TESIS DOCTORAL

Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar

Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo

Emma Juaneda Ayensa

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TESIS DOCTORAL

Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar

Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo

Emma Juaneda Ayensa

Universidad de La Rioja
Servicio de Publicaciones
2010

Esta tesis doctoral, dirigida por las doctoras Dª. María Leonor González Menorca y Dª. Carmina Marcuello Servós, fue leída el 17 de julio de 2009, y obtuvo la calificación de Sobresaliente Cum Laude Unanimidad.

© Emma Juaneda Ayensa

Edita: Universidad de La Rioja
Servicio de Publicaciones

ISBN 978-84-693-5259-5

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

Departamento de Economía y Empresa

RETOS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN EL MODELO DE BIENESTAR: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL Y COMPROMISO ORGANIZATIVO

TESIS DOCTORAL

Mayo 2009

Presentada por: **Dª EMMA JUANEDA AYENSA**

Directoras: **Dra Dª MARÍA LEONOR GONZÁLEZ MENORCA**
Dra Dª CARMINA MARCUELLO SERVÓS

ÍNDICE

Página

INTRODUCTION..... 3

0.1. THE STARTING POINT 4
0.2. FOUNDING PRINCIPLES AND BASES OF THE RESEARCH: PRIOR EXPLANATIONS..... 9
0.3. JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF TOPIC AND THE PROCESS OF DEFINING THE RESEARCH 14
0.4. METHODOLOGICAL CLARIFICATIONS 19

CAPÍTULO 1

EL TERCER SECTOR: RETOS SOCIALES EN EL MODELO DE WELFARE MIX

1.1. INTRODUCCIÓN 25
1.2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL TERCER SECTOR: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS 27
1.3. CLASIFICACIÓN DEL TERCER SECTOR..... 49
1.3.1. Criterios de Clasificación del Tercer Sector..... 50
1.3.2. Principales Formas Jurídicas del Tercer Sector en Europa..... 59
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DEL TERCER SECTOR: ORIGEN Y FUNCIONES 66
1.4.1. La Teoría de los Fallos de Ejecución del Estado..... 67
1.4.2. Teoría de los Fallos de Ejecución del Mercado 70
1.4.3. Teorías desde el Enfoque de la Oferta: Enterpreneur Social 71
1.5. TERCER SECTOR Y MODELO DE BIENESTAR (WELFARE MIX)..... 76
1.5.1. Bienestar y el Tercer Sector en Europa: Del Modelo de Estado al Welfare Mix..... 81
1.5.2. Vinculación entre Estado de Bienestar y Tercer Sector 93
1.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS SISTEMAS DE PROTECCIÓN SOCIAL EN LA UE 97
1.6.1. Nivel de Protección Social en los Países Europeos..... 99
1.6.2. Convergencia: Análisis Beta..... 105
1.6.3. Convergencia: Análisis Sigma 110
1.7. CONCLUSIONES 116
1.8. BIBLIOGRAFÍA 120

CAPÍTULO 2

EL RETO DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD TOTAL (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) BASADOS EN EL MODELO EFQM

2.1. INTRODUCCIÓN....129
2.2. CALIDAD……134

2.2.1. Definición del Concepto de Calidad....134
2.2.2. Evolución de la Gestión de la Calidad. El Camino hacia la Excelencia....141
2.2.2.1. Etapa de Inspección....142
2.2.2.2. Etapa de Control Estadístico....142
2.2.2.3. Etapa de Aseguramiento de la Calidad....142
2.2.2.4. Etapa de la Calidad Total....144
2.2.3. Modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM)....149
2.2.3.1. Modelo EFQM....150
2.2.3.2. Modelo DEMING....154
2.2.3.3. Modelo Malcolm Baldrige....157
2.2.3.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión....159
2.2.3.5. Comparación de los Modelos....160
2.2.4. Implantación y Consecuencias de los Sistemas TQM....166
2.2.4.1. Liderazgo....168
2.2.4.2. Política y Estrategia....169
2.2.4.3. Personas....170
2.2.4.4. Alianzas y Recursos....177
2.2.4.5. Gestión por Procesos....179
2.2.4.6. Consecuencias de los Sistemas TQM....181
2.3. LA CALIDAD Y EL TERCER SECTOR....187
2.3.1. El Reto de la Calidad en las Organizaciones del Sector Social....187
2.3.2. Aspectos Organizativos de las OTS en el Ámbito de Servicios Sociales....192
2.4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN....203
2.4.1. Metodología de Casos Múltiples....205
2.4.2. Desarrollo de la Investigación....210
2.5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA....215
2.5.1. Estudios de Casos Individuales....215
2.5.1.1. CASO A. Promoción de Empleo para Colectivos en Situación o en Riesgo de Exclusión....215
2.5.1.2. CASO B. Asociación de Servicios Destinados a

Personas con Discapacidad Física 234
2.5.1.3. CASO C. Actividades de Apoyo a la Infancia en el Entorno Hospitalario *257*
2.5.1.4. CASO D. Asociación de Ayuda Mutua para Personas con Dependencia Psíquica *272*
2.5.2. Estudio de Casos Múltiple *290*
2.6. CONCLUSIONES 306
2.7. BIBLIOGRAFÍA 310

CAPÍTULO 3

COMPROMISO ORGANIZATIVO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

3.1. INTRODUCCIÓN 321
3.2. DEFINICIÓN DEL COMPROMISO 325
3.2.1. Naturaleza del Vínculo: Actitudinal vs. Comportamental *328*
3.2.2. Dimensiones del Vínculo: Unidimensional vs. Multidimensional *332*
3.2.2.1. Modelos Unidimensionales *332*
3.2.2.2. Modelos Multidimensionales *333*
3.2.3. Problemas de Medida *339*
3.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO 343
3.4. COMPROMISO ORGANIZATIVO EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: DEFINICIÓN E HIPÓTESIS 551
3.5. MODELOS Y VARIABLES 369
3.5.1. Metodología *369*
3.5.2. Análisis de Fiabilidad y Validez de una Medida *370*
3.5.2.1. Análisis de Fiabilidad *371*
3.5.2.2. Análisis de la Validez *372*
3.5.3. Ecuaciones Estructurales *375*
3.5.3.1. Indicadores del Ajuste Absoluto del Modelo *377*
3.5.3.2. Medidas De Ajuste Incremental *379*
3.5.3.3. *Medidas de Ajuste de Parsimonia* *379*
3.6. RESULTADOS 381
3.6.1. Descripción de la Muestra *381*
3.6.2. Dimensiones, Estructura del Compromiso Organizativo y Relación con Permanencia y Esfuerzo *383*
3.6.3.1. Modelo 1: Análisis de Fiabilidad y Validez *384*
3.6.3.2. Modelo 2: Propuesta Conceptual Alternativa. El Compromiso Organizativo como Constructo

Multidimensional Compuesto *421*
3.6.3.3. Interpretación de los Resultados *446*
3.7. CONCLUSIONES 453
3.8. BIBLIOGRAFÍA 457

CONCLUSIONS 471
ANEXOS 477
ANEXO 1: ESSPROS 479
ANEXO 2: Estudios de TQM 499
ANEXO 3: Carta de presentación y compromiso de confidencialidad 503
ANEXO 4: Guía de la Entrevista 507
ANEXO 5: Etiquetas predefinidas para la codificación de los casos 515
ANEXO 6: Estudios sobre el Compromiso Organizativo 519
ANEXO 7: Elaboración de la escala del Compromiso Organizativo 515
ANEXO 8: Cuestionario Trabajadores 533
ANEXO 9: Cuestionario Voluntarios 537
ANEXO 10: Resultados del *Bootstrap*. Intervalos de confianza 541

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Página

0. INTRODUCCIÓN

Table 1:Methological development 21

CAPÍTULO 1. EL TERCER SECTOR: RETOS SOCIALES EN EL MODELO DE WELFARE-MIX

Tabla 2: Perspectivas en el desarrollo de la investigación sobre el Tercer Sector 28
Tabla 3: Terminología utilizada relacionada con el Tercer Sector.....30
Tabla 4: Tipos fundamentales de bienes 33
Tabla 5. Criterios de diferenciación entre sectores socioeconómicos 34
Tabla 6: Comparación de las características definitorias del Tercer Sector 43
Tabla 7. Clasificación de microorganizaciones económicas 52
Tabla 8: Clasificación del Tercer Sector elaborada por Donati y Rossi 55
Tabla 9: Composición interna del Tercer Sector.....56
Tabla 10. Componentes del Tercer Sector y referentes legislativos por países de la UE 61
Tabla 11: Modelos de Estados de Bienestar.....91
Tabla 12. Ranking de países de la UE para el nivel de Protección Social.....108
Tabla 13. Sigma Convergencia de las Aportaciones de los diferentes sectores institucionales (€/hab constantes, año base = 2000) 114

CAPÍTULO 2: EL RETO DE LA CALIDAD EN LAS OTSS.

Tabla 14. Algunas definiciones de Calidad.....137
Tabla 15. Evolución de la investigación sobre Calidad de Servicio.....139
Tabla 16. Dimensiones de la Calidad de Servicio 140
Tabla 17. Evolución de la Gestión de la Calidad 142
Tabla 18. Principales características de los diferentes enfoques de Gestión de la Calidad 146
Tabla 19. Modelos para la Gestión de la Calidad.....149
Tabla 20: Modelo de evaluación del sistema de Gestión de Calidad EFQM 153
Tabla 21: Sistema de Evaluación DEMING 157
Tabla 22: Comparación de Modelos de Gestión de la Calidad. Principios de la Excelencia ..161
Tabla 23: Principios de la Excelencia 163
Tabla 24: Comparación de los criterios de evaluación de los diferentes modelos 164
Tabla 25: Elementos de la TQM. 167
Tabla 26: Errores en las prácticas TQM.....185
Tabla 27: Desafíos en la Dirección de Organizaciones del Tercer Sector.....195
Tabla 28: Clasificación del estudio de casos.....207

Tabla 29: Evaluación de la calidad del estudio del caso....208
Tabla 30: Distribución de ingresos y gastos de la Fundación A (año 2006)....219
Tabla 31: Estructura Financiera de la Asociación B 241
Tabla 32: Gastos e Ingresos de la Fundación C....259
Tabla 33: Caso Múltiple 292
Tabla 34: Caso Múltiple. Liderazgo....293
Tabla 35: Caso Múltiple. Política y Estrategia....295
Tabla 36: Caso Múltiple. Personas....296
Tabla 37: Caso Múltiple. Alianzas y Recursos....300
Tabla 38: Caso Múltiple. Procesos....304

CAPÍTULO 3. EL COMPROMISO ORGANIZATIVO EN LAS OTSS

Tabla 39: Definiciones de compromiso....327
Tabla 40. Dimensiones de Meyer y Allen del compromiso organizativo....335
Tabla 41. Evolución del concepto Compromiso Organizativo....338
Tabla 42. Variables causantes del Compromiso Organizativo....346
Tabla 43. Variables consecuentes del Compromiso Organizativo 348
Tabla 44. Variables relacionadas con el Compromiso Organizativo....349
Tabla 45. Bibliografía del modelo....352
Tabla 46: Relación Objetivos-Hipótesis-Modelos 366
Tabla 47. Proceso de validación de la escala de medición....375
Tabla 48: Datos descriptivos de la muestra total....382
Tabla 49: Datos descriptivos de la submuestras de voluntarios 382
Tabla 50: Datos descriptivos de la submuestras de trabajadores....383
Tabla 51: Relación entre la percepción subjetiva del significado de compromiso y la escala de medición definida....385
Tabla 52: Matriz de Correlación anti-imagen....387
Tabla 53: Análisis Factorial Exploratorio de las Dimensiones....390
Tabla 54: Matriz de componentes rotados....391
Tabla 55: Asignación de ítems y definición de Dimensiones/variables obtenidas del análisis factorial exploratorio....392
Tabla 56: α de Cronbach de las dimensiones de los modelos....393
Tabla 57: Comunalidades....393
Tabla 58: Matriz de correlaciones 395
Tabla 59: Estadísticos de los elementos de la Escala de Medición 397
Tabla 60: Contraste de normalidad mediante el Test de Kolmogorov-Smirnov 398
Tabla 61: Comparación de las características de los métodos de estimación....399
Tabla 62: Estadísticos modelo 3 dimensiones....401

Tabla 63: Estadísticos modelo 4dimensiones....402
Tabla 64: Estadísticos modelo 5dimensiones....403
Tabla 65: Estadísticos modelo 6 dimensiones....405
Tabla 66: Bondad de ajuste de los modelos....406
Tabla 67: Comparación de estimaciones de los modelos....407
Tabla 68: Definición Variable Permanencia....408
Tabla 69: Análisis Factorial de Permanencia....409
Tabla 70: Correlaciones Compromiso-Permanencia-Esfuerzo....409
Tabla 71: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 3 dimensiones. Indicadores del ajuste....412
Tabla 72: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 3 dimensiones. Coeficientes estimados....412
Tabla 73: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 3 dimensiones. Correlaciones....412
Tabla 74: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 4 dimensiones. Indicadores del ajuste....414
Tabla 75: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 4 dimensiones. Coeficientes estimados....414
Tabla 76: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 4 dimensiones. Correlaciones....414
Tabla 77: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 5 dimensiones. Indicadores del ajuste....416
Tabla 78: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 5 dimensiones. Coeficientes estimados....416
Tabla 79: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 5 dimensiones. Correlaciones....416
Tabla 80: Comparación de ajuste entre modelos (Modelo 1)....417
Tabla 81. Comparación entre Modelos Compromiso....419
Tabla 82: Proceso de Ajuste de la Dimensión Afectos Bidimensional....425
Tabla 83: Proceso de Ajuste Dimensión Afectiva Unidimensional....428
Tabla 84: Proceso de Ajuste de la Dimensión Miedos....430
Tabla 85: Proceso de Ajuste de la Dimensión Obligaciones....433
Tabla 86: Indicadores de Ajuste de las dimensiones....435
Tabla 87: Indicadores del Ajuste del modelo....436
Tabla 88: Análisis factorial de segundo orden....438
Tabla 89: Análisis de la validez discriminante de las dimensiones de segundo orden....439
Tabla 90: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 2. Indicadores de ajuste....441
Tabla 91: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 2. Coeficientes estimados....441
Tabla 92: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 2. Correlaciones....441
Tabla 93: Objetivos, Hipótesis y Resultados de la investigación....444

FIGURAS

Página

CAPÍTULO 1. EL TERCER SECTOR: RETOS SOCIALES EN EL MODELO DE WELFARE-MIX

Figura 1: Clasificación del Tercer Sector elaborada por Hansmann 51

Figura 2. Clasificación del Tercer Sector elaborada por Lorendahl 55

CAPÍTULO 2: EL RETO DE LA CALIDAD EN LAS OTSS. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS TQM BASADOS EN EL MODELO EFQM

Figura 3. Espiral del progreso de la Calidad.....136

Figura 4. Evolución de la Gestión de la Calidad 147

Figura 5. Modelo EFQM de Excelencia.....152

Figura 6. Categorías básicas del Modelo Deming 155

Figura 7. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige 158

Figura 8: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión 159

Figura 9. Efectos de la implantación de un sistema TQM.....182

Figura 10: Desarrollo del método del caso 214

Figura 11: Organigrama Fundación A.....218

Figura 12: Mapa de Stakeholders de la Fundación A.....220

Figura 13: Mapa de Procesos de la Fundación A 233

Figura 14: Organigrama Asociación B.....238

Figura 15: Mapa de Grupos de Interés de la Asociación B 239

Figura 16: Distribución de las actividades en función del gasto imputado.....255

Figura 17: Organigrama de la Fundación C 259

Figura 18: Mapa de Grupo de Interés de la Fundación C.....260

Figura 19: Organigrama de la Asociación D 275

Figura 20: Relaciones Agentes Facilitadores 307

CAPÍTULO 3. EL COMPROMISO ORGANIZATIVO EN LAS OTSS

Figura 21. Relaciones del Compromiso Organizativo.....345

Figura 22. Modelo de relaciones del Compromiso Organizativo 349

Figura 23. Definición propuesta del Compromiso Organizativo adaptado 360

Figura 24. Modelos propuestos de estructura de los vínculos generados entre individuo y organización.....364

Figura 25: Estructura de configuración de los vínculos del Modelo 1 384

Figura 26: Gráfico de sedimentación.....389

Figura 27: Factorial confirmatorio : 3 Dimensiones.....401

Figura 28 Factorial confirmatorio : 4Dimensiones.....402

Figura 29 Factorial confirmatorio : 5Dimensiones.....403

Figura 30: Factorial confirmatorio : 6 Dimensiones 405
Figura 31: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 3 dimensiones.....412
Figura 32: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 4 dimensiones.....414
Figura 33: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo 5 dimensiones.....416
Figura 34: Conformación de las variables latentes del Modelo 2 422
Figura 35: Análisis y Configuración de la Dimensión Afectiva considerada como bidimensional 425
Figura 36: Factorial confirmatorio: Afectos Bidimensional.....425
Figura 37: Factorial confirmatorio: Afectos Unidimensional 427
Figura 38: Análisis y Configuración de la Dimensión Miedos 430
Figura 39: Factorial confirmatorio: Miedos 430
Figura 40: Análisis y Configuración de la Dimensión Miedos 433
Figura 41: Factorial confirmatorio: Obligaciones 433
Figura 42: Factorial confirmatorio de segundo orden 436
Figura 43. Conformación y Ajuste modelo causal Dimensiones-Esfuerzo-Permanencia 441
Figura 44: Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo Causal.....441
Figura 45: Relación Obligación Moral y Vinculación Afectiva.....451

GRÁFICOS

Página

CAPÍTULO 1. EL TERCER SECTOR: RETOS SOCIALES EN EL MODELO DE WELFARE-MIX

Gráfico 1: Gasto en Protección Social Total por habitante (año 2006) 99
Gráfico 2: PIB y Gasto de Protección Social per cápita (año 2006).....100
Gráfico 3: Protección Social por habitante en € constantes (base año 2000) 102
Gráfico 4: Variación del Gasto en Protección Social Total (periodo 2000-2006)
y nivel de Gasto en Protección Social por habitante (año 2006) 103
Gráfico 5: Protección Social por habitante (periodo 2000-2006).....104
Gráfico 6: Beta Convergencia Gasto Medio en Protección Social por habitante
en EU27 (2000-2006).....105
Gráfico 7: Beta Convergencia del PIB y el Gasto en Protección Social
por habitante en la UE 106
Gráfico 8: Beta Convergencia del Gasto en Protección Social por país.....107
Gráfico 9: Gasto Público medio periodo 2000-2006 en Protección Social
en € constantes (base 2000).....110
Gráfico 10: Gasto en NPISH medio periodo 2000-2006 en Protección Social
en € constantes (base 2000).....111
Gráfico 1. Evolución del sector NPISH.....112
Gráfico 12: Sector NPISH y Gasto Total en Protección Social.....114
Gráfico 13: Sector NPISH y Sector Público Total 114
Gráfico 14: Sector NPISH y Sector Empresarial.....114

A mi madre

A mi abuelo

Cuando emprendas tu viaje hacia Ítaca
debes rogar que el viaje sea largo,
lleno de peripecias, lleno de experiencias.
No has de temer ni a los lestrigones ni a los cíclopes,
ni a la cólera del airado Poseidón.
Nunca tales monstruos hallarás en tu ruta
si tu pensamiento es elevado, si una exquisita
emoción penetra en tu alma y en tu cuerpo.
Los lestrigones y los cíclopes
y el feroz Poseidón no podrán encontrarte
si tú no los llevas ya dentro, en tu alma,
si tu alma no los conjura ante ti.
Debes rogar que el viaje sea largo,
que sean muchos los días de verano;
que te vean arribar con gozo, alegremente,
a puertos que tú antes ignorabas.
Que puedas detenerte en los mercados de Fenicia,
y comprar unas bellas mercancías:
madreperlas, coral, ébano, y ámbar,
y perfumes placenteros de mil clases.
Acude a muchas ciudades del Egipto
para aprender, y aprender de quienes saben.
Conserva siempre en tu alma la idea de Ítaca:
llegar allí, he aquí tu destino.
Mas no hagas con prisas tu camino;
mejor será que dure muchos años,
y que llegues, ya viejo, a la pequeña isla,
rico de cuanto habrás ganado en el camino.
No has de esperar que Ítaca te enriquezca:
Ítaca te ha concedido ya un hermoso viaje.
Sin ella, jamás habrías partido;
mas no tiene otra cosa que ofrecerte.
Y si la encuentras pobre, Ítaca no te ha engañado.
Y siendo ya tan viejo, con tanta experiencia,
sin duda sabrás ya qué significan las Ítacas.
Kavafis

AGRADECIMIENTOS

Después de este *largo viaje* han sido muchas las personas que han participado en el desarrollo de esta tesis, algunas de ellas de manera directa y, en otros casos, indirectamente, y sin las cuales no podría estar cerrando esta etapa, no solamente importante en mi formación académica sino por lo que ha implicado como experiencia vital. Me sería imposible citar a todas y cada una de ellas, pero sí me gustaría que estuviesen muchas y reflejar mi infinito agradecimiento por haberme acompañado hacia esta *Ítaca* particular.

En primer lugar, a mis directoras, las doctoras Leonor González Menorca y Carmen Marcuello Servós, quiero expresarles mi agradecimiento a ambas por haberme guiado y allanado el camino para el desarrollo de este trabajo. En particular, a Leonor quiero expresarle mi gratitud por su ilimitada disponibilidad para acompañarme en este desafío desde sus inicios, y a Carmen su capacidad *motivante* para provocar que me cuestionase muchos de los planteamientos que hacen referencia al sector objeto de esta tesis. Pero sobre todo, una de mis principales satisfacciones se debe a la posibilidad que me han ofrecido de permitirme trabajar con ellas, no sólo por el aprendizaje realizado sino por la oportunidad que me han proporcionado de disfrutar de su calidad humana, que tantas veces me han mostrado.

En segundo lugar, mi reconocimiento va dirigido a todas las entidades y las personas relacionadas con el Tercer Sector; por un lado, por mostrarme una opción distinta que mediante personas comprometidas e implicadas tratan de mejorar la realidad que nos rodea y por el otro, porque sin su participación y colaboración desinteresada no hubiera sido posible esta investigación.

Doy también las gracias a la Universidad de La Rioja por facilitarme los medios y recursos necesarios. Dentro de la Universidad me gustaría destacar al servicio de Biblioteca por su labor eficiente en lo referente a las infinitas solicitudes realizadas, y al Departamento de Economía y Empresa, en especial, a mis compañeros de despacho y de doctorado, Jorge, Luís, Luzma y Miguel Ángel por las infinitas horas de conversación y dudas compartidas; a Agustín, Cristina, Rubén, Yolanda, sobretodo por la ayuda prestada para la última parte del trabajo; a Marga y Tina por la disponibilidad y amabilidad que me dispensan, y en general, a todas/os mis compañeras/os por demostrarme su interés, apoyo y colaboración.

También me gustaría dedicarles unas líneas que, estimándolas necesarias aunque no suficientes, reflejen mi agradecimiento por la consideración recibida por parte de mis compañeros de los grupos de investigación CEU, GESES y GEMUR, espero poder estar a su nivel y dedicarles todo el esfuerzo que se merecen.

En el ámbito exclusivamente personal, me gustaría expresar mi gratitud a mis padres, especialmente a mi madre, por incitar mi curiosidad y, sobretodo, por prepararme para buscar las respuestas y dejarme hallarlas. Gracias por ser una persona comprometida que se esfuerza desinteresadamente, por no mostrarte indiferente ante lo injusto, y por perseverar aún cuando no resulte sencillo. A mi madrina Ángeles, de la que he aprendido a valorar siempre el *vaso más que medio lleno,* gracias por reservarme siempre mi espacio cuando he necesitado aislarme, y gracias por cuidarme y escucharme, sobretodo en las malas rachas. A mis hermanos, David y Raúl, y a mi primo Víctor, por su apoyo, por todo lo vivido y compartido. A mi cuñada, Sira, y mis sobrinas, Alba y Lara, por conseguir iluminarme los días más nublados. Y a mi familia, principalmente a las mujeres, que con su tesón y entrega me han enseñado a no creer en las limitaciones.

Mi infinito agradecimiento a Ana y José Luís, por sus enseñanzas sobre lo visible y lo invisible de la naturaleza humana, por todas las aportaciones que me han ido haciendo al trabajo, el apoyo prestado para animarme y ayudarme a cerrar esta tesis, pero principalmente, por acogerme en su familia y hacerme sentir una más entre ellos.

A mis amigas/os, especialmente a Marta, Gemma e Inma, *gracias por ser así, gracias por haber venido* y gracias por todos los buenos momentos compartidos, sin los que los peores serían mucho más difíciles de sobrellevar.

A todas las personas que no he podido nombrar, pero a las que espero poder transmitir mi agradecimiento en cualquier otra ocasión. Gracias por haberme enriquecido como persona y haber contribuido a aumentar *mis activos en capital social*; pero, sobretodo, espero poder seguir disfrutando y aprendiendo de ellas y con ellas en alguna que otra etapa de este viaje.

Por último me gustaría mencionar a mi padre, a mis abuelas, mi *Meri* y Sole y especialmente a mi abuelo José Luís, mi lazarillo particular y el *culpable* de este trabajo, a todos ellos porque sé la ilusión que les hubiera hecho poder acompañarme en este momento.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

The specific nature of this doctoral thesis requires a detailed introduction because neither the topic nor the methodology are limited to traditional areas of academic knowledge and research in the field of economic science; hence, we considered it was first necessary to develop various arguments relating to the nature of the research, its interdisciplinary development and our methodological position. All these aspects require space to develop the different concepts, and perhaps the introduction is excessively long, but in our opinion this is essential in order to explain the general structure of the study, its global internal coherence and justification of the methodological approach and presentation of results.

The sector studied - the Third Sector - is outside the market economy, apparently separate from the world of business; it is important to situate the sector correctly, in the present and since its origins, in order to provide, from the very beginning, a precise scientific definition of the sector because this is still confusing. The methodology could also not be based on traditional quantitative empirical evidence because certain categories in the Third Sector are very difficult to measure; hence, we had to construct our own measurement models and systems, but always prioritising the qualitative method. Lastly, it is important to define exactly what Quality systems measure and must measure in order to demonstrate their usefulness, determine how they have been applied and deepen knowledge of the application difficulties and the value of their results because all such systems have been designed for application in business enterprises, with their specific terminology and objectives, and are very different to those required by a special sector such as the Third Sector. This is because the Third Sector, a growing sector and currently one of the key sectors for the maintenance of the welfare system and a crucial sector for the future in order underpin the development of coherent and harmonious societies, has barely been studied from an economist perspective, so little in fact that knowledge of this sector is still superficial, especially in Spain. More research into this sector has been carried out in the US, England or France, for example, but in Spain this still a pioneering area of research, inspired by certain authors in the bibliography and which mainly attempts to establish lines of research that must be developed further in the future in other studies. For all these reasons, we will now define the necessary introductory arguments, structured in the corresponding sections.

0. 1. THE STARTING POINT

From the traditional Economics perspective, theory has developed proposing businesses and their different contexts and relationships as a core area of research and the main object of analysis. In essence, this has always been guided by the parameters governing the operation of companies. However, the organizational universe is much larger and includes a wide range of entities that operate differently to traditional firms. This was the first reason for adopting our initial approach in this study. It also raised the first questions as analysed scientific evidence to clarify the specific characteristics of a combination of clearly differentiated organizations from both the business sector and state institutions responsible for social welfare, which have all been studied in detail in important theoretical and empirical research. These are private non-profit-making organizations that operate in the social services sector, a sub-group integrated in a broader and more diffuse reality known as the "Third Sector".

Since T. Levit coined the term "Third Sector" in 1923 to define all private organizations operating in the social welfare sector, profound changes have taken place in the economies, societies and politics of developed nations. These changes have always been accompanied, even in adverse conditions, by the growth of this sector, which is now much more complex and extended than when Levit presented his definition. According to the recent Nobel prize-winner for Economics, Paul Krugman, 1973 was the year that marked the end of "the golden age of social aid"[1]. Levit therefore based his theory on the experience of the "golden years", a legacy of the "New Deal" from the Roosevelt era, when the State was the main guarantor of the universal extension of social rights. At that time, the Third Sector was a tool to cover gaps that could not be covered by the public sector and obviously not the private sector either. The justification of the Third Sector was attributed to the "shortcomings" of the structure of the economy[2] and in those of a Welfare State that could not cover all aspects of the growing social welfare system (some critics had already diagnosed this system was in crisis, like a self-fulfilled prophecy, waiting to replace state-governed tools with other market-oriented tools, which is partly what happened)[3].

[1] Krugman (2008): *Después de Bush. El fin de los neocons y la hora de los demócratas* (The Conscience of a Liberal). Barcelona, Crítica.

[2] Hansmann's theory of trust, Weisbrod's theorem of public property, James' argument of heterogeneity and other economic theories are the introductory bases that provided a theoretical corpus for this emerging field and which were developed from 1975 to 1985 (Anheier and Benner, 2003:ix)

[3] Hayek (1985b: 109), Buchanan and Tullock (1980 y 1995), Jasay (1985).

The irruption of the "age of inequality" after the oil crisis (Krugman, 2008), which marked the end of the boom period in the social welfare system, forced Third Sector organisations to redefine their roles because before the offensive of liberalisation and market prevalence, it was not a question of resolving or correcting shortcomings, since these were deliberately addressed by reactionary conservative policies – led by those introduced by Reagan and Thatcher – to the extent that these policies actually proposed those "gaps" or system shortcomings as stimuli for competitiveness in the best tradition of Adam Smith.

Smith's "invisible hand", which naturally distributed without state intervention, was invoked in all policies that blamed the Welfare State specifically for fostering idleness and even for the loss of civic and moral values. The situation had gone too far, jeopardising competitiveness, growth and, in the medium term, the level of welfare that had been achieved. In the eighties, the reasons postulated for this situation were very courageous: irresponsible Keynesianism, governmental *survey-ocracy* and bureaucratic pressure had fuelled excessive growth in social expenditure, with very poor results in terms of the quality of people's lives. Thus, social support for the offensive gradually increased, using terms such as competitiveness and efficiency to disguise reforms and readjustments that were clearly cutbacks, and which mixed real phenomena - largely forcing reconsidered of welfare mechanisms -, using political arguments supported, to a greater or lesser extent, on scientific evidence[4].

This situation, characterised by growing liberalization with apparent successes legitimised by theorists and intellectuals, fuelled the appearance of globalization in the nineties.[5] In theory, globalization affects welfare by reducing the possibility of using traditional Keynesian measures. Tough fiscal policies reduce competitiveness in an economy open to the exterior. The possibility of using policy for anti-cyclical purposes[6] is also blocked (Galbraith). And lastly, there is international competition due to the reduction of salary costs. Thus, competitiveness can only be guaranteed by dismantling taxes through rigorous monetary policy, liberalising the labour market and reducing labour costs, resulting, according to certain analysts, in less homogeneous social policies: "bad capitalism tends to drive out good capitalism" (Gray 2000).

---

[4] D. Harris (1990: 82-102).
[5] The start of this phenomenon may be charted to 1994, during the Uruguay Round of the GATT and in the explicit commitment assumed by developed countries to liberalise the world economy.
[6] *A better society*

This clearly had important effects in the Third Sector. With the State catering less and less for new social demands, new organisations appeared. However, at the same time, and in line with social development and greater social awareness, volunteering became more and more important. Old traditions based until then on altruistic, charitable and more or less religious commitments made way for an unprecedented affluence of volunteers with very different motivations, from clearly altruistic to political. These were partly motivated by opposition to globalization that paradoxically also affected Third Sector organisations, which realised that reaching a certain transnational level would allow them to grow in strength and resources.

The growth and complexity achieved by Third Sector organisations prompted them to considered new forms of intervention in social services due to real needs, the increase in social exclusion phenomena and the appearance of new at-risk collectives, as well as the need to join forces to compete before public authorities in competitive terms with the business sector when participating in tenders for the concession of social services whose management was privatised, excluded from the public sector, as required under the orthodox economic regulations during the previous period. As a result, organizations became more bureaucratized and had to respond with business mechanisms if they wished to continue to render services and fight for their objectives, missions and ends.

At the dawn of the 21st Century, the Third Sector was characterised by growth in organizations and volunteers, expansion of objectives and ends, competitiveness to obtain public funds, the complexity of management, adoption of business formulae to guarantee their survival, but without ignoring the capacity of organizations to position themselves at a critical level of awareness and active participation in the defence and reorientation of social policies and, in short, in becoming channels for democratic participation and citizen participation in public life. The aim was never to achieve a "direct democracy" like the Swiss model, for example. However, as highlighted by Krugman, a democratic framework and citizen participation are essential for maintaining the market economy. Trade unions and the Third Sector must play a crucial role in that participation and, as Pestoff points out, voting from time to time does not allow citizens to learn how to be democratic. Quite the opposite, he suggests that the most genuine mechanism for defining a society as democratic is the assumption of responsibilities and the intention to achieve goals through dialogue between the different interest groups of an organization[7].

[7] Statement of Motives, Law 1/2002

After outlining the general framework of our study, the aim of this study was to determine the evolution of the Third Sector and its role as an institutional actor in the maintenance of welfare systems in Spain and in the European Union (EU) and how this sector tackles certain challenges, such as the adaptation and incorporation of tools for the management of these service providers and their capacity to capture and retain human resources, both employed staff and volunteers, and link them to the organization.

The scientific approach to a complex and heterogeneous social system such as the one analysed here is an objective that must be defined beforehand because it allows for a huge diversity of relationships and different considerations from multiple perspectives. Social systems and institutional contexts have been studied in depth by researchers, who have defined their scopes with remarkable precision. However, the same is not true in the case of Third Social Sector organisations. Therefore, we believe a broad and multidisciplinary approach is essential because these organisations operate in an economic context with a large internal social component and behave differently to other types of organisations.

This multidisciplinary approach was used due to the interest and also the difficulty inherent in ordering such a changing and multifaceted sector, and whose reality we cannot expect to fully or definitively understand. Instead, we aimed to find a means to interpret this reality since the changes and kinetic impetus of the social reality generates faster progress than that achievable for its interpretation. Rather than accepting limitations in advance, it is important to clarify that in our research we have distanced ourselves from the Panglossian paradigm, taking into account the constant, but not always "natural", evolution of this sector. Our research was based on this initial premise. Evidently, prior experience sometimes contributes existing procedures validated in different contexts which can be applied to other social systems or, where appropriate, to other institutional contexts, but "if technological reason is sufficient, social sciences would have ceased to be open and reflexive devices and producers of knowledge."[8]

Therefore, this study is structured into four chapters followed by the necessary annexes to complete and explain different aspects analysed in the main body of the text.

[8] CATALAN REBOLLO, Mª. A. (1993): "Modelos de Evaluación: Concepto y tipos". In COLÁS BRAVO, Mª. P.; REBOLLO CATALAN, Mª. A. (Coor.): *Evaluación de programas. Una guía práctica*, Sevilla: Kronos, pp 33 -54.

Section I - Presentation of the Study - describes and explains our work, the basic principles of our research, our reasons for choosing the topic, the sequence of actions and the methodology followed in this thesis. We also considered it useful to include this section as an instrument to explain our approach and the nexus between the different sections of the study to make it easier for readers to understand the structure of the thesis and the coherence between all the sections in general and of each individual section.

Section II - The Third Sector - describes and analyses the specific characteristics of this sector and explains its role and current prospects from different theoretical standpoints.

Section III explains how Third Sector organizations approach the challenge of implementing quality systems based on the EFQM model and the problems they face taking into account their specific characteristics.

Finally, Section IV presents the study on commitment to the organization, as a link between the individual, worker or volunteer in the social sector and the organization.

0.2. FOUNDING PRINCIPLES AND BASES OF THE RESEARCH: PRIOR EXPLANATIONS

Most Economics studies focus on the public sector or the private sector and normally look for empirical quantitative evidence on which to construct explanatory models. This study is unorthodox in that sense because, as explained previously, it examines a sector that does not belong to either of the two traditional sectors – hence the term "Third Sector" - and it is not only based on quantitative contributions due to both its "invisibility" and information available on this sector and also to the actual purpose of organizations in this sector, which are difficult to measure using standard traditional parameters. The Third Sector is so broad and complex that academicians have not even been able to agree on a definition. Moreover, there are still very few databases and comparative empirical studies to contrast theoretical developments[9]. For all these reasons, research and applied scientific methods have been determined according to the following postulates:

1) This thesis adopts a multidisciplinary approach. Today, ideas are constantly being exchanged in the field of social sciences, which has now even overcome the old aspiration of interdisciplinarity. Our research originates in the field of Business Economics but is nurtured by contributions from other disciplines, namely Economics, Psychology and Sociology, because it is increasingly difficult to understand our economic and social organization from a single perspective dominated by a single science, especially Third Sector organisations, which operate in economic (Economics) environments, affected by individual reasons – such as those of volunteers for example - (Psychology) and collective reasons – that help us understand the root cause of the constant growth of these organisations - (Sociology).[10]

2) We sought to obtain practical results that would improve our understanding of the internal and external functioning of this sector. We also aimed to provide operating guidelines for social agents. Without obviating any aspect of the scientific method, our permanent aim was practicality over theoretical modelling. It is also complicated to

[9] As we will see in Section II, few international comparative studies have been carried out and the few that exist contribute a limited vision of the reality studied.

[10] It is no longer about phenomena of altruism or charity. The expansion of the associative capacity of young people, and even adolescents, is striking in many European countries. For example, universities are familiar with this phenomenon and support it by helping different associations, from aid to the excluded, sick and elderly to the constitution of new formulae such as house exchanges, trips, etc. On this "boom in volunteering", see for example Jean Claude Bardout's article in *La France associative en mouvement*, third edition, CerPhi 2005.

analyse any social reality because this requires the construction of a new object of knowledge, the purpose of which is not the absolute and definitive understanding of that reality[11], but a means for interpreting it through a specific scientific methodology[12]. This is always applied in a context determined by a specific reality and must give rise to validated theoretical constructions but must, at the same time, allow us to extract valid rules from different perspectives to make the studied reality more comprehensible, improve that reality and enable its application to other contexts and present and future realities.

Our first aim in this study was to obtain knowledge of a subsystem, i.e. social services rendered by private non-profit-making entities, defined in the conceptual clarification presented in Section II. We made this the cornerstone of our study in order to obtain in-depth knowledge of this subsystem through a process of research at different levels. We chose the national context taking into consideration, at the same time, a European perspective that would allow us to contextualise the results obtained in the new reality of the European Union, always keeping in mind that our main aim was not only to inform about a specific reality – which may, on the other hand, be questioned due to its temporary or changing nature – but above all to have certain methodological references that could be used to study the system at a specific moment, now or at another time, and which could be applied in other different contexts. In other words, we tried to combine the specific practice and its understanding with theoretical universalisation.

3) This research is not based on a specific model of defined research paradigm. Instead, and based on the abovementioned considerations, it has been designed as a global model that aims to integrate coherently and appropriately different data gathering techniques, the analysis of the different available and objective sources of information, which entails enormous conceptual and technical difficulty because all the elements in the design had to form a coherent puzzle, with the necessary pieces and adapted to the proposed objectives. For the sake of investigative autonomy, we used the advantages and opportunities offered by different methods, as well as procedures and techniques considering that the planning of social research does not necessarily have to respond to any of the taxonomical forms used for designing such methods. The aim was not to use established procedural designs but to adopt a methodological diversity. "*The problems*

[11] See the explanation provided by the authors on the purpose of social sciences as scientific knowledge in Rodríguez Escudero, A.I.; Gutierrez Cillán, J. (1999): "Ciencia y Método Científico". In Sarabia Sánchez, F. J. (Coor.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Ediciones Pirámide, pp. 25-31.

[12] Domínguez Rodríguez, E. (1998). *Op. Cit*., pp 49-53.

faced by social sciences must be resolved from the praxis of social research. Research is necessary to tackle these problems and to fulfil the institutional function of knowing and intervening in ordered social structures[13]*".*

After clarifying the approach adopted to undertake and develop our work, we will now explain the conceptual bases established to achieve the final results of this research. From the outset, the object of study were organisations which, as private entities, ultimately seek to obtain public or general benefits, and whose future is conditioned for and by the satisfaction of social demands, independently of the search for own profit. The non-profit-making character of such entities[14] is also one of the idiosyncrasies of the sector and is therefore a key element in all the proposed definitions, from their origins to their expansion and current complexity.

These specificities, together with the general characteristics of the Third Sector, constituted the theoretical bases of our research, and are defined below:

a) The first working hypothesis consisted in defining the social sector's true role and rejecting the historical vision of such entities as charities or religious organizations, and thus treat them as *vehicles for the expression of social demands*. Third Sector organisations result from the clear will of individuals to satisfy needs not covered by the public sector or the market; they respond to citizen's concerns for channelling actions aimed at the social sphere[15] and their development and ends are aimed not only at charity functions for excluded or marginalised groups. This manifestation is observed in a structured and heterogeneous institutional sector that tries to avoid unnecessary negative effects, clearly revealing the need to "channel and define the criteria of citizen participation and democratization in social welfare services in order to strengthen decentralization and the autonomy of individuals and social movements, as well as to increase and establish new social planning criteria"[16]. We therefore consider Third Social Sector organisations as *a democratic exercise by citizens that facilitates the expression of community interests within an institutional framework*.

[13] López Aranguren, E. (1998): "El análisis de contenido". In García Ferrando, M.; Ibañez, J.; Alvira, F. (Coor.): *El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
[14] This affirmation must not be taken literally when attempting to reflect the entire diversity of the sector, which is explained in detail in Section II.
[15] Section II explains in greater detail the theories that attempt to explain the origin of the Third Sector.
[16] See Rodríguez Cabrero, G. (1984): "La planificación de los Servicios Sociales en un contexto de crisis" Revista *INAS*, Nº17 pp 18.

b) The second hypothesis is based on the consideration of these entities as economic agents, insofar as to achieve their main mission they must carry out economic activities such as the rendering of services. The term "non-profit-making organisation" does not imply the absence of economic activity with positive results; as C. Marcuello points out, "a Non-Profit-making Organization can generate benefits just like a profit-making organisation". Obviously, the difference lies in how they redistribute the generated surplus (whenever this is obtained), making it difficult to distinguish the line between the Third sector and the mercantile sector and forcing Third Sector organisations to carry out business activities that are not strictly in line with their original purpose. It is in this sense that certain aspects learned within the sector may help enhance management effectiveness and improve the use of resources, mainly public resources, requiring these associations to be transparent[17] and well managed, an objective that also influences the positive image and acceptance of the whole sector, as well as its greater capacity for survival, which is one of the challenges of associations. Hence, organizations strive to improve their operation and adopt business models such as, for example, accounting instruments, marketing tools or quality management models, including EFQM, always taking into account the specific characteristics of the sector.

> "Just ace one-size-fits-all Management devises do not stretch easily from Business to the third sector, so to one-culture-fits-all approach to organization and Management will surely not cover the family of third sector organizations in all their diversity of context and composition, either within increasingly diverse organizations and contexts or between them." (Lewis 2002:79)[18]

c) The third hypothesis is the consideration of the social facet of these organisations. The commitment to and desire for permanency reveals a changing social reality that is often beyond the expectations of public authorities, or substitutes them if these have decided to address other social needs in their programmes. In any case, new collectives appear that demand services, prompting the development of new participation formulae and increasing the degree of social awareness; the best exponents of this process are the partners, volunteers and workers of these organizations.

[17] The actions of these organisations have raised controversy and have required greater control on the part of public authorities. See, for example, Pierre-Patrick Kaltenbach, *Associations lucratives sans but,* Paris, Denoel, 1996. The hypercritical point of view of this author, who had held different posts in Miterrand governments, is evident in the ironic title. His criticism stemmed from the lack of transparency of organisations and the government's difficulties in controlling these entities fiscal situations.

[18] LEWIS, D. (2002): "Organization and Management in the Third Sector. Toward to Cross-cultural research calendar"; Nonprofit Management & Leadership, Vol.13, Nº 1, pp. 67-83.

To summarise, our main starting hypothesis was our belief in the potential of these organizations as alternative entities. The question is not whether these organisations are a better or worse alternative, but of comparing their validity for performing an important social function with strong development potential.

0.3. JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF TOPIC AND THE PROCESS OF DEFINING THE RESEARCH

We decided to study this social reality firstly because it offered us the opportunity to deepen our analysis of a sector that is not very well known, perhaps even less because of the dramatic change in social movements in recent decades and especially due to the growth of the Third Sector, hence the interest in obtaining a better understanding of same. The importance of the Sector is not only confirmed by statistics[19] but also by the actions to promote the sector at both national and European level[20], through the development of legal frameworks, the application of policies to promote volunteering and policies that demonstrate the potential play this sector can play. To quote Ruiz Olabuenaga (2006:14):

> *Their social impact in social services offered to society, their contribution in the mediation of conflicts, their role in the promotion of social leaders, their growing importance as employment sites, the relevance of their economic weight in the GDP of nations, their instrumentalisation as a platform for exercising democratic participation, as well as their offer of political action in a globalised world, have attracted interest on the part of not just Public Administrations to control them, but also the interest of scientists to define, describe, interpret and explain their strength and their progressive dynamism.*

Secondly, and on a closer level based on personal experience, our interest in the sector was fuelled by the specific characteristic of its operation. These characteristics are striking when analysed from an economic perspective and in accordance with business management theories.

Therefore, in short, the decision to analyse the Third Social Sector was related to the inherent characteristics of entities in this segment. The first characteristic is their social function, which entails the development of their activities linked to their public function. Secondly, these are entities that carry out community services that involve direct contact with users, entailing a philosophy of work by and for people. The third characteristic is the possibility of using voluntary resources to develop their activities, whose incorporation and management entails different approaches to those normally employed in human resources. Lastly, these are entities that render proximity services, i.e. they are required to perform their activities in relation to a specific social context,

[19] The CIRIEC Report (1999), commissioned by the Directorate General of Employment and Social Affairs of the European Commission, concluded that the Third Sector provided more than 8.5 million jobs, i.e. 6.5% of total employment in the EU. If we included voluntary work, assimilating 8 hours voluntary work per day with a job, the percentage would be in the region of 10% of total employment.

[20] We refer to this context because this is our context and the one in which this thesis has been prepared.

allowing us to gain a closer insight into and a better understanding of their reality and the social reality in general.

In short, the scope of our research was defined and justified from the beginning. However, the approach and tools applied in the research evolved as we deepened our knowledge of the sector. Finally, the result consisted in making a coherent contribution, combining different focuses and methods, the final purpose being to understand the problems and challenges faced by these entities and to find solutions designed within our academic field, but adapting our approach to their reality, including extra-economic, non-measurable parameters that can be analysed to enrich and develop the purely economic results.

The search for this globalising approach was carried out within the entities themselves in order to obtain information on the changes in and concerns of the sector. To this end, we first reviewed the academic bibliography, publications for professionals and legislation on the Third Sector in Spain, in order to consolidate a theoretical framework that would allow us to obtain more in-depth knowledge of the real operation of these entities. At the same time, in 2002 we began to attend debate forums, chats, congresses and meetings with professionals and experts who work and know the internal workings of the sector. During this initial phase, we reached the conclusion that there were very few sources of information on the sector. We also confirmed that most prior research was theoretical and focused on the origins, roles or classification of the sector from an economic or sociological standpoint.

After this initial phase, we realised that since these were entities were social services providers and receivers of public funds, there was growing interest in describing their operation and their validity as managing entities and service providers. This concern, evident in the sector itself and in public authorities, turned our attention to Quality and Quality Management Systems as tools to demonstrate their correct and efficient operation. After trying and failing to find prior studies on these organizations and the quality management systems applied, we decided to adopt a more practical approach by analysing the different quality management, assurance and total quality models in order to know and deepen our knowledge of the philosophy that had prompted their application.

Obviously, since we were unable to find any prior research on the non-profit-making sector, after reviewing the bibliography we turned our attention to the field of

business. With these studies, and keeping in mind the specific organizational characteristics of Third Social Sector entities, we considered a study framework that would allow us to analyze the process of implementation of total quality models based on EFQM Excellence Model in organizations in the sector. The applicable methodology was determined keeping in mind the initial phase of research on the topic, the need to adapt to a different context and finally - but decisively - confirmation of the scarcity of real accessible cases or examples to carry out the field study.

We considered that the implementation of these models in the sector was a relevant process of change but we felt that it was first necessary to define all the results these organisations seek to achieve by implementing quality management systems. As indicated previously, one of our main problems was that not all the results obtained could be measured/compared from an accounting perspective because their monetarisation is not always important or easy to quantify. We therefore decided to consider the hypothetical objectives of Third Sector organisations, and following the same selection process as the one used in the second stage, we considered a series of targeted results, one relating to workers and volunteers: *the achievement of human capital committed to the organization*.

What we initially considered to be something determinable - the formulation of a common system of indicators for organizations in this sector – became complicated as we developed the initial concept of commitment to the organisation or organisational commitment. This approximation prompted us to consider commitment as a construct of sufficient importance, but taking into account the paucity of studies on volunteering, a difficulty that nevertheless gave us the opportunity to perform an interesting study, namely an in-depth analysis of the relationships established within these organizations, as explained in Section IV. After reviewing and comparing the different theories and contributions, we decided to design our own commitment model adapted to Third Sector organisations, highlighting the types of links or relationships between individuals and organizations that we considered relevant after reviewing the bibliography and empirical studies.

After determining the two objectives at "meso" and "micro" level and designing the data gathering instruments, we carried out a prior test of the pilot case study and the designed questionnaire[21]. After adjusting and profiling both tools, we gathered

[21] The preparation of the pilot case study and the design of the questionnaire was the work we presented to obtain the Research Sufficiency diploma. The information for this case study was gathered in April-May 2005.

information simultaneously for both Section III and Section IV of the study[22]. We searched for organisations at national level by contacting the *Fundación para la Calidad* ("Foundation for Quality") (now Excellence) and the *Fundación Luis Vives* ("Luis Vives Foundation"), which we must thank for their efforts to disseminate these systems among organisations.

During the information gathering process, we decided to perform a comparative study between two different social frameworks – the Spanish and German frameworks –, the latter because it is considered to be a more developed reference. When analysing the German framework, differences came to light between the welfare systems of both countries, which prompted us to examine in greater depth the models of Welfare States[23] in the European Union and the well-known Esping-Andersen classification. After determining the theoretical framework of the welfare systems and social policies of the European Union, our aim was to determine whether the desired convergence between member states was being achieved within the scope of the strategy defined at the Lisbon Summit, which established a time period from 2000 to 2010, and the paper being played by Third Sector organisations in the abovementioned Welfare Systems of countries in the Union.

The search for quantitative information for this section was complicated. We obtained a database on the non-profit-making sector from the comparative study carried out at John Hopkins University by Dr. Lester Salamon which we had to discard because the observations were carried out for 1995 and the convergence process could not be analysed (it was not included in the aforementioned time frame). Later, and with the publication of the study by Rafael Chavés and José Luis Monzón on the Social Economy in European Union carried out by the European Commission[24], we tried to refocus the study, although we came across the same situation: comparative information on data of the sector for one year. After analysing the report and the enriching contributions we obtained from this study, we decided to obtain information from the European System of National Accounts (SEC95), which had included as an institutional sector non-profit-

[22] The data gathering stage of the thesis began with the study of an organisation that had started to implement the EFQM model. We participated in the self-assessment stage but due to special circumstances affecting the organisation and the continuity of its activities, it was forced to stop the implementation of this model. Later, we began to work with four organisations that had already started this process, and we finally incorporated a fifth organisation, although it has not been included in this study because it has not yet implemented the system. General data gathering began in March 2006 and concluded in October 2008, when the questionnaires of the workers and volunteers were compiled and incorporated.

[23] The evolution of the models prompted us to change the nomenclature from Welfare States to Welfare Systems or *Welfare-Mix*, a question which we refer to in Section II of the thesis.

[24] The report was published in December 2007.

making service providers for households. To obtain this information, we contacted the Eurostat office to request information on the sector, although we discovered that the structure of the system included this institutional sector in the design, but practically no records were available.

The next step consisted in contacting the statistics offices in the different European countries to request available information on the sector. However, after receiving replies from several countries, we decided to abandon this route because they were unable to provide enough standardised information, with the added inconvenience of having to translate the information we received from the official language of each member country. Finally, and after once again reviewing the information available on Eurostat, we discovered the ESSPROS database, which provided information on European social welfare systems from different scenarios and institutional sectors, including the non-profit-making service providers for the household sector. Thus, this was the database used to perform the analysis in Section II of this study, the aim being to determine the role played by the sector to support the Welfare System, and its evolution in the EU.

In short, we used these different approaches to present a vision of the role played by a specific sector, not only as a pillar supporting social policies but as an open channel that acts as a vehicle to strengthen citizen participation and reactivate democracy, or in other words, generate *social capital*, trust and social networks, "without which democratic function and the existence of a prosperous society are unsustainable" (Marcuello, 2007:12). The Third Sector develops in the EU with its own internal dynamics, constantly concerned about doing its work "well"; it seeks tools to establish quality or excellence criteria, and never loses sight of its defended independence and its own philosophy.

So far we have provided a very schematic outline of the existing situation and the process followed. Throughout our research, we developed in depth each aspect defining the Third Sector during its evolution and in the current circumstances. We considered that, given its complexity, this was the first requirement before considering our empirical contribution to the study of this sector, which was based precisely on identifying links: the relationship between the public sector and the Third Sector as a formalized element of civil society, and the relationship between Third Sector organisations and individuals as a route for channelling social demands and promoting citizen participation.

0.4. METHODOLOGICAL CLARIFICATIONS

We have provided a clear definition of our aim in this study, from a perspective inspired on research in our academic field, business economics, but which requires tools that are not often used in orthodox economics studies. This is perhaps the reason for the lack of knowledge of the Third Sector. Not only is the bibliography on the basic aspects of this sector insufficient, its *invisibility* prompts rejection on the part of public authorities, who are accustomed to working with perfectly quantifiable entities. In the Third Sector the *real economy* coexists with feelings and *real needs* with individual and collective values, which means that if a classical methodology is used, the need for scientific demonstration would guide any research to the quantification, to the purely statistical validation of data and to the measurement of *social effectiveness* in economic terms.

The Third Sector, approached from the orthodox economicist perspective, would therefore be a complement, an intermediate step, an additional resource of macro policy. As we will see, this is the reason why many studies place the emphasis on its capacity for generating employment, on the reduction of costs that requires national policies to have access to *missionary* labour, according to Ruiz Olabuenaga's[25] definition of the associationism of young people in non-profit-making entities, on the use by society of naturally-produced "social capital", since altruism – like charity - is inherent in human beings and is always taken for granted.

However, one of our objectives was to examine the means that these organisations can use to actually overcome their condition as continuators of the traditional values of charity and/or solidarity, interpreting them as entities endowed with business capacity, since they manage public and private resources, and as a substantial part of the political and social organization of the developed world, more so after the expansion phase and complexity they have achieved. Nevertheless, as we will show, organisations cannot only be gauged by their effectiveness measured in quantitative terms since many of their results would be excluded. Thus, the first part of the study is devoted to the conceptual definition of the Third Sector, a need that arises in all research due to the lack of a

[25] Ruiz Olabuenaga, José I. (dir), (1998), *La juventud liberta. Género y estilos de vida de la juventud urbana española*. Bilbao, Fundación BBV. The author entitled the chapter on youth associationism in non-profit-making organisations "Misionerismo civil". Young people who share "universal secular values (solidarity, fraternity, etc.) are, therefore, secular, comprehensive, silent, moderate, weighted, tolerant, regulated missionaries who strive to improve peoples' quality of life…", p. 161. As we will see, our point of view is substantially different.

consensus on such a definition. We started by reviewing its evolution, the specific aspects of its development, the different models, until the current situation, making a distinction between its general problems and adaptation to different national realities. We then performed a series of case studies to evaluate quality management since, as complex public services entities, they are very concerned about social (new demands, appearance of new users, etc.) and political (externalisation, privatisation, access to resources) challenges, as well as specific regulations. In Spain, one of the most important changes in recent times was the progressive entry-into-force of the Law on Dependency, which establishes the regulatory obligation to adopt quality models, and which requires the proposal of a valuation system adapted specifically to these organisations. As explained in this section, we followed the approach proposed by Maxwell (1998) as a working hypothesis; the validity of this hypothesis in terms of the degree of applicability of results and its coherence with the general strategy are outlined at the beginning of the study. Our research into organizations that have implemented EFQM systems aimed to contribute additional knowledge to promote the search for a different model that can measure both the effectiveness of business management and the importance of the human factor, inherent in the mission, vision and aims of these organizations.

When searching for a differential value, our research prompted us to emphasize the importance of commitment and the desire for permanency as distinguishing characteristics of the "driving force" of these organizations, studied in a final empirical analysis based on analyses performed through surveys performed among workers and volunteers from organizations in the sector. The results show that the links or relationships identified between the members and the organization reflect a different model to that obtained for other types of organizations. Our research was also subject to verification parameters based on statistical reliability and validity.

In the first stage of the research we adopted an approach that allowed feedback among the elaborated theoretical frameworks, the studied hypotheses and the obtainment of information. A bibliographical review of each basic element of our arguments (Third Sector, Welfare Systems, Quality and Organizational Commitment), through searches in databases (TESEO, *Science Direct*, as well as direct sources such as governmental bodies and departments in European countries and in the European Union itself, etc.). It was important to maintain permanent contact with researchers in the sector and systematically gather information on legislation, especially Spanish legislation, and participation in congresses and debate forums. In order to deepen our knowledge and improve our

understanding of the quality management models, general EFQM courses were carried out such as those focusing directly on Third Sector organisations.

Different entities collaborated in the empirical work either by contributing information or supporting the collection of volunteers/workers. Contact was also maintained with persons closer to our personal environment and who develop their professional activity with these organizations or collaborate with them, and we would also like to thank them for their contributions to this study.

The development of each section of this research was followed by the development of three methodologies and sources of information, attempting to be congruent with the established objectives. These methodologies are presented schematically in the following table:

Table 1. Methodological development

PARTS	METHODOLOGY	PROCEDURE	SOURCES
The third sector within the framework of social welfare in the European Union	Alfa and Beta Descriptive convergence of Expenditure in the European Social Welfare System	Definition of the field of study: theories on the third sector and their role in welfare systems. Analysis of the structure of social welfare in the EU	ESSPROS database (Eurostat)
Quality	Qualitative methodology: analysis of cases	Establishment of a framework based on total quality management systems Gathering of information from 4 organizations. Drafting of descriptive cases Determination of best practices criteria based on the analysis of multiple cases.	Structured interviews. Reports of organizations. Secondary information sources.
Organizational commitment	Structural equations	Definition of a measurement and structural model of organizational commitment adapted to the context. Elaboration of the questionnaire Sample gathering. Statistical processing.	Sample of 235 workers/volunteers of the social services sector.

After observing the summary table, we can highlight the following aspects as guidelines regarding what is analysed in each section of this study.

1. Section II presents the conceptual definition of the social reality studied in this thesis, the Third Social Sector as an integral element of the Third Sector and its position as a pillar of welfare systems. Different bibliographical and documentary sources were used to identify the main aspects that we considered necessary to obtain better knowledge of the social context and allow us to understand its future development and evolution. For this purpose, we used the ESSPROS[26] (European system of integrated social protection statistics) database applying an analytic methodology that descriptively presents the transversal and longitudinal processes of the evolution of the models and the roles played by entities in the public sector and non-profit-making entities.

2. Section III analyses the way in which non-profit-making social services organizations tackle the challenge of quality. To this end, the evolution of the concept of quality and quality management systems is described, as well as development of Total Quality Models through a comparative synthesis that allowed us to determine the main principles and elements of a quality management system. After establishing the theoretical framework of the models for businesses and highlighting the main characteristics of Third Social Sector organisations, we then describe the implementation processes in different entities and compare the circumstances and main conditions for implementing these models in each entity.

3. Finally, Section IV analyses the meaning of organizational commitment for the workers and volunteers of OTSS organisations by determining the structural composition of the construct measurement model. The proposed models were evaluated using a sample of 235 members of social services organisations and structural equations systems were applied to the measurement and causal models studied.

The information and data were processed using different computer tools. For Section II, Excel was used for data processing and subsequent graphical analysis. In Section III, since a large volume of documentation had to be managed, Atlas.ti qualitative analysis software was used to facilitate the process of encoding data and processing information. Data analysis was performed using the Perfil tool to define the system of codes and analyse individual cases. Finally, in Section IV the SPSS programme was used to perform the exploratory analyses of the questionnaires and commitment indicators, although the subsequent analysis was carried out using the programme AMOS.

[26] http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=3134,70318806,3134_70394055&_dad=portal&_schema=PORTAL#ESSPROS (08/04/09)

CAPÍTULO 1

EL TERCER SECTOR: RETOS SOCIALES EN EL MODELO DE WELFARE MIX

CAPÍTULO 1

EL TERCER SECTOR: RETOS SOCIALES EN EL MODELO DE WELFARE MIX

1.1. INTRODUCCIÓN
1.2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL TERCER SECTOR: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
1.3. CLASIFICACIÓN DEL TERCER SECTOR
1.3.1. Criterios de Clasificación del Tercer Sector
1.3.2. Principales Formas Jurídicas del Tercer Sector en Europa
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DEL TERCER SECTOR: ORIGEN Y FUNCIONES
1.4.1. La Teoría de los Fallos de Ejecución del Estado
1.4.2. Teoría de los Fallos de Ejecución del Mercado
1.4.3. Teorías desde el Enfoque de la Oferta: Enterpreneur Social
1.5. TERCER SECTOR Y MODELO DE BIENESTAR (WELFARE MIX)
1.5.1. Bienestar y el Tercer Sector en Europa: Del Modelo de Estado al Welfare Mix
1.5.2. Vinculación entre Estado de Bienestar y Tercer Sector
1.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS SISTEMAS DE PROTECCIÓN SOCIAL EN LA UE
1.6.1. Nivel de Protección Social en los Países Europeos
1.6.2. Convergencia: Análisis Beta
1.6.3. Convergencia: Análisis Sigma
1.7. CONCLUSIONES
1.8. BIBLIOGRAFÍA

El Estado debe estimular la acción voluntaria de todo tipo para favorecer el progreso social. Esa es una de las principales características de una sociedad libre.
W. H. BEVERIDGE

1.1. INTRODUCCIÓN

La teoría económica clásica ha centrado sus estudios en el análisis y descripción de la realidad diferenciándola en dos partes: por un lado, aquella que envuelve al entramado empresarial y, por el otro, el relacionado con el sector público. El término Tercer Sector fue acuñado por el sociólogo americano T. Levitt (1973:48-49), quien lo utilizó para designar al conjunto de organizaciones que ejercían en el campo del bienestar social. Con posterioridad, la denominación Tercer Sector se fue extendiendo al conjunto de organizaciones que, siendo de carácter privado, no tienen una finalidad lucrativa, al contrario de lo que ocurre con las organizaciones de carácter mercantil. Así, definidas como antagónicas a los otros dos sectores, las organizaciones contempladas en el Tercer Sector abarcan un campo amplio y heterogéneo que va desde las grandes cooperativas, que operan bajo las leyes del mercado pero tienen una marcada finalidad social, hasta las asociaciones benéficas y altruistas como las sociedades culturales, o las del voluntariado social.

El objetivo inicial de este capítulo es delimitar el Tercer Sector Social, campo general de nuestro análisis, lo cual dirige este primer capítulo hacia la esfera del Tercer Sector como sector institucional y la acción social como área de actividad. La confluencia de ambos nos permite contextualizar el objeto de esta tesis y establecer la base teórica para argumentar con solidez los siguientes capítulos.

Inicialmente, uno de los principales problemas que encontramos al abordar este proyecto fue la heterogeneidad de trabajos, la diversidad en la nomenclatura y la falta de bases de datos referentes al Tercer Sector[1]. En palabras de Ruiz Olabuenaga (2006:10)

[1] Sirva como ejemplo de la escasa consideración que del Tercer Sector que ha realizado que en el sistema de cuentas de las Naciones Unidas se realizaba una distinción entre el Primer Sector, el cual se identificaría con

refiriéndose al sector, se trata de una realidad en la que "*subsisten una serie de barreras que dificultan la situación (ideal para cualquier proyecto de investigación académica) de poder disponer de un elenco de conceptos y términos netos bien definidos y de unas fuentes de información abundantes, precisas, fiables y de validez garantizada*." Por ello, nuestra primera obligación consistió en abordar un análisis desde un enfoque multidisciplinar, sobre la bibliografía científica, internacional y nacional, existente sobre el sector, que es lo que se expone a continuación Por tanto, nuestro análisis se ha realizado con carácter instrumental, pues fundamenta muchas de las decisiones que hemos tomado a lo largo de nuestra investigación; además, creemos que aporta a nuestro trabajo la necesaria coherencia interna y una visión global, sin la cual nuestros resultados empíricos quedarían flotando en la mera teorización alejada de realidad social. Por todo ello, este análisis debía ser exhaustivo y, en parte, constituye un *estado de la cuestión* que recoge las diversas perspectivas desde las que se ha abordado el estudio del sector. La labor de recopilación y síntesis bibliográficas se irá reflejando a lo largo de los epígrafes siguientes. Primero, en el epígrafe 1.2. se realiza una delimitación conceptual del Tercer Sector partiendo de las decisiones sobre la terminología a emplear en medio de un universo complejo y de difícil unidad; en el epígrafe 1.3. presentamos las principales aportaciones en referencia a los criterios de clasificación -y teniendo en cuenta la complejidad interna-, las principales tipologías de organizaciones del sector. Seguidamente, en el apartado 1.4. se recoge una síntesis de las principales teorías sobre el origen y el rol del Tercer Sector desde las distintas teorías económicas. En el siguiente apartado y relacionado con las Teorías del origen del sector mostraremos las relaciones con el Sector Público, y su papel en los diferentes modelos de Bienestar de los países europeos. Este aspecto se plantea como de capital importancia y que condiciona –y condicionará más en el futuro- la estructura del Tercer Sector A su vez, en el caso de este trabajo, el Modelos de Bienestar condiciona el sector de actividad de las entidades objeto de estudio. Por ello, finalmente de forma descriptiva mostramos la comparativa de los países de Europa en cuanto a su nivel de prestaciones sociales enmarcadas en la política social de la UE.

En definitiva, este capítulo supone la base conceptual desde la que analizaremos en un nivel organizativo/meso las peculiaridades internas de las Organizaciones del Tercer Sector Social (OTSS), como veremos en los capítulos posteriores.

---

el gubernamental, y la empresa privada, que sería el Segundo Sector, mientras el sistema de la ONU recogía un Cuarto Sector, que estaba constituido por las economías domésticas (Wagner, 1994).

1.2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL TERCER SECTOR: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El Tercer Sector es definido por Levitt (1973) como el conjunto de organizaciones de carácter privado que persigue fines diferentes al de las entidades lucrativas; sin embargo, como es obvio, la definición en negativo de una realidad tan amplia y compleja no resulta suficiente, ya que una definición así no sólo no acota el concepto, sino que permite distorsiones nada convenientes[2], por lo que nuestro primer objetivo será establecer las características comunes que comparte el conjunto de entidades pertenecientes a este Tercer Sector (Organizaciones del Tercer Sector, OTS). Así lograremos evitar confusiones, aunque ya advertimos de antemano que no encontraremos unanimidad en lo referente a la conceptualización y que, a pesar de nuestro análisis, permanecerá siempre una línea difusa en las fronteras entre los diferentes sectores, sobre todo cuando descendemos a un plano menos teórico. En las siguientes páginas pretendemos mostrar los límites que enmarcan los distintos ámbitos sociales para poder identificar el espacio teórico destinado a las OTS y obtener una definición operativa con los factores característicos básicos determinados por la bibliografía especializada.

En adelante, veremos distintos enfoques a la hora de definir esta realidad que, además de Tercer Sector, adopta diversas denominaciones como Sector *Non-profit*, *Economía Social*, *Economía Solidaria*, *Sector independiente*, *Sector Voluntario*, etc.[3] Sin pretender profundizar por ahora en las definiciones, conviene aclarar que cada una de las anteriores expresiones tiene connotaciones diferentes, cuya justificación dimana de los diferentes modos de generación, actuación y comportamiento con que este sector se manifiesta en los distintos contextos, así como por el énfasis que cada una pone en un aspecto determinado a la hora de abordar la realidad de TSS. La elección de estos modos y enfoques como objeto de estudio por parte de las Ciencias Sociales evidencia la existencia de juicios de valor en el proceso científico y denota una indudable carga política e ideológica (Sajardo y Chaves, 2006: 91), lo que viene a traslucir una autodeclaración como realidad alternativa a las tradicionalmente consideradas.

2 Si considerásemos el Tercer Sector a todo aquello que no está comprendido en los sectores público y privado tradicionales, resulta fácil en un principio establecer la ecuación "tercer sector = economía social + economía sumergida", (Defourny, 1992: 80), o lo que también podría denominarse redes informales; por tanto, resulta necesario si queremos profundizar en su estudio una delimitación conceptual previa.

3 Véase Sajardo, A. y Chaves, R. (2006: 92) para una mayor profundización en la bibliografía sobre los términos utilizados.

Como podemos ver en la siguiente tabla (Tabla 2), las perspectivas en la evolución de la investigación en relación al Tercer Sector han seguido caminos diferentes, reflejo de las distintas realidades que han generado sectores con un origen y una evolución en paralelo. No es, pues, extraño considerar que, existiendo una tradición social no coincidente, pueda inferirse una divergencia cultural a nivel del Tercer Sector, una divergencia que se configura como uno de los principales factores que han dificultado una investigación con criterios únicos.

Tabla 2. Perspectivas del desarrollo teórico sobre el Tercer Sector

	ENFOQUE ESTADOUNIDENSE	ENFOQUE EUROPEO
Origen	*Charities*, organizaciones voluntarias, fundaciones: el origen de las organizaciones del Tercer Sector surge de los fallos del Estado y del Mercado.	Sistema de ayuda mutua, cooperativas, "economía social", movimientos sociales; las organizaciones han contribuido al nacimiento del estado de bienestar.
Principal característica	Carácter No Lucrativo.	Organizaciones con sistemas democráticos de decisión.
Definición del Tercer Sector	Diferenciación básica con respecto al Mercado y al Estado, "sector independiente".	No existe una clara demarcación entre los sectores, naturaleza intermediaría del Tercer Sector.
Concepto Económico	"Non-Profit" en comparación al sector del Mercado, "no gubernamental" en referencia al Sector público.	Un conjunto plural de economías públicas, mercantiles y morales, entremezclando y equilibrando múltiples principios.
Relación con el Estado de Bienestar	"Sociedad Civil" como concepto opuesto al sector público.	*Welfare mix*/ Pluralismo.

Fuente: Elaboración propia basado en Matthies (2006: 36)

Aunque se pueden observar dos vertientes claramente diferenciadas, otro de los inconvenientes que encontramos es la diversidad de términos. En muchas ocasiones se utilizan de manera indistinta acepciones que remarcan el aspecto más interesante dependiendo del auditorio al que se dirige o en el contexto en el que sea aplicado, aunque cada una de ellas prioriza determinados aspectos haciendo que no siempre se refieran exactamente a la misma realidad. Por ejemplo, la expresión "Sector No Lucrativo" realza como característica definitoria prioritaria de las organizaciones que lo conforman esta característica, dejando patente su diferenciación con respecto a las organizaciones mercantiles, las que tienen como fin la búsqueda del beneficio. La denominación "Sector Voluntario" subraya la utilización de recursos que no reciben contraprestación por la participación en las actividades de la organización, mientras que "Sector Independiente" remarca el papel del TSS como tercera fuerza social, bien como mediador entre el papel del mercado y las políticas públicas, bien como parcela social alternativa y con autonomía suficiente. El término "Economía Social" hace referencia a la función realizada por

productores que no se corresponde con el mercado, es decir, que sería una vía alternativa al *modus operandi* de los modelos procedentes del mercado.

Hay incluso otras expresiones que tuvieron cierta vigencia y que han sido olvidadas. Por ejemplo, en la Francia de los años 70, cooperativas, mutualidades y asociaciones quisieron reafirmar su vinculación en torno a una nueva realidad, reclamando una "Economía asociativa". "*Algunos piensan que por ejemplo la expresión 'Economía asociativa' hubiera sido más apropiada aunque también muy imperfecta"* (Defourny, 1992:86). En general, en el ámbito francófono se impuso el término "Economía social", mientras en los demás ámbitos culturales y lingüísticos de Europa, ganaron terreno otros apelativos como "Sector Nonprofit", "Nonprofit Organization (NPO)", ampliamente difundidos por Estados Unidos en el ámbito anglosajón desde hace 30 años (Chavés y Monzón, 2007:29), o también Sector voluntario, término utilizado habitualmente en la cultura estadounidense (Lorendahl, 1999:12).

En la siguiente tabla presentamos de forma sintética un glosario de términos elaborado a partir de la bibliografía revisada, que contiene las características más importantes y los autores que han contribuido a su conceptualización y difusión.

Tabla 3. Terminología utilizada relacionada con el Tercer Sector

TÉRMINO	CONTENIDO
Tercer Sector	Término comparativo que sitúa al Tercer Sector en relación a los otros dos sectores institucionales de la economía, Sector Público y Sector Privado Capitalista. A pesar de que algunos autores (Sajardo, 1996) plantean la posibilidad de denominar a las redes informales como Tercer Sector, consideramos que la denominación es correcta frente a un Cuarto Sector, ya que posee estructura al igual que el Público y el Privado Capitalista, y por tanto puede ser considerado como el siguiente sector propiamente dicho.
Sector Voluntario	Término que presenta como característica básica el carácter voluntario de una parte muy relevante del grupo humano que conforma, trabaja y dirige las actividades. El término es susceptible de crítica en cuanto a la importancia relativa del personal voluntario frente al asalariado, en tanto que utilizan crecientemente a trabajadores asalariados en las funciones de dirección y gestión. Casado et al (1995, 1996), Colozzi (2001), Kendall y Knapp, M. (2000), Rodríguez y Montserrat (1996), Rodríguez (2003)
Organizaciones sin ánimo de lucro	Término empleado por el Sistema Nacional de Cuentas Integradas de Naciones Unidas, que enfatiza el carácter no lucrativo de las organizaciones que conforman el Tercer Sector, entendido como el hecho de que sus acciones no tienen el objeto de obtener beneficios para ser distribuidos entre los individuos que las controlan. Anheier y Ben-Ner (2003), Bryce (2006), Gui (1991), Salamon et al. (2001), Rose-Ackerman (1996) Marcuello (1998, 2000, 2007).
Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares	Denominación utilizada por la contabilidad nacional (S15), definido por el SEC-1995 como el conjunto de instituciones sin fines de lucro dotadas de personalidad jurídica que sirven a los hogares y que son otros productores no de mercado, privados. Sus recursos principales, distintos de los derivados de ventas ocasionales, proceden de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de propiedad (SEC-1995, 2.87). Dentro de la corriente que promueve la denominación de Economía Social se reconoce este subsector como el subsector No de Mercado de la Economía Social, constituido principalmente por asociaciones y fundaciones, y cuya producción se suministra mayoritariamente de forma gratuita o a precios económicamente no significativos. Como contraposición dentro del sector, estaría el subsector de mercado o empresarial bajo el cual se recogerían las cooperativas, mutuas, grupos empresariales de la Economía Social, otras empresas de Economía Social y otras instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades de la Economía Social (Chaves y Monzón, 2007).
Sector Filantrópico	Se refiere a aquellas organizaciones que canalizan recursos personales y materiales en pro de causas públicas o sociales, siendo muy empleado en el contexto de las fundaciones. Anheier (2002).
Sector Caritativo	Término que enfatiza el apoyo que el Tercer Sector recibe de la sociedad en general, en forma de donaciones privadas, bajo el sustrato de motivaciones altruistas-caritativas o utilidad social que los donantes depositan en el propio sector. Knapp y Kendall (1992).
Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)	Término que se refiere a aquellas entidades privadas que se encargan de la promoción socio-económica de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Marcuello (2007)
Sector Independiente	Término que pone de relieve el importante papel que el sector juega como fuerza independiente tanto frente al poder político como con respecto al espíritu lucrativo. Rose-Ackerman (1996).

Sector Exento de impuestos	Expresión que incide sobre el hecho de que en la mayoría de los países, el sector disfruta de una fiscalidad favorable, consistente en beneficios y exenciones tributarias. Desde nuestro punto de vista, este término no engloba correctamente el carácter del sector, pues en realidad, la característica no es intrínseca sino que se trata de una herramienta política para la "promoción" de ciertas actividades y que no es excluyente de otros sectores como el Privado Capitalista, que recibe ciertos beneficios fiscales como incentivos a la creación de empleo y como motores económicos.
Economía Social	En palabras de Sajardo (Sajardo y Chavés, 2006:92) esta denominación abarca tanto a entidades genuinas del Tercer Sector, que integran el denominado subsector de entidades sin ánimo de lucro, jurídicamente conformadas por Asociaciones y Fundaciones, como a ciertas entidades de tipo comercial, más orientadas al mercado, tales como las cooperativas, mutuas, mutualidades de previsión social y determinadas entidades financieras, llamado subsector empresarial. Barea y Monzón (1995) Defourny (1992) Desroche (1983) En cuanto a la realidad a la que se refiere, se puede identificar con aquellas que hemos recogido como Tercer Sector, aunque esta denominación procede de la tradición europea, promovido desde CIRIEC (*Centre international de recherches et d´information sur l´economie publique, sociale et coopérative*) y ha sido adoptada desde organismos como la Comisión Europea en el manual para la elaboración de las cuentas satélites.
Economía Solidaria	Conjunto de entidades cuya actividad se orienta a la producción y distribución de algunos de los denominados bienes sociales o preferentes, entendiendo por bien social aquel cuyo disfrute es imprescindible para una vida digna y, por tanto, debe favorecerse el acceso a ellos por parte de toda la población mediante la gratuidad del mismo o una subsidiación en el precio para aquellos casos que sea necesario Chaves y Monzón (2007: 31-32). Una de las principales características de esta corriente es *la voluntad explícita del cambio social* (Favreau, y Vaillancourt, 2001)[4]. Existen dos vertientes para este enfoque: el europeo y el latinoamericano. En el primero de ellos se admite el mercado como agente dentro de la economía solidaria mientras que el segundo plantea dicha iniciativa como alternativa al sistema capitalista. El término de "Economía popular" es la locución utilizada en America del Sur para la visión latinoamericana de la Economía solidaria.
Economía Alternativa	Vocablo que engloba las iniciativas promovidas desde Francia tras el Movimiento social de Mayo del 68 (Archimbaud, 1995)[5].
Tercer Sector de Acción Social	También denominado ONLAS (Organizaciones No Lucrativas de Acción Social) refiriéndonos al conjunto de entidades no lucrativas que declaran como actividad principal o secundaria la prestación de servicios a determinados grupos sociales: familia, infancia, juventud, mujer, tercera edad, discapacitados, presos y exreclusos, marginados, toxicómanos, minorías étnicas, inmigrantes y refugiados. (De la Torre,2007:36) Jiménez Lara, en Ruiz Olabuenaga (2006).
Organizaciones de la sociedad civil	Sector compuesto de una gran variedad de redes organizadas así como de entidades establecidas en el área existente entre el estado, el mercado y el sector de privado de hogares (Matthies, 2006:31).
Organizaciones Intermedias	Término propuesto desde el ámbito europeo por autores alemanes, desmarcándose de la propuesta Nonprofit, de origen estadounidense, y de Tercer Sector. Esta expresión pretende resaltar la no exclusión del sector con respecto al Sector Público y el Mercado, pues existe una interconexión con ellos desde la tradición europea del sector. (Matthies, 2006:36).

Fte: Elaboración propia, basada en el original de Sajardo (1996) y completada en base a Chaves y Monzón (2007) y Matthies (2006).

[4] FAVREAU, L. Y VAILLANCOURT, Y. (2001): "Le modèle québécois d´économie sociale et solidaire", *RECMA-Revue internationale de l´économie social*, nº 281.
[5] ARCHIMBAUD, A. (1995): "L´Économie alternative, forme radicale de l´économie sociale", *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, nº256.

Dada esta diversidad terminológica, un primer paso obligatorio es decidir y justificar cuál va a ser el término a utilizar en esta tesis. En nuestro caso, adoptaremos el término *Tercer Sector* porque, para nosotros, por un lado resalta significativamente su independencia (aunque a veces pueda parecer solamente teórica), por otro, refleja la identidad propia frente a los poderes públicos y al sector empresarial; y en último término, es universalmente relevante como indicativo de una realidad que permite ser estudiada de forma separada. Por otra parte, como expresión, resulta menos parcial, ya que no prima un único aspecto; además, es ya considerado como *el punto de encuentro de diferentes conceptos,* principalmente de dos corrientes de pensamiento: la estadounidense (*Nonprofit*) y la europea (Economía Social).

Basándonos en el modelo sociológico relacional AGIL, modelo utilizado por Donatti (1997) basado en el modelo estructural social elaborado por Parsons[6], el *sistema societario* o sociedad puede ser conceptualizado como un *sistema de sistemas* en el que los subsistemas se diferencian por las distintas funciones que desempeñan o por los objetivos en los que se enmarca su actividad. En el ámbito Económico (A), Político (G), Cultural (L) y Social (I), los subsistemas de los que hablamos son: la economía de mercado (Mercado), las instituciones político administrativas (el Estado), el Tercer Sector (las organizaciones de solidaridad social) y los sectores informales (familia, redes de amigos). El mismo autor (Donatti, 1997a: 127) argumenta que el rol del Tercer Sector se puede comprender desde una triple óptica: desde el punto de vista de los bienes que produce, desde los intercambios con otras instituciones de la sociedad y desde la contribución a la redefinición de la semántica societaria. Principalmente, el rasgo característico es la producción de "bienes relacionales colectivos", entendiendo por bien relacional colectivo aquel que puede ser disfrutado y producido por los que son al mismo tiempo productores y usuarios.

[6] Para profundizar en la teoría sociológica funcionalista sobre este esquema, ver DONATI, P. (1991), *Teoria relazionale della società*. Angelo, Milán. capítulos 2,3 y 4. El padre del funcionalismo, Talcott Parsons, publicó en 1951 *El sistema social*, obra de una enorme importancia, pues su tesis –las sociedades tienden a su autorregulación- incluía muchos de los fines propios de las organizaciones del TSS, por ejemplo, valores, preservación del orden social, protección a las clases marginales, socialización, etc. Sus teorías fueron tachadas de conservadoras por ignorar el cambio social, sin embargo, el desarrollo posterior de sus ideas ha provocado un fructífero debate, sobre todo en el campo de las organizaciones del TSS, que no pretenden el cambio, sino el desarrollo armónico de la sociedad, con la contribución de las personas (la autorregulación de T. Parsons).

Tabla 4. Tipos fundamentales de bienes

	Consumo no competitivo	Consumo competitivo
Consumidor no soberano	Bien Público (Esfera Estatal).	Bien relacional colectivo (Esfera asociativa, Tercer Sector).
Consumidor soberano	Bien relacional primario (Cuarto sector o sector informal).	Bien privado (Mercado).

Fte: Donati, (1997a:128).

En esta misma línea, el también sociólogo Bauer (Bauer, 1993, Bauer et al.1993) estructura la sociedad en torno a tres esferas: la *esfera informal* o de los mundos vitales, el *sistema político* o sector estatal, y el *sistema económico* o de mercado. Cada una de estas esferas estaría caracterizada por una serie de atribuciones en referencia a diversas dimensiones como principios, instrumentos, medios de control y objetivos sociales. Estas tres esferas encuentran un canal privilegiado de comunicación en una "cuarta esfera" o "sistema de organizaciones intermedias" que combina los objetivos sociales de las otras esferas (sentido de comunidad, beneficio público y libertad de empresa).

En este sentido, las organizaciones que actúan en el ámbito del Tercer Sector se sitúan como catalizadores de las fuerzas de mercado fuera de la esfera pública y tratan de *organizar el equilibrio entre la acción económica y la responsabilidad social*. Más allá de los beneficios particulares que pudiesen esperar los diferentes grupos de organizaciones que componen el Tercer Sector, el objetivo de sus esfuerzos es el reconocimiento de una dinámica (empresarial o no) original, diferente de la gestión llamada capitalista o de mercado y de la iniciativa económica de los poderes públicos, inscrita dentro de una tentativa más que secular dirigida a crear una esfera de actividades económicas autónomas y eficaces, cuyos objetivos y procesos de funcionamiento se basan en los valores de solidaridad y democracia (Defourny, 1992). Como veremos posteriormente, parece que ha quedado definitivamente superada la concepción teórica que atribuía el surgimiento del Tercer Sector a la respuesta a los fallos de los sectores público y de mercado, tal y como señala Matthies (2006: 35), pues dicha propuesta no se ajusta ya al marco histórico en el que ha seguido desarrollándose el proceso organizativo de la sociedad civil, menos aún en los estados europeos.

En esta misma línea, han surgido recientes aportaciones que plantean el origen del Tercer Sector como instrumento corrector de los otros dos. Así, pero aportando un sentido más amplio aún, encontramos investigadores que reivindican el papel del Tercer Sector como la formalización del *capital social*; es decir, que las OTS son fuentes del capital social que requieren confianza para su funcionamiento, mantienen que la

cooperación es una necesidad e impulsan la generación de redes como modo de funcionamiento para ser eficiente socialmente (Marcuello, 2007); por tanto, cubren el espacio para la canalización y formalización del *capital social* de la sociedad civil y por otra parte contribuyen a generarlo.

Desde un enfoque económico y un punto de vista práctico que permita concretar los criterios identificadores de las diferencias entre los sectores, autores como Barea y Monzón (1995: 14) resaltaron las funciones desempeñadas de producción o consumo y añadieron el modo de financiación con el fin de completar los factores que marcan los límites entre los sectores. Herrera (2000) considera como elementos diferenciadores la categoría de beneficiarios, es decir, el colectivo sobre el que revierten los resultados de la actividad desarrollada por la organización; y la categoría dominante, o sobre quien recae la toma de decisiones últimas de la organización.

Tabla 5. Criterios de diferenciación entre sectores socioeconómicos.

	Sector Público	**Sector informal**	**Tercer Sector**	**Sector mercantilista**
Funciones	Producción de bienes y servicios de naturaleza colectiva	Consumo de bienes y servicios	Producción de bienes o servicios	Producción de bienes o servicios
Financiación	Mecanismo impositivo	Remuneración del factor trabajo o capital	Vía precios Donaciones, aportaciones de socios...	Vía precios
Categoría de Beneficiarios			Compradores, asistidos, usuarios de bienes públicos, trabajadores o la sociedad en general	Los beneficios se asignan a los propietarios del capital
Categoría dominante			Depende del tipo de entidad (compradores, asistidos, usuarios de bienes públicos, vendedores y donantes)	La toma de decisiones está ligada a la posesión del capital

Fuente: Elaboración propia basado en Herrera (1999b)

Así y todo, es necesario recordar que el mayor riesgo en que pueden incurrir estas organizaciones es el de dar prioridad a un objetivo que conlleva la aproximación a la esfera que posee tal objetivo (Herrera, 1999: pp. 19-20), pues de esa manera, se desvirtuaría su naturaleza y se perdería el sentido de su existencia, siendo más lógico

entonces hablar de la esfera pública y la privada. Es el problema de la delgada línea fronteriza en que se mueven algunas de estas organizaciones y de la diversidad existente dentro del sector, lo que dificulta en ocasiones discernir a que tipo de ámbito (público, mercantil, Tercer Sector) pertenecen determinadas organizaciones.

Entrando ya en la definición del sector de forma concreta, pasaremos a enumerar las características comunes compartidas por el conjunto de organizaciones que lo conforman. El primer elemento a considerar es la libre disposición del beneficio. En este sentido Hamsmann (1987) proponía como definición del Tercer Sector el conjunto de organizaciones privadas que tienen prohibido el reparto de beneficios entre los miembros y/o promotores. Barea (1991: 10) consideraba que el elemento diferenciador de estas entidades con respecto a las capitalistas era el hecho de que no se rigen por los principios de atribución del beneficio como remuneración al capital.

Algo parecido señala Lorendahl (1999: 14), afinando el criterio anterior y tratando de matizar la difusa frontera entre la empresa capitalista y las cooperativas como elementos del Tercer Sector; el autor se apoya en los marcos jurídicos europeos, principalmente en el sueco, en los que las cooperativas llevan a cabo la distribución del superávit como compensación que reciben los socios en función de la actividad (compras, trabajo, entregas, etc.) no en función del riesgo asumido por el capital invertido[7]. Esto es, la recompensa futura a través de unos dividendos de la inversión realizada de dinero, o de tiempo o de esfuerzo, no es la razón para incorporarse a estas organizaciones, lo que como veremos es también compartido por C. Marcuello (2007:53) y es parte de los resultados que hemos obtenido en nuestro trabajo, como veremos posteriormente.

Esta característica no implica que una organización del Tercer Sector no pueda buscar la obtención de beneficio; de hecho, no es una premisa de la que se deba partir.

Esa es una de las razones de que, dentro de la tradición europea, los límites que diferencian el Tercer Sector y los otros dos sectores sean a veces difusos, pues en Europa muchas organizaciones de reconocida *Economía Social* en sentido estricto son incluidas en el Sector aunque mantienen la obtención de beneficios entre sus fines (Matthies, 2006: 35). La explicación es que la generación de excedentes es una manera de asegurar la

[7] Sobre la discusión en referencia a la inclusión de las cooperativas en el marco de Organizaciones del Tercer Sector, no hay duda en relación a las de iniciativa social, ya que son consideradas como el estandarte de la Economía Social desde el enfoque europeo de origen francófono, pero con respecto al resto de tipologías su definición como organizaciones sin ánimo de lucro ha sido más discutida (Ruiz Olabuénaga 2000; Barea y Monzón, 2006, Evers y Laville, 2004, Chaves y Monzón, 2001).

supervivencia, la independencia y el mantenimiento de los programas de las organizaciones. Así pues, hay que distinguir en un matiz que adquiere suma importancia, y éste estriba en la diferencia entre la finalidad de no retribución capitalista frente a la no obtención de beneficios.

Otra aportación de interés es la de Drucker[8], para quien, destacando el *output* como resultado prioritario de la actividad, el resultado sería la transformación de personas. *Las OTS son instituciones que procesan personas en cuanto agentes de cambio.* Ampliando estos criterios, Montserrat (1991) hace uso de las definiciones de bienes privados[9], bienes "club" y bienes cuasipúblicos, y ahonda en los puntos que permiten discernir las OTS de aquellas que pertenecen a los otros dos sectores. En esta dirección encontramos las aportaciones realizadas por Herrera (1999b: 16) que establece como elemento clave de definición de estas entidades la capacidad de producción de beneficios externos, considerándolos como externalidades positivas para un colectivo de personas o para la sociedad en general.

A continuación presentamos nuevos intentos de definición procedentes de distintos contextos, destacando las diferencias entre la tradición angloamericana y la europea en la conceptualización del sector, aunque *parece que existe un acercamiento y se admite que la cuestión de la prohibición o limitación al reparto de beneficios como común* (Marcuello, 2007:54).

Entre las definiciones realizadas sobre el Tercer Sector, debemos destacar la adoptada por el equipo de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore en su conocido estudio comparativo internacional[10]. En este estudio se considera el Tercer Sector como el conjunto de entidades de carácter privado y con estructura formal que se caracteriza por

[8] Véase DRUCKER, P. (1992): *Managing the Nonprofit Organizations. Principles and Práctices*. New York: HaperBusiness.

[9] Son aquellos que tienen las siguientes características: 1) la "exclusión" (el consumo de una unidad por un individuo excluye a otros individuos de que puedan consumirlo), 2) bienes de "consumo rival" (cada unidad que se añade a la producción requiere un coste adicional), y 3) las relaciones económicas de intercambio se producen en el marco del "mercado", mediante el sistema de fijación de precios.

[10] Estudio Comparativo Internacional sobre *The Nonprofit Sector* de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore (USA), dirigido por Dr. Salamon, en el cual se ha realizado un análisis comparativo entre diferentes países tratando de aunar criterios definitorios del sector. España ha sido uno de los países que ha participado en este estudio, realizado por un equipo de investigadores coordinado por Ruiz Olabuenaga, cuyos objetivos eran salvar los obstáculos que suponían su indefinición, el desconocimiento de su desarrollo histórico y la falta de datos estadísticos. Partiendo de una definición operativa del sector que ha permitido acotar sus difusos límites y establecer comparaciones internacionales, han realizado una recopilación exhaustiva de las fuentes estadísticas existentes y han aplicado una metodología de estimación y de integración de las lagunas de información, todo ello con una referencia temporal única, el año 1995.
Para obtener la información de dicho estudio ver RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (dir.)(2000, 2006): *El Sector No Lucrativo en España*, Fundación BBV. Documenta, Madrid.

el respeto al Principio de No Distribución de Beneficios, por ser autogestionadas (autogobierno), por actuar independientemente del Estado y por la posibilidad de contar recursos donados (voluntariado y donaciones) (Salamon y Anheier, 1997: 38).

Pero debemos ser cautos en la aplicación de dicha definición, pues los criterios anteriores, basados en un estudio internacional en el que la definición se ha realizado por autores estadounidenses, denotan una excesiva generalización que debe matizarse. En principio, hemos de tener en cuenta que el carácter, origen e historia de la realidad social europea difiere de la tradición estadounidense. En el ámbito continental europeo, el Tercer Sector, interpretado desde el enfoque de la Economía Social, hunde sus raíces en el siglo XIX y se ha extendido por los diversos países europeos de manera desigual, en función de la primacía de las ideas de raíz francesa, alemana o nórdica. En general, podemos estructurarlo en torno a tres grandes familias: las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones.

En Bélgica, el Consejo Wallon de Economía Social (CWES) creado en 1989 por el Ejecutivo Regional Wallon logró proponer una definición basada en un amplio consenso (Chaves y Monzón, 2007:17), que fue adoptada tal cual a escala nacional por el Consejo Central de Economía. Su influencia llegó a España y la definición fue recogida en el "Libro Blanco de la Economía Social en España", presentado al gobierno español en 1991. "*La economía social está compuesta por actividades económicas ejercidas por sociedades, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones, cuya ética traduce los siguientes principios:*

a) finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad más que de beneficio

b) autonomía de gestión

c) procesos de decisión democrática

d) primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios.

Diez años después, La Comisión Europea[11] elaboró un documento para establecer los criterios que debían determinan las relaciones crecientes de los poderes públicos con

[11] *European Commission* (2000): *The Commission and non-governmental organisations: building a stronger partnership*. COM (2000) 11 final. http://www.eesc.europa.eu/sco/documents/index_en.asp

las OTS, impulsada por los cambios derivados del desarrollo de este tipo de organizaciones y por el incremento de las actuaciones en políticas sociales. Debido a existencia de una gran diversidad en la legislación en los distintos estados miembros, la Comisión tuvo que establecer unos mínimos comunes, que en síntesis son los siguientes:

a) no se establecen para obtener beneficios financieros personales.

b) son voluntarias porque se establecen de manera voluntaria y en general existe un elemento de participación voluntaria.

c) Se distinguen de los grupos informales por un cierto nivel de constitución o existencia formal o institucional.

d) Son independientes, particularmente con respecto a las autoridades gubernamentales y públicas, así como frente a organizaciones políticas y comerciales.

e) No persiguen objetivos ni valores abstractos (*per se*), su propósito es mayormente tomar parte activa en la vida pública en cuestiones y problemas de interés general para la población, así como implicar a grupos sociales específicos o a la sociedad como un todo. No sostienen los intereses comerciales y profesionales de sus miembros.

Más recientemente, la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF[12])[13], plataforma europea representativa de las cuatro familias de entidades, abordó una nueva delimitación conceptual de la Economía Social y señaló como principios de las entidades para ser encuadradas en ella los siguientes:

a) Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.

b) Adhesión voluntaria y abierta.

c) Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios).

d) Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.

[12] Denominada Social Economy Europe desde enero de 2008.
[13] http://www.eesc.europa.eu/groups/3/categories/soceco/di_ces96-2007_di_es.doc

e) Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.

f) Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.

g) Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los mismos y del interés general.

Además CEP-CMAF señalan que el éxito de las organizaciones de la Economía Social no puede ser medido en términos de desempeño económico exclusivamente, aunque sea necesario para alcanzar las metas solidarias y mutuamente establecidas, por encima de todo debe primar su contribución en términos de solidaridad, cohesión social y cooperación territorial. Así pues, la Economía Social:

a) Está basada en los principios de solidaridad e implicación individual en un proceso de participación ciudadana activa.

b) Genera empleos de calidad y mejora el nivel de vida, ofreciendo un marco adaptado a las nuevas formas de organización y de trabajo.

c) Juega un papel importante en el desarrollo local y en la cohesión social.

d) Es socialmente responsable.

e) Es un factor de democratización

f) Contribuye a la estabilidad y el pluralismo en la economía de mercado.

g) Se corresponde con los objetivos estratégicos y prioridades de la UE: la cohesión social, el pleno empleo y la lucha contra la pobreza y la exclusión, la democracia participativa, mejora del gobierno y el desarrollo sostenible.

Desde este punto de vista, el Tercer Sector como componente central de la sociedad civil organizada, proporciona un espacio para el pluralismo, la participación, la democracia, la ciudadanía y la solidaridad, simultáneamente, evidenciando ampliamente que tales elementos son compatibles con la competitividad económica y la capacidad de adaptación a los cambios sociales y económicos.

Todavía añadiremos algunas definiciones más, pues aunque sean coincidentes con las anteriores en lo importante, nos ayudarán a comprobar la complejidad que va adquiriendo el Tercer Sector a medida que se produce el desarrollo económico y social

del mundo occidental. Así, por ejemplo, Knapp y Kendall (1990) establecían como criterios definitorios del Tercer Sector los siguientes:

a) organización formalmente constituida.

b) Organización en situación de autogobierno.

c) Independiente del Estado.

d) Sujeta a la prohibición de la redistribución de los eventuales útiles del ejercicio (beneficios).

e) En buena medida debe financiarse del voluntariado y de la filantropía.

f) Debe producir beneficios externos, considerando las externalidades en términos de beneficios públicos para los no miembros de la organización. Las actividades de la OTS deben tener repercusiones positivas desde el punto de vista social y público, es decir, de la comunidad de referencia. Obviamente, los beneficios externos pueden ser también indirectos y, a menudo, son intangibles, por tanto, es necesario restringir este criterio a la producción de beneficios públicos sustanciales.

Chaves y Monzón (2007), en su definición operativa para la realización del informe promovido por el Comité Económico y Social Europeo, consideran el Tercer Sector[14] como el *conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian"*. En dicho informe se establecen como características comunes y definitorias del sector las siguientes:

1) Son privadas, no forman parte del sector público ni están controladas por él.

[14] Recogemos la definición y la aplicamos al Tercer Sector, aunque los autores son partidarios del término *Economía Social* y así se recoge en el informe, que aparece con dicho término.

2) Están organizadas formalmente, habitualmente dotadas de personalidad jurídica propia.

3) Tienen autonomía de decisión: plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno, para controlar y organizar todas sus actividades.

4) Mantienen la libertad de adhesión, no son de afiliación obligatoria.

5) La eventual distribución de excedentes entre los socios usuarios, si se produce, no es proporcional al capital o a las cotizaciones aportadas por los mismos, sino que van de acuerdo a la actividad que éstos realizan con la entidad.

6) Ejercen una actividad económica en sí misma considerada, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias, por eso se dice que estas organizaciones son entidades de personas, no de capitales. Trabajan con capital y otros recursos no monetarios, no para el capital.

7) Son organizaciones democráticas. A excepción de algunas entidades voluntarias productoras de servicios de no mercado a favor de las familias, en el proceso de toma de decisiones de la organización de primer grado se aplica el principio de "una persona, un voto", independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios. Las entidades de otros grados están también organizadas de forma democrática. Los socios controlan mayoritaria o exclusivamente el poder de decisión de la organización.

En conclusión, a la vista del *corpus* de definiciones presentado (véase Tabla 3), podemos ya establecer una síntesis en la que agruparemos los diversos argumentos en dos grandes bloques en función de su universalización o de los matices que distancian algunas definiciones (sobre todo por la procedencia europea o norteamericana).

1. En primer lugar, resaltamos el conjunto de características aceptadas comúnmente a la hora de definir el Sector por todos los autores e instituciones. Estas son: el carácter privado, la independencia con respecto a los poderes públicos, las organizaciones están formalmente constituidas, la finalidad se basa en el interés de la colectividad frente a unos beneficios financieros personales, se actúa bajo normas y comportamientos democráticos.

2. Por otra parte, nos encontramos con un segundo grupo de características específicas, pero que mantienen matices (véanse los diferentes enfoques propuestos por Evers y Laville (2004) que ya hemos mencionado anteriormente (Tabla 2). Destaca la tradición americana, con una fuerte influencia filantrópica, que incide sobre el carácter no lucrativo de las organizaciones destinadas a actividades de interés general, señala como característica la prohibición de reparto de beneficios e incorpora como elemento definitorio la participación de voluntariado en las actividades, entendiendo por voluntariado la realización de una actividad sin esperar una remuneración explícita por ella e incluso la financiación mediante donaciones (Knapp y Kendall, 1990).

En un segundo grupo de aportaciones, nos encontramos las realizadas desde el ámbito europeo, en el que se prioriza la utilidad del sector como promotor del equilibrio social mediante iniciativas que pueden intervenir o no en el mercado. Desde este enfoque, vemos que se resalta el sistema democrático de toma de decisiones, se admite la posibilidad de reparto del beneficio obtenido, influenciado por la relevancia de las cooperativas (un socio, un voto; disponibilidad del retorno cooperativo). En esta perspectiva se señala la participación voluntaria como la decisión individual y libre de adhesión de los miembros, con matices respecto al concepto de voluntariado a la manera norteamericana.

Las distintas aportaciones se recogen en el cuadro siguiente:

Tabla 6. Comparación de las características definitorias del Tercer Sector

INSTITUCIÓN /AUTOR	ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS DEFINITORIAS						
Johns Hopkins (2000)	Nonprofit	Carácter Privado	Estructura Formal	Principio de No distribución del Beneficios	Autogestión independiente del Sector Público.	Con participación voluntaria		
CESE Chaves y Monzón (2007)	Economía Social	Son privadas.	Organizadas formalmente, habitualmente dotadas de personalidad jurídica propia.	Con autonomía de decisión.	Con libertad de adhesión.	La distribución de excedentes, si se produce, es proporcional a la actividad que los socios-usuarios realizan con la entidad.	Ejercer una actividad económica en sí misma considerada, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias.	Son organizaciones democráticas.
CEP-CMAF (2007)	Economía Social	Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital	Adhesión voluntaria y abierta	Control democrático por sus miembros	Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general	Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.	Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos	Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del interés general.
European Commission (2000)	Nonprofit	No se establecen para obtener beneficios financieros personales	Son voluntarias en el establecimiento y en general existe participación voluntaria.	Formal: cierto nivel de constitución o existencia formal o institucional.	Independientes, particularmente con respecto a las autoridades gubernamentales y públicas así como frente a organizaciones políticas y comerciales	Propósito es tomar parte activa en la vida pública en cuestiones y problemas de interés general para la población. No sostienen los intereses comerciales y profesionales de sus miembros		
CWES (1990)	Economía Social	Finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad más que de beneficio	Autonomía de gestión	Procesos de decisión democrática	Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios			
Knapp y Kendall (1990)	.Nonprofit	Organización formalmente constituida	Autogobierno	Independiente del Estado	Prohibición del reparto de beneficios.	Financiación mediante voluntariado y filantropía.	Producción de externalidades.	

Común Nonprofit Economía Social Mixto

Así pues, tras la presentación de las principales aportaciones, podemos ya exponer algunas consideraciones sobre nuestra contribución a la definición del Sector. De forma sucinta, antes aclararemos el sentido que vamos a dar a cada uno de los argumentos:

- **Organización formal**, es decir, las entidades que conforman este sector están compuestas por agrupaciones de individuos relacionados entre sí y que desarrollan una estructura interna más o menos formal como instrumento que les permite la consecución de un objetivo común. Este criterio excluye las manifestaciones informales de solidaridad, colaboración y ayuda mutua propia del Cuarto Sector o Sector informal.

- **Ser privado**. Esto implica que la organización no ha de formar parte del sector público, ni ha de estar controlada por éste. Esta característica permite diferenciar las entidades del Tercer Sector de aquellas que componen el sector público; sin embargo, esto no significa que las organizaciones no puedan recibir apoyo público, ni excluye que pueda haber funcionarios públicos en sus órganos de gobierno. Parte de las actividades desarrolladas por estas entidades pueden ser actividades propias de las atribuidas al sector público que, de forma subsidiaria, mediante acuerdos de colaboración o incluso a través de conciertos, son prestadas desde las OTS. Esta característica presupone un grado de independencia política de las entidades, pero en la práctica puede ser difícil de llevar a cabo.

- **Límites a la distribución del beneficio**. El sentido de ánimo de lucro es cuestionable en cuanto a la terminología de esta característica, *ausencia de ánimo de lucro*, ya que sería más propio el criterio de limitación al reparto de beneficios. En definitiva, ésta es la diferencia que permite establecer la frontera entre las empresas mercantiles y las organizaciones del Tercer Sector, los objetivos a alcanzar. Las OTS presentan como objetivo la maximización de los resultados de su actividad en beneficio de sus socios o usuarios, por tanto el beneficio *revertirá*, que no distribuirá, en sus beneficiaros y no en los accionistas (Montserrat, 1991), o expresado de otra forma, la finalidad es servir a sus miembros o al entorno donde realizan su actividad, priorizando el interés social por encima del particular o individual, siendo una de las metas la mejora de las condiciones de vida de sus socios, o de su entorno (Hernández Perlines, 2001). Esta limitación viene argumentada en base a los derechos de propiedad sobre los activos de la organización. En el caso de las empresas mercantiles, los derechos

de propiedad pertenecen a los socios, por tanto, mediante el reparto de beneficios se transfieren los activos de la organización directamente a sus propietarios. Sin embargo, los activos de una organización no lucrativa son propiedad de la comunidad y deben ser destinados exclusivamente al fin público para el cual fueron designados (Bryce, 2006:314).

Esta característica implica que adoptemos un enfoque de tradición europea a la hora de enmarcar la frontera con respecto al sector mercantilista puro. Por tanto, la característica de las organizaciones sería el principio de no-distribución del superávit en función de retribución del capital invertido, por lo que consideramos una terminología más adecuada para denominar esta peculiaridad de las OTS la de Organizaciones sin Distribución de Beneficios (*Non-profit-distributing organizations*) (Marbán, 2000: 128) en vez de *Non-profit* que ha sido más empleada.

- **Disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades**. Como ya hemos señalado con anterioridad, una consecuencia de ser un sector independiente implica que las organizaciones que lo configuran han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un grado significativo de autonomía.

- **Con unos fines sociales que promueven el interés colectivo.** Se redefine la vertiente más individualista de la sociedad civil hacia objetivos más sociales cuya consecución tendría efectos vinculantes para el conjunto de la sociedad (Marbán, 2000:126), por lo tanto, el "producto" resultante de la actividad de una OTS debe generar externalidades que no repercutan de manera directa y explícita sobre sus miembros, y cuyos fines sean de interés general (Marcuello, 2007:55). Con ello señalamos que la razón para la inclusión dentro de una de estas organizaciones no son rendimientos económicos generados por las inversiones individuales realizadas, es decir, *la recompensa futura del tiempo, dinero o esfuerzo invertidos a través de unos dividendos no es la razón para incorporase a estas organizaciones* (Marcuello, 2007:53). Además, debemos recordar que la búsqueda de fines de interés general tampoco es patrimonio de las OTS, pero sí lo es la intención de cambio. Así pues, consideramos que las OTS han de tener como característica común la de promover iniciativas que lleven a conseguir mejoras en las condiciones sociales de sus miembros, de terceros o de la sociedad

en general, pero no meramente a nivel individual sino en su conjunto, como una colectividad.

- **Con un marcado grado de participación voluntaria**, lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas. Por otra parte, hay un grado significativo de participación de voluntarios (esto es, de personas que aportan tiempo no remunerado) en sus actividades. Adicionalmente, se incluyen en la definición aquellas instituciones sin ánimo de lucro que son el fruto de la decisión voluntaria de adscribir un determinado patrimonio al cumplimiento de fines de interés general (identificado con el sistema fundacional de constitución).

- **Cumplimiento del principio democrático de funcionamiento,** de tal manera que el proceso de toma de decisiones se guía por la máxima de "una persona, un voto" siendo su utilidad pública el logro de un fin no lucrativo y la incorporación de los valores democráticos y participativos en su funcionamiento frente a la utilidad proporcionada por la actividad económica que se desarrolle (en caso de que así sea). Este criterio pretende excluir aquellas organizaciones que aún siendo no lucrativas venden sus servicios a precios de mercado (determinados hospitales, universidades, colegios, entidades culturales y artísticas entre otras), pero desde el enfoque de la *economía social* se aceptan como excepción aquellas entidades no lucrativas que no tengan un funcionamiento democrático y que proporcionen servicios de no mercado a personas o familias o a precios que no son económicamente significativos.

Tras el enunciado de los rasgos distintivos que nos permiten delimitar el sector, según nuestros criterios, debemos señalar que hemos adoptado esta perspectiva próxima a la corriente de la *Economía Social*, en primer lugar, por ser una visión más cercana a nuestra realidad como estado miembro de la Unión Europea, que además, mantiene una tendencia creciente a la homogenización en los criterios y marcos normativos. En segundo lugar, porque consideramos que esta conceptualización es más amplia y recoge de forma más certera la importancia de la iniciativa ciudadana, la desmarca de los otros dos sectores y destaca un devenir propio del Sector.

Pero debemos reconocer que a pesar de todas las argumentaciones con las que justificamos la trascendencia de las OTS como elementos complementarios o sustitutivos del mercado o del sector público, la realidad muestra una situación *real* en la que los

límites son cada vez más difusos. Resulta obvio que el criterio relacionado con la actividad económica de provisión de determinados bienes o servicios no es suficiente; hay universidades, proveedores de servicios sociales, residencias de ancianos de naturaleza pública, privada o *Non-profit.* Así, por ejemplo, en uno de los criterios marcados por el estudio de la Johns Hopkins -y que aparece en las restantes aportaciones revisadas- se señala la característica de entidad privada con el significado de independencia de funcionamiento y capacidad de autogestión. En este sentido, hay que aclarar que a causa de la procedencia de los fondos para el mantenimiento de la actividad, en muchos casos el funcionamiento de la organización está ligado a la relación que mantiene con el sector público o con el poder político.

Ya hemos mencionado anteriormente otra de las características, el atributo de no lucrativas; así, teniendo en cuenta las matizaciones previas en relación al reparto de beneficios, debemos considerar finalmente que uno de los principales valores de las organizaciones es su capacidad de independencia y autogobierno, lo que está en función, en la práctica, de su capacidad de autofinanciación; esta capacidad es la que les permitirá desvincularse del escenario de incertidumbre, generalmente causado por los vaivenes políticos. En suma, la independencia de las organizaciones exige prácticas de financiación y de búsqueda de recursos, lo que nos devuelve a la línea difusa que plantea el concepto no lucrativas.

En cuanto al marcado grado de participación voluntaria y en referencia a la participación en los recursos, hay que matizar el grado de altruismo teniendo en cuenta las contraprestaciones recibidas por parte de los voluntarios o de los donantes, bien sean retribuciones no explícitas como los beneficios fiscales a las donaciones. Otra cuestión que no podemos obviar es que se está produciendo cada vez más una nueva tendencia que consiste en la participación en actividades socialmente valoradas por parte de las empresas como un valor cuantificable a través de su imagen corporativa, que aparece así socialmente comprometida. Se trata de actividades englobadas bajo la denominación de Responsabilidad Social Corporativa, actividades instrumentalizadas mediante contribuciones a organizaciones con actividades consideradas de interés general. Tampoco debemos olvidarnos de las fundaciones creadas al amparo de grandes corporaciones, así como de las dedicadas a funciones de consultoría y apoyo a otras OTS.

En resumen, el Tercer Sector cuenta ya con una filosofía propia que engloba una finalidad de búsqueda del beneficio colectivo teóricamente establecida; *no sólo*

contempla a las personas necesitadas como beneficiarias pasivas de la filantropía social, sino que, además, eleva a los ciudadanos a la categoría de protagonistas activos de su propio destino (*Chaves y Monzón, 2007:35*). En este sentido, la capacidad de generar *capital social*, desarrollada por C. Marcuello (2007), representa una síntesis de los planteamientos de ámbito europeo que hacemos propia en nuestro intento de definición. Una sociedad que fabrica un elevado índice de *capital social* se muestra además vigilante, controla el cumplimiento real de los objetivos propuestos con el fin de evitar los comportamientos oportunistas que perjudican a los colectivos y, a la larga, al desarrollo económico y social, mientras actúa a favor de incrementar la confianza depositada sobre el Sector, un aspecto básico para su mantenimiento y expansión.

1.3. CLASIFICACIÓN DEL TERCER SECTOR

Asociaciones vecinales, empresas de inserción, grupos de autoayuda de familiares de enfermos, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, cooperativas de productores, etc., el Tercer Sector recoge un heterogéneo y amplio abanico de organizaciones y aunque, como hemos visto en el epígrafe anterior, todas ellas comparten unos rasgos comunes, la diversidad interna es tan considerable que se hace necesario afinar aún más nuestra búsqueda si queremos analizar en profundidad las características a diferentes niveles (macro/ meso/ micro).

Dentro ya del Tercer Sector, nuestro objetivo son aquellas organizaciones que surgen de la iniciativa de los individuos para promover un fin común, que buscan la obtención de externalidades para un colectivo que transciende del beneficio individual, es decir, se trata de un subconjunto del Tercer Sector, el que a continuación vamos a tratar de concretar y diferenciar con respecto a otras organizaciones. Debido a la diversidad interna tanto de actividades, como de dimensión, alcance, etc., las aportaciones teóricas para la clasificación son infinitas, por lo que aquí incluimos sólo aquellas que por su trascendencia han sido más relevantes o porque nos han resultado más apropiadas para poder alcanzar nuestros objetivos en cuanto a las dos aportaciones que pretendemos en nuestro trabajo empírico, calidad y compromiso.

En el siguiente subapartado pasaremos a señalar las clasificaciones obtenidas a partir de la bibliografía revisada, clasificaciones que utilizan como criterios algunas de las características señaladas anteriormente como definitorias del sector y otras nuevas. Posteriormente, partiendo de la identificación de entidades que conforman el Sector y utilizando como base el reciente informe promovido por el Comité Económico y Social Europeo y realizado por Chaves y Monzón (2007), en el que aparece reflejado el grado de implantación de las diferentes categorías, enunciaremos de forma sintética algunas de las características principales de cada una de ellas. El objetivo último de este apartado es poder presentar un *mapa* que refleje internamente el sector, una vez "dibujados" los límites previamente, y proporcionar una justificación basándonos en argumentos teóricos del segmento que vamos a seleccionar.

1.3.1. Criterios de Clasificación del Tercer Sector

A continuación destacaremos las aportaciones más relevantes sobre la clasificación del Tercer Sector. Para ello hemos buscado aquellos criterios de clasificación que nos van a permitir caracterizar internamente a las organizaciones del sector en general y especialmente a las entidades objeto de esta tesis. Sajardo y Chaves (1995) sintetizan los criterios de clasificación y aportan una estructuración del sector en función de cuatro categorías principales: la Categoría Dominante, la Categoría Beneficiarios, la Categoría Financiera (distinguiendo también según la procedencia de las fuentes de financiación, bien sea a través del mercado vía precios o de donaciones) y la Categoría de Bienes (permite discernir entre aquellas entidades que ofertan bienes públicos o las que ofertan bienes privados). Nosotros hemos decidido utilizar estos criterios, pero ampliando su contenido aprovechando los criterios utilizados para la delimitación de los sectores que hemos realizado en el apartado anterior. Así los criterios presentados atienden a las siguientes cuestiones:

1) Criterio funcional: diferentes funciones y actividades ejercidas por las entidades.
2) Criterio económico financiero: procedencia de los ingresos de las diferentes formas organizativas.
3) Criterio estructural: rasgos distintivos de su modo de organización y de actuación
4) Criterio beneficiarios/finalidad: los principales grupos de interés a los que se dirigen.

Estos criterios aparecen generalmente cruzados, por lo que obtendremos diversas clasificaciones que iremos presentando a continuación, siguiendo el orden cronológico, con el fin de observar la evolución en las interpretaciones de los distintos criterios.

Una de las primeras aportaciones relevantes es la de Hansmann (1980, 1987: 28), que se basa, por una parte, en criterios económicos, discriminando las fuentes de financiación -distingue su procedencia, bien sean producto de donaciones, o del mercado vía precios-; y por otra, incide en los sistemas de control, profundizando en el colectivo que posee el poder de la organización en última instancia (organizaciones mutualistas, refiriéndose a aquellas en que la elección del equipo directivo está en manos de los patrones, o Sistema *Entrepreneurial*, en las que el equipo directivo se autoperpetúa en el

poder). Con estos criterios previos, el autor realiza una clasificación en torno a cuatro categorías.

Figura 1. Clasificación del Tercer Sector elaborada por Hansmann



Fuente: Hansmann, (1987:28)

Hansmann desarrolla esta tipología y propone una clasificación articulada sobre cuatro tipos: 1. las organizaciones de tercer sector mutualistas; 2. las organizaciones de tercer sector empresariales; 3. las organizaciones de tercer sector donativas; 4. las organizaciones de tercer sector de venta mutualista. Las organizaciones mutualistas distribuyen bienes y servicios exclusivamente entre sus miembros; las organizaciones de tercer sector empresariales tienen una actividad destinada al público general y buscan la financiación a través del mercado; las organizaciones de tercer sector donativas se comprometen en acciones de beneficencia de tipo tradicional y obtienen fundamentalmente sus recursos de donaciones; y las organizaciones de venta mutualista representan una forma mixta en la que se combinan —en la distribución de bienes y servicios— características comerciales y aspectos filantrópicos.

De manera más detallada Gui (1991: 552-554) introduce un abanico más amplio en el criterio sistema de control, que denomina *categoría dominante*, y añade la categoría de beneficiario, siendo definidos los beneficiarios de una OTS como los colectivos destinatarios de los excedentes o frutos de la actividad.

:

Tabla 7. Clasificación de microorganizaciones económicas

Categoría Dominante / Categoría Beneficiario	**Compradores**	**Receptores de Ayuda**	**Consumidores de bienes públicos**	**Trabajadores**	**Vendedores**	**Inversores**	**Donantes y Trustees**
Compradores	Cooperativas de consumo y clubes deportivos						Hospitales y escuelas sin ánimo de lucro
Receptores de Ayuda		Asistencia autogestionada					Organizaciones Caritativas
Consumidores de bienes públicos			Consorcios de trabajo				Organizaciones medioambientales
Trabajadores				Cooperativas de trabajo asociado			Organizaciones de promoción de empleo
Vendedores					Cooperativas de productos agrícolas		Tiendas de comercio justo
Inversores						Sociedades de Capitales	Fondos comunes de inversión

Fte: Gui (1991: 554)

La tabla anterior presenta la clasificación realizada por Gui. En ella, el autor cumplimenta con ejemplos lo que considera las casillas relevantes. Para simplificar, se han considerado solamente los casos "puros", es decir, aquellos en los que a cada rol solo se le asigna una categoría obviando los casos mixtos (es decir aquellos en que pudiesen existir dos tipos de beneficiarios o dominantes). Otra cuestión señalable es la aparición parcial de celdas: diagonal principal y columna derecha. En el primer caso, los elementos de la diagonal principal pueden se designados como "autobeneficiarios" o Mutualistas, ya que coinciden el rol de beneficiario y de dominante para cada una de las categorías. Los ejemplos restantes externos a la diagonal principal pueden ser etiquetados como Beneficiarios Públicos (*Public Benefit*). Gui destaca también la columna en la cual el rol dominante es asignado a los donantes/*trustees*. Sin embargo la tabla indica que pueden ser beneficiarios los colectivos de categorías diferentes a consumidores de organizaciones de beneficio público y de beneficio mutuo no capitalistas. Esto es importante ya que las investigaciones se han centrado en las categorías de beneficiarios de consumidores y asistidos.

También es necesario hacer aclaraciones sobre la última fila, en la que se reflejan organizaciones cuyos beneficiarios son inversores. Aquí, como norma, la retribución del capital es un retorno en el valor de los activos que se hayan comprometido con la organización, desde la limitación de retener los excedentes derivados de todas las contribuciones, quedando excluidas las transacciones entre los miembros y la organización. Cada aportación es, por tanto, un objeto incondicional dirigido a la generación de un flujo de ingresos residuales futuros y por ello, lo conduce hacia la capitalización: los derechos de los miembros se convierten en activos financieros regulares. En este sentido, tanto las compañías de acciones compartidas y los fondos de inversión pueden denominarse capitalistas.

Con respecto a las organizaciones de beneficio público, la capitalización de ingresos futuros está excluida por definición, así su naturaleza es absolutamente patente. Como ocurre con las restantes tipologías de beneficio mutuo, para disfrutar de los excedentes de la organización los miembros tienen que interactuar con la organización (comprar o vender, realizar un cierto tipo de trabajo, etc.), lo que conduce, por otra parte, a la imposición de limitaciones a la transmisión de los derecho de los miembros y a las condiciones de apropiación del excedente futuro por los miembros. En estas organizaciones la capitalización no es prioritaria, por tanto, también pueden ser consideradas como "no capitalistas", y por ello, incluidas en el Tercer Sector, junto con

las organizaciones privadas de interés público. mientras el anterior puede ser identificado como propiedad con interés de lucro, mientras que la anterior puede ser identificado como propiedad con interés de lucro.

Basándonos en criterios de actividad desarrollada, hemos hallado otra clasificación realizada por Handy (1988) en la que considera tres categorías de organizaciones, 1) Organizaciones de Mutuo apoyo/ayuda mutua las cuales generan redes entre individuos que comparten inquietudes, problemáticas con intereses semejantes; 2) Organizaciones de Servicio que se corresponde con organizaciones instrumentales que realizan la prestación de servicios o la producción de bienes para personas con una determinada necesidad; y 3) Organizaciones *Campaigning* que son aquellas que su actividad principal es la de actuar como grupo de presión o la difusión de una causa. En esta misma línea y teniendo en cuenta los fines de la organización, Bauer (1993) utiliza el Criterio del *Predominio de los Objetivos Sociales*, realizando la clasificación de las múltiples tipologías de organizaciones del Tercer Sector en función del predominio de la orientación de las entidades hacia la esfera individual, pública o del mercado.

Montserrat (1991) establece dos grandes grupos centrándose en un único criterio, lo que le permite sintetizar las categorías. El criterio que utiliza es el colectivo objetivo al que las entidades dirigen sus actividades, es decir, sus beneficiarios principales. Al primer grupo lo denomina Organizaciones de Proyección Externa, las cuales persiguen fines de interés general y cuyos beneficiarios son "terceros" no pertenecientes a la institución. El segundo, que denomina Organizaciones de Proyección Interna, engloba a aquellas cuyos objetivos están dirigidos a aumentar el bienestar de los miembros pertenecientes a la propia organización.

Donati y Rossi (1995) elaboran una tipología que distingue las organizaciones del nuevo *tertium* de la escena social a lo largo de dos ejes: 1) tipo de servicios producidos: particular-específico vs. general-difuso y 2) según el tipo de destinatarios (internos-socios vs. terceros-externos). En el primer criterio distingue entre aquellos servicios/bienes destinados a un colectivo concreto o los bienes públicos que son destinados a la generalidad. En el segundo criterio hace referencia a los beneficiarios de la organización, bien sean los propios miembros (internos) o los destinados a terceros ajenos a la entidad.

En función de estos dos criterios se consiguen cuatro categorías de entidades: Organizaciones de Autoayuda, Organizaciones sociales privadas, Organizaciones cooperativas de solidaridad social y Organizaciones de bienes públicos.

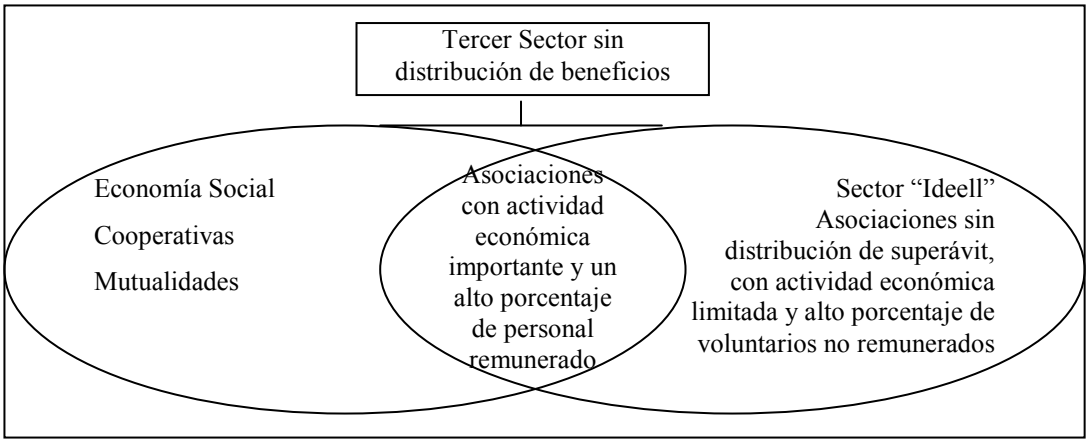
Tabla 8: Clasificación del Tercer Sector elaborada por Donati y Rossi

Criterio 1 / Criterio 2		Tipo de servicios producidos	
		Particular y específico	Universal y difuso
Destinatarios principales de los servicios de la organización	Interior (socios)	Organizaciones de auto/mutua ayuda y de cooperación tradicional	Organizaciones que gestionan servicios de privado social para los propios socios.
	Exterior (terceros)	Organizaciones cooperativas de solidaridad social	Organizaciones que gestionan servicios de utilidad pública sindicatos de familias, organizaciones del tipo *advocacy*.

Fte: Donati y Rossi (1995)

Otra de las clasificaciones a tener en cuenta es la que enlaza con el debate abierto sobre la vertiente *Non-profit* y el sector *Economía social*, al que ya hemos hecho referencia. Lorendahl (1999) disgrega el Tercer Sector en dos subconjuntos con límites un tanto difusos: la Economía cooperativa-social y el Sector Idell-no-lucrativo, utilizando como criterios diferenciadores la importancia relativa de sus objetivos y actividades económicas, el modo de distribución del superávit y la proporción que el personal asalariado representa respecto a los voluntarios[15].

Figura 2. Clasificación del Tercer Sector elaborada por Lorendahl



Fte: Lorendahl (1999: 15)

En esta misma línea podemos diferenciar dentro del Tercer Sector dos subconjuntos (Sajardo y Chaves, 1997: 90-91):

[15] Para una comprensión más detallada de esta clasificación, véase especialmente Lorendahl, (1999: 14 y ss.).

- El enfoque *Nonprofit*[16], donde se pone de relieve el carácter altruista, siendo necesario movilizar recursos (donaciones y voluntariado) junto con la imposibilidad de reparto del superávit de la actividad.

- El enfoque de la *Economía Solidaria*[17], que recoge aquellas instituciones que combinan recursos mercantiles, no mercantiles y voluntariado, implican a sus usuarios en la oferta y demanda de bienes y servicios, y se financian por medio de recursos de diversa procedencia.

El siguiente cuadro recoge, sintéticamente, las aportaciones más importantes y de mayor aplicación al contexto nacional:

Tabla 9: Composición interna del Tercer Sector

TERCER SECTOR	Entidades con funciones de socialización y política	Sociedad Civil	- Asociaciones de hecho - Asociaciones formalizadas sin actividad económica: • de encuentro (deportivas, de ocio, culturales,...) • políticas-de reivindicación (asociaciones profesionales, sindicatos, partidos políticos...)
	Entidades con función de producción de bienes y servicios	Subsector no lucrativo de la Economía Social	- Fundaciones - Asociaciones formativas con actividad económica - Ciertas cooperativas y mutualidades - Cáritas, ONCE y Cruz Roja - Obras sociales de Cajas de Ahorros, empresas, sindicatos, bancos, partidos, parroquias, etc.
		Subsector empresarial de la Economía Social	- Cooperativas - Mutuas y Mutualidades - Sociedades Laborales - Sociedades Agrarias de Transformación

Fuente: Sajardo y Chaves (1997: 89)

Utilizando la metodología del SEC-95 y los conocidos *Principios Cooperativos*[18], pueden identificarse dos grandes subsectores: a) *el subsector de mercado o empresarial*, integrado por las empresas privadas con organización democrática (una persona, un voto) y con distribución de beneficios, en su caso, no vinculada al capital aportado por el socio, y b) *el subsector de no mercado*, que integra a las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares.

[16] Este enfoque es el adoptado tradicionalmente en el entorno anglosajón.
[17] Esta concepción es identificable con la definición europea de *Economía Social* donde se recogen las mutuas, cooperativas y en general, aquellas asociaciones que desarrollan una actividad económica.
[18] En los trabajos realizados en el ámbito europeo y desde las instituciones de la UE, la terminología más frecuente es la de *Economía Social*. Es por ello que el Eurostat recoge bajo esta nomenclatura los trabajos y bases de datos que definen el sistema de cuentas europeo (SEC 95).
http://www.observatorioeconomiasocial.es/index.php?pageId=4

El *subsector de mercado o empresarial* del Tercer Sector está formado por aquellos agentes cuyos recursos principales proceden de las ventas realizadas en el mercado y que son genéricamente conocidos con el nombre de empresas. En este subsector es muy amplia la diversidad de empresas que pueden ser incluidas; entre ellas cabe citar a las cooperativas y sociedades laborales de todas clases, las sociedades agrarias de transformación, las mutuas y mutualidades, las Cajas de Ahorros y los grupos de empresas de la Economía Social que, con independencia de su forma jurídica, están creadas y controladas por empresas de la Economía Social con el objeto de favorecer el cumplimiento de sus fines sociales.

En cuanto al subsector de productores no de mercado privados, la metodología actual del SEC-95 lo considera formado por las *Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares* (ISFLH), definidas como aquellas entidades privadas dotadas de personalidad jurídica que desarrollan una actividad productiva y no distribuyen beneficios, obteniendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias de los hogares, de pagos de las administraciones públicas no vinculadas al volumen o valor de la producción y de rentas de la propiedad.

Sin embargo, no todas las instituciones sin fines de lucro están agrupadas en un único sector institucional por la Contabilidad Nacional, sino que, además de las que se acaban de definir, existen otras muchas creadas y controladas por sociedades no financieras, instituciones financieras o administraciones públicas, y que están clasificadas en los sectores institucionales correspondientes a las entidades que las han creado. El hecho de que todas las instituciones sin fines de lucro no aparezcan agrupadas en un único sector institucional independiente ha dificultado hasta ahora la medición de su importancia económica. Sin embargo, la agrupación de todas las instituciones sin fines de lucro en un nuevo sector institucional de la Economía Social hay que hacerla con cautela para no desvirtuar lo que constituye la esencia de la misma: el servicio a las personas. En esta línea de trabajo, todavía no existe consenso con respecto a las organizaciones que deben incluirse dentro del sector. Los debates existentes tienen por objeto diversos tipos de entidades que se aproximan a la frontera con los otros sectores, por ejemplo, las entidades consideradas como Finanzas Éticas (instituciones sin fines de lucro que son productores de mercado dedicados a producir bienes y servicios no financieros, a la intermediación financiera o a actividades auxiliares de la intermediación financiera), o bien aquellas asociaciones empresariales financiadas por medio de cuotas voluntarias de carácter parafiscal aportadas por sociedades no financieras o instituciones financieras a

cambio de los servicios suministrados por las mismas; categorías, todas ellas, excluidas del sistema de cuentas SEC95 [19]

Así definida, la Economía Social de no mercado estaría integrada por los siguientes agentes: en primer lugar, por las ya reseñadas *Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares*, entre las que se encuentran las asociaciones y fundaciones de todas clases, de naturaleza privada al servicio de los hogares y, además, por las asociaciones de beneficencia, de ayuda y de asistencia social financiadas por otros agentes, las fundaciones u otras instituciones sin fines de lucro financiadas por sociedades no financieras, instituciones financieras y empresas de seguros y los grupos de instituciones de la Economía Social de no mercado. Aún considerando el denominador común del servicio a los hogares que caracteriza al subsector de productores de no mercado privados, no cabe duda de que está constituido por un heterogéneo conjunto de agentes, de desigual interés desde la perspectiva de su *utilidad social*.

Pero, en definitiva, ¿qué actividades económicas pueden ser consideradas de utilidad social? El criterio más asentado conduce a considerar como tales aquellas que permiten producir y distribuir a los individuos bienes sociales o preferentes que posibilitan la satisfacción de necesidades sociales. Los bienes sociales o preferentes son aquellos acerca de los que existe un amplio consenso social y político en que su disfrute es imprescindible para una vida digna y, por lo tanto, deben ser accesibles para toda la población, independientemente de cual sea su nivel de renta o capacidad adquisitiva, por lo que los poderes públicos deben proveer su producción y distribución, garantizando su gratuidad o subvencionándolos, de forma que pueda accederse a ellos a precios muy inferiores a los de mercado. Estaríamos aquí en presencia del *Tercer sector de acción social*, constituido por entidades no lucrativas de naturaleza privada cuya actividad se orienta a la producción y distribución de los ya citados ***bienes sociales o preferentes***[20] y que su **sistema de precios** no se ciñe a los mecanismos de mercado, que utilizan **fondos públicos y donaciones como fuente de financiación**,. Las peculiaridades que presentan éstas en cuanto a sus características ya señaladas -no reparto del superávit, uso de personal voluntario, percepción de donaciones, subvenciones y fondos públicos -, son, en definitiva, los elementos claves que las diferencian de las empresas del sector lucrativo a la hora de proceder a su análisis y, por otra parte, presentan también las características

[19] Esta exclusión es citada por Chaves y Monzón (2007) en su explicación del sistema de cuentas europeo. Una visión más detallado de los retos de medición se encuentra en Sajardo y Chaves (2006)

[20] La actividad se dirige a prestar servicios considerados de interés general ajustándonos al marco más específico de las organizaciones que desempeñan actividades dentro de los servicios sociales.

propias de la iniciativa privada para su creación y el desarrollo de sus actividades. De ahora en adelante nos referiremos a ellas como Organizaciones del Tercer Sector Social (OTSS).

Aunque existen muchas otras clasificaciones con diversos criterios, consideramos que con las ya descritas hemos logrado una visión general que nos permitirá en adelante centrarnos en el sector identificado como OTSS. Una vez concretado el segmento del sector, en el siguiente apartado, como complemento a la visión de las diferentes clasificaciones, presentaremos resumidamente los principales marcos jurídicos que regulan los componentes del sector en el ámbito europeo lo que nos permite identificar con mayor nitidez la realidad a la que nos estamos refiriendo.

1.3.2. Principales Formas Jurídicas del Tercer Sector en Europa

En este subapartado, en el que pretendemos presentar la concreción del Tercer Sector en categorías de entidades que lo constituyen, nuestro propósito es hacerlo con carácter universal, independiente de la forma jurídica de las entidades en los distintos estados miembros de la UE. Por ello, como puede comprobarse en el Tabla 10, la existencia de las categorías presentadas es general aunque no implica que exista normativa en relación a la categoría, o que si existe, es difusa o se encuentra poco desarrollada. Pero en el campo de las ciencias sociales, la realidad suele ir adelantada a la investigación y más aún, a la difusión de los estudios realizados por los analistas. Por eso, en este campo, en el que se refleja la capacidad de los individuos para agruparse y organizarse con el objetivo de lograr fines comunes, bien sean de carácter general o más específicos de un determinado colectivo, las reglas surgen *a posteriori*, tras las manifestaciones patentes de las inquietudes civiles.

Por tanto, las leyes que se elaboran y que configuran los ordenamientos jurídicos que regulan el Tercer Sector son la prueba de una manifestación que ya ha adquirido importancia y que requiere, por ello, la elaboración y canalización oficial de unas "normas de juego" de lo que ya previamente es una realidad evidente. Así y todo, no debemos olvidar que los procesos de regulación y las normativas son instrumentos que manejan con habilidad las fuerzas políticas, tanto para promover como para frenar el desarrollo de determinadas manifestaciones y demandas sociales, siempre en dependencia

del interés que tengan los llamados *poderes fácticos* en un momento determinado[21]. Por ello, ni siquiera en los países del ámbito europeo existe una regla común que permita identificar con claridad las entidades componentes del Tercer Sector, pues todavía no existe la necesaria homogenización de los marcos legales y las figuras jurídicas existentes o que se han de promover desde la UE.

En el siguiente cuadro (Tabla 10) mostramos las diferentes figuras jurídicas aceptadas como integrantes del Tercer Sector: Fundaciones, Asociaciones, Cooperativas y Mutuas. En él se recogen los resultados obtenidos en el estudio realizado por Chaves y Monzón (2007) cuyo objetivo era conocer la pluralidad de marcos institucionales en los países de la UE. Mediante un cuestionario semiestructurado, se solicitaba a expertos de los diferentes países miembros su opinión acerca de las entidades que configuran el Sector y del marco legislativo que las regía[22].

[21] A diferencia de lo que puede parecer, no se trata de una crítica política, lo que está excluido por definición de un trabajo como el nuestro, sino de la constatación empírica, avalada por nuestra investigación en el seno de las organizaciones del TSS con las que hemos contado para nuestros estudios. Como veremos, las organizaciones dependen mucho de decisiones de coyuntura en cuanto a la orientación de las políticas sociales y la coyuntura la marcan frecuentemente acontecimientos que tienen más relación con el marketing político que con las necesidades reales. Por poner un ejemplo, puede ser más urgente atender al colectivo de enfermos de Cáncer, o al de enfermos de Parkinson –ambos tienen asociaciones de familiares de gran implantación en las comunidades españolas-, en función de su número, creciente, pero los poderes públicos pueden comprometerse en sus programas con otros colectivos, atendiendo sólo a beneficios electorales, o de coste-oportunidad.

[22] http://eesc.europa.eu/groups/3/categories/soceco/di_ces96-2007_di_es.doc

Tabla 10. Componentes del Tercer Sector y referentes legislativos por países miembros de UE

Países	Formas Institucionales[23]					Estatutos Legales*[24]				
	C	**M**	**A**	**F**	**Otras**	**C**	**M**	**A**	**F**	**Otra legislación**
Bélgica	X	X	X	n/d		Si	Si	Si	Si	Ley Sociedades de Finalidad Social 1995
Francia	X	X	X	X	Comités d´entreprises; Organisations paritaires sans adhesion obligatoire; Empresas de inserción don toras formas jurídicas.	Si	Si	Si	Si	
Irlanda	X	n/d	n/d	n/d	Empresas sociales	R[25]	Si	No	No	Credit Union Act 1997
Italia	X	X	X	X	Volunteering Organisations; Specific types of associations as Associations of Social Promotion and Family Associations; Community Foundations, Non-Governammental Organizations; Istituzioni di Pubblica Assistenza e Beneficenza.	Si	Si	Si	Si	D. Legs 155/2006 "Disciplina dell´impresa sociale" Organización No Lucrativa de Utilidad Social, D.Lgs 460/1997. NGO´s Law 49/1987 (cooperación al desarrollo) Law 266/1991 "Legge Quadro sul voluntariato"
Portugal	X	X	X	X	Misericordias, Instituiçoes Particulares de Solidariedade Social.	Si	Si	Si	Si	Misericordias DL 119/83
España	X	X	X	X	Sociedades Laborales, Empresas de Inserción, Centros Especiales de Empleo, grupos específicos como la ONCE, Sociedades Agrarias de Transformación	Si.	Si	Si	Si	Sociedades Laborales, 1997. Centros Especiales de Empleo (RD 2273/1985) Empresas de Inserción (Ley 12/2001), Disposición Adicional novena y leyes regionales.
Suecia	X	X	X	X		Si	Si	No	Si	Asociaciones de vivienda, 1991.
Austria	X	X	X	X	Empresas Sociales	Si	No	Si	Si	
Dinamarca	X	X	X	X	Empresas Sociales	No	Si	Si	Si	Law on Housing Cooperatives and other Collective Housing Societies, 2006.
Finlandia	X	n/d	n/d	n/d	Empresas Sociales	Si	Si	Si	Si	Empresas sociales, 2003. Osuuskuntalaki, 2001/1488 (Ley de Cooperativas)

[23] La pregunta realizada por los autores era "¿Cuáles de las siguientes formas institucionales considera que en su país pertenecen al campo de la "Economía Social", o, en su caso, al concepto próximo que considera más aceptado? Las categorías presentadas como básicas han sido Cooperativas (C), Mutuas (M), Asociaciones (A), y Fundaciones (F).

[24] La pregunta del cuestionario era "¿Disponen las formas institucionales de la Economía Social mencionadas un estatuto legal diferenciado, por ejemplo una ley específica?

[25] El valor R indica que el país dispone de algunos elementos normativos dispersos en distintas leyes.

Países	Formas Institucionales					Estatutos Legales				Otra Legislación
	C	M	A	F	Otras	C	M	A	F	
Alemania	X	X	X	X	Quangos, Empresas sociales	Si	Si	Si	Si	
Grecia	X	X	X	X	Formas híbridas entre las tradicionales CMAF y entidades públicas y empresas capitalistas	Si	n/d	Si	Si	Law 2190/1920 applies to "Popular companies". Laws 2810/2000 and 410/1995 for "Development Agencies"
Luxemburgo	X	X	X	X		Si	Si	Si	Si	
Países Bajos	X	X	X	X		Si	Si	Si	Si	Civil Law book 2, actualizada en 1992
Reino Unido	X	X	X	X		R	R	Sí	Sí	Community interest company
Nuevos estados										
Chipre	X	n/d	n/d	n/d		Sí	n/d	n/d	n/d	
República Checa	X	--	n/d	n/d	Association of Common Benefits	R	No	Sí	Sí	Association of Common Benefits, 1995. Associations of flat owner, 2000.
Estonia	X	n/d	X	X		No	No	Sí	Sí	
Hungría	X	--	n/d	X	Empresas sin Ánimo de Lucro	Sí	n/d	Sí	Sí	Non profit companies
Letonia	X	n/d	X	X		Sí	No	Sí	Sí	Credit Cooperative, 1993.
Lituania	X	--	n/d	n/d	Credit Unions/Empresas Sociales	Sí	No	Sí	Sí	Credit Unions, 1995. Empresas Sociales.
Malta	X	n/d	X	X		Sí	n/d	No	No	
Polonia	X	n/d	X	X	Centres for Social Integration	Sí	Sí	Sí	Sí	Social cooperatives, 2006. La won Social Employment for Centers for social integration, 2003. Law on Public benefit activity and volunteerism for public benefit organizations, 2004.
Eslovenia	X	X	X	X	Public and Private Institution	Sí	No	Sí	Sí	

Fuente: basado en Chaves y Monzón (2007: Capítulo 7)

Así, teniendo en cuenta el marco recogido por Chaves y Monzón (ibid.) y el determinado en la Carta de Principios de la Economía Social de la CEP-CMAF, que ha logrado un reconocimiento más o menos aceptado de forma general, pasaremos a señalar de forma global las peculiaridades de cada una de las categorías enunciadas anteriormente[26].

- Las Cooperativas. Las cooperativas están sometidas a muy diferentes ordenamientos jurídicos y pueden ser consideradas, dependiendo de cada país, como sociedades mercantiles, sociedades específicas, asociaciones civiles o entidades de difícil catalogación. En general, puede afirmarse que la gran mayoría de cooperativas de la Unión Europea posee un núcleo identitario común basado en el origen histórico del cooperativismo y en la aceptación de los principios recogidos en el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (Chaves y Monzón, 2007:24). Son empresas que actúan en el mercado siguiendo unas pautas similares a las de las restantes empresas económicas: tienen unos procesos de producción similares y tienden a la maximización del beneficio. Pero la diferencia con las sociedades mercantiles está en que estas empresas en ningún caso funcionan por el afán de lucro propio del sistema capitalista. En definitiva, las características diferenciadoras se encuentran en la distribución de beneficios y en el proceso de toma de decisiones (Riesgo; 2001). Nuestro ordenamiento[27] recoge como cooperativas de primer grado las Cooperativas de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de viviendas, agrarias, de explotación comunitaria de la tierra, de servicios, del mar, de transportistas, de seguros, sanitaria, de enseñanza y de crédito.

- **Las Mutuas**. Asociaciones de empresarios constituidas con el exclusivo objeto de asegurar las contingencias profesionales de los trabajadores al servicio de sus miembros. La definición ofrecida en el Manual de la Unión Europea (UE) recalca que son asociaciones autónomas compuestas por personas físicas o jurídicas que se han agrupado de forma voluntaria con la perspectiva, esencialmente, de satisfacer necesidades comunes en los sectores del seguro (vida y no vida), de la previsión de la salud y de los bancos, y cuyas actividades están sometidas a la competencia. Se administran en virtud de un principio de solidaridad entre los miembros que participan en el gobierno de la empresa y obedece a los principios de ausencia de acciones, libertad de adhesión, fines no exclusivamente lucrativos, solidaridad, democracia y autonomía de gestión. Las mutuas están sometidas a estatutos jurídicos muy diversos en el ámbito europeo. En razón de su

[26] La página Web de la Economía Social de la UE recoge más detalladamente las características de las diferentes tipologías. (www.europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/index_en.htm)
[27] Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.

actividad principal y clases de riesgos asegurados existen dos grandes clases de mutuas. En un grupo se incluyen las mutuas de salud y de previsión social de las personas físicas. En un segundo grupo se encuentran las mutuas de seguros, cuya actividad principal se centra, habitualmente, en el seguro de bienes, aunque también pueden cubrir ámbitos relacionados con los seguros de vida (Chaves y Monzón, 2007). Sus características son:

- su naturaleza de entes privados que gestionan fondos públicos
- el carácter limitado de la colaboración
- la ausencia de ánimo de lucro
- el sometimiento a la dirección, vigilancia y tutela de los organismos del estado.

- Las Asociaciones. La Unión Europea ha fomentado desde sus orígenes el asociacionismo y la participación y ha adoptado los grandes principios internacionales, partiendo de los contenidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo 21.1, y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, en su artículo 25. La Carta de los Derechos Fundamentales de la UE recogía y desarrollaba ampliamente estos derechos; también el Libro Blanco para la Gobernanza Europea[28], aprobado por la Comisión el 25 de julio de 2001 (que contiene una serie de recomendaciones tendentes a profundizar en la democracia y aumentar la legitimidad de las instituciones, mejorando los procedimientos y prácticas que afectan a la manera en que actúan las Administraciones Públicas). En suma, la UE ha desplegado una enorme actividad para impulsar el asociacionismo y limar las diferencias que aún existen entre los países miembros.

- **Las Fundaciones.** Son organizaciones no lucrativas que, por deseo de sus creadores, destinan un patrimonio a cumplir metas de interés general como asistencia social, civil, educativa, cultural, científica, deporte, salud, cooperación para el desarrollo, defensa del medio ambiente, impulso de la economía o de la investigación, promoción de servicios voluntarios o privados, etc. Entre éstas hay que destacar las fundaciones familiares, destinadas a proporcionar beneficios exclusivamente a los familiares de los fundadores, las que no serían consideradas como entidades del Tercer Sector. Aunque tienen un carácter privado, son el mecanismo de solución de parte de la problemática social (Salamon y Abramson, 1984). Pero para poder ser consideradas a efectos fiscales como entidades sin fines lucrativos deben estar clasificadas o inscritas en el Registro correspondiente y ser declaradas de utilidad pública.

[28]http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=es&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=428

En la actualidad, la diversidad de la legislación sobre Fundaciones en los países miembros plantea un reto prácticamente insuperable a las instituciones europeas, por más que hay abiertos foros de debates y diferentes iniciativas. Recientemente, la UE ha propiciado una consulta sobre una ley de Fundaciones de ámbito europeo que ha despertado la aprobación general de las distintas asociaciones de fundaciones, entre ellas la española.[29]

Tras esta visión sobre el marco legal de las entidades integrantes del sector, comprobamos que existe una falta de armonización entre los diferentes países lo que implica, en primer lugar un diferente interés por el desarrollo de diferentes figuras y en segundo, una barrera para los estudios internacionales lo que dificulta el desarrollo de investigaciones comparativas.

[29] El estudio de viabilidad se hizo público el 16 de febrero de 2009. A la convocatoria de debate se ha adherido el European Foundation Centre, la asociación europea que engloba a las más importantes de varios países, entre ellos la española, Asociación Española de Fundaciones. Véase http://www.efc.be/ftp/public/Legal/EuropeanStatuteUpdated.pdf.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DEL TERCER SECTOR: ORIGEN Y FUNCIONES

Una de las principales líneas de investigación en el área del Tercer Sector es la búsqueda de teorías que argumenten la existencia y las funciones de las organizaciones integrantes del mismo. Los primeros desarrollos teóricos llevados a cabo para explicar el surgimiento y los roles del Tercer Sector surgieron desde el paradigma neoclásico de la economía y pueden ser encuadrados dentro de la Teoría de la Elección Institucional (*Institucional Choice*). Según las teoría que se acogen a este planteamiento, los individuos pueden elegir entre tres tipos de instituciones para satisfacer sus demandas de bienes o servicios: el Sector Público, el Sector del Mercado o el Tercer Sector, teniendo en cuenta que la decisión se toma sobre la base de los modos de organización y de actuación de las tres formas institucionales. Este enfoque ha sido el primero que ha tratado de justificar la existencia del Tercer Sector, considerándolo sólo como un conjunto de entidades productoras de bienes y servicios que son demandados por los individuos. Como veremos, se trata de un planteamiento excesivamente generalizador, pues elude otras funciones propias de estas organizaciones como son las de reivindicación de derechos o la gestión del conflicto laboral, entre otras (Sajardo y Chaves 1995:571), pero más importante aún: no tiene en cuenta la necesidad social de participación ciudadana, de creación de *capital social* (Marcuello, 2007) y, en definitiva, la contribución de estas organizaciones a la construcción de ámbitos de participación y socialización, que son ya categorías admitidas en la mayoría de los países europeos y en las disposiciones de las instituciones europeas.

Desde un planteamiento similar, se han generalizado otras explicaciones sobre el origen del Tercer Sector, que respondería básicamente a dos causas: la Teoría de los fallos del Sector Público y la Teoría de los Fallos del Sector Privado Mercado. Cada una de ellas lo justifica como alternativa a los fallos que se producen en los otros dos sectores. Posteriormente, estas definiciones serían completadas por teorías basadas en un enfoque desde la Oferta de emprendedores sociales. Finalmente, encontraremos una enorme diversidad de propuestas, en consonancia con la expansión y justificación de la nueva realidad del Tercer Sector, que consideran opciones mixtas de influencias desde el lado de la Demanda y de la Oferta. En suma, como veremos, desde el punto de vista puramente económico, las organizaciones del Tercer Sector se han presentado como respuesta a diferentes circunstancias: los fallos del mercado -en particular Poder del mercado-, asimetría de información y bienes públicos (Gui, 1991: 568).

1.4.1. La Teoría de los Fallos de Ejecución del Estado.

En los países con economías más avanzadas, se ha producido en las últimas décadas del siglo XX un gran desarrollo de las iniciativas asociativas que van al encuentro de las necesidades sociales no afrontadas por el Estado. Este auge encuentra su justificación en paralelo a la evolución del concepto del *Welfare State*, entendiendo éste como *afirmación de un paquete creciente de derechos sociales, internos al complejo de la ciudadanía democrática típicamente moderna* (Donati, 1997b: 18). Aunque este concepto abarca la actuación del Estado o la intervención desde el Sector público en cuanto que proporciona una serie de servicios relacionados con la protección social, lo que se está sugiriendo en estos enfoques es la delegación en la gestión o el suministro de ciertos bienes o servicios a otras entidades ajenas a los poderes públicos con el fin de que realicen actividades incluidas en sus competencias, es decir, en su gestión desde instituciones públicas.

Una de las explicaciones subyacentes es que la expansión del *Welfare State* camina conjuntamente con el liberalismo (en el campo económico, político y ético) en la necesidad de propiciar condiciones de estabilidad y de orden social mediante un marco regulador macro-institucional de matiz social democrático (Donati, 1997b: 19). La distinta configuración de sociedades, cada vez más heterogéneas, demandantes de bienes o servicios diferenciados y adaptados a las distintas necesidades, obliga a que el Sector Público se plantee la delegación de parte de su actividad a otras organizaciones, lo que constituye precisamente una de las causas de que este sector alcance mayor expansión en las economías más desarrolladas, donde el Estado y el Mercado han conseguido un marcado grado de diferenciación; pues es ahí donde se produce la exigencia de que relaciones distintas a las que fundamentan los valores de cambio y de regulación política encuentren su propio espacio[30], que es aquel en el que desarrollan su labor las organizaciones que integran el Tercer Sector.

Una de las grandes contribuciones a la teoría del surgimiento del Tercer Sector a causa de "los fallos de Ejecución del Estado" la aportó Burton Weisbrod (1975). Su argumento básico era que los gobiernos recaudan recursos a través de sus políticas tributarias que permiten financiar la prestación de servicios y bienes, en su mayor parte colectivos, en función de una demanda a satisfacer. En un sistema democrático, todo elector conoce sus derechos de acceso a los bienes que emanan del Estado, y asume que

[30] Para una mayor profundización es la argumentación, véase Donati (1997a: 119 y ss.).

ha de contribuir a financiarlos vía impuestos. Por tanto, el Gobierno debe encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades que puede satisfacer y el nivel de impuestos. Los poderes públicos tratan de maximizar la satisfacción del elector medio estableciendo los programas políticos acordes a las demandas mayoritarias que permitan acceder o perpetuarse en el poder, pero esta línea de actuación supone que exista siempre una serie de demandas insatisfechas. A esta demanda insatisfecha, cuya existencia se configura como «fracaso» del Estado, responden en muchas ocasiones las organizaciones *Non profit*, que así se ubican en el espacio sociopolítico como productoras privadas de bienes públicos.

Sin embargo, bajo esta perspectiva quedan sin ser contemplados los problemas debidos al desajuste provocado por la heterogeneidad en la demanda, en la que el Estado logra suministrar determinados bienes públicos pero no lo hace en la cantidad o con las especificaciones demandadas. Por ello, el Tercer Sector surgiría como la alternativa que permite adaptar la oferta a los requerimientos de los demandantes. Teniendo en cuenta esta aportación, podemos identificar ya dos modelos de posibles relaciones entre el Estado y el sector voluntario:

1. La denominada *teoría de las líneas paralelas (the «Parallel Bars» Theory),* cuya primera exposición sistemática fue puesta de manifiesto en 1869 (Webb-Webb, 1911: 224), y

2. La *teoría de la ampliación de la escala (the «Extensión Ladder» Theory),* que sostenían precisamente los Webb en contraposición con la primera (Webb y Webb, 1911: 252).

Los partidarios del primer modelo sostenían que el Estado y el Tercer Sector debían tener cada uno sus propios «clientes-beneficiarios» y que, por tanto, sólo eran claramente diferentes las esferas de acción: las organizaciones voluntarias tenían que proporcionar servicios sociales paralelamente al Estado, pero a distintos beneficiarios. Posteriormente y ante la dificultad de que el sector voluntario cubriese todo el ámbito de actividad de protección social no realizada por el sector público los Webb plantean la segunda relación Estado-Sector Voluntario. Esta opción sintetiza la acción del sector voluntario como solidaria frente al estado, es decir, el poder público será el responsable de garantizar unos niveles mínimos nacionales para todos los ciudadanos pero cederá parcelas de actuación a las organizaciones voluntarias, parcelas en las que estás

organizaciones pueden desplegar sus características ventajosas peculiares pudiendo alcanzar un desempeño superior que el del Estado.

Archambault (1986) presentó como complementaria la relación entre la esfera pública y el Tercer Sector, tanto por los terrenos de los que se ocupan como por las poblaciones a las que se dirigen, destacando en la producción de servicios de utilidad colectiva presentando varias ventajas:

1. Voluntad de alcanzar una meta, lo que representa la fuerza de las actividades privadas.
2. Mayor sensibilidad hacia las nuevas necesidades debido al enraizamiento en el medio local.
3. Rapidez de intervención, que aumenta la eficacia frente a las reglas de la administración pública consideradas excesivamente rígidas.
4. Utilización de mano de obra más flexible y más barata. lo que implica la capacidad de movilizar trabajo voluntario con el fin de reducir los costos de producción de manera sustancial, y por último,
5. Innovación en las "formas". Al menos una parte de las OTS, consigue "producir" en unidades de menor tamaño, instaurando relaciones personales entre productores y usuarios, implicando a los trabajadores en el proyecto de organización, etc.

Así pues, en las relaciones que pueden establecerse entre el sector no lucrativo y el sector público utilizando como criterio de clasificación la convergencia de metas y estrategias (Najam, 2000) podemos encontrar:

1. Relación cooperativa, en la que existe una convergencia de metas y estrategias entre ambas partes.
2. Relación de confrontación, cuando las metas y estrategias son antagónicas.
3. Relación complementaria, cuando se comparten metas similares pero se prefieren diferentes estrategias.
4. Relación Co-optativa, cuando se usan las mismas estrategias pero se mantienen diferentes metas.

En definitiva, para el Estado supone una ventaja, pues le permite "desentenderse" de la obligación de proporcionar directamente ciertos bienes, quedando cubierta la

demanda. Ésa es, en último término, la razón de que esté dispuesto a apoyar a las entidades del Tercer Sector, pues en ciertas actividades, las organizaciones utilizan recursos que el Estado no sabría movilizar de otro modo; además, ve una garantía en sus reglas de funcionamiento, en particular, en que la ayuda eventualmente otorgada no puede ser acaparada (Lévesque, 1989). De esta forma el Estado pasa a adoptar un nuevo papel, el de cliente de las organizaciones del tercer sector, delegando la gestión y la prestación de los servicios a cambio de la financiación parcial o total. Esto plantea un nuevo marco de relación entre las partes y el rol del *«sector voluntario» como instrumento de la política pública (public agent)* (Kahn, 1976: 50).

Por eso, esta serie de factores favorables a la *tercera vía* pueden ser entendidos por los poderes públicos como elementos fácilmente fomentables en beneficio general, por lo que intentarán promover relaciones complementarias mediante negociaciones por vía contractual. La argumentación de este "reparto de papeles" fue desarrollada por Vienney (1986) que justificaba la existencia *de organizaciones de tipo cooperativo para intentar que ciertos agentes reorganicen con sus propios recursos actividades que han sido perturbadas por el modo de producción capitalista*, (lo que) *permitiría al Estado comprometerse prioritariamente en otras grandes operaciones de reestructuración industrial*. Una teoría que equivaldría a un procedimiento post keynesiano de salida de una crisis.

En conclusión, las teorías basadas en los fallos de ejecución del Estado han sido superadas por la llamativa expansión del Tercer Sector, pero sirvieron para descubrir la capacidad de manipulación que tienen los poderes públicos con respecto a la dirección que debe tomar el Sector, lo que se refleja con nitidez sobre todo en la Unión Europea, en la que existen grandes diferencias en función de la relación Estado-Tercer Sector en cada país.

1.4.2. La Teoría de los Fallos de Ejecución del Mercado

El otro bloque de explicaciones sobre el origen del Tercer Sector se basa en la respuesta a los Fallos del Mercado, partiendo del *fallo de asimetría de información* entre oferentes y demandantes (Hansmann, 1987), a favor de los primeros. Este *gap*, tratándose de organizaciones con ánimo de lucro, permite que puedan producirse abusos

sobre las condiciones acordadas y por tanto, que los demandantes desconfíen de la ejecución adecuada de aquellas y busquen otra alternativa de respuesta a sus necesidades.

Según esta teorización, las organizaciones del Tercer Sector son especialmente adecuadas para actividades en las que existe una asimetría de información entre productores por una parte, y compradores y/o usuarios por otra, en cuanto a las condiciones de compra y de consumo o en lo que a naturaleza del producto se refiere. De este modo, por ejemplo, los benefactores de obras de caridad serían los compradores de los servicios que hacen prestar en beneficio de otras personas; pero al no ser ellos mismos los consumidores, no tienen toda la información necesaria para controlar la cantidad y la calidad del producto. Por esta razón, sólo confiarán en el productor si éste no tiene fines lucrativos, porque saben que una empresa que persiguiese un beneficio máximo aprovecharía su situación de inferioridad.

Podemos seguir el mismo razonamiento para situaciones en las que los compradores consumen ellos mismos los bienes y los servicios, pero no pueden evaluar el impacto marginal de su participación financiera sobre la calidad y la cantidad del producto. Esto suele ocurrir con los miembros de asociaciones con relación a los diversos servicios que les son ofrecidos y que son financiados principalmente por sus cotizaciones. Debemos destacar también que según ciertos autores, la presencia de "costes de transacción" entre productores y consumidores, o entre consumidores, puede igualmente justificar e incluso imponer el recurso a organizaciones sin fines lucrativos (Defourny, 1992). La teoría económica justifica la existencia del mercado como mecanismo para tratar de minimizar los costes de transacción. Debido a las características y ventajas que poseen las OTS, bien sean las de índole fiscal, bien las de menor coste de los recursos (donaciones y trabajo voluntario), pueden cumplir, mejorando a las empresas del Mercado, el objetivo de minimización de los mencionados costes de transacción.

1.4.3. Teorías desde el Enfoque de la Oferta: Enterpreneur Social

Las teorías presentadas anteriormente son el resultado de un enfoque que tiene en cuenta principalmente el lado de la Demanda, por lo que el Tercer Sector quedaría circunscrito a aquellas organizaciones encargadas de proporcionar bienes o servicios de carácter público. Evidentemente, hay otras explicaciones que han completado las anteriores, empezando por las que tienen en cuenta el lado de la Oferta. Los argumentos

históricos sobre la *necesidad* son tan antiguos que acompañaron ya al surgimiento de las *Trade Unions* y a la constitución de las primeras organizaciones que, en el seno del socialismo utópico, o incluso del liberalismo con orientación social –el *Chartism*, en Inglaterra, por ejemplo-, combatieron las consecuencias negativas de la revolución industrial, a la que pronto se culpó *–ludismo-* de la marginación y la pobreza de amplias capas de la población asalariada[31].

Los argumentos actuales han sido recogidos por varios autores, entre lo que destaca Bryce (2006), que plantea que en todas las comunidades-sociedades existen organizaciones no lucrativas, que son creadas no sólo porque el sector público o las empresas fallan, sino porque los ciudadanos descubren que son capaces de organizarse para realizar proyectos con especial interés para ellos y para la comunidad. El *emprendedor no lucrativo* sería definido así como el usuario y/o donante que decide promover la creación de una entidad para aumentar el control sobre la organización de tal manera que se asegure de que las decisiones responden a sus preferencias y necesidades (Marcuello, 2007:58). En líneas generales, estas teorías vienen a explicar que en el origen de las OTS están las personas, que son las personas las que, formando parte de organizaciones, reúnen *en sí* las motivaciones necesarias para *actuar*. Los miembros de grupos así constituidos mantienen un compromiso ideológico que produce la solicitud de servicios especializados en los que el Estado no puede encontrar al elector medio (Herrera, 1997).

Resumiendo, según esta teorización, los motivos fundamentales del desarrollo de las organizaciones son debidos a:

1. Las carencias y distorsiones del mercado y de las entidades lucrativas.
2. La rigidez del sector público a la hora de ofertar servicios que se adapten a las necesidades de una sociedad heterogénea.
3. La necesidad social de hacer patente inquietudes y demandas personales compartidas por grupos de personas que desean aunar esfuerzos a través de una estructura organizada que canalice las actuaciones de forma más eficiente.

[31] Un clásico sobre el particular, Ashton, T. S. (1964), *La Revolución Industrial 1760-1830*. México, Fondo de Cultura Económica. En España, es de gran interés, Rumeu de Armas, A. (1981), *Historia de la previsión social en España*. Barcelona, El Albir. Sobre los puntos de cambio en la concepción de la actividad relacionada con los sistemas de protección social, véase Herrera, M. (1998).

Así pues, esta orientación teórica recoge las dos anteriores –fallos del Estado, fallos del Mercado-, pero incorpora una nueva dimensión, que es la que deviene de la expansión del Tercer Sector en los últimos años y, a la vez, la que permite su enlace con las viejas teorías sobre los motivos de la actuación *social* de las personas. En suma, la prevalencia de las OTS frente a otras alternativas está en función de un abanico de ventajas, entre las que señalamos:

1. Los donantes prefieren donar a organizaciones sin ánimo de lucro a causa de la ausencia de intereses privados para los "propietarios". Esta característica implica un menor riesgo de desviación de fondos, lo que convierte a las OTS en una respuesta a los problemas de asimetría de información orientada hacia los consumidores, y a su vez, a la obtención de unos recursos más económicos.

2. Sirven como instrumento de democratización social, ya que favorecen una mayor diversidad de servicios, incluso permitiendo que quienes presentan demandas minoritarias o extremas pongan sus ideas en práctica sin imposiciones. Es precisamente en el ámbito de los servicios de bienestar social, donde el Tercer Sector hace más patente su potencial rol, especialmente en el contexto de los países desarrollados, por lo que éstos se están convirtiendo en "laboratorios" de cuestionamiento, transformación y generación de expectativas crecientes respecto al papel del Tercer Sector (Sajardo y Chaves, 2006:90)[32].

En contraposición a estas ventajas, existen también numerosas críticas basadas en las propias características definitorias del sector. En cuanto las organizaciones pueden incurrir en problemas de desempeño (Sajardo y Chaves, 2006), que serían debidos a:

1. La ausencia de derechos de propiedad, lo que supone que los directivos de las OTS no tienen incentivos para dirigir sus organizaciones de manera eficiente, pues no existe derechos de posesión identificados sobre las ganancias residuales,

2. 2) El éxito de las OTS es ficticio, consecuencia del tratamiento favorable de los gobiernos (exenciones de impuestos sobre beneficios de las empresas o de

[32] Por falta de interés o desconfianza en los poderes públicos, las sociedades desarrolladas muestran niveles bajos de participación directa, pero han descubierto que pueden canalizar más efectivamente sus demandas a través de colectivos organizados como herramientas de poder de negociación y vehículo de transmisión de información. Las personas que están insatisfechas con los bajos niveles o calidad de algunos servicios gubernamentales y desean complementar la provisión pública, deben plantearse la creación de OTS (Weisbrod, 1988: 77).

propiedad) pudiendo prosperar incluso cuando no consiguen atraer donaciones privadas.

3. Escaso control sobre el desempeño: la deducción impositiva de las donaciones privadas podría atenuar los incentivos de los donantes a supervisar el uso de sus donaciones y

4. Alto nivel de dependencia de los fondos públicos, lo que implica una menor autonomía e independencia.

De igual manera que las teorías precedentes establecen el marco de las actuaciones del Tercer Sector, la teoría de los fallos del Tercer Sector[33] (Salamon, 1987) debidos a su naturaleza justifica las intervención del Estado para corregir dichos fallos. Teniendo en cuenta los pros y contras, la teorización que pone énfasis en el *enterpreneur social* asume tanto la disgregación de ciertas actividades –lo que implica la separación del Estado-, como los riesgos de comportamiento favorecedores de grupos particulares, pero mantiene que el Tercer Sector debe representar positivamente el surgimiento de una sociedad civil más autoorganizada, participativa y, por ello, responsable. Para quien adopta esta visión, la creación de entidades de Tercer Sector no es sólo un modo de ir al encuentro de demandas no satisfechas y de imposibilidad de satisfacción por parte de los otros actores, sino también la forma de aumentar el sentido de autonomía y civismo, la libertad y responsabilidad personal y ciudadana, que es esencial en una sociedad cada vez más segura y, a la vez, expuesta.

Y es que los principios de la democracia avanzada han venido a superar los componentes éticos *naturales,* o históricos, para justificar por su misma esencia y legitimación social la existencia y el incremento de la vida asociativa, y en particular, la necesidad de la participación intensa del ciudadano en los asuntos públicos, en la descentralización de los poderes, mediante la aplicación del principio de subsidiaridad, de la noción del pluralismo, etc. (Jarre, 1991:95). Es por ello que la canalización de las respuestas ante las nuevas demandas sociales puede ser realizada desde la propia sociedad, en primer lugar porque es más fácil que sea ésta la primera en percibir dichas demandas, por tanto, de proporcionar una respuesta con mayor rapidez, y en segundo, porque pueden adaptarse mejor a las necesidades debido a un mejor conocimiento de las

[33] El autor señala como fallos del Tercer Sector la precariedad en los recursos, concentración de servicios para determinados colectivos, los comportamientos paternalistas y la tendencia a comportamientos *amateur* en la interpretación de los problemas individuales.

mismas. En este sentido, Salamon (1987, 2003) señala que el Tercer Sector es el mecanismo preferido en el sentido de anticipar su intervención ante los problemas sociales, anticipándose a los otros agentes y con una mayor facilidad. Así pues, las actividades del Tercer Sector aparecen como un reflejo de la sociedad civil organizada, aunque en ciertas actuaciones deban amoldarse a una lógica de mercado. En último término, desde esta concepción, su existencia responde a aproximaciones tanto a razones políticas como sociales, siendo a la vez el sustrato de actividades diversas que impactan los procesos económicos de la sociedad, como no podía ser de otra forma en las democracias avanzadas. (Marcuello, 2001:7). Las OTS, en definitiva, son un modo de hacer crecer la propia capacidad de respuesta a las elecciones sociales de los sujetos que se implican en ellas y, por ende, en el devenir de la sociedad de que forman parte.

Como conclusión, el discurrir del Tercer Sector se aproxima a los otros dos sectores, en paralelo a la cada vez mayor difuminación de las fronteras entre ellos. Por tanto, sus actividades propias no son esencialmente el elemento diferenciador; éste hay que buscarlo en sus orígenes, en su cultura –valores, misión y fines- y en su *modus operandi*, lo que realmente aporta la visión globalizadora necesaria para entender su estatus de nueva realidad socioeconómica con idiosincrasia propia.

1.5. TERCER SECTOR Y MODELO DE BIENESTAR (WELFARE MIX)

La estructuración de los Estados de Bienestar (EB), generada por razones históricas y de coyuntura, se ve influida constantemente por la repercusión de las modificaciones del paradigma económico, así como por los cambios tecnológicos de la economía *postfordista* y por la *espiral financiera* de la economía real. La aspiración al pleno empleo, que se constituyó en los primeros años del milenio en una de las metas más fáciles de lograr por los gobiernos de los países de la UE, ha producido una enorme frustración ante la crisis global desatada en 2008, lo que evidentemente está influyendo gravemente en las previsiones de mantenimiento del modelo de Bienestar. Pero esta nueva *derrota* no es la primera, aunque sí parece revestir caracteres de extrema gravedad. Las fluctuaciones políticas y económicas siempre han provocado la reacomodación del Tercer Sector, y esto unido a su especial conformación entre los poderes públicos y el mercado, le colocan en una situación de evidente fragilidad. No obstante, como veremos, su gran capacidad de legitimación ante los agentes sociales –véase la relevancia que tiene en las instituciones europeas- permitirán su adaptación, y seguramente su potenciación, en una época de crisis.

Ya desde hace décadas, el hueco que los poderes públicos iban abriendo en los servicios sociales era motivo de preocupación general. El EB estaba en crisis. Sin embargo, el Tercer Social crecía llamativamente. Para muchos autores, esta relación inversa era consustancial a la realidad social y económica impuesta. Las políticas neoconservadoras no hacían más que provocar la auto-organización de la sociedad y la aparición de nuevos movimientos reivindicativos que encontraban en el TSS una plataforma de lanzamiento y nuevos ámbitos de realización. Surgía así una paradoja: mientras la participación ciudadana y la confianza en las instituciones públicas decrecía, aumentaban el prestigio y la capacidad de atracción del Tercer Sector hacia segmentos de la población que demandaban una prestación de servicios sociales cada vez más heterogéneos y menos contemplados por las instituciones, ante la que crecían demandas de nuevos grupos sociales marginales, en riesgo de exclusión, periclitados del sistema tradicional.

Incluso en países con larga trayectoria de desarrollo del EB, el empleo de larga duración ha disminuido considerablemente, lo que generalmente se ha traducido en

inseguridad laboral para amplios sectores de asalariados. (Marbán y Rodríguez; 2006).[34] La extensión de los criterios para la competición "abierta" de mercado auspiciada por la globalización económica, así como las subsiguientes desregulación y flexibilidad, han propiciado la modificación del modelo social y en consecuencia, la emergencia de nuevas necesidades y el surgimiento de nuevos focos de exclusión social demandantes de atención. Entre las necesidades, hay dos básicas, fruto natural de los efectos propios de la evolución del EB, que afectan a todas las sociedades desarrolladas:

1. El incremento de la participación femenina en el mercado laboral, con la consiguiente necesidad de hacer frente a los roles tradicionalmente asumidos por las mujeres, lo que ha propiciado un aumento de la demanda de servicios para los hogares y ha favorecido que determinados trabajos (empleadas de hogar, atención a personas mayores, etc.) se hayan desarrollado desde la ilegalidad bajo condiciones precarias y con una fuerte tendencia a la desprotección social.

2. La inversión de la pirámide poblacional debido a la disminución de la tasa de natalidad y al aumento de la esperanza de vida, con el consiguiente aumento de la población trabajadora inmigrante. El incremento del número de personas mayores dependientes plantea graves problemas, aunque en general las políticas asistenciales se muestran más desarrolladas en este aspecto[35]; por el contrario, el riesgo de exclusión social que plantea la crisis global actual, en Europa, sobre amplios colectivos, incluido el de la población trabajadora no cualificada y la inmigrante, no está atendido suficientemente; ni siquiera se atiende a las consecuencias que puede generar a medio plazo.

Antes de la crisis actual, entre los focos de exclusión social se habían localizado los que podemos denominar clásicos, sobre todo:

1. El menor nivel educativo, cuyos efectos se ven agravados en la actualidad por las nuevas condiciones planteadas por la globalización económica y la deslocalización

[34] Marbán Gallego, V; Rodríguez Cabrero, G. (2006): "Causas para la reestructuración del estado de bienestar o el resurgimiento de la sociedad civil". Sobre otra de las causas, la influencia de las políticas, socialdemócratas o conservadoras y la superación de viejos estereotipos, véase Martínez de Pisón, J. (1998).

[35] Sirva como ejemplo el caso español con la aprobación de Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, comúnmente conocida como Ley de Dependencia. Esta ley abre un marco normativo en desarrollo que permitirá garantizar la calidad de vida de las personas en situación de dependencia sustentada desde el Estado, no sólo desde la institucionalización pública de los afectados, sino favoreciendo y reconociendo el trabajo realizado por las redes informales además de incorporar nuevos actores no públicos en los servicios de atención, extremo éste que incide en los objetivos de nuestro trabajo.

productiva, lo que ha propiciado un acceso cada vez más excluyente a las fuentes de riqueza y de información, así como una desestructuración de los perfiles profesionales y de los vínculos laborales. En casos extremos de desprotección, se desemboca en la exclusión social (desvinculación laboral, marginación social), lo que ya fue contemplado en los *desafíos* planteados en la cumbre de Lisboa sobre la implantación de una sociedad de conocimiento en toda Europa, que permitió poner al descubierto los riesgos de desprotección social de los grupos marginales que estuvieran incluidos en esta sociedad futura, más competitiva (Clavero; 2005)[36] y basada en una filosofía de aprendizaje continuo que facilita la permanencia en entornos de competencia globales.

2. La expansión de los servicios privados y la desregulación de las prestaciones y servicios públicos ha provocado nuevos focos de exclusión. La crisis del EB en los años 80 no sólo puso de manifiesto las dificultades del Estado para hacer frente a *todas* las necesidades sociales, sino que corroboró la idea liberal de que aún en el caso de que pudiera hacerlo, no resultaría necesariamente más eficaz. La antigua creencia de la primacía de lo público sobre lo privado dejó de ser una idea asumida generalizadamente como los años anteriores; ni siquiera estaba presente en los programas políticos socialdemócratas. La gestión del bienestar social y la prestación de servicios que cabría llamar de *atención directa* comenzaron a ser presentados como sistemas con mayores cotas de eficacia si se gestionaban desde el sector privado; una nueva creencia que ha conducido al incremento del número de organizaciones en los diferentes niveles. (Azúa, P., 1996:285). Tomemos como ejemplo el caso de la restructuración del Estado del Bienestar británico, que ha propiciado la extensión del sector privado lucrativo y la reducción, en paralelo, del gasto social (Moreno y Palier, 2004). Pero, en general, los mismos efectos se han notado en España, en Francia, en Italia o en Alemania.

En resumen, las respuestas a la pretendida "crisis del Estado de Bienestar" han generado una sociedad dualizada y fragmentada, en la que la pirámide social ha resultado notablemente alterada (Fuentes, 1996:255). Su fuerza es marcadamente centrípeta, pues expulsa de la configuración social al menos a un tercio de la población, mientras mantiene a otro tercio fuertemente zarandeado por la corriente que genera. Al tercio restante le reserva la capacidad de gestión de una economía muy sólida, en la que la *ingeniería financiera* es el motor fundamental, en el marco de un mercado que no sólo es menos controlado, sino que llega a ser él, cada vez más, controlador de las decisiones

[36] CLAVERO; G. M. (2005): "La estrategia de Lisboa sobre la sociedad del conocimiento: la nueva economía"; *ICE*, Enero-Febrero, Nº 820, 169-193

políticas estatales. En definitiva, se ha roto así el dogma que otorgaba al Estado la tarea de providencia del conjunto de la población; por lo que, en la actualidad, las políticas económicas y sociales, de corte neoliberal, han acabado siendo favorecedoras de la mercantilización del conjunto de las relaciones humanas. Se ha optado por la sociedad de mercado y, en consecuencia, el Segundo Sector ha desplazado al primero de su posición.

Sin embargo, la alteración de la pirámide social y sus causas fue advertida por una parte importante de la sociedad civil, la que no estaba dispuesta a renunciar a lo que ya se denominaban *conquistas sociales*. Sólo que ahora la desconfianza en los poderes públicos, cautivos de la dinámica errática de la economía de mercado –*la dictadura del mercado*, podíamos denominarla-, ha ido configurando un Tercer Sector que ya no confía en hacer al Estado garante de la protección social, sino que se configura como negociador directo, mediante grupos más o menos regularizados que ejercen como *lobbies* de presión sobre las políticas y los poderes públicos. La tendencia a formar grupos políticos al margen de las posiciones clásicas, o la que ha propiciado la creación de organizaciones no lucrativas, fuertemente cohesionadas por reivindicaciones sociales concretas, que han llegado incluso a reorientar los objetivos de los grupos políticos tradicionales –ninguno de ellos deja hoy de incluir en sus programas opciones medioambientales, de atención a los derechos de los inmigrantes, a los discapacitados, etc.-, ha sido la característica principal de la reacción de la sociedad contra los efectos de la *dictadura del mercado* impuesta por las políticas neoconservadoras.

Pero la razón principal de esta *ruptura razonablemente aceptada* es que, tras la dominación de las ideas neoconservadoras, los grupos políticos tradicionales se dieron cuenta de que cuanto más plural es el mapa de opciones políticas, los votantes leales disminuyen, mientras aumentan las unidades fluctuantes. El resultado es que, inicialmente, el programa político se supeditará a la satisfacción del *grupo duro* del partido –los leales-, pero a la larga, las organizaciones alternativas se irán especializando hasta plantear demandas muy específicas que favorezcan la posibilidad de ser satisfechas de manera más individualizada y *desideologizada*, logrando en muchos casos provocar la negociación de los derechos sociales fundamentales, tanto dentro como fuera de las opciones políticas. En definitiva, un nuevo marco, en parte propiciado por el Tercer Sector, más amplio y más plural en las sociedades desarrolladas, permite sostener el concepto de Estado de Bienestar como logro de una época y de una cultura, incluso por encima de estereotipos políticos y opciones económicas. Por ejemplo, la Alemania del conservador Helmut Khol mantuvo los fundamentos del Estado de Bienestar; por el

contrario, la Italia del socialista Romano Prodi no pudo reparar los boquetes abiertos por su antecesor, el extremadamente liberal Silvio Berlusconi, en el Estado de Bienestar italiano, reducido como nunca antes. En la actualidad, las políticas sociales de un conservador como Sarkozy, están matizadas precisamente por la capacidad del Tercer Sector para negociar e imponer sus criterios.

Por eso, aunque en apariencia existe unanimidad en la aceptación de los derechos sociales fundamentales como objetivos de las políticas públicas, la manera en que los estados proporcionan a sus ciudadanos esos derechos permite la gran diversidad de modelos de Estados de Bienestar existentes en la actualidad, una diversidad que ha de tener en cuenta tanto las obligaciones asumidas por parte del Estado, como las contribuciones realizadas por parte de la sociedad, que incluyen tanto las aportaciones de las OTS –entre otros grupos de presión-, como las formas, en permanente evolución, en que se plantean las prestaciones sociales. Una de las claves que explica la situación actual es que en el Viejo Continente las políticas macroeconómicas se deciden en el ámbito europeo global, mientras las políticas sociales son determinadas –en su mayor parte– por los estados nacionales. En paralelo, se produce una disparidad paradigmática de tipo general, ya que, mientras las políticas económicas se basan en un enfoque neoclásico y de oferta, las sociales pretenden mantener su orientación keynesiana basada en la demanda. En síntesis, cabe observar que el fin del 'fordismo' y el auge de la 'nueva economía' han supuesto un duro golpe al mercado laboral como sostén del Estado del Bienestar (Esping-Andersen *et al*., 2002), lo que ya era previsible por muchos autores y al final, ha redundado en nuevos planteamientos sobre el Tercer Sector, más agudizados tras la irrupción de la actual crisis global.

En cualquier caso, el Tercer Sector se ha convertido en un pilar fundamental del EB y todavía es consustancial a él, en Europa. Desde el comienzo fue considerado un soporte importante, aunque las políticas estatalizadoras de los países que desarrollaron más tempranamente el Estado de Bienestar tendían a subsumirlo en sus programas, con lo que acrecentaban su papel dependiente. Desde los años noventa, el Tercer Sector ha sufrido una enorme expansión y, en la medida en que se configuraba como respuesta a los problemas generados por la globalización, ha traspasado fronteras y ha logrado ser un fenómeno mundial. Su consolidación en la Unión Europea es, todavía hoy, la respuesta institucional a la pretendida crisis del Estado de Bienestar, pero también responde, cada día más, a la percepción por un amplio número de ciudadanos de la necesidad de actuar mediante nuevas estrategias con el fin de hacer frente a las nuevas demandas sociales.

1.5.1. Bienestar y el Tercer Sector en Europa: Del Modelo de Estado al Welfare Mix

Existe un consenso general en cuanto a la formación y primer desarrollo del EB en los países capitalistas avanzados, que iría desde 1870 hasta 1950 (con las lógicas interrupciones de las guerras mundiales). Tras esta primera etapa, el EB se refuerza en sus principios, en su filosofía, y se desarrolla en la práctica, configurando su *Edad de Oro* hasta los años ochenta del siglo XX. En general, el origen del EB es el resultado de cuatro procesos complejos[37], que obviamente, hay que matizar a causa de las lógicas diferencias nacionales. En esencia son los siguientes:

1. La desprotección generada por la extensión de las relaciones de mercado y el subsiguiente aumento de la inseguridad de los obreros planteó tempranamente la «cuestión social». Las *Trade Union*, en Inglaterra, hacen ya su aparición en las primeras etapas de la Revolución industrial; en España, el primer sindicato obrero nace en Barcelona en 1830. Las condiciones laborales de los trabajadores suscitaron el debate en diversos sectores de la sociedad, desde las iglesias a los parlamentos, incluyendo las propuestas de los intelectuales y los primeros activistas sociales. Con todo, este factor no es esencial, puesto que, históricamente, el gasto social se ha plegado a la «paradoja de Robin Hood»[38], según la cual el gasto ha sido menor justo cuando y donde más necesario era[39]. Mayor importancia tuvieron los tres factores siguientes:

2. El más decisivo por su capacidad de producir el cambio histórico ha sido la aparición de alternativas al sistema capitalista, que se presentan como amenazas reales y con ánimo combativo para la estabilidad de las sociedades burguesas. Estas alternativas, originadas por la acción del movimiento obrero (sindicalismo) y articuladas durante décadas a través de la formación y extensión del socialismo –la *lucha de clases* como motor de la historia-, entraron en una nueva dinámica a partir de 1917, a causa de las esperanzas que despertó en las masas obreras el triunfo de la revolución en Rusia. Así, desde la revolución bolchevique y hasta el colapso del comunismo a finales de los 80, el capitalismo ha sido sólo *una* de las opciones posibles y por necesidad –en principio, por

[37] Aunque no existe un acuerdo básico en considerar las causas del surgimiento del EB señalamos estas como visión general. Otros autores que recogen diferentes factores son Briggs (1961), Pierson (2006)

[38] Lindert (1997).

[39] Los estudios posteriores han demostrado que los gastos sociales correspondientes a los grandes ámbitos como la sanidad, la enseñanza universitaria, transportes públicos, etc. parecen favorecer de manera constante a los grupos sociales más acomodados (cit. en Ascoli, 1987: 120)

dotarse de legitimidad moral y política (la democracia), pero también por buscar nuevas formas de hacer frente a la amenaza-, ha tenido que integrar a las masas de trabajadores, favoreciendo el desarrollo de una clase media sostenible, adaptable a los distintos ciclos económicos, tal y como previó el modelo Keynesiano.

3. El siguiente proceso se generó en el propio seno del capitalismo, a causa de la relación implícita entre el desarrollo de las fuerzas sociales y la extensión de los derechos políticos (Myrdal, 1960). Hay pruebas de que inicialmente (hasta 1930) hubo una correlación directa entre el desarrollo del sufragio universal y el crecimiento del gasto social, es decir, que el gasto social creció más rápido allí donde el mercado político era más amplio (Lindert, 1997). Es el periodo en que el parlamentarismo y las democracias burguesas más desarrolladas oponen decididamente un modelo social a la consolidación del comunismo en la URSS. Pero, al mismo tiempo, el gasto social redujo su ritmo de crecimiento en los países donde las instituciones católicas se hacían cargo de la asistencia social y donde, como en España, la estabilidad política del régimen constitucional parlamentario fue en declive, conduciendo a la crisis de las democracias y a la formación de los totalitarismos. Después de la II Guerra Mundial, los ritmos de democratización, el papel del sindicalismo y la fuerza social y política que pudieran lograr en cada país explican, en buena medida, la definición de los diferentes modelos de EB, como veremos.

4. El último proceso se debe a la extensión del keynesianismo a partir de los años treinta y a la configuración del llamado «pacto keynesiano», que en los países desarrollados se manifestó sobre todo en el compromiso por el pleno empleo, mantenido durante toda la *Edad de Oro*[40]. El keynesianismo vino a dar apoyo teórico a la intervención, justificándola y apuntalándola, frente a las pocas voces críticas que se oían en aquella época (voces como la de Hayek o, después, Friedman o Buchanan) y que estaban arrinconadas[41].

Los cuatro procesos permiten comprender los fundamentos filosóficos, sociales, económicos y políticos del EB en los que se han basado los cimientos de los modelos de Bienestar. Tras la época dorada, la llegada de la década de los setenta supone un replanteamiento del Estado de Bienestar y del papel del Sector Público. Los cambios demográficos, el paso de una sociedad industrial hacia una post-industrial y la crisis económica precipita el debate. Como señala Ascoli (1987:120) al EB le llovieron las

[40] Una imagen del pacto en Anisi (1995); o en Monereo (1996).

[41] Friedman (1966), Hayek (1985). En la actualidad, las propuestas de Barak Obama despiertan de nuevo el interés por políticas sociales que parecían periclitadas en Europa y, en Estados Unidos, imposibles de aplicar, como por ejemplo, la extensión de una seguridad social similar a la europea.

críticas por todos los lados. Por una parte, se intentó atribuir al sistema la entera responsabilidad de los diversos factores de *crisis* que afloraban cada vez con más insistencia entre las redes de los países industrializados: desde la inflación a la excesiva burocratización del aparato público, desde la creciente reglamentación del mercado a la rigidez de la oferta de trabajo, desde la caída de la ética laboral y el sacrificio al elevado coste del trabajo, y desde la crisis fiscal a la crisis de legitimación. Además comenzó a cuestionarse la eficacia de la política social como instrumento para proporcionar el equilibrio social.

El crecimiento del gasto público ante los nuevos escenarios sociales y la incapacidad de mantener el sistema de derechos adquiridos en el largo plazo, provocan la desmitificación de la antigua creencia de la primacía de lo público sobre lo privado; apareciendo diferentes posturas en cuanto al diseño de las soluciones para la crisis del EB. Una de ellas consistente en la negociación de la intervención pública, directa o indirecta, en las políticas de bienestar. La postura antagónica propugna un retroceso de las fronteras y un mayor espacio de maniobra para los mecanismos redistributivos del mercado (Ascoli, 1987).

A su vez, los movimientos sociales comienzan a tener una mayor fuerza, desvinculándose de las concepciones del pasado (Herrera y Ayuso, 2009) La sociedad civil, comienza a tomar conciencia de su capacidad de intervención en la realidad política, surgiendo movimientos asociativos de diversa naturaleza como la ecología y el pacifismo. Esta respuesta social dejó a la vista la creciente capacidad de los ciudadanos para organizarse en torno a intereses compartidos y necesidades situadas fuera del mercado, sin recurrir a la intervención estatal según los modelos convencionales, produciéndose así el comienzo del desarrollo del Tercer Sector de los últimos años. Pero la situación en que nos encontramos en la actualidad ha generado nuevos retos y nuevas soluciones que desdibujan los modelos tradicionales, entre ellos la respuesta de la sociedad a las carencias observadas en el desarrollo de estos modelos una vez que hubieron de enfrentarse, desde los años ochenta, a cambios profundos en la estructura social y económica; nuevos retos que obligaron al Estado a un cambio de rol y produjeron una economía de servicios en constante crecimiento. Todo ello ha obligado a relocalizar las responsabilidades en la relación del estado y la sociedad en el marco de un EB necesitado de revisión, que empezaba a mostrar carencias y que terminó inmerso en lo que se ha llamado la *crisis del Estado de Bienestar* desde los años ochenta.

Así pues, teniendo en cuenta su génesis y evolución, el papel desempeñado por las entidades del Tercer Sector, y principalmente por las que desarrollan su actividad en el ámbito social, éstas no se arrogan constituirse en alternativa al EB, sino que asumen que son un complemento, pues el Tercer Sector está vinculado estrechamente con el tránsito del Estado de Bienestar (*Welfare State*) al modelo de Sistema de Bienestar Mixto (*Welfare Mix*). Sea cual sea el grado de desarrollo del Sistema de Bienestar o las características históricas o coyunturales de su formación, el TS es un elemento que viene a fortalecer los pilares del *Welfare Mix*, lo que acentúa sus grandes diferencias internas, pues ha de estar constantemente redefiniendo sus relaciones con el Estado, en cuanto que éste produce una gran variedad de definiciones normativas del conjunto de derechos, del alcance de los mismos y del rol desempeñado en la promoción y sostenimiento del mismo. En suma, éste es el resultado del cambio producido tras la crisis del EB en el principio organizativo fundamental de la sociedad. Hasta ahora, ese principio había estado dominado por el binomio Estado-Mercado, pero otros actores han entrado en juego y, con ellos, un nuevo código simbólico de lo que significa "hacer sociedad" (Donati, 1997a: 114).

En las últimas décadas, esta nueva forma de presencia activa de la sociedad que obliga al Estado a definir como derechos las antiguas prestaciones ha producido nuevos focos de fricción, pues el Tercer Sector Social puede tender a configurar, a juicio de los poderes públicos, un espacio social autónomo, lo que ya fue objeto de acerbas críticas en los gobiernos miterrandistas, por ejemplo[42]. Más recientemente, se ha extremado la precaución en cuanto al "peligro" de la autonomía, aunque sigue siendo uno de los principios irrenunciables, siempre que vaya acompañado de la necesaria trasparencia y responsabilidad. Así se recoge de manera precisa en el Plan estratégico del 2006 de la Plataforma de ONGs de acción social, en el que se definen los siguientes retos, todos ellos tendentes a mantener la autonomía del TS:

1. Reforzar la autonomía financiera.
2. Reforzar redes democráticas sectoriales y territoriales y consolidar una cultura de calidad y de transparencia.
3. Aproximar la responsabilidad pública del Estado, la corporativa de la empresa privada y la social del TSS.

[42] Véase la obra de uno de los autores más críticos: Kaltenbach, P. (1996), *Associations lucratifs sans but*. París: Denoel. (Nótese la ironía del título). Su crítica llega a poner en cuestión un "mundo subvencionado", en extremo opaco a la fiscalidad, que llega a denominar "bomba de fragmentación" en referencia a los "*partners*" políticos y a los "profesionales" de las organizaciones.

4. Crear una imagen pública creíble, fortalecer la formación y participación interna y lograr la sostenibilidad de las asociaciones (Marbán y Rodríguez, 2006:135)

En definitiva, lo que está ocurriendo es que en las relaciones entre Estado y Sociedad se desarrollan nuevas necesidades y nuevas posibilidades, bien diferentes de la simple inclusión/exclusión respecto al sistema público-estatal. Cada día más, aparecen otras posibilidades y necesidades de protección social realizables mediante nuevas interacciones, interpenetraciones e interdependencias entre Estado y Sociedad Civil, con diferenciaciones tanto por una parte como por la otra (Herrera, 1998). En síntesis, pueden enunciarse así:

1. De un único y principal actor, el Estado, asistimos a la emergencia de múltiples y complejos actores de la protección social.

2. De un paquete estándar de derechos sociales se ha pasado a un más complejo conjunto de derechos sociales y humanos del *wellbeing* y *wellness*.

3. De criterios de valoración de la protección social basados en normas jurídicas se ha pasado a criterios más sustanciales de valoración de la eficacia, eficiencia y equidad de las medidas concretas y de las intervenciones sociales.

4. De modalidades de realización por vía institucional se ha pasado a nuevas modalidades basadas en la construcción de redes formales-informales, con la participación de sujetos no institucionales y la apelación a recursos propios de las singulares comunidades locales y de los grupos sociales

En suma, en la actualidad, el nuevo EB puede ser caracterizado como "...un estado en el cual el poder organizado se utiliza deliberadamente (mediante la administración y la política) en un esfuerzo por modificar el juego de las fuerzas del mercado" (Briggs, 2000:18). Pero además, debido a las influencias de las organizaciones del TS, entre otros factores, el nuevo EB pretende "…la subordinación de los precios de mercado a la justicia social y otorgar un conjunto de derechos sociales que tienen como fin modificar la estructura de clases y conseguir la igualdad social" (Marshall, 1992: 40)[43].

[43] Sobre definiciones, Mishra (1993a: 147-148), Ojeda (1994: 13-22).

Para conseguir tales logros se han articulado varias vías de actuación:

1. Garantizar a los ciudadanos una 'renta mínima' al margen del valor de mercado de su trabajo o propiedades.
2. Minimizar la inseguridad frente a ciertas contingencias sociales, tales como la enfermedad, el desempleo o la vejez.
3. Lograr la *decomodificación* total o parcial de un determinado conjunto de bienes y servicios a los cuales tienen igual derecho todos los ciudadanos sin distinción de estatus o clase.[44]

En suma, la crisis del EB de los ochenta y los cambios sociales y económicos han producido una gran diversificación de los modelos de configuración del EB en los países con sistemas de Bienestar más instaurados. Así y todo, intentaremos definir los modelos básicos teniendo en cuenta la tipología de servicios mínimos considerados, el colectivo al que van dirigidos (residual o universal) o los encargados de su provisión y gestión (sistemas públicos, privados o mixtos). Siempre teniendo en cuenta notables excepciones y diversos argumentos colaterales: un sistema residual podría ser utilizado en un sistema universal donde fuese apropiado, un sistema institucional necesita algunos beneficios para asegurar que las necesidades son cubiertas, etc. También tenemos presentes los problemas de eficiencia, costes, determinación de receptores, etc. Los cuatro modelos propuestos son: el *Socialdemócrata escandinavo*, el *Liberal anglosajón*, el *Bismarkiano corporativista* y el *Mediterráneo latino*.

El *modelo Socialdemócrata* (los países Nórdicos) se caracteriza por los altos niveles de *decommodification*, con beneficios sociales para todos los ciudadanos al más alto nivel comparado con otros regímenes. Las políticas sociales buscan debilitar las influencias de las leyes del Mercado sobre la distribución de rentas y plantean, como objetivo final, la maximización de las capacidades que favorezcan la independencia personal mediante las transferencias monetarias directas para el cuidado de personas dependientes (infancia, discapacidad, mayores) (Esping-Andersen 1990:28). Más recientemente, se buscará minimizar e incluso eliminar la dependencia del mercado

[44] El concepto de *de-commodification* trata de ser una medida sintética para evaluar el bienestar social de los ciudadanos (Esping-Andersen, 1990). Basado en ideas de Karl Polanyi, la 'desmercantilización' (*de-commodification*) hace referencia al nivel de derechos sociales, mediante prestaciones, que permitirían a los ciudadanos cubrir sus necesidades vitales al margen del mercado laboral. Richard Titmuss (1981), representante de la corriente socialdemócrata tradicional, ya consideraba a las políticas sociales como medios para no depender del salario como única forma de emancipación y satisfacción de necesidades.

(Esping-Andersen 1999:78-9). El mejor ejemplo está precisamente en los resultados obtenidos por Esping-Andersen (1999:61-3), con los que demuestra empíricamente la realidad de esta hipótesis, pues el porcentaje de personas mayores que reciben servicios de Ayuda domiciliaria es considerablemente superior en estos países (20%) donde el porcentaje de tercera edad que vive en situación de dependencia de sus descendientes es extremadamente bajo (4 o 5 %) en comparación con otros países europeos[45].

El *modelo liberal* (países anglosajones) se caracteriza por los bajos niveles de *decomodificación*. En este modelo, el Mercado es considerado como el instrumento para la distribución de recursos, y los beneficios del sistema de seguridad social son bastante más modestos y los derechos sociales muy restringidos. Este régimen genera un alto nivel de independencia con respecto al Estado y son esencialmente las redes informales (familia, grupos y amigos) las vías generalizadas para afrontar los problemas sociales de dependencia. El modelo es hoy motivo de críticas generalizadas, en las que se pone de manifiesto el fracaso de un sistema que en su día se propuso como ejemplo por su capacidad para adaptarse a las políticas neoliberales[46].

El *modelo conservador-corporatista* (Francia y Alemania) tiene sus orígenes en largas tradiciones decimonónicas impulsadas por el Estado (bismarkiano y napoleónico) con el apoyo de una Iglesia fuertemente estatalizada (iglesia galicana, iglesia evangélica alemana); en los periodos más conservadores, ambas instituciones ponían su énfasis en la tradición -la familia, la estructura de clases asociada a las circunstancias laborales (corporativismo) y las versiones sociales aportadas por el *neocristianismo-neocatolicismo* a partir de finales del siglo XIX-, sustentando su actuación bajo el principio de subsidiaridad. Este modelo interfiere sobre las circunstancias individuales solamente en los casos en los que los recursos familiares han sido agotados, es decir, que la provisión de beneficios sociales de carácter público depende de las rentas previas y del *status*. Todo ello implica que la familia es el *locus* dominante de solidaridad. (Esping-Andersen 1999:85). (Obviamente, el modelo socialdemócrata ha evolucionado aunque preserva en sus raíces el modus operandi aplicado en estas sociedades previo a las constituciones democráticas tras la II Guerra Mundial)[47].

[45] Mauricio Rojas (2008). *Reinventar el Estado del bienestar. La experiencia de Suecia*. Gota a Gota Ediciones. Madrid.
[46] Álvaro Espina (Coordinador), *Estado de Bienestar y competitividad. La Experiencia europea* (2007), Fundación Carolina/Siglo XXI.
[47] El canciller Bismarck impuso uno de los primeros sistemas de seguridad social para los trabajadores a fines del siglo XIX, pero lo hizo con el propósito de integrarlos en el Estado alemán recientemente unificado, de

El *modelo Latino* (España, Italia y Portugal) se ha desarrollado en países con un proceso de tardía modernización capitalista, caracterizado por fuertes conflictos sociales, preeminencia del Estado, formas clientelares de acceso a los recursos, patrimonialización del Estado por las clases privilegiadas, papel preponderante de la Iglesia Católica y escasa, atomizada y débil sociedad civil (Rodríguez Cabrero, G., 1997: 16). Así y todo, la evolución de España a partir de la democratización se ha ido alejando de este modelo, por lo que expondremos brevemente algunas pautas para comprender lo que podríamos denominar *modelo Español*.

El *modelo Español* responde al *modelo Latino*, aunque marca cierta distancia tras las transformaciones producidas en la democratización. Los regímenes dictatoriales, la influencia de la familia como célula social y la influencia religiosa marcan un patrón para este modelo. En el caso de España, la dictadura franquista produjo la desarticulación de cualquier forma de participación social que no estuviera ligada a la Iglesia y/o a las instituciones del "Estado-providencia" creado en plena guerra civil; pero en los años sesenta, los gobiernos desarrollistas y tecnócratas hubieron de hacer frente a la necesidad de modernizar la sociedad, pues eran conscientes de que el mantenimiento de un régimen autoritario sin democracia exigía al menos abrir algunos cauces de participación a la acción social, aunque obviamente estuvieran controlados. A esa idea responde la ley de Asociaciones de 1964, bajo cuyo amparo se desarrollaron algunas entidades de signo católico como Cáritas, u otras como Cruz Roja y las destinadas a discapacitados, sobre todo. Mientras, la Seguridad Social del Régimen incorporaba mejoras sustanciales para los trabajadores –subsidios, asistencia, pensiones, etc.- siempre con un fuerte componente corporativo (mutualidades, cooperativas) (Rodríguez Cabrero, 1991).

Sin embargo, los más perspicaces observaban que la beneficencia religiosa y corporativa en claro retroceso, en una sociedad cada vez más secularizada, no estaba siendo sustituida por el desarrollo de una sociedad civil *dócil*, sino que emergían sindicatos de clase –nacimiento de Comisiones Obreras, o USO- o asociaciones clandestinas de fuerte influencia católica de izquierdas –HOAC, Cristianos para el Socialismo-, claramente antagónicos[48]. La propia Iglesia católica comenzó a

manera que, como todas las instituciones, quedaban encuadrados y sometidos a un código de obligaciones hacia el Estado. Véase Mueller, A. P (1983), *Sozialpolitik und Wirtschaftsordnung*, Frankfurt. El caso francés –napoleónico- está unido a la propia definición original de la *República*, cuyos valores fueron puestos en práctica sobre todo por la III República, aunque los antecedentes se registran ya en el Código napoleónico (*Code Civil des Français*), de 1804. Véase Morazé, Ch. (1969), *La Francia burguesa*, Barcelona.

[48] Véase Vinyes, R. (1996), "Aproximación histórica a las asociaciones de carácter no lucrativo en el ámbito de los servicios sociales" en Rodríguez Cabrero, Gregorio y Cordorniú, Julia Monserrat (Coords.), *Las*

desvincularse del Régimen y una parte del clero trabajaba abiertamente a favor de movimientos sociales fuertemente reivindicativos.

Los años setenta representan la eclosión de todo el movimiento social gestado en la década anterior, sin embargo, a partir de 1977, la fuerza de transformación social que antes residía en asociaciones clandestinas con fuerte participación se desvió a partidos y sindicatos, cuyo primer objetivo era presionar al naciente Estado democrático para que los cambios en materia social y económica se produjeran más rápidamente. El resultado fue una avalancha de cambios legislativos en materia de relaciones laborales, de seguridad social y de consolidación del *estado social* y de derecho (pactos por el empleo, ampliación de la cobertura de la Seguridad Social, mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores, etc.); sin embargo, a la vez, se producía una gran desmovilización, lo que se vino a llamar *desencanto*. Los dirigentes más activos de las asociaciones pasaron a las instituciones democráticas (partidos, sindicatos, gobierno), lo que produjo pérdidas sensibles de las que el *asociacionismo de base* tardó en recuperarse[49].

Pero entonces "se creía que *tomar* la Administración produciría una mayor influencia en los asuntos públicos", cuando en realidad se estaba desarticulando el amplio movimiento social gestado antes (hay que reconocer que el proceso puede verse también como una necesaria *normalización*, producto de la democracia, y que ha producido tres décadas de avance de la sociedad española en todos los aspectos, incluido el de las prestaciones sociales)[50].

En suma, con la consolidación democrática, los ciudadanos comienzan a sentirse representados por las nuevas instituciones, especialmente a partir de la elección de los primeros ayuntamientos democráticos, mientras las organizaciones van perdiendo progresivamente el carácter de representación, asumida ahora por órganos institucionales que abarcan todo el espectro: local, comarcal, regional, nacional y, al final, europeo.

La siguiente etapa, en la que todavía nos encontramos, es la que representa el desarrollo del Tercer Sector. Surgen nuevas asociaciones de asistencia social –familiares de enfermos, apoyo contra el riesgo de exclusión, etc.- en medio de un movimiento

---

entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo. Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.

[49] Urrutia, V. (1992), "Transformación y persistencia de los movimientos sociales urbanos", en *La ciudad en cuestión. Política y Sociedad*, nº 10, Madrid.

[50] Sobre este asunto puede verse el libro colectivo en cuya autoría hemos participado, Gómez, J. L., Moreno, J. R., Juaneda, E. y Martínez, A. (2008), *Empresarios trabajadores. Historia de la Federación de Empresarios de La Rioja*, Logroño, FER.

reivindicativo general, a veces enlazando con los movimientos alternativos fuertemente enraizados en la UE –medio ambiente, pacifismo, mujer, etc.-, pero también a causa de la propia necesidad de asociarse en defensa de fines y valores que no se cree ya que estén debidamente atendidos por el nuevo Estado-providencia democrático. Junto a este argumento primario se produce además la propia justificación individual, el compromiso (voluntariado), lo que como veremos, constituye el objetivo principal de nuestro tercer capítulo.

A continuación presentamos una tabla en la que intentamos recoger sintéticamente las principales características de los cuatro modelos.

Tabla 11. Modelos de Estados de Bienestar

Modelos de Estado de Bienestar	Anglosajón Liberal	Escandinavo Socialdemócrata Nórdico	Bismarckiano Corporatista Conservative	Mediterráneo Post-autoritario Latin-Rim
Tipo de régimen	Residual. Beneficios sociales para las clases más necesitadas	Universal Moderno y basado en el individuo	Institucional Contractual basado en el mercado laboral y la familia	Rudimentario. Fragmentario. Basado en estructuras informales tradicionales y en la Iglesia
Contexto social del EB				
Valores principales	Individualismo Libertad	Igualdad y Seguridad	Familia - Seguridad del contribuyente	
Sistema político	Liberalismo	Socialdemocracia	Conservador	Post-autoritario
Características principales del EB				
Papel del Estado	Mínimo	Actor principal	Complementario	Complementario
Programas	Selectivos	Universales	Universales-selectivos	
Destinatarios	Clases más desfavorecidas	Ciudadanos	Trabajadores-contribuyentes	
Nivel de gasto	Bajo	Muy Alto	Alto	Bajo
Nivel de prestaciones	Bajo	Altas-generosas	Altas ligadas a status	Bajo
Efectos del EB				
Mercado de trabajo	Regulación baja	Regulación alta	Regulación alta	Regulación media
Nivel de decomodificación	Nivel bajo	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Países representativos				
	Inglaterra, Irlanda	Suecia, Noruega, Finlandia	Alemania, Austria, Francia, Italia	España, Portugal, Grecia

Fte: Esping-Andersen (1993), Hubler y Stephens (1998), Leibfried (1993)

Con todo, conviene hacer una apreciación sobre el impacto de la Unión Europea en los diferentes modelos clásicos que coexisten históricamente en el continente –incluido el español, por supuesto,- pues uno de los primeros objetivos del proceso de formación de Europa ha sido alcanzar una equiparación de derechos en los países miembros de acuerdo con la Carta de los derechos fundamentales de la UE, fundamentada en diversos tratados comunitarios. Por otra parte, los fondos estructurales, gestionados por la Comisión Europea, fomentan y respaldan los esfuerzos de las autoridades nacionales y regionales de la UE con el fin de reducir las diferencias de desarrollo y equilibrar los niveles de bienestar entre los distintos territorios europeos, mientras el "principio de

subsidiariedad", consagrado en los textos de Maastricht, se erige como principio fundamental del ejercicio de las competencias de la Unión. Tanto este principio como el de la solidaridad constituyen un pacto entre la ciudadanía y las fuerzas políticas que actúa permanentemente para favorecer la extensión del conjunto de derechos a todos los ciudadanos europeos.

Sin embargo, hemos de recordar que las instituciones de la UE intervienen sólo en la medida en que una acción comunitaria es más eficaz que una acción nacional o local, lo que garantiza que no se produzcan injerencias inútiles o perniciosas en la vida de los ciudadanos *nacionales*; sin embargo ésta es la causa de que se permitan, como veremos, las grandes diferencias en el seno de la Unión. En suma, la identidad europea es un activo valioso que debe preservarse y que nunca debe confundirse con la uniformidad[51]. En lo que aquí nos interesa, la *identidad* favorece la participación civil en actividades relacionadas con el interés general, en concreto, con la acción social, es decir, actividades "de asistencia social o inclusión social, promoción y atención a las personas en riesgos de exclusión laboral, defensa de los derechos humanos, de cooperación al desarrollo, promoción de la acción civil y del voluntariado". Aún así, es constatable que la *identidad* e *igualdad de derechos* no han sido alcanzadas, por lo que estos retos siguen constituyendo el núcleo del *debate social* en el que una mayoría de ciudadanos se define por su aspiración a una próxima *Europa Social*.

En España, podemos avanzar ya que las organizaciones sociales forman parte del proceso general de reestructuración del Estado de Bienestar, que se basa en la mayor implicación en las políticas sociales públicas y en la creciente importancia de la prestación de servicios[52]. En cuanto al Tercer Sector, la inicial dependencia financiera de la esfera estatal, que ya hemos advertido antes, parece estar, en los últimos años, tocando techo, pues es apreciable que se diversifican sus fuentes de financiación, a la vez que mejora la gestión organizativa y económica y se potencia su prestigio social. Ahora bien, el Tercer Sector compite selectivamente en España con la empresa privada, que de forma directa (prestación de servicios) e indirecta (mecenazgo, marketing con causas, etc.), ha entrado de lleno en el sector de los servicios sociales, sobre todo desde la aplicación de políticas neoconservadoras a partir de fines de los noventa. Es una competencia selectiva que no resta capacidad a los valores añadidos del TS como son la innovación, flexibilidad

[51] Véase esta noción en un artículo tan pionero como el de Briggs, Asa (1961): "The welfare state in Historical Perspective" *European Journal of Sociology*, pp. 228.

[52] Véase Marbán Gallego, V. (2001), "Sociedad civil, sector no lucrativo y entidades voluntarias de servicios sociales", en García Inda, A.; Martínez de Pisón Cavero, J. M. (Coord): *Ciudadanía, Voluntariado y participación*, edit. Dykinson, pp. 27-62.

organizativa y capacidad para llegar a colectivos en riesgo de exclusión, pero es evidente que el crecimiento organizativo, en paralelo a los nuevos riesgos sociales, ha generado competencia por los recursos entre las organizaciones, aunque también y de manera creciente, han mejorado las formas de colaboración entre entidades para reforzar su voz y desarrollar programas conjuntos, habida cuenta de la transversalidad inevitable de muchas de las intervenciones sociales.

Este carácter dual del desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector -crecimiento organizativo/presión corporativa junto al de institucionalización/desarrollo social participativo- se encuentra aún en pleno proceso de rearticulación y búsqueda de equilibrios, lo que se materializará a lo largo de la presente y la próxima década y, en buena medida, será el resultado de una deuda contraída con la evolución y construcción social del conjunto de la esfera cívica o Tercer Sector en general, siempre teniendo en cuenta las aportaciones y las limitaciones del Sector con respecto al sector público y, de manera más general, al conjunto de intervenciones económicas propiciadas por los poderes públicos, definidas por las tres funciones económicas clásicas del Estado: producción, redistribución y regulación (Defourny, 1992), que sin duda se mantendrán inmutables.

1.5.2 Vinculación entre Estado de Bienestar y Tercer Sector

Aún con las matizaciones que hemos expuesto a las dos teorías más generalizadas –fallos del sector público, fallos del mercado y el enfoque del *enterpreneur* social-, todavía en el campo teórico sobre el surgimiento del Tercer Sector Social, la teoría más generalizada es la que preconiza que los *Fallos del Sector Público* justifican el surgimiento de las organizaciones como vía para suplir las carencias que el Estado no alcanza a proporcionar a los ciudadanos. Así, es ésta la razón que obliga a la sociedad civil a organizarse y a mostrar su capacidad reivindicativa para lograr una ampliación de servicios e incluso, la prestación de dichos servicios en aquellas áreas que no contemplan los entes públicos.

El resultado no puede ser más que una disparidad de respuestas a las diversas situaciones, en función de las diferentes realidades de los estados. En el caso de la UE, esta disparidad es todavía más creciente, pues no sólo cuentan las diferentes tradiciones y contextos históricos, sino también la ampliación del número de estados miembros que ha

conducido a la constitución de la *Europa de los 27*. Por más que se mantengan como principios fundamentales del EB los principios de solidaridad y subsidiaridad, no existe homogeneidad en los diferentes países, ni siquiera en los países llamados desarrollados, pues depende del abanico de derechos considerados básicos y del nivel de alcance del sistema. Todo ello exige superar la *teoría de fallos* y nos obliga a proponer otras vías teóricas que contemplen también aspectos de desarrollo político y social de la totalidad de los ciudadanos.

Cualquier sociedad desarrollada establece un pacto de gobernabilidad por el que delega en sus representantes el mantenimiento de los logros organizativos, tanto en la esfera individual y en la social, como en las relaciones con los poderes públicos. Es el viejo principio funcionalista que preconiza que *toda sociedad está abocada al orden* y encuentra *la forma de mantenerlo* (Parsons, 1951). En las democracias de corte occidental, este *orden* se basa en la delegación-representación, que ejerce de punto de equilibrio variable entre la individualidad y la colectividad, de manera que los ciudadanos pueden decidir la inclinación de su delegación más hacia la individualidad o más hacia la colectividad. Es obvio que hay algunas prestaciones, por ejemplo la educación, sobre las que se discute menos; pero no ocurre lo mismo en el mundo de los servicios sociales en el que sí se discute –y es muchas veces el fundamento de las confrontaciones partidarias- si el reparto de servicios debe inclinarse más a lo colectivo, mediando o no el Estado, o si se han de asumir al libre criterio del individuo a través del mercado (éste es el caso de muchos servicios sociales, incluso, en el caso de Estados Unidos, algo tan básico como la asistencia médica).

Hace unas décadas, la fuerza del EB tradicional no planteaba estos problemas, pero en la actual sociedad desarrollada, son la clave, pues en la delegación-representación prima a veces, bajo la inspiración de la *sagrada* la libertad, el derecho individual, aún a pesar del riesgo de favorecer los desequilibrios sociales, en los que unas minorías elitistas pueden ejercer el derecho de libertad de elección, mientras que aquellas que no poseen recursos quedan desprovistas de bienes o servicios, o al menos, de la posibilidad de elección. Así, se pueden producir varias alternativas:

1. Las sociedades con sistemas de protección social más desarrollados establecen nuevos mecanismos de participación ciudadana que permiten consensuar en cierta medida la definición de los derechos individuales (sirva como ejemplo los presupuestos

participativos) y el sistema de protección y de principios para dicha prestación (subsidiario, marginal).

2. Las demandas sociales del ámbito colectivo se instrumentalizan no sólo a través de la representación-delegación, sino en el marco de los movimientos civiles, como "instrumentos" no sólo de reivindicaciones, sino también facilitadores/suministradores de los servicios.

Evidentemente, a la hora de plantear el conjunto de demandas a satisfacer, no existe un acuerdo unánime, sobretodo en sociedades cada vez mas heterogéneas, pero debe haber un consenso social en referencia a los mínimos universales, sobre los que no existe discusión válida. Por ello, los movimientos políticos civiles o alternativos ejercen en la práctica como agentes de cohesión de la sociedad civil, pero a la vez se constituyen en grupos de presión y obligan a las fuerzas políticas tradicionales a recoger sus reivindicaciones en sus programas políticos, pues han de responder en las urnas de su gestión. La obligación de captar al votante ha supuesto que todos los partidos políticos incluyan entre sus objetivos, por ejemplo, medidas de protección del medio ambiente, de conciliación de la vida familiar y laboral, de protección de la mujer, etc., lo que está produciendo mejoras prácticas, pero a la vez niveles altos de concienciación de la ciudadanía que, a veces, sobrepasan por su capacidad para *identificar objetivos sociales definidos,* las previsiones de los partidos; lo que, cuando menos, produce una situación paradójica que se manifiesta en la reclamación posterior del cumplimiento de las promesas electorales (algo impensable hace sólo un par de décadas).

Todo ello hace pensar que nos encontramos ante la necesidad de pasar a un nuevo diseño global de protección social, cualitativamente distinto del precedente, que haga frente al inevitable dilema de incrementar las acciones para el bienestar de la sociedad y a equilibrar sus costes. Por ello, el Tercer Sector se configura ya como una de las claves de ese nuevo diseño, por lo que su expansión está siendo creciente y lo seguirá siendo.

En definitiva, el Estado de Bienestar ha intentado combinar la lógica de la redistribución, basándose en el mérito individual, en las creación de redes colectivas y utilizando criterios de justicia social redistributiva, pero sin poder poner en discusión la lógica de la eficiencia económica del sistema capitalista. Las intervenciones de los Estados han sido interpretadas, en la mayoría de las ocasiones, en términos "compensativos" "caritativos" o "benéficos", casi como un "resarcimiento" hacia los grupos sociales cuya posición de desventaja social era considerada como uno de los

efectos perversos, pero inevitables, del desarrollo capitalista (Barrigüete, M, 2003). Sin embargo, es obvio que las nuevas demandas sociales y los nuevos retos de una economía que cada vez afronta nuevos riesgos requieren el diseño de una nueva estrategia para el mantenimiento de los derechos adquiridos y para conseguir un mayor equilibrio en los niveles de bienestar de los ciudadanos. Nuestro planteamiento es que un nuevo diseño requiere que el cambio del papel del Sector Público de agente activo como legislador/promotor/gestor a un papel menos intervencionista y más facilitador, otorgando el espacio correspondiente a la voluntad social bajo un modelo solidario y participativo en el que la participación a través de organizaciones del Tercer Sector se consolide como una de las claves.

Siguiendo con esta línea argumental, el punto de partida para poder analizar como puede llevarse a cabo la implicación más activa de las OTS requiere plantearnos en primer lugar cuál es la situación de los distintos países de la UE, lo que nos permitirá tener una visión de los diferentes niveles de protección social que tienen los ciudadanos de los diferentes estados miembros, y contextualizar la situación de nuestro país. A su vez también consideramos interesante el análisis del reparto de papeles en dichos modelos, es decir, cual es la distribución del bienestar entre los diferentes agentes responsables de la protección social así como la evolución de la misma. Este análisis descriptivo es el que se desarrollará en el siguiente apartado.

1.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS SISTEMAS DE PROTECCIÓN SOCIAL EN LA UE

Desde la creación de la CEE (germen de la actual UE) los pasos dados en el ámbito de promover la creación de un mercado común han favorecido la *europeización* de la economía, promoviendo la movilidad de los trabajadores, el tránsito libre de mercancías, e integrando los sistemas monetarios, aunque este proceso de integración de los distintos estados miembros no se ha promovido de igual manera en el ámbito social. La política social europea evolucionó considerablemente a partir de finales de la década de los ochenta cuando la idea de la dimensión social de la UE comenzó a ser importante en la agenda política europea. Durante los primeros años de la década de los noventa, el debate en el seno de la UE se centra en los principios de subsidiaridad y de proporcionalidad, con una duda subyacente sobre la capacidad de la Unión para llevar a cabo una intervención supranacional con efectos a nivel local (Saari y Välimäki, 2007). Uno de los objetivos del modelo publicitado en la estrategia establecida en Lisboa para el periodo 2000-2010 fue favorecer la implantación de un modelo económico y social equilibrado en todos los países miembros, así como incentivar un desarrollo sostenible basado en un crecimiento promovido desde unas economías basadas en la innovación, una categoría implícita en lo que se ha dado en llamar nueva *sociedad del conocimiento*. Tal como se recoge en la cumbre de Niza de 2000

> The European social model, characterised in part by systems that offer a high level of social protection, by the importance of the social dialogue and by services of general interest covering activities vital for social cohesion, is today based, beyond the diversity of the Member States´ social systems, on a common core of values.

Ante este desafío de la UE, la implantación del modelo social europeo equilibrado requiere necesariamente una armonización de los derechos de los ciudadanos -derechos que se recogen en las políticas sociales-, en primer lugar, para que se pueda consolidar el proyecto europeo como una realidad global –no meramente económica- y en segundo, para que se logre alcanzar un equilibrio real entre los distintos estados miembros una vez conseguidos los niveles de desarrollo de los estados menos favorecidos[53]. Este equilibrio requiere un esfuerzo considerable por parte de los estados miembros ya que los modelos de Bienestar son particularmente diferentes en los distintos

[53] Si los sistemas son más favorables en determinados territorios pueden producirse flujos migratorios hacia esos territorios con el fin de garantizar determinado nivel de prestaciones sociales. Sirvan como ejemplo los jubilados alemanes que llegan a la costa mediterránea y que pueden disfrutar de los servicios públicos con unas prestaciones de jubilación superiores a las prestaciones de los jubilados españoles.

estados y han sido configurados desde la tradición histórica y cultural, pues no ha de olvidarse que las políticas sociales europeas presentan un alto nivel de descentralización.

A lo largo de este epígrafe, nuestro objetivo es presentar una *imagen* de la situación actual de los niveles de prestación social en los distintos países miembros de la UE. Para ello, llevaremos a cabo un estudio descriptivo de los sistemas de protección social en la UE, utilizando los datos proporcionados por la base ESSPROS. Esta base de datos forma parte del sistema europeo de estadística y proporciona información sobre los diferentes escenarios de protección social, desglosados en función de las aportaciones realizadas por los sectores institucionales y de los gastos realizados en los distintos escenarios (o situaciones de riesgo social, como el desempleo, la enfermedad, la vejez, etc.)[54].

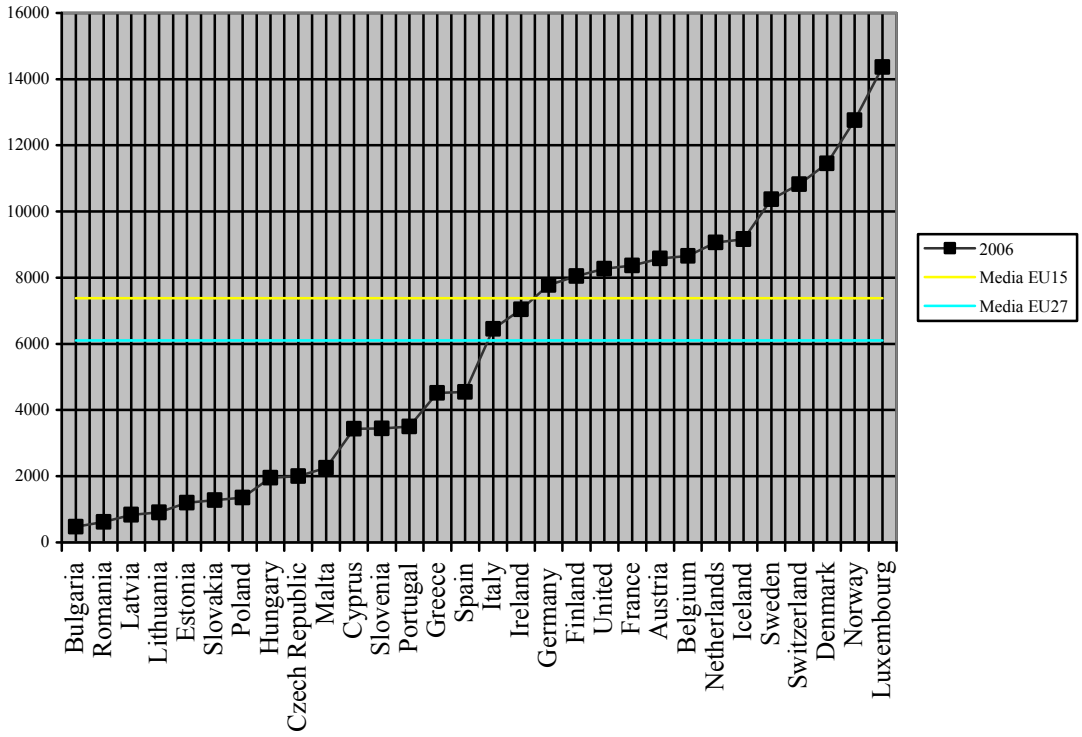
El estudio de la evolución de los niveles de protección social en los Estados miembros se ha realizado mediante un análisis de convergencia, Beta y Sigma Convergencia. El análisis Beta Convergencia nos permite comprobar la evolución, para un marco temporal, de las posiciones de los distintos países con respecto a su punto de partida, es decir, el nivel de crecimiento medio con respecto al valor de la variable en el momento inicial del periodo. En segundo lugar, el análisis Sigma Convergencia analiza la evolución temporal de la dispersión de los distintos elementos -en nuestro caso, países- para cada periodo de tiempo. En ambos casos la interpretación de los resultados es gráfica. Cuanto mayor sea la pendiente de la gráfica Beta y el valor negativo, mayor será el nivel de convergencia de la variable observada para los diferentes países. Para el gráfico Sigma, la convergencia se refleja mediante una gráfica decreciente –o pendiente negativa-, cuanto más decrecientes sean los valores mayor será el nivel de convergencia a lo largo del tiempo, o lo que es lo mismo, los valores de la variable para cada país irán convergiendo de manera creciente a lo largo del tiempo. El marco temporal analizado ha sido el periodo 2000-2006, y los países objeto de estudio, los quince países miembros veteranos y los doce países de reciente incorporación, es decir, los países incorporados durante esta primera década del siglo XXI. Además se han considerado Noruega, Islandia y Suiza como países de referencia y de influencia[55].

[54] Véase el Anexo 1 para obtener más información sobre el contenido y estructura de la base ESSPROS.
[55] La incorporación de cada país en el análisis gráfico depende de la disponibilidad de información. Se señala qué países han sido incluidos para la elaboración de cada gráfico.

1.6.1. Nivel de Protección Social en los Países Europeos

El análisis evolutivo del nivel de protección social en los diferentes países analizados es observado tras la comprobación de la situación actual, lo que nos permitirá posteriormente comprobar cómo se han producido la evolución durante los últimos años hasta alcanzar la configuración actual. Para ello en este primer apartado presentamos la situación más reciente del periodo estudiado.

Gráfico 1. Gasto en Protección Social Total por habitante (año 2006)



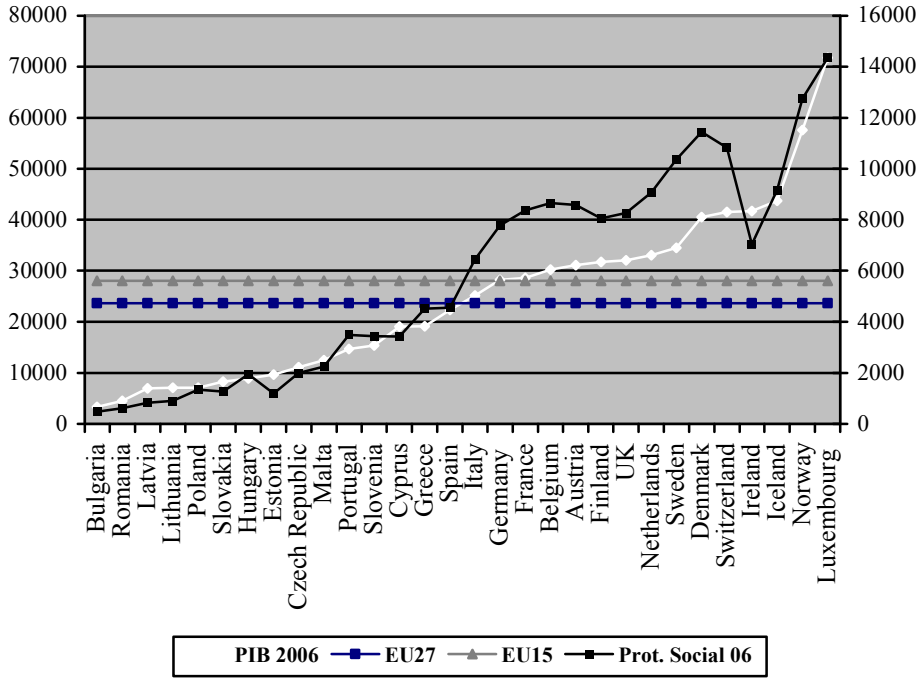
Fte.: Elaboración propia basado en ESSPROS (EUROSTAT)

El Gráfico 1 nos muestra el nivel de gasto total por habitante en los 27 países de la UE y en Noruega, Islandia y Suiza. El punto de partida era similar al que se muestra en los cuadros siguientes (cifras de 2006)[56], que ponen en evidencia las enormes dificultades que los objetivos de la cumbre de Lisboa van a encontrar, incluso aunque siguieran siendo positivas las cifras económicas globales. Este primer gráfico muestra las diferencias existentes entre los distintos sistemas de protección social en Europa, en la que los países nórdicos muestran un gasto de protección social para sus ciudadanos muy por encima de

[56] Los datos obtenidos del Gasto en Protección Social proceden de la base ESSPROS, tabla *Expenditures, Social Protection Expenditures, € per inhabitant*. Los datos del PIB han sido obtenidos de las cuentas nacionales (SEC95), tablas GDP *and main components, at current prices, € per inhabitant.*

los restantes países. Debemos destacar que en el grupo que encabeza el nivel de gasto se encuentran Noruega, Suiza e Islandia, todos ellos países no miembros de la UE. En cuanto al segundo bloque, con una curva de menor pendiente, se encuentran la mayoría de los países de Europa central, incluyendo los países considerados del Modelo Conservador y del Modelo Liberal. Posteriormente situados, los países del Modelo Mediterráneo marcan las fronteras con los países de la UE ampliada. Los países Mediterráneos, presentan un nivel de gasto por persona por debajo de los niveles del conjunto de la UE consolidados y más disperso entre sí. Y finalmente, aparecen todos los países de reciente integración.

Gráfico 2. PIB y Gasto en Protección Social per cápita (año 2006)



Fte.: Elaboración propia basado en ESSPROS (EUROSTAT)

Si tomamos como referencia el PIB por habitante, tanto el gasto en protección social por habitante como el PIB per cápita presentan una continuidad que empieza, por abajo, en Bulgaria, sigue por los países del antiguo bloque del Pacto de Varsovia y termina en España. A partir de las cifras sobre nuestro país, que marca la media del PIB de la UE, la línea sigue ascendiendo incrementalmente, lo que muestra posiciones distantes en los niveles máximos, representados por los países nórdicos. La comparación del nivel de protección con el nivel de riqueza medido mediante el PIB nos muestra que no existe una misma proporción de asignación al sistema de protección social. Comprobamos como la curva de la función de protección social es convexa,

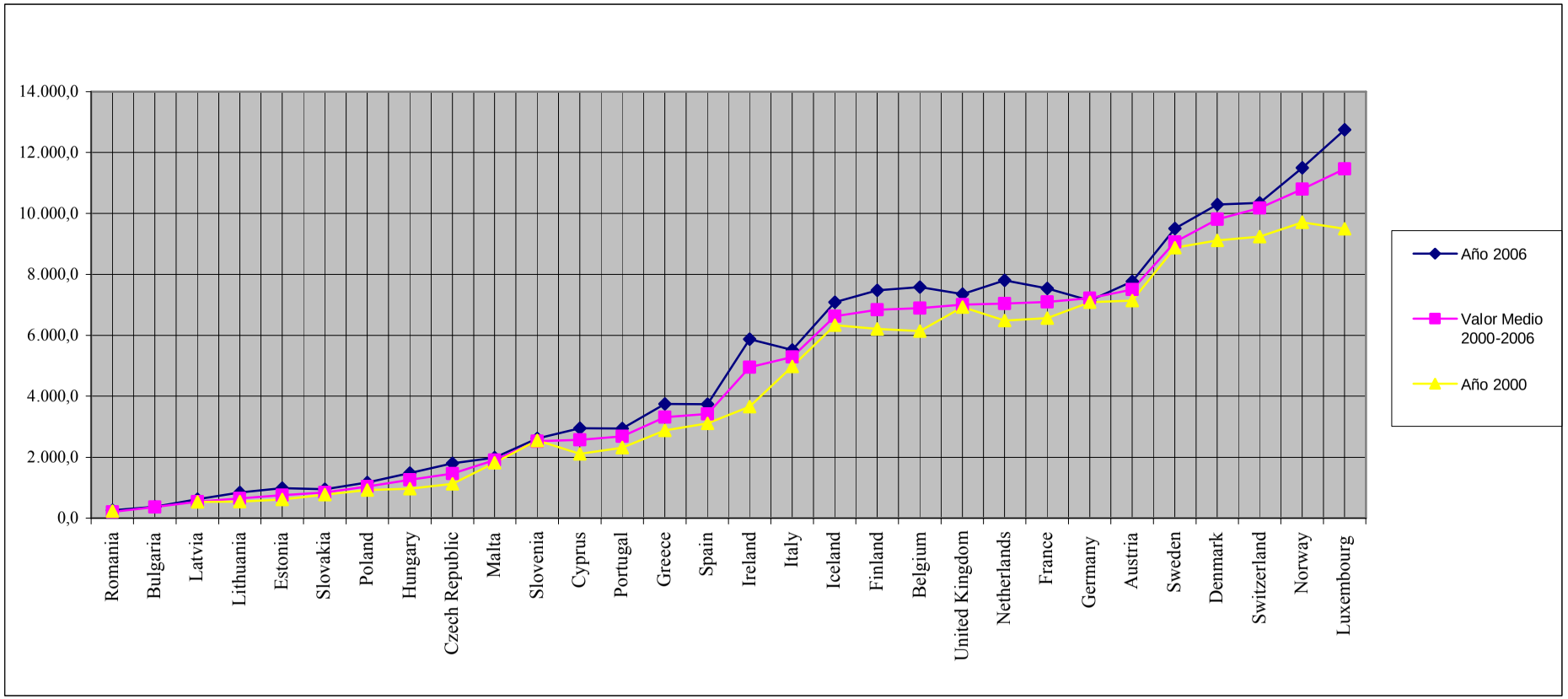
manifestándose un comportamiento más solidario en cuanto a los niveles de cobertura de prestación social realizados[57].

Así pues, las diferencias entre los niveles de gasto en protección social son más marcadas que las de PIB. Tal y como podemos observar en los Gráficos 1 y 2, en los países de reciente incorporación, Bulgaria y Rumania, el gasto por persona asciende, para el año 2006, a 475,7 € y 621,2 €, respectivamente, mientras que los países con mayores niveles de gasto, Dinamarca y Luxemburgo, alcanzan unas cuantías de 11.446, 7 € y 14.358,8 € para el mismo año, siendo el valor medio para la UE constituida por los 27 países miembros de 6.105,9 €; obviamente, un valor inferior al nivel que alcanza la UE de los 15, que asciende a 7.382,9€. Asimismo, cabe destacar el alto nivel de gasto de países no miembros de la Unión y que forman parte del denominado *modelo nórdico* (Noruega, Suiza e Islandia). Estos se encuentran a la cabeza, pero además, continúan manteniendo el crecimiento del gasto. Si analizamos la evolución experimentada durante el periodo 2000-2006, podemos observar por el gráfico que se han modificado posiciones, aunque las curvas que muestran el *ranking* de los países han mantenido una estructura similar.

Es innegable que, en lo relativo al gasto en protección social, existen *dos Europas* bien diferenciadas y precisamente es el caso español el que se sitúa en la frontera entre ambas.

[57] Valga como ejemplo Dinamarca, que se encuentra por debajo de Suiza, Irlanda e Islandia en cuanto al PIB per cápita, pero sus niveles de protección social son superiores.

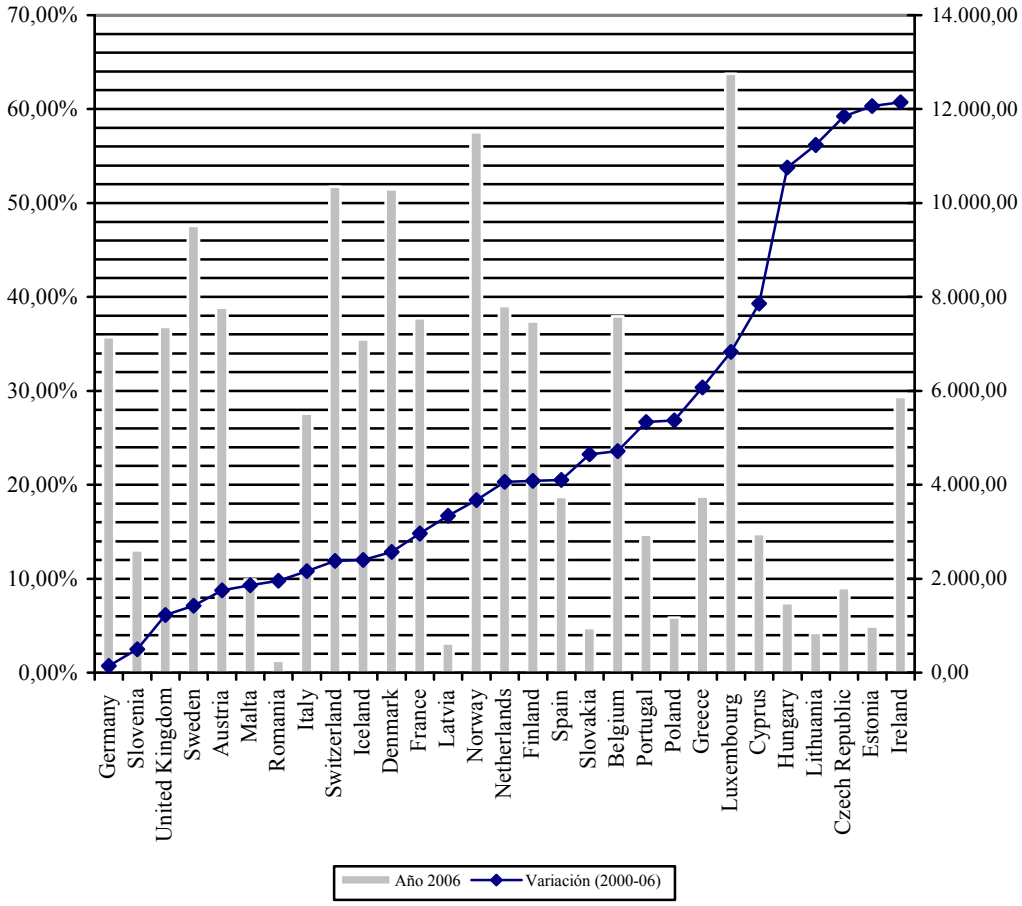
Gráfico 3. Protección Social Total por habitante en € constantes (base año 2000)



Fte.: Elaboración propia basado en ESSPROS (EUROSTAT)

Con el objetivo de analizar la evolución que se ha producido en los niveles de prestación social, en el gráfico 4 hemos calculado la variación total para el periodo tomando como unidades los gastos totales en protección social en € constantes con base en el año 2000, y hemos comparado ese *ranking* de tasa de crecimiento con los niveles de gasto total del año 2006 en unidades corrientes. La tasa de crecimiento muestra que durante el periodo 2000-2006 varios países de nueva incorporación (Estonia, República Checa, Lituania, Hungría, Chipre y Polonia) están realizando un gran esfuerzo por elevar los niveles de protección social, lo que les sitúa a la cabeza en cuanto al crecimiento en términos relativos para el sexenio analizado. Obviamente, el punto de partida era muy inferior, por eso, si los comparamos tomando como referencia los valores absolutos, comprobaremos que su situación está a niveles muy inferiores.

Gráfico 4. Variación del Gasto en Protección Social Total (periodo 2000-2006) y nivel de Gasto en Protección Social por habitante (año 2006)



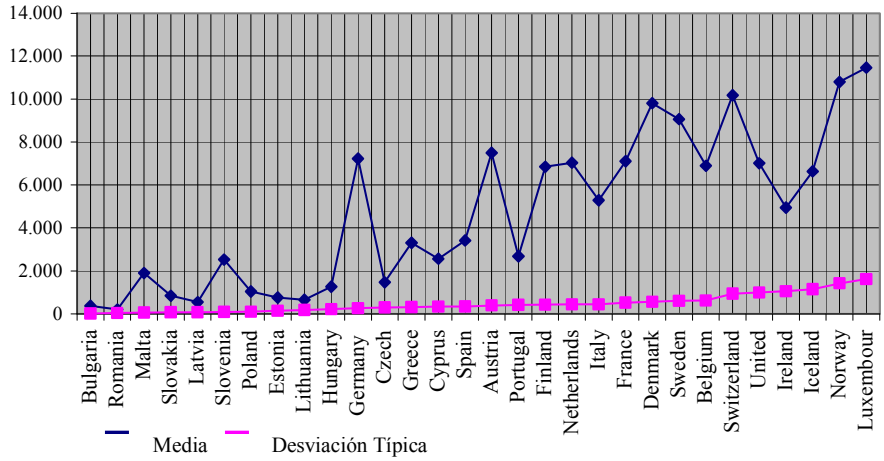
Fte.: Elaboración propia basado en ESSPROS (EUROSTAT)

En el otro extremo del gráfico observamos que países como Alemania, Reino Unido, Suecia y Austria han experimentado los mínimos incrementos de niveles de

protección, pero si consideramos los valores absolutos de gasto, comprobaremos que se trata de economías con niveles considerables de protección social. Cabe destacar el despegue realizado por Irlanda, que ha sido el país que ha experimentado el mayor crecimiento, y al realizado por Grecia, que acorta distancias con respecto a otros países mediterráneos, aproximándose a los niveles de España.

Como podemos observar en el Gráfico 5, los países que mayores incrementos medios han experimentado han sido los países del Norte y Centro de Europa, que conforman el grupo consolidado de miembros de la UE, manteniéndose en la zona central los países mediterráneos y en la parte inferior, con una menor variación estandarizada, los países incorporados en el 2004 y finalmente, los nuevos incorporados del 2007, Bulgaria y Rumania.

Gráfico 5. Protección Social por habitante (periodo 2000-2006)



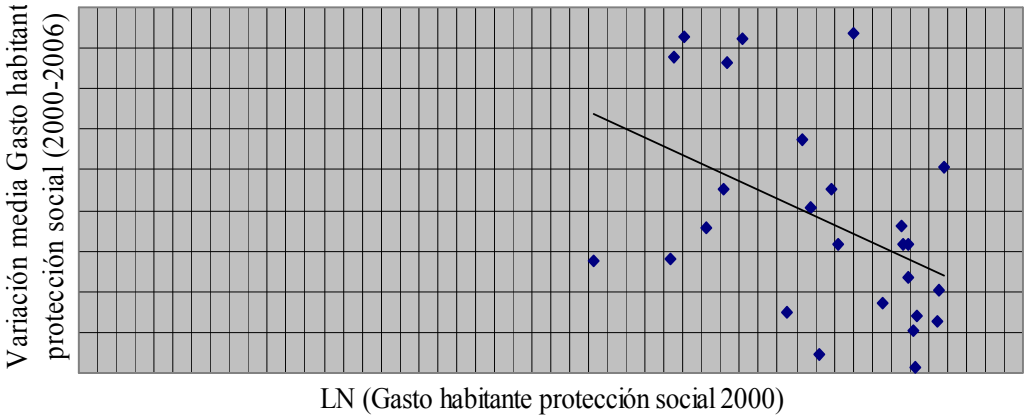
Fte.: Elaboración propia basado en ESSPROS (EUROSTAT)

La evolución de la protección social no se ha planteado a una misma velocidad para los distintos países, por lo que existen todavía unas diferencias considerables, no sólo entre los países de reciente incorporación –lo que es perfectamente explicable-, sino entre los países de mayor tradición. Así pues, continúan las diferencias entre los diferentes modelos de bienestar, e incluso determinados países mantienen un continuo crecimiento superior al resto, provocando un mayor distanciamiento en el rango del nivel de protección en el conjunto de la UE. En el siguiente apartado observaremos cómo han evolucionado los niveles de convergencia entre los países europeos.

1.6.2. Convergencia: Análisis Beta

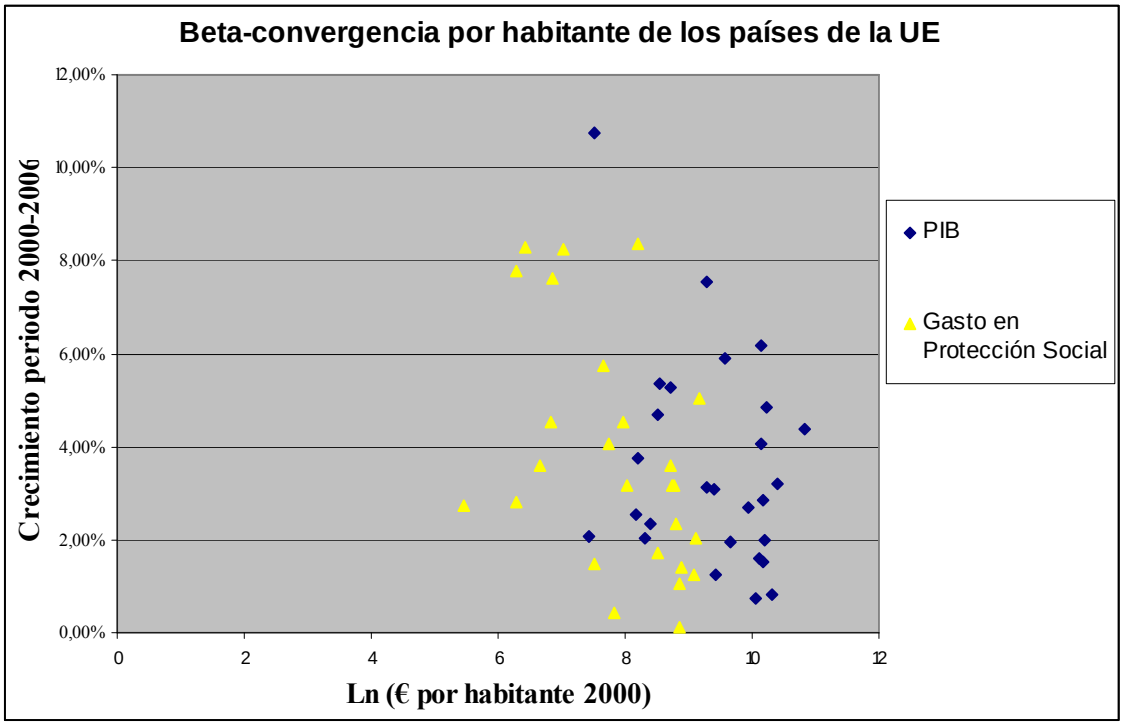
El análisis Beta convergencia nos permite observar la convergencia entre países mediante la comparación entre el esfuerzo realizado en cada uno de los países (variación experimentada en el gasto de protección social para el sexenio 2000-2006) en función del nivel de partida en el año 2000. Cuando la representación gráfica muestra una pendiente negativa implica que los países que partían de un sistema con menores niveles de protección social están realizando un mayor esfuerzo por equiparse con los países de mayor nivel.

Gráfico 6. Beta Convergencia Gasto Medio en Protección Social por habitante en EU27 (2000-2006)



El gráfico 6 refleja la tendencia de los últimos seis años para los países de la UE27 y, como ya hemos avanzado, permite observar la evolución experimentada para el sexenio analizado en función del punto de referencia inicial. La gráfica presenta una pendiente negativa, lo que indica que los países que partían de unos menores niveles de protección social están consiguiendo mayores tasas relativas de crecimiento medio para el periodo, por lo que podemos deducir que, en términos globales, se está produciendo un proceso de *acercamiento* entre los países con menores prestaciones sociales con respecto a los países con sistemas de protección social más amplios, aunque también observamos que en la nube de puntos aparecen determinados elementos que se encuentran más dispersos con respecto a los núcleos centrales.

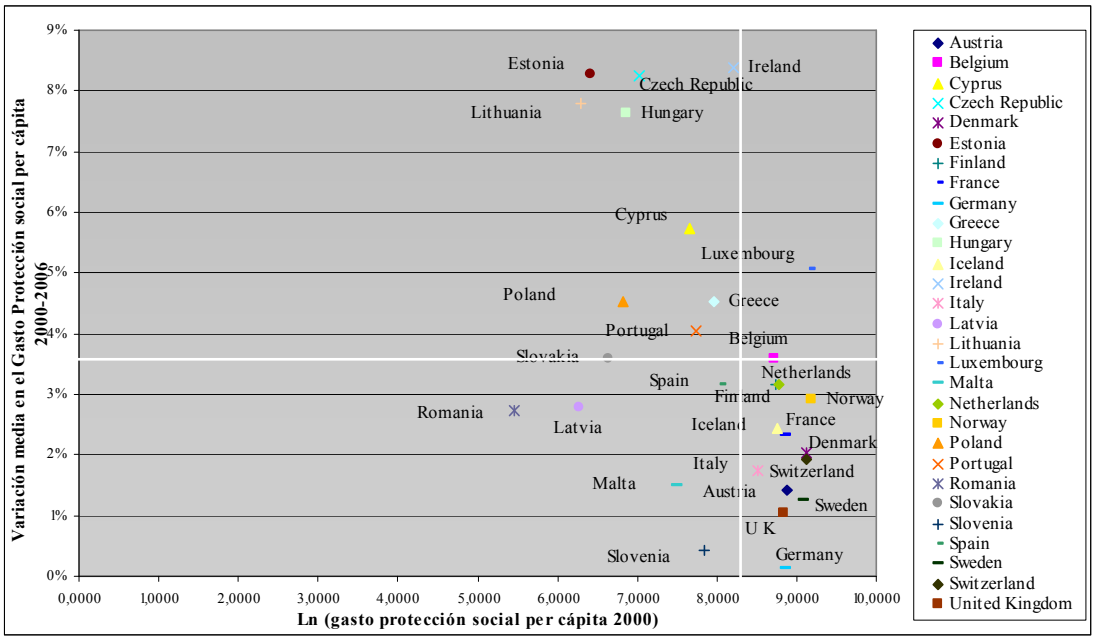
Gráfico 7. Beta Convergencia del PIB y el Gasto en Protección Social por habitante en la UE



Si realizamos la comparación con respecto a la convergencia para el crecimiento económico, parece evidente que parte del proceso viene asociado con el desarrollo de las economías de los países implicados, aunque los valores para el gasto en protección social son más dispersos que para el PIB por habitante. Por tanto, aunque se tienda a un nivel de convergencia en el ámbito económico, ésta se realiza en menor medida en el ámbito social. Por eso, el siguiente paso es la identificación de la situación de los países, con el fin de comprobar su comportamiento, por lo que en la gráfica 8 representamos el gráfico Beta convergencia con los diferentes países identificados.

Hemos realizado el análisis del gráfico a través del eje cartesiano imaginario centrado en el valor de la mediana. Así, observamos que en el grupo catalogado como países de reciente incorporación (EU+12), los comportamientos son dispares. Por un lado, Estonia, Lituania, la República Checa y Hungría se sitúan en la sección superior del gráfico, lo que indica un mayor dinamismo en el proceso de acercamiento a los niveles de los países consolidados de la UE.

Gráfico 8. Beta Convergencia del Gasto en Protección Social por país



En el segundo cuadrante, aparecen los países con una situación de partida superior (valores por encima de la mediana) y que a su vez están ampliando su nivel de protección social situándose a la cabeza del crecimiento del sistema. Estos países son Irlanda, Luxemburgo, Bélgica y Holanda.

El tercer cuadrante muestra aquellos países cuyos niveles en el año 2000 les situaba en una posición superior a la mayoría de los países de la UE, pero que durante el sexenio analizado no han experimentando un crecimiento elevado en el nivel de protección social para sus ciudadanos. En este grupo están Alemania, Reino Unido, Suecia y Suiza.

Finalmente, el último grupo está constituido por aquellos estados que partiendo de unos niveles inferiores de gasto en cobertura social para sus ciudadanos, no ha experimentado crecimiento: para el sexenio analizado éste se encuentra por debajo de la mayoría de los países considerados. Letonia, Rumania y Malta son ejemplos de este grupo.

Si analizamos más detalladamente las cifras, podemos observar la evolución en las posiciones de estas economías con respecto a sus sistemas de bienestar y cobertura de los ciudadanos de cada estado, como veremos a continuación.

Tabla 12. Ranking de países de la UE para el nivel de Protección Social

PAÍS[58]	2000	2006	Media[59]	Desviación	Orden00	Orden06	Evolución
Luxemburgo	9.504,9	14.358,8	11.465,70	1.614,11	2	1	+1
Noruega	9.713,9	12.752,4	10.800,41	1.416,22	1	2	-1
Dinamarca	9.120,1	11.446,7	9.811,27	555,94	4	3	+1
Suiza	9.246	10.822,5	10.172,06	933,94	3	4	-1
Suecia	8.878,9	10.359,5	9.067,59	599,18	5	5	0
Islandia	6.331,5	9.164	6.629,79	1.140,11	11	6	+5
Holanda	6.488	9.069,7	7.040,03	440,91	10	7	+3
Bélgica	6.136,1	8.659	6.889,63	619,13	13	8	+5
Austria	7.141,9	8.583,9	7.501,46	395,30	6	9	-3
Francia	6.569,6	8.364,7	7.101,09	520,59	9	10	-1
Reino Unido	6.931,8	8.268,9	7.008,23	993,16	8	11	-3
Finlandia	6.207,7	8.051,2	6.842,89	421,48	12	12	0
Alemania	7.090,2	7.776,7	7.218,60	259,23	7	13	-6
Irlanda	3.652,6	7.038,4	4.951,93	1.048,56	15	14	+1
Italia	4.976,4	6.447,4	5.283,93	440,97	14	15	-1
España	3.101,2	4.541	3.411,37	346,72	16	16	0
Grecia	2.873,8	4.510,5	3.306,69	305,97	17	17	0
Portugal	2.319,6	3.496,7	2.682,16	412,08	19	18	+1
Eslovenia	2.545,6	3.435,7	2.520,56	83,86	18	19	-1
Chipre	2.114,9	3.428,8	2.564,71	325,31	20	20	0
Malta	1.816,1	2.245,5	1.906,39	55,01	21	21	0
República Checa	1.130,7	1.994,6	1.462,64	293,98	22	22	0
Hungría	963,5	1.946,8	1.262,70	212,60	23	23	0
Polonia	924	1.343,5	1.035,97	91,77	24	24	0
Eslovaquia	768,2	1.265,9	839,34	66,71	25	25	0
Estonia	613,6	1.192,2	755,21	143,60	26	26	0
Lituania	542,4	904,6	651,33	174,81	27	27	0
Letonia	532	834,2	543,70	69,42	28	28	0
Rumania	232,7	621,2	203,89	34,15	29	29	0
EU15	5.964,4	7.382,9					
EU25		6.105,9					

Fte: Elaboración propia

Comenzando desde aquellos países con menor nivel de prestaciones, Rumanía se encuentra a la cola de los países de la UE con 621 € por habitante para el año 2006, seguida de los países que se incorporaron en el año 2004. A los países emergentes del Centro y Este de Europa les siguen los países Mediterráneos -España, Grecia y Portugal- que tampoco han variado sus posiciones durante el periodo 2000-2006 y continúan por debajo de la media de los países miembros. A éstos se incorpora Italia, y forman el grupo

[58] Bulgaria no se ha incluido pues sólo hay datos disponibles para los años 2005 y 2006, exclusivamente. Los niveles de gasto en protección social para el año 2006 son 370,5 €/hab. a u.m. del año 2000. Se han incluido otros países como Noruega, Islandia y Suiza como países de referencia.

[59] Los indicadores interanuales como la media y la desviación han sido calculados utilizando u.m. constantes con base el año 2000.

de países con menores niveles de protección social en referencia al grupo de estados miembros ya consolidados (EU15).

Sin embargo, es en el centro superior de la tabla donde más movimientos se han producido. Alemania ha perdido posiciones de forma considerable, pues ha sido el país que menor incremento en gasto social ha realizado, aproximándose al límite medio de gasto de la UE15, lo que la convierte en el país que más cobertura social ha perdido en términos comparativos[60]. A ésta le siguen Reino Unido y Austria, que muestran una evolución similar a la alemana aunque en menor medida. Otras variaciones significativas han sido las que presenta Irlanda, que ha avanzado una posición, y Bélgica, que lo ha hecho en cinco puestos. Como podemos observar, la situación en ambos países es muy similar en cuanto al nivel de incremento del gasto en protección social, siendo Irlanda la que mayor incremento ha experimentado durante este intervalo, lo que resulta obvio puesto que partía de unos niveles muy bajos. En la parte superior de la tabla se mantienen las primeras posiciones de los países de la UE, aunque han sido superados, en algunos casos, por los países no comunitarios, sobre todo por el avance experimentado por Islandia, que logra colocarse por delante de Francia, Holanda, Reino Unido, Alemania y Austria. Luxemburgo se encuentra a la cabeza, siendo el país que más ha mejorado las prestaciones sociales de sus habitantes en términos relativos, a pesar de partir de la posición más avanzada al comienzo del periodo.

En definitiva, si antes señalábamos que, en lo relativo al gasto en protección social, existen *dos Europas* bien diferenciadas, en relación al crecimiento de las prestaciones también encontramos dos velocidades en los países de la UE.

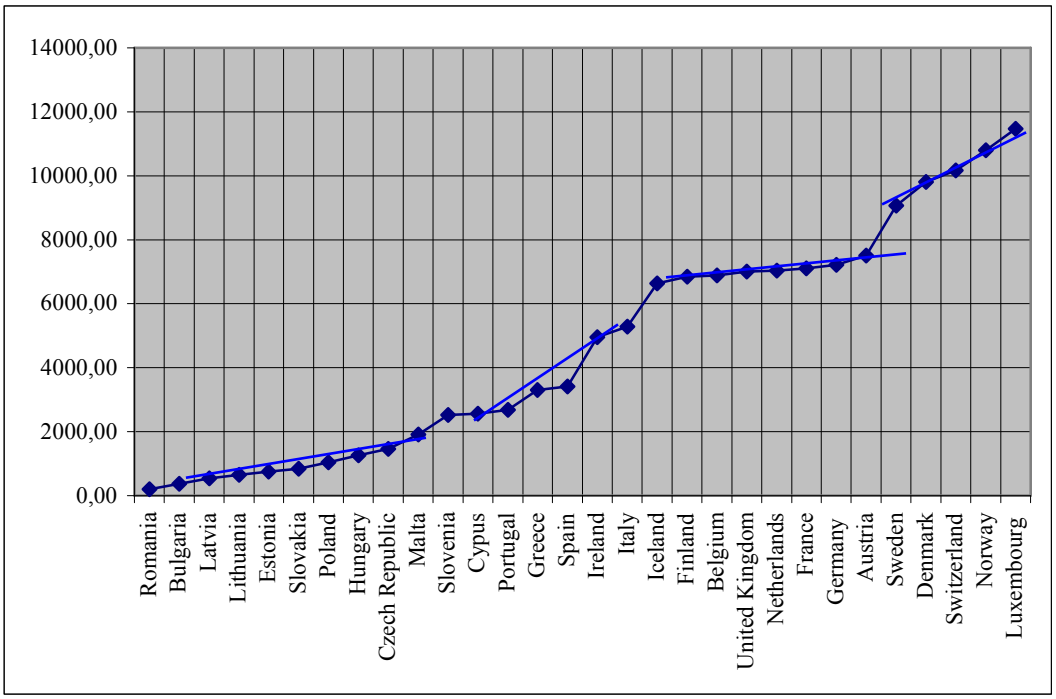
Una vez observada la evolución de la convergencia, pasamos a analizar la estructura del sistema con respecto a la evolución temporal y el papel desempeñado por el Tercer Sector recogido bajo la definición de *Sector no lucrativo con servicio a los hogares* (NPISH) realizada por el Eurostat, como una aproximación al concepto que engloba a las organizaciones del Tercer Sector que realizan su actividad en el ámbito de los servicios sociales.

[60] Aunque los costes de la unificación han tenido un peso significativo en materia de servicios sociales, no es ésa la única causa.

1.6.3. Convergencia: Análisis Sigma

Los modelos de bienestar, tras la crisis experimentada en la década de los ochenta, son replanteados para poder dar continuidad a los derechos y garantías sociales de los ciudadanos. El paso de Estados de Bienestar, dependientes totalmente de los agentes públicos, al Modelo de Bienestar, en el que se establece un reparto entre diferentes agentes sociales, da cabida a la intervención civil en el sostenimiento institucionalizado de los sistemas de protección social. Por ello, mediante las siguientes gráficas pretendemos mostrar la estructura de los modelos de bienestar así como su modificación estructural, haciendo especial hincapié en el sector NPISH, como sector institucional que presta servicios al modelo de bienestar.

Gráfico 9. Gasto Público medio periodo 2000-2006 en Protección Social en € constantes (base 2000)

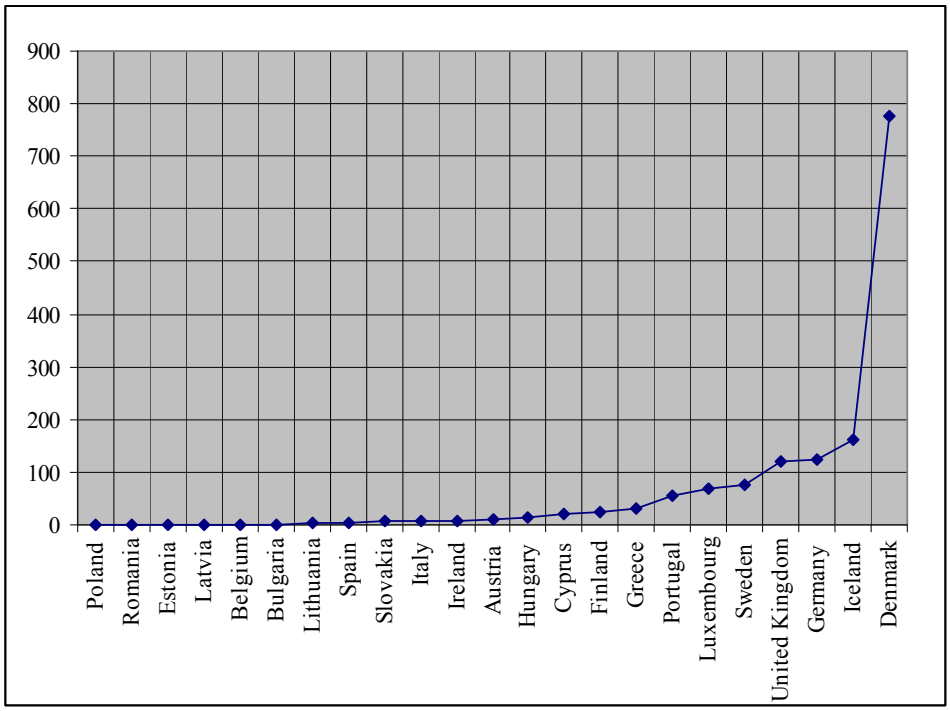


Como podemos observar en los gráficos 10 y 11, el sector no público tiene un comportamiento similar al presentado en el gráfico 3, *Protección social total*, en el que se reflejan las diferencias entre los diferentes modelos de estados de bienestar: los sistemas que mayores aportaciones realizan son aquellos estados identificados como el modelo Nórdico, seguidos por los países del modelo corporativista y del modelo liberal;

posteriormente están los países identificados como modelo mediterráneo y finalmente, las nuevas incorporaciones del Este de Europa.

Sin embargo, este comportamiento no se reproduce para el sector NPISH, el cual presenta unos niveles muy similares entre los países observados. A pesar de la ausencia de datos relativos al sector para todos los países, podemos comprobar que la participación en el sistema de protección social institucionalizado es mínimo para la mayoría de los países, con la excepción de Dinamarca.

Gráfico 10. Gasto NPISH medio periodo 2000-2006 en Protección Social en € constantes (base 2000)

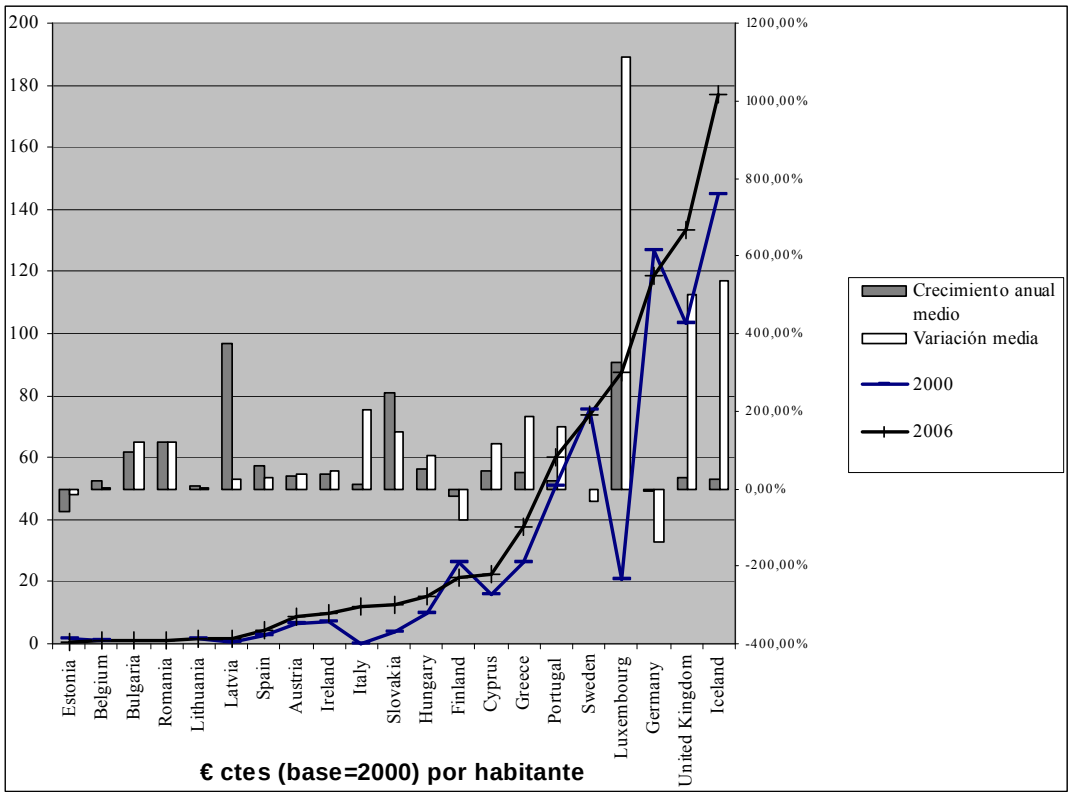


De dicha comparación podemos extraer que no existe el mismo patrón para el rol del Estado y del sector NPISH en el sostenimiento del Sistema de Protección, siendo la actuación del sector No Lucrativo en el modelo institucionalizado totalmente residual para la mayoría de los países. En el gráfico 11[61] podemos observar que a lo largo del sexenio estudiado, el sector ha experimentado un crecimiento en la mayoría de países. En términos de variación absoluta, comprobamos que son Luxemburgo junto con Islandia y

[61] No hemos representado los restantes países (República Checa, Francia, Malta, Holanda, Polonia, Eslovenia, Noruega, y Suiza) por ausencia de datos. En el caso de Bulgaria y Rumanía solamente disponemos de datos para el año 2005 y 2006. De Italia los datos que aparecen para los años 2000, 2001, 2002 es 0, por tanto el cálculo de los valores medios se ha realizado para el periodo 2003-2006. Hemos excluidos Dinamarca por presentar valores extremos (superiores) que desvirtuarían las gráficas.

Reino Unido los países que más incremento han experimentado, mientras que si realizamos el mismo análisis en términos porcentuales, observaremos que los países del Este de Europa presentan una variación superior a la registrada por los países con un mayor desarrollo del modelo de Bienestar. Este planteamiento nos deriva hacia la estructura del modelo y la evolución observada para el periodo 2000-2006 en cuanto a la distribución de funciones y el nivel de convergencia entre los distintos estados miembros.

Gráfico 11. Evolución del sector NPISH



Una vez presentados los gráficos previos, con el objeto de completar el estudio, profundizaremos en el análisis de la convergencia observada a través de la evolución del gasto en protección social realizado por los agentes institucionales para el periodo 2000-2006. Los gráficos de convergencia Sigma permiten representar la evolución de los niveles de dispersión de una variable, en nuestro caso, la intervención institucional en el sistema de protección social. Para dicho análisis llevaremos a cabo la comparación entre el sector público, el sector NPISH, y el sector empresarial, con el fin de observar su comportamiento a lo largo del periodo 2000-2006.

Como hemos señalado anteriormente, la disponibilidad de información limita la comparación de todos los países de la UE. Para realizar el cálculo de las variaciones de

las variables se han omitido los datos correspondientes a los países Bulgaria, República Checa (no hay datos del sector NPISH), Francia (no hay datos salvo para el 2006), Malta (no hay datos del sector NPISH), Rumanía (datos 2005, 2006), Eslovenia (sin datos para el sector NPISH) y Polonia (sólo tiene datos para los años 2000 y 2001 del sector NPISH). Por tanto, los países incluidos han sido Bélgica, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Italia (se ha incluido aunque para el sector NPISH existen datos para el año 2003 en adelante), Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Austria, Portugal, Eslovaquia, Finlandia, Suecia y Reino Unido.

Los gráficos (Tabla 13) muestran la comparación entre la evolución de las diferencias de las aportaciones realizadas por el sector NPISH de los diversos países con respecto a la evolución de los otros sectores institucionales. Como se observa, podemos realizar el análisis gráfico para el periodo desglosándolo en dos subperiodos: 2000-2003 y 2003-2006. Para el primer trienio, el comportamiento de los sectores ha sido dispar. En términos generales, los distintos países han manifestado un crecimiento de las diferencias en el volumen de prestación percibida de forma continuada durante esos tres años, a pesar de que el comportamiento de los sectores público y privado empresarial muestran una función decreciente; sin embargo, la función del sector NPISH tiene un comportamiento variante para dicho periodo. Cuando analizamos el segundo trienio podemos comprobar que las gráficas tienen una pendiente negativa en todos los sectores, lo que indica una mayor aproximación durante esos años. Los datos no nos permiten realizar una interpretación que sea generalizable, pero si permiten colegir que la incorporación de los nuevos estados ha favorecido al desarrollo de los sistemas de bienestar acortando distancias entre países, aunque continúen siendo elevadas. Por otra parte, los datos no muestran el papel del Tercer Sector en el sostenimiento del modelo de bienestar, ya que como hemos comprobado tiene una escasa participación en términos monetarios.

Tabla 13. Sigma Convergencia de las Aportaciones de los diferentes sectores institucionales. (€/hab constantes, año base = 2000)

Gráfico 12. Sector NPISH y Gasto Total en Protección Social

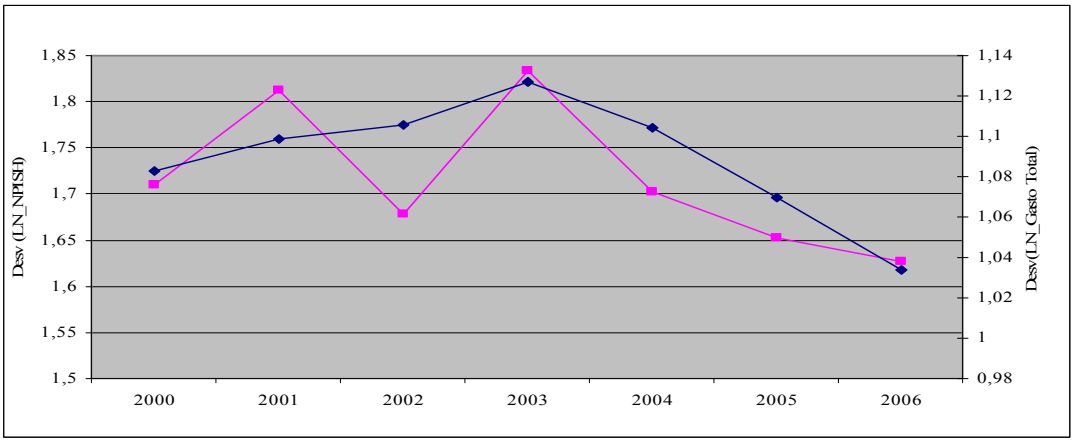


Gráfico 13. Sector NPISH y Sector Público Total

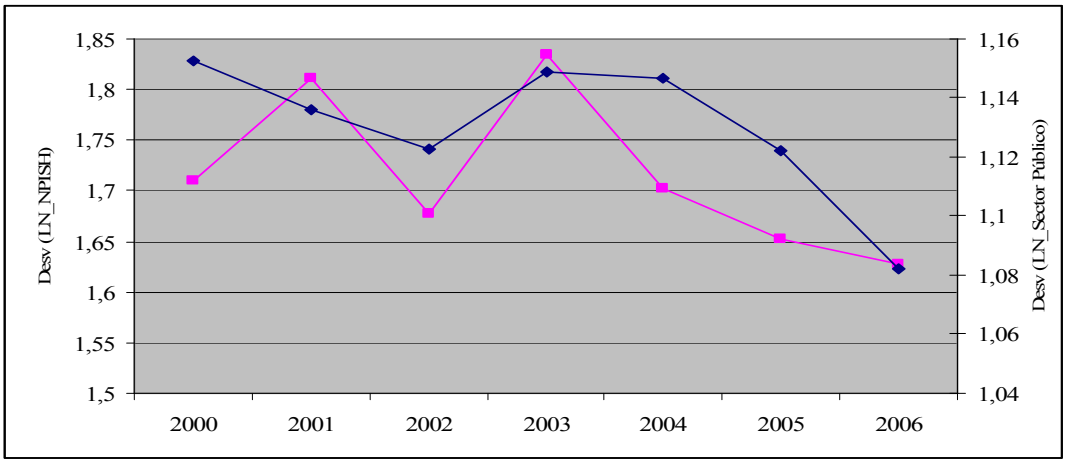
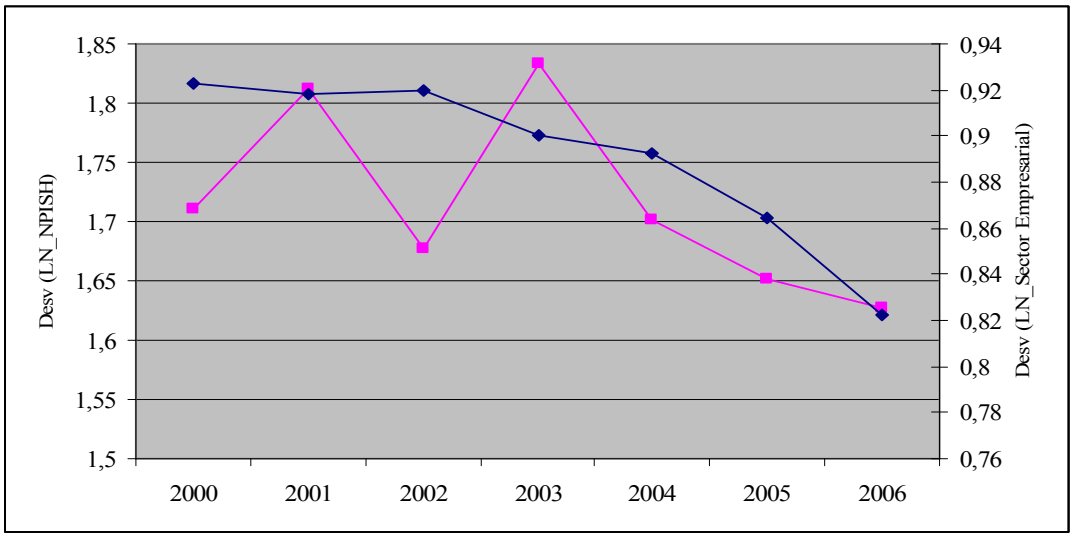


Gráfico 14. Sector NPISH y Sector Empresarial



Esta escasa representatividad del Tercer Sector en el sistema de protección puede ser debida a la falta de información disponible sobre aquellas actividades realizadas por el sector que no se encuentran recogidas bajo el sistema de protección social institucionalizado aunque contribuyen al sostenimiento del bienestar de los ciudadanos, pero también a la existencia de una mayor preferencia por el sector privado de mercado o empresarial para la prestación de los servicios subcontratados. Con ello, y tal y como señalaba Ascoli (1987: 122) hace más de dos décadas, existe un vacío en relación a un marco coherente que sistematice de manera satisfactoria el papel y la responsabilidades que corresponde al Tercer Sector en los contextos de Bienestar contemporáneos.

En definitiva, podemos afirmar que la imagen de Europa a mediados de la primera década del siglo XXI presenta una dispersión elevada en el nivel de protección social. Durante el periodo 2000-2006 se observan dos tipos de evolución para los países que se han integrado en la Unión. A pesar de que Lisboa marcó un periodo de diez años para la implantación de las estrategias acordadas -que abarcan por tanto hasta el año 2010-, la incorporación en el año 2004 de diez nuevos países a la UE -y dos países más en el año 2007-, ha venido a dificultar los objetivos y hará muy difícil corregir en el corto plazo la *doble velocidad*, más cuando a los problemas inherentes se añade la ralentización del crecimiento económico, que ha desembocado en una crisis de enorme profundidad. En definitiva, un nuevo y grave problema, imprevisto en los tiempos de crecimiento económico, ha desbordado la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos.

1.7. CONCLUSIONES

Ante el permanente debate sobre el origen, límites, concepto, desarrollo y situación del Tercer Sector Social, era necesario un análisis como el que hemos realizado, pues fundamenta nuestras principales hipótesis de trabajo –implantación de los sistemas de calidad en las OTS y compromiso organizativo como clave de su futuro desarrollo-, les dota de coherencia interna y, en último término, les proporciona el necesario soporte práctico. Es decir, nuestras hipótesis y los resultados que hemos obtenido en su validación no son sólo especulaciones a favor de una teoría científica, sino respuestas a problemas que se plantean cotidianamente en el seno de las organizaciones del Tercer Sector.

Ésa es la razón de que hayamos insistido en la acotación conceptual y terminológica en primer lugar. Hemos expuesto las diferentes interpretaciones de la clásica teoría de fallos –del Estado y del Mercado-, demostrando que estas argumentaciones han sido superadas ampliamente por nuevas aportaciones que se basan precisamente en la constatación del desarrollo del Tercer Sector en el ámbito europeo en las últimas décadas. Los cambios en el rol del Estado plantean una reorientación de las responsabilidades entre las instituciones públicas y la sociedad, de tal manera que se favorece la aparición de planteamientos alternativos a los establecidos. La sociedad civil se moviliza dotando de capacidad a los ciudadanos para organizarse bajo un interés compartido y sin ser condicionados por el mercado ni bajo el imperativo del estado (Anheier, 2002). Este planteamiento permite una forma de entender el crecimiento del sector, no por teorías mutuamente excluyentes sino mediante procesos complejos de interrelación entre las esferas sociales. Por ello, el *espacio social* europeo exige un Tercer Sector capaz de impulsar la cooperación, la participación de la sociedad en el ámbito de los servicios sociales y la generación de redes como modo de funcionamiento para ser eficiente socialmente, lo que propicia la creación de un *capital social* (Marcuello, 2007), fundamento del compromiso y la participación democrática.

Así pues, podemos sintetizar nuestro punto de vista sobre la conceptualización del Tercer Sector en las siguientes características: el carácter privado de las organizaciones; la independencia con respecto a los poderes públicos; la constitución formalizada de las organizaciones; sus fines y valores, en los que prima el interés de la colectividad frente a los beneficios financieros personales; y la actuación bajo normas y comportamientos democráticos. Dos variantes convienen ser resaltadas: por una parte, las aportaciones a la cultura del voluntariado y las donaciones, muy arraigada en el ámbito

norteamericano (Knapp y Kendall, 1990); por otra, la expansión del *modelo europeo*, en el que el Tercer Sector es ante todo promotor del equilibrio social y de la participación democrática, un enfoque amplio en el que resalta el sistema democrático de toma de decisiones, se admite la posibilidad de reparto del beneficio obtenido –una influencia de la relevancia de las cooperativas (disponibilidad del retorno cooperativo)- y se mantiene la participación voluntaria como decisión individual de los miembros, con matices respecto al concepto de voluntariado a la manera norteamericana.

Por todo ello, hemos extraído del análisis nuestras posiciones en cuanto a los principales conceptos que definen la esencia de las organizaciones, que en síntesis son: Organización formal, instrumento que les permite la consecución de un objetivo común; Ser privado, o lo que es lo mimo, independencia del sector público, aunque no se excluyen acuerdos de colaboración; Límites a la distribución del beneficio, más apropiado que el concepto *ausencia de ánimo de lucro*, pues el beneficio *revertirá*, que no distribuirá, en sus beneficiaros y no en los accionistas (Montserrat, 1991, Bryce, 2006:314); autocontrol institucional de sus propias actividades, que implica tener sus propios mecanismos de autogobierno; fines sociales que promueven el interés colectivo, lo que implica que "*la recompensa futura del tiempo, dinero o esfuerzo invertidos a través de unos dividendos no es la razón para incorporase a estas organizaciones"* (Marcuello, 2007:53); marcado grado de participación voluntaria y principio democrático de funcionamiento**.**

En conjunto, estos fundamentos nos acercan a la corriente de la *Economía Social*, tal y como queda definida en los principios, filosofía y directrices emanadas de la Unión Europea, y nos permiten incorporar como rasgos propios la importancia de la iniciativa ciudadana, los objetivos de socialización y el logro de fines colectivos; "*no sólo contempla a las personas necesitadas como beneficiarias pasivas de la filantropía social, sino que, además, eleva a los ciudadanos a la categoría de protagonistas activos de su propio destino"* (Chaves y Monzón, 2007:35). En este sentido, la capacidad de generar *capital social*, concepto desarrollado por C. Marcuello (2007), representa una síntesis de los planteamientos del ámbito europeo que hacemos propia en nuestro intento de definición. Una sociedad que fabrica un elevado índice de *capital social* se muestra además vigilante, controla el cumplimiento real de los objetivos propuestos con el fin de evitar los comportamientos oportunistas que perjudican a los colectivos y, a la larga, al desarrollo económico y social, mientras actúa a favor de incrementar la confianza

depositada sobre el Sector, un aspecto básico para su mantenimiento y expansión (Guillén Parra, 2006).

En definitiva, las actividades propias de las organizaciones no son esencialmente el elemento que aporta el diferencial al Tercer Sector; éste hay que buscarlo en sus orígenes, en su cultura –valores, misión y fines- y en su *modus operandi*, que es lo que realmente aporta la visión globalizadora necesaria para entender su estatus de nueva realidad socioeconómica con idiosincrasia propia.

Trazadas ya las líneas conceptuales y delimitado el Tercer Sector, hemos analizado su situación en la Unión Europea. Los resultados más importantes eran esperables, pues el debate sobre la *Europa social* es permanente y público; incluso ha motivado respuestas de la ciudadanía en diversas consultas democráticas, especialmente en la votación de la fallida Constitución europea. Todos los analistas coinciden en resaltar que es precisamente la situación de los sistemas de protección social lo que ha conducido al voto negativo a los ciudadanos de varios países, aunque paradójicamente, ha sido en los países con alto grado de desarrollo donde la contestación ha sido más amplia, mientras en los países con un índice bajo o medio –por ejemplo, España-, el resultado fue positivo. Sin embargo, esta aparente paradoja no lo es tanto si tenemos en cuenta algunos de los principios que hemos expuesto, especialmente, el que basa la importancia social de las organizaciones no sólo por el logro de beneficios para el colectivo específico, sino por su capacidad para incidir en la cultura social, en la creación de *capital social* y en fin, en su potencial de generar participación activa de la sociedad en el terreno de la protección social, lo que a las sociedades avanzadas de Europa les interesa y les hace actuar (no sólo con el voto).

Aunque hay otras causas, unidas en muchos casos a la problemática específica de cada país europeo, los resultados de la consultas ciudadanas y los bajos índices de participación están indicando que el desequilibrio socioeconómico, incluido en materia de protección social en la UE es perfectamente visualizado por la ciudadanía, lo que constituye la conclusión fundamental de nuestro análisis. Así, hemos podido comprobar no sólo los índices bajos de desarrollo en países de nueva incorporación, como Rumanía o Polonia, o en aquellos otros que venían de tradiciones de escasa protección social, Grecia, España, Portugal, sino lo que parece más sorprendente: la disminución producida en los últimos años en países de gran tradición y robustez de los sistemas, por ejemplo, Alemania o Inglaterra. Por eso, las instituciones de la UE se esfuerzan en lograr

compromisos que permitan unificar criterios e influir en los sistemas legislativos de los países siquiera alcanzando mínimos comunes.

En conclusión, nuestro análisis de la *realidad social* en la UE nos ha permitido afrontar nuestros objetivos teóricos y empíricos sobre bases firmes y confiar, como se verá después, en su posible aplicación práctica a favor del desarrollo de calidad y apoyo del valioso *capital social* que contienen e impulsan las asociaciones del Tercer Sector, clave en estos momentos del devenir de la *Europa Social*. Tal y como se ha mostrado, las crecientes demandas en el ámbito social tanto en la heterogeneidad de los servicios como de la población demandante – la identificación de los usuarios de servicios sociales como los colectivos marginales ha quedado totalmente trasnochada- nos plantea la manera en que el sector público llevará a cabo la gestión y provisión de los servicios.

Nuestra visión de Europa como contexto de actuación ha sido expuesta como uno de los posibles retos de futuro para las OTSS. Como expone Anheier (2002: 6-7), el marco europeo ofrece a estas organizaciones una oportunidad única de modernización y regeneración mediante un crecimiento más allá de los límites nacionales -que eran el reflejo de las sociedades industriales más que de la *era* post-industrial-, y así evitar la excesiva influencia de la legislación nacional y su correspondiente exposición a la manipulación política. Nuestra posición, señalada en la introducción, es la consideración de las OTSS como colaboradoras en la provisión de servicios y su potencial desarrollo en el desempeño de dicho papel como entidades socialmente responsables que pueden contribuir a su vez al desarrollo de una red social comprometida y responsable (Marcuello, 2007). Desde este enfoque planteamos su actuación como pilar de un sistema de servicios sociales en el Modelo de Bienestar, creando y fortaleciendo una relación de colaboración[62] con el Sector Público, pero con un mayor poder de negociación, otorgado por ser un instrumento válido de comunicación de la voluntad social y confirmado por su capacidad para la gestión -cuando deba desempeñar dicha función- de los servicios de interés general.

Planteado el enfoque sobre el Tercer Sector y el ámbito europeo de actuación, en el siguiente capítulo pretendemos analizar la capacidad de gestión de calidad de las OTS que trabajan en servicios sociales, uno de los fundamentos de su sostenimiento y desarrollo.

[62] Al calificarlo como colaborador queremos reseñar un papel activo en la definición de la política social, sin limitar su papel al de mero suministrador o al de competidor enfrentado al Sector Público y a los responsables del diseño de las actuaciones en política social.

1.8. BIBLIOGRAFÍA

- ANHEIER, H.K.; BEN-NER, A., (eds.) (2003): *The study of non profit enterprise: theories and approaches*. New York: Springer.
- ANHEIER, H.K. (2002): "The Third Sector in Europe: five theses", *Civil Society Working Paper* 12. http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/cswp/cswp12_abstract.htm
- ANISI, D. (1995): *Creadores de escasez*. Madrid: Alianza.
- ARCHAMBAULT, E. (1986): "L'économie sociale est-elle associée aux grandes fonctions économiques des pouvoirs publics?", *Revue des eludes coopératives, mutualistes et associatives*, N°18, pp. 23-43.
- BAREA, J. (1991): "La Economía Social en España", *Revista de Economía y Sociología del Trabajo,* Nº12, Junio, pp. 8-16.
- BAREA, J.; MONZÓN, J. (1995): *Las cuentas satélite de la economía social española.* Valencia: Ciriec-España.
- BAREA, J.; MONZÓN, J.L. (1992): *Libro blanco de la Economía Social en España*, Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BARRIGÜETE GARRIDO, M. (2003): *De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el Tercer Sector*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- BAUER, R. (1993): "Voluntary Welfare Associations in Germany and the United States: Theses on the Historical Development of Intermediary Systems", *Voluntas*, Vol. I, pp. 97-116.
- BAUER, R.; KLINKE, S.; PABST, S (1993): "Meeting People's Needs in Germany**",** Contribution of the *Public Sector, the Private Sector, and the Intermediary System*. 2nd edition, 3rd publication. Bremen: Universität Heft 3.
- BRIGGS, A. (1961): "The Welfare State in historical perspective", *European Journal of Sociology*, Nº2, pp. 221-258.
- BRYCE, H.J. (2006): "Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm", *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, Nº2, pp. 311-318.
- BUCHANAN, J.M. y TULLOCK, G. (1962): *The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy*. The University of Michigan Press.
- CABRA DE LUNA, M.A. (2000): "La dimensión económica de las fundaciones españolas de competencia estatal: una aproximación", *Economistas*, Nº83, pp.80-100.
- CARO, F. (2001): "Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de Empresas Informativas". Sevilla: Universidad de Sevilla.
- CASADO, D. (1995): *Las Organizaciones voluntarias en España.* (2ª ed.). Barcelona: Hacer.
- CASADO, D. (1996): "Visión panorámica de las organizaciones voluntarias en el ámbito social", *Documentación Social,* Nº103, pp. 263-280.
- CHAVÉS ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J.L. (2007): *La Economía Social en la Unión Europea.* Bruselas: CIRIEC-International y Comité Económico y Social Europeo (CESE), NºCESE/COMM/2005.
- COLOZZI, I. (2001): "Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales,* Nº 31, pp. 103-116.
- DE LA TORRE PRADOS, I. (2007): "Imagen pública del Tercer Sector en España", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, CIRIEC-España, Nº57, pp. 33-63.

- DEFOURNY, J. (1992):"Orígenes, contextos y funciones de un Tercer Gran Sector" en MONZÓN, J. L.; DEFOURNY, J. (dir.) *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública.* Valencia: CIRIEC-España ed., pp. 79-104.
- DESROCHE, E. (1983): *Pour un traité d`économie sociale*. París: CIEM.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983): "The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in Organizational fields", *American Sociological Review,* Nº48, pp. 147-160.
- DOMÍNGUEZ, I.; CERRATO, J.; GARCÍA, I. (2001*): La realidad de las fundaciones en España: análisis sociológico, psicosocial y económico*. Santander: Fundación Marcelino Botín.
- DONATI, P. (1991): *Teoria relazionale della società*. Milan: Angelo.
- DONATI, P. (1997a): "El desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá", *Revista de Investigaciones Sociológicas,* Nº 79, pp. 113-141.
- DONATI, P. (1997b): "La crisis del Estado Social y la emergencia del tercer sector: hacia una nueva configuración relacional", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales,* Nº5, pp. 15-35.
- DONATI, P.; ROSSI, G. (1995): *Le associazioni familiari in Italia. Cultura, organizzazione e funzioni sociali,* Milán: Franco Angeli.
- EVERS, A.; LAVILLE, J.L. (2004): *The Third Sector in Europe*. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- FUENTES, P. (1996): "Las Organizaciones Sociovoluntarias en el Tercer Sector", *Documentación Social,* Nº103. Monográfico dedicado al Tercer Sector. Cáritas, pp. 253-261.
- GINAFALDONI, P.; RICHEZ, N. (2006): *Les banques cooperatives en France. Le defi de la performance et de la solidarité*. Paris: L'Harmattan.
- GUI, B. (1991): "The Economic Rationale for the Third Sector", *Annals of Public and Cooperative Economics,* Nº61, pp. 550-572.
- GUILLEN PARRA, M. (2006): *Ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson.
- HANDY, C. (1988): *Understanding Voluntary Organizations.* Harmondsworth: Peguin Books.
- HANSMANN, H. (1980): "The Role of Nonprofit enterprise", *The Yale Law Journal*, Vol.80, Nº5, pp. 835-910.
- HANSMANN, H. (1987): "Economic Theories of Nonprofit Organization" en POWELL, W.N. (ed.) *The Nonprofit Sector: A Handbook.* New Haven: Yale University Press, pp. 27-42.
- HAYEK, F. (1985): *Derecho, legislación y libertad*. Madrid: Unión Editorial.
- HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2001): "La Economía social: Análisis de un sector empresarial.", *La economía cooperativa como alternativa empresarial.* Ed. Universidad de Castilla-La Mancha.
- HERRERA GÓMEZ, M (1998): "Los sistemas de protección social en Europa", *Revista Internacional de Sociología*, Nº21, pp.33-71.
- HERRERA GÓMEZ, M. (1997): "El tercer sector y sociedad compleja: el debate teórico", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales*, Nº5, pp. 49-64.
- HERRERA GÓMEZ, M. (1999a): *La sociabilidad de las redes sociales y los procesos asociativos.* Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Granada**.** Working Paper.

- HERRERA GÓMEZ, M. (1999b): *Las asociaciones del Tercer Sector en la teoría sociológica contemporánea.* Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Granada**.** Working Paper.
- HERRERA, M.; GALLEGO, G.; PAGÉS, S. (2000): "Una realidad en los sistemas del bienestar: El Tercer Sector", en TRINIDAD REQUENA, A. (coord.) *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas.* Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, pp.113-147.
- HUBER, E.; STEPHENS, J.D. (2001):"Welfare State and production Regimes in the Era of Retrenchment", en PIERSON, P. (ed.): *The New Politics of the Welfare State***.** Oxford: Oxford University Press.
- JARRE, D. (1991): "La iniciativa social y humanitaria en Europa Occidental", *Las entidades no lucrativas de carácter social y humanitario*. Madrid: Ed. La Ley, Colección Solidaridad, pp. 93-106.
- KANH, A.J. (1976): "A Framework for Public-Voluntary collaboration in the Social Services", en *The Social Welfare Forum*. Columbus: Columbia University Press.
- KENDALL, J.; KNAPP, J. (2000): "Measuring the performance of voluntary organizations", *Public Management*, Vol. 2, Nº1, pp.105-132.
- KNAPP, M.; KENDALL, J. (1992): *Charity Statistics in a European Context*. Kent: CAF.-RSU, Ocasional Paper
- LAVILLE, J.L.; NYSSENS, M. (2001): *Les services sociaux entre associations, Etat et marché: l'aide aux personnes âgées*, París: La découverte.
- LEIBFRIED, S. (1993): "Towards a European welfare state?", en JONES, C. (ed.): *New perspectives on the welfare state in Europe*. Londres: Routledge.
- LÉVESQUE B. (1989): "Introduction", en LEVESQUE, B. ; JOYAL, A. ; CHOUINARD, 0. (dir.) : *L'autre économie. Une économie alternative ?* Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- LEVITT, T. (1973): *The Third Sector. New Tactics for a Responsive Society.* New York: Division of American Management Associations.
- LINDERT, P.H. (1997): "Three centuries of inequality in Britain and America" Department of Economics. University of California: *Working Paper series*. http://www.econ.ucdavis.edu/working_papers/97-9.pdf
- LORENDAHL, B. (1999): "Trabajo y bienestar a través de las organizaciones del Tercer Sector", *Ciriec-España*, Nº33, pp. 9-27.
- LORENZO, J.D. (2001): "Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol. 7, Nº2, pp. 77-91.
- MARBÁN GALLEGO, V.; RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2006): "Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social", *CIRIEC-España*, Nº56, pp.117-139.
- MARBÁN, V. (2000): "Estructura económica y organizativa de las entidades voluntarias en España", *Economistas*, Nº83, pp. 124-136.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (1998): "Determinants of the Non-profit Sector size: an empirical analysis in Spain", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 69(2), pp. 175-192.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (2000): "Las Organizaciones No Lucrativas", *Economistas*, Nº83, pp. 36-45.

- MARCUELLO SERVÓS, C. (2001): "Approaching the Third Sector from a Management perspective: what does this offer?", *The Third Sector from a European perspective*, University of Trento, December, pp. 1-23.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (2007b): "Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas", *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, Nº65, pp. 208-227.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (Coord.) (2007): *Capital Social y Organizaciones No Lucrativas en España. El caso de las ONGD*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MARTÍNEZ DE PISÓN CAVERO, J.M. (1998): *Políticas de bienestar: un estudio sobre los derechos sociales*. Madrid:Tecnos.
- MATTHIES, A.L. (Coord.) (2006): *Nordic Civic Society Organizations and the Future of Welfare Services. A model for Europe?* Copenhagen: Välfärdsforkningsprgrammet. Nordic Council of Ministers.
- MONEREO PÉREZ, J.L. (1996): *Derechos sociales de la ciudadanía y ordenamiento laboral.* Madrid: Consejo Económico y Social.
- MONTSERRAT, J. (1991): "Hacia una teoría económica del Tercer Sector: una primera aproximación", *Economistas*, Año Nº9, Nº51, pp. 48-54.
- MONZÓN, J.L. (1994): "La economía social en la realidad española", ICE: *Revista de economía*, Nº729, pp. 29-35.
- MYRDAL, L. (1960): *Beyond the Welfare State*. New Haven: Yale University Press.
- NAJAM, A. (2000): "The Four Cs of Third Sector-Government relations. Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10, Nº4, pp. 375-396.
- NYSEENS, M.; VAN DER LINDEN, B. (2000): "Embeddedness, Cooperation and Popular-Economy Firms in the Informal Sector", *Journal of Development Economics*, Vol. 61, pp. 175-204.
- NYSSENS, M. (2000): "Les approches économiques du Tiers-Secteur, apports et limites des analyses anglo-saxonnes d'inspiration néo-classique", *Sociologie du travail*, Vol. 42, pp. 551-565.
- NYSSENS, M. (2006): *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. Londres: Routledge.
- PESTOFF, V. (2004): "The Development and Future of the Social Economy in Sweden", en EVERS, A.; LA VILLE, J.L. (eds), *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, UK, Northhampton, MA, USA: Edward Elger.
- PIERSON, P. (1995): *Social policy: themes and approaches*. London: Prentice Hall.
- RICHEZ-BATTESTI, N. (1991): *Dictionnaire de questions sociales*. Paris: Hacher.
- RICHEZ-BATTESTI, N. (1991): *La sécurité sociale*. Paris: Armand Colin.
- RIESGO, Mª A. (2001): "Importancia de la economía social en el sector empresarial". *La economía cooperativa como alternativa empresarial.* Cuenca: Ed. Universidad de Castilla-La Mancha.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (Coord.) (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación Foessa.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G.; MONTSERRAT, J. (1996): *Las entidades voluntarias en España*, Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G.; CODORNIÚ, J. (1997): *Las entidades voluntarias en España.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- ROSE-ACKERMAN, S. (1996): "Altruism, Nonprofits, and Economic Theory", *Journal of Economic Literature,* Vol. XXXIV, pp.701-728.
- RUIZ OLABUENAGA, J.L. (2000): "El sector no lucrativo en España", *Economistas*, Nº83, pp.63-79.
- RUIZ OLABUENAGA, J.L. (Coord.) (2006): *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*. Bilbao: Fundación BBVA.
- SAARI J.; VÄLIMÄKI, K. (2007): "Seeking a new balance", en KVIST, J.; SAARI, J. (Ed.): *The Europeanisation of social protection.* Bristol: The policy press. University of Bristol, pp. 249-266.
- SAJARDO MORENO, A.; CHAVES, R. (1996): *Análisis económico del Sector No Lucrativo*, Valencia: Ed. Tirant lo Blanc.
- SAJARDO, A.; CHAVES, R. (1997): "El Tercer Sector como realidad institucional. Delimitación y cuantificación en España y otros países desarrollados", *Ekonomiaz, Revista de Economía Vasca*, Nº37, pp. 82-107.
- SAJARDO, A.; CHAVES, R. (2006): "Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español", CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº56, pp. 87-116.
- SAJARDO, A.; CHAVES, R. (1995): "El Tercer Sector desde la Economía del Non-profit organizations. Contenidos y Limitaciones", *Cuadernos de Economía y Empresa,* Vol. 23, pp.567-588.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. (1997): "El sector de la sociedad civil", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales,* Nº5, pp. 37-48.
- SALAMON, L.; ABRAMSON (1984): "The non profit Sector" en *The Reagan Experiment*. Washington DC: The Urban Institute, pp. 219-220.
- SALAMON, L.M. (1987): "Partners in public service: The Scope and Theory of Government Nonprofit Sector Relations", en POWELL,W.W. (Ed.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- SALAMON, L.M. (2003): "Voluntary Failure Theory correctly view", en ANHEIER, H.; BEN-NER (Ed): *The study of the nonprofit enterprise*. New York: Kluwer Academic/Plenum Plubishers.
- SALAMON, L.M.; ANHEIR, H.K.; LIST, R.; TOEPLER, S.; SOKOLOWSKI, S.W. et al. (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Madrid: Fundación BBVA.
- STEINBERG, R. (1986): "The revelated objetives functions of nonprofits firms", *Rand Journal of Economics*, Nº17, pp.508-526.
- STEINBERG, R. (1986): "Voluntary Donations and Public Expenditures in a Federalist System", *American Economic Review*, Nº77, pp.24-36.
- STEINBERG, R. (1997): "Overall Evaluation of Economic Theories", *Voluntas*, Vol. II, Nº8; pp. 179-204.
- VIENNEY, C. (1986): "Les activités, les secteurs et les régles des organisations de l´économiesociale". París: Université de Paris, 1.
- WAGNER, A. (1994): "The significance and function of social welfare associations in Switzerland. Delivering Welfare", *Repositioning Non Profit and Cooperative Action in Western European Welfare States.* Barcelona: CIES, pp. 343-353.
- WALTER W.P. y FRIEDKIN, R. (1987): "Organizational Change in Nonprofit Organizations", *The Nonprofit Sector*. New Haven: Yale University Press, pp. 180-195.

- WEBB, S.; WEBB, B. (1911): *The Prevention of Destitution*. London: Longmans Green and Co.
- WEISBROD, B. (1975): "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy", en PHELPS, M. (Eds.) *Altruist, morality, and economic theory*. New York: Russell Sage Foundation.
- WEISBROD, B. (1988): *The Nonprofit Economy*. London: Harvard University Press.
- WOLF, J. (1990): *Managing Change in Nonprofit Organizations*. New York: The Foundations Centre.
- ZEVI, A. (1993): "Los principios cooperativos y la financiación de las cooperativas", CIRIEC- España, Nº 14, pp. 15-34.
- ZEVI, A. (1998): "Les condictions de l'entrepreneurat cooperativ", *Simposium "Le entrepreneurat cooperativ dans l'Europe de l'an 2000"*. Bolonia, 30 de noviembre y 1 de diciembre.

LEGISLACIÓN

- JEFATURA DEL ESTADO (2002): **"**Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones", *BOE*, nº 310, del 27 de Diciembre de 2002, pp. 45504-45515.
- JEFATURA DEL ESTADO (2002): "Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación" *BOE*, nº 73, del 26 de Marzo de 2002, pp. 11981-11991.
- JEFATURA DEL ESTADO (1996): "Ley 6/1996, de 15 de enero, del voluntariado", *BOE*, nº 15, del 17 de Enero de 1996, pp. 1239-1243 .
- JEFATURA DEL ESTADO (2002): **"**Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo" *BOE*, nº 307, del 24 de Diciembre de 2002, pp. 45229-45243, .
- JEFATURA DEL ESTADO (2003): "Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones", *BOE*, nº 276, del 18 de Noviembre de 2003, pp. 40505-40532.
- MINISTERIO DE HACIENDA (2003): "Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo", *BOE*, nº 254, del 23 de Octubre de 2003, pp. 37886-37893.
- MINISTERIO DEL INTERIOR (2004): "Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública", *BOE*, nº 11, del 13 de Enero de 2004, pp. 1067-1071.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): "Comunicación de 25 de julio de 2001, «La gobernanza europea - Un Libro Blanco»" *Diario Oficial C* 287 de 12.10.2001.

OTROS RECURSOS:

- http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique185&lang=en
- www.europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/index_en.htm
- ESSPROS Manual- *The European System of integrated Social Protection Statistics*.
- (ESSPROS).http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46587259&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=KS-RA-07-027

CAPÍTULO 2

EL RETO DE LA CALIDAD PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM) BASADOS EN EL MODELO EFQM

CAPÍTULO 2
EL RETO DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD TOTAL (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) BASADOS EN EL MODELO EFQM

2.1. INTRODUCCIÓN
2.2. CALIDAD
2.2.1. Definición del Concepto de Calidad
2.2.2. Evolución de la Gestión de la Calidad. El Camino hacia la Excelencia
2.2.2.1. Etapa de Inspección
2.2.2.2. Etapa de Control Estadístico
2.2.2.3. Etapa de Aseguramiento de la Calidad
2.2.2.4. Etapa de la Calidad Total
2.2.3. Modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM)
2.2.3.1. Modelo EFQM
2.2.3.2. Modelo DEMING
2.2.3.3. Modelo Malcolm Baldrige
2.2.3.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
2.2.3.5. Comparación de los Modelos
2.2.4. Implantación y Consecuencias de los Sistemas TQM
2.2.4.1. Liderazgo
2.2.4.2. Política y Estrategia
2.2.4.3. Personas
2.2.4.4. Alianzas y Recursos
2.2.4.5. Gestión por Procesos
2.2.4.6. Consecuencias de los Sistemas TQM
2.3. LA CALIDAD Y EL TERCER SECTOR
2.3.1. El Reto de la Calidad en las Organizaciones del Sector Social
2.3.2. Aspectos Organizativos de las OTS en el Ámbito de Servicios Sociales
2.4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN
2.4.1. Metodología de Casos Múltiples
2.4.2. Desarrollo de la Investigación
2.5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
2.5.1. Estudios de Casos Individuales
2.5.1.1. CASO A
2.5.1.2. CASO B
2.5.1.3. CASO C
2.5.1.4. CASO D
2.5.2. Estudio de Casos Múltiple
2.6. CONCLUSIONES
2.7. BIBLIOGRAFÍA

Para las organizaciones de voluntariado, todo ha cambiado.
Deben ahora mostrar, incluso demostrar, que son actores fiables.
R. ALIENA

2.1. INTRODUCCIÓN

La excesiva notoriedad que ha alcanzado el uso del concepto de Calidad como estrategia que permite la consecución de la buscada ventaja competitiva ha provocado la implantación generalizada de sistemas de gestión de la calidad. Actualmente los conceptos de mejora continua, calidad certificada, evaluación de la calidad, etc., se han convertido en términos cada vez más comunes en el lenguaje empresarial (Ayala, Fernández, González, 2004:64), aunque muchas veces han sido adoptados pero olvidando que se trata de un sistema de funcionamiento que requiere un cambio en el planteamiento funcional. Es por ello que, en algunos casos, se ha realizado la implantación sin ser conscientes de que los sistemas no son la fórmula maestra para cualquier tipo de organización, obviando que antes de nada se trata de un instrumento para un fin, no de un fin en sí mismo. En general, el resultado de esta ausencia de enfoque es la falta de consecución de los resultados esperados, a pesar de haber realizado un esfuerzo considerable, con la consiguiente desmotivación para aquellos que lo han realizado. Por ello, es necesario un análisis previo sobre el significado del concepto para poder llevar a cabo su aplicación de forma adecuada. Un conocimiento más profundo sobre el concepto de Calidad debe conducir a una mejor comprensión de su actual importancia, de la esencia fundamental de su filosofía y de la necesidad implícita de adecuarla a cada organización para que pueda facilitar los logros que persigue.

En la actualidad, es preciso seguir considerando la Calidad como una de las decisiones clave en la determinación de los objetivos estratégicos de cualquier empresa que desee permanecer en el entorno competitivo. Esta decisión debe ser planteada por las organizaciones debido a que la Calidad es un factor que promueve la eficiencia de la organización, principio básico que ha de estar contenido en los objetivos estratégicos de la empresa, y que ha de reportarle mejoras en los costes, mayor capacidad de retención del capital humano, más elasticidad en la respuesta a los cambios del entorno y, por supuesto, una mayor satisfacción de los usuarios. A priori, los principios y planteamientos

en los que se sustentan los sistemas de Gestión de la Calidad permiten prever las bondades de su adopción, pero tal como se refleja en los resultados de los trabajos de investigación revisados, la práctica no muestra una evidencia tan directa entre la adopción de los modelos y la consecución de los resultados deseables. Este desajuste es debido frecuentemente a planteamientos equívocos, por lo que parte de la investigación realizada desarrolla el análisis de los elementos que determinan el éxito en la implantación de la Gestión de la Calidad Total (TQM)[1] (Adam, 1994; Flynn et al., 1995; Leal, 1997; Powell, 1995).

La complejidad de los mercados y la necesidad de afrontar los retos de mejora en la competitividad ha llevado a que desde el ámbito empresarial se hayan desarrollado técnicas y herramientas así como la definición de modelos para el logro de la calidad y su gestión, por lo que la aplicación de los sistemas de Calidad se ha asimilado tradicionalmente a la necesidad de mejora constante de la empresa industrial, sector en el que surgieron y se aplicaron las primeras aportaciones. Sin embargo, la cultura de la Calidad -entendida ésta como un sistema de gestión que favorece la mejora continua del desempeño mediante el control interno, la adaptación constante al entorno y a los distintos grupos de interés- ha requerido de la adaptación a las circunstancias específicas para ser trasladada a otros sectores, y es que, aunque los principios puedan ser considerados universales, la concreción de los modelos y prácticas ha de realizarse adecuándolos a las circunstancias específicas (Galán, 2004). Porque, tal y como fue sugerido hace más de una década por Shin, Kalinowski y El-Enein (1998), uno de los factores de éxito de la TQM era su alineación con las prioridades estratégicas de la empresa, el entorno competitivo y los objetivos de la organización. Por tanto, son determinantes los factores contextuales de la empresa, tanto en la decisión de implantación como en el proceso en sí mismo para llevarla a cabo. Esta necesidad de ajuste ha favorecido que se hayan ido realizando las adaptaciones contextuales a medida que el despliegue ha ido ampliando su radio de incidencia sobre otros sectores de la economía, por ejemplo las adaptaciones para empresas de servicios, así como los modelos del Sector Público donde ha sido implantado, principalmente en el sector sanitario y en el educativo (Galán Vallejo, 1998 y 2004).

Desde esta perspectiva de expansión y adaptación a los diferentes sectores y actividades, resalta más aún el escaso número de entidades del Tercer Sector que tienen

[1] Como hemos señalado en la Introducción, utilizaremos TQM (Total Quality Management) puesto que, en la bibliografía en castellano, la terminología sobre dirección admite generalizadamente los términos anglosajones.

implantado un sistema de gestión de calidad. Por eso, nuestro primer objetivo es realizar un análisis de los motivos por los que se produce esta ausencia de adopción de la filosofía de la calidad, planteándonos una doble hipótesis: o bien es debido a un retraso en el propio sector, o bien se debe a la escasa adecuación de los sistemas a las características del mismo.

Ha sido en el transcurso de los últimos años cuando hemos visto en el Tercer Sector Social el crecimiento de la inquietud por la calidad y la aparición de iniciativas de diversa índole que promovían la adaptación de los modelos de gestión de calidad a las peculiaridades de las organizaciones del Tercer Sector, incluso adecuándose a las características de determinados subsectores como las ONGDs o las OTSS, siendo estas últimas sobre las que centraremos este trabajo.

Como hemos mostrado en el capítulo anterior, la situación de continuo cambio en las estructuras sociales y la creciente aparición de nuevas necesidades ha favorecido la proliferación de las OTS y ha convertido a estas nuevas organizaciones en demandantes de recursos, tanto en el contexto nacional como en el internacional. Por otra parte, no podemos olvidar que se trata de organizaciones gestoras de recursos públicos y de donantes privados y que además, aquellas que desarrollan su actividad en el ámbito social ejercen como fuente de presión para la promoción y/o mantenimiento del Sistema de Bienestar en sus nuevas y complejas formas de desarrollo actual. Si a la expansión del sector añadimos otros factores comunes para todas las organizaciones, resulta de vital importancia -para su supervivencia y para el desempeño del rol asignado- la realización de un análisis de situación que permita tomar las medidas oportunas con el fin de alcanzar los niveles de eficiencia que se les debe exigir. Por tanto, si en el ámbito industrial se ha promovido la implantación de sistemas de gestión como garantes de la calidad de sus productos/servicios, planteamos que, de igual forma, podemos encuadrar la implantación de modelos TQM en el ámbito de las organizaciones del tercer sector que trabajan en servicios sociales, tanto como instrumentos que permitan transmitir confianza sobre la gestión realizada, como por resultar una herramienta válida para su funcionamiento.

En este capítulo pretendemos plasmar cómo se ha planteado la implantación de sistemas de gestión de calidad basados en el modelo EFQM, condicionados por las peculiaridades organizativas, las relaciones con personas y los principales cambios del entorno a los que se enfrentan las OTS. El tema es escasamente tratado desde una disciplina como la nuestra y en un contexto como el español, lo que comprobamos tras la

pertinente revisión bibliográfica. Hay muy pocas referencias sobre el tema en revistas científicas propias del área de Organización de Empresas, sin embargo, es constatable que van en aumento en los últimos años, en consonancia con la atención suscitada por un sector en expansión y por la creciente práctica de implantación de sistemas de gestión de calidad en este tipo de organizaciones. Cada día más, la complejidad en la práctica incrementa la actualidad del tema, lo que continuará en adelante, pues se encuentra en una primera etapa de desarrollo, como hemos señalado anteriormente.

Diversos factores comprobables permiten detectar señales de una necesidad de cambio sectorial, que será progresivo y condicionará los escenarios futuros. Además de la complejidad del mapa organizativo existente y de la implantación de sistemas de calidad, son perceptibles los cambios en el entorno ante los desafíos de los sistemas de bienestar, los ajustes entre políticas europeas y actuaciones locales en materia de servicios sociales promovidos por las transferencias a las comunidades autónomas, así como el nuevo marco que plantea la Ley de Dependencia.

Metodológicamente, hemos desglosado este capítulo en apartados. En el primero hemos presentado el tema a tratar y la estructura de la argumentación que desarrollaremos. En el siguiente epígrafe, el apartado 2.2., se exponen los Fundamentos que han guiado la investigación, es decir, concretaremos el objetivo del trabajo -ya esbozado anteriormente- y justificaremos la relevancia científica del mismo. Posteriormente, presentamos y justificamos teóricamente el *método del caso* como la metodología utilizada para el logro de los objetivos marcados. A continuación, describimos el proceso que hemos seguido a lo largo de nuestra investigación sobre la implantación de los sistemas TQM en las OTSS, lo que nos permite presentar el marco teórico principal del trabajo, *la calidad*. La revisión de la producción científica sobre Calidad[2] nos permite ofrecer una síntesis de los aspectos más significativos y mostrar el potencial de un enfoque correcto dentro del marco organizativo al que nos referimos, las organizaciones del Tercer Sector que trabajan en el área social (OTSS).

Así pues, en este epígrafe se expone el análisis del complejo conjunto de elementos que configuran los Sistemas de Calidad Total (TQM), para lo cual se ha realizado la siguiente estructuración. En el punto 2.3.1. se presenta la definición adoptada

[2] La revisión bibliográfica ha tenido como objetivo delimitar el campo de investigación en el que nos vamos a centrar. No pretende ser exhaustiva, pues hay muchas referencias para definiciones, sistemas de implantación, efectos, principios, etc., que se repiten en numerosos autores y harían interminable la lista. Con todo, como el problema de la falta de consenso sobre el marco teórico es muy pronunciada, hemos manejado las principales aportaciones realizadas.

sobre el concepto de calidad, para seguidamente introducir la evolución de los sistemas de gestión de la calidad y posteriormente presentar los modelos más difundidos, argumentando, como conclusión, la elección del modelo utilizado para este estudio, el modelo EFQM. Una vez establecido el marco de trabajo, se presentan en el apartado siguiente, el 2.3.4, las diferentes aportaciones realizadas sobre el Tercer Sector, con atención preferente a las iniciativas desarrolladas en el marco de la Acción Social. Como cierre del marco teórico, el apartado 2.3.5 muestra las principales peculiaridades de las OTSS a nivel organizativo como aspectos contextuales a considerar para la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Establecido el marco conceptual que ha guiado nuestro estudio presentamos en el apartado 2.4. los resultados obtenidos en nuestra investigación. Así, en este apartado se exponen las aportaciones sobre los casos individuales analizados referidos a OTSS que han decidido implantar un sistema TQM, el modelo EFQM en concreto, para continuar presentando las conclusiones obtenidas del análisis de casos conjunto.

Finalmente, en el epígrafe 2.5. se presenta la bibliografía utilizada para la elaboración de este Capítulo.

2. 2. CALIDAD

2.2.1. Definición del Concepto de Calidad

Antes de abordar el diseño e implantación de un sistema que nos permita gestionar la Calidad en un marco tan peculiar como el de las OTS que trabajan en servicios sociales, hemos de acotar con claridad qué se pretende gestionar con este sistema; por tanto, nuestro punto de partida será fundamentar el concepto de Calidad delimitando qué es lo que vamos a considerar como definición operativa susceptible de aplicación a los servicios sociales.

Contrariamente a las opiniones que enfatizan la novedad de la Calidad, otros autores como Deming -uno de los principales impulsores de la cultura de la Calidad- considera que la Calidad no es un fenómeno nuevo. Según este autor, a lo largo de la historia, el éxito de cualquier empresa ha requerido la predicción de las necesidades de las personas con la finalidad de atraerlas como clientes, lo que exigía un planteamiento primario de cálculo de sus necesidades y de la manera de resolverlas a unos precios que estuviesen dispuestos a pagar. Durante las últimas décadas esta forma de resolver oferta y demanda mediante un mercado básico ha sido superado por enfoques y modelos más complejos, en los que la competencia se ha extendido, superando el ámbito local o nacional, mientras la demanda se ha diversificado. El proceso de globalización de los mercados ha supuesto un incremento de los niveles de competencia en los que la Calidad se ha convertido en un activo fundamental como forma de hacer frente a los nuevos retos del mercado. Para aquellas organizaciones capaces de generarla y mantenerla, la Calidad es un elemento diferenciador que genera una ventaja competitiva.

Sin embargo, la propia evolución del concepto de Calidad, los matices de su aplicación y su extensión a diferentes campos, hace difícil llegar a un consenso básico sobre su definición. Tal y como señala Garvin (1998:xi) "la calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de ver, pero extraordinariamente difícil de definir".

Existe una gran diversidad de definiciones de Calidad y no existe consenso por lo que resulta imposible dar una definición que abarque todas las dimensiones. Para Deming (1989), la Calidad se entiende como un grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a un coste bajo y conveniente para el mercado. En una misma línea, Bemowski (1982) considera que la Calidad implica un producto o servicio sin deficiencias y, según

Crosby (1990), Calidad es la conformidad con las especificaciones/requisitos y *cero defectos* como estándar de desempeño. Otros autores resaltan la necesidad de ajuste entre necesidades y especificaciones, así mientras que Juran (1993) incide en la adecuación al uso, Mizuno (1989) señala que la Calidad de un producto reside en el desempeño de la función para la que ha sido diseñado. Definiciones más proactivas plantean que la Calidad no es sólo la capacidad de adaptación a necesidades presentes, sino que requiere adelantarse hacia las necesidades futuras. Según Grönroos (1984), el concepto se define como la capacidad de alcanzar o superar las expectativas de los clientes; mientras que Zeithaml (1988) considera que Calidad es la superioridad o Excelencia.

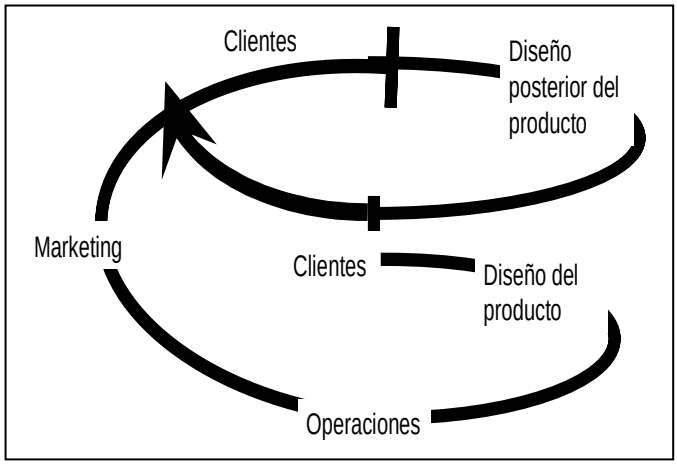
La definición que ha establecido uno de los organismos más representativos de la calidad a nivel mundial, la *American Society for Quality Control*, pone en relación el paralelismo existente entre el proyecto diseñado y su resultado, siendo el cliente el que establece el nivel de calidad de un producto. Así, la Calidad es considerada como la capacidad para satisfacer las necesidades o expectativas del cliente y vendrá a configurarse, no en un momento concreto del tiempo, sino que se desarrollará desde el momento de diseño hasta las diferentes circunstancias de uso. Por tanto, se entiende la calidad de un producto como una cualidad compleja cuya valoración conlleva varias dimensiones. Deming (1989: 138) señala que estos tres elementos (el producto, el servicio post-venta y la utilización dada por el cliente) no son cuestiones independientes: "la calidad se tiene que medir por la interacción entre sus tres componentes". Esta apreciación es debida a la introducción del sujeto como *agente de uso* del producto, de forma que la utilización realizada por éste determinará la manera en que el producto mantenga las condiciones y propiedades a lo largo de su presencia en el mercado. Juran (1990) establece los parámetros de medición de la calidad de un producto en base a tres dimensiones: 1) Calidad de diseño: implica el conocimiento de las necesidades del cliente a través de la investigación de mercados; 2) Calidad de conformidad: significa que el producto cumple las especificaciones del diseño (información de uso interno); y 3) Calidad del desempeño: requiere investigaciones y análisis de las visitas de ventas y servicio, es decir, de cómo los productos o servicios de la empresa funcionan en la práctica. La calidad de desempeño conduce a la calidad del rediseño y así prosigue el ciclo de la mejora continua.

Los problemas inherentes a los intentos de definición de la Calidad de un producto residen, según Shewhart, en la traducción de las necesidades futuras del usuario a parámetros mensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar valorando

la satisfacción que produzca por el precio que paga el usuario, de ahí que la Calidad sólo puede medirse teniendo en cuenta la percepción subjetiva del individuo.

Sin embargo, teniendo sólo en cuenta la adecuación al uso del cliente, observaremos que los clientes son muchos a lo largo del proceso que culmina con la llegada del producto al mercado de consumo (Figura 3. "Espiral del progreso de la calidad"), es decir, los clientes son *todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos,* (Juran, 1990:7), lo que incluye clientes internos y externos. El cliente compara las realizaciones con las expectativas y llega a un juicio que casi nunca es neutral (aceptación o rechazo)[3].

Figura 3: Espiral del progreso de la calidad



Fte.: Elaboración propia basado en Juran (1990)

Tras una revisión de las principales aportaciones teóricas sobre el concepto, Reeves y Bednor (1994) aglutinan las diferentes aportaciones en la definición de la calidad como *excellence, value, conformance to the specifications, and meeting or exceeding customers´ expectations including fitness for use*. En la tabla siguiente sintetizamos las principales aportaciones y los autores que las acuñaron:

[3] Las expectativas de un producto pueden clasificarse en función de:
La seguridad que el producto confiere al cliente.
La fiabilidad o capacidad para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un periodo de tiempo determinado.
El servicio, en la medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo.

Tabla 14: Algunas definiciones de Calidad

DEFINICIÓN	AUTORES
Excelencia	Juran (1951) Garvin (1984)
Conformidad con especificaciones	Juran (1951) Crosby (1979)
Adecuación al uso	Juran et al. (1974, 1990)
Valor	Feigenbaum (1951,1961) Ishikawa (1986)
Evitar pérdidas	Taguchi (1979)
Satisfacer o exceder las expectativas del cliente	Feigenbaum (1961, 1991) Juran et al. (1962) Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)

Fte.: Elaboración basada en Escrig (1998:43)

Holbrook y Corfman (1985) elaboran una clasificación de los enfoques en función de tres dimensiones, calidad implícita/explícita, calidad mecánica/humanística y calidad conceptual/operativa. La calidad implícita hace referencia a una esencia incorporada, mientras que la explícita viene determinada por un aspecto clave de interés. La calidad mecánica se asocia con un aspecto objetivo o una característica de una cosa o hecho. La calidad humanística viene determinada por el cliente/usuario que, dependiendo de su percepción subjetiva, establece el nivel de calidad. La dimensión conceptual *versus* operativa establece diferencias entre aquellas definiciones que enfatizan el aspecto teórico y terminología frente a las que establecen parámetros de medición sobre las características o procesos asociados con la Calidad. Estas dimensiones han dado como resultado una clasificación de ocho categorías[4].

Como hemos puesto de manifiesto hasta aquí, las definiciones globales de Calidad se aplican a un producto físico, tanto en la dimensión conceptual como en la operativa, pero nuestro trabajo persigue el análisis de las OTS, que realizan su actividad en el ámbito de los servicios de naturaleza social, por lo que se hace necesario introducir los diversos matices que rodean al concepto Calidad en el ámbito de la *Calidad de Servicio.*

De entrada, avanzaremos que, como sugieren los expertos, la calidad de servicio es un constructo abstracto y complejo, difícil de medir por las características intrínsecas de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Éstas serían, en síntesis:

[4] Véase Ruiz, A. (2004:55) para el desarrollo de las categorías

1. Intangibilidad. Se trata de una carencia que viene causada en cierta medida por la falta de transferencia de propiedad. Debido a ello, tratando de suplirla, se promueve un grado de estandarización que permite reconocer ciertos elementos por parte del cliente.

2. Inseparabilidad. La producción y el consumo de muchos servicios se realiza de forma simultánea, lo que imposibilita gestionar un nivel de stock adecuado.

3. Heterogeneidad. Tal y como ya hemos señalado, una de las maneras de favorecer la "tangibilidad" del servicio se produce mediante la estandarización de determinados elementos, pero en estos casos, la intervención del cliente dota de subjetividad a la prestación y por tanto, se produce una gran diversidad.

4. Caducidad. La extinción del servicio se produce en el mismo acto de finalización de su proceso de prestación.

A estas características debemos añadir las específicas de los servicios que proporciona el sector a causa de su naturaleza *cuasi* pública, finalidad no lucrativa e independencia relativa frente al mercado. Pero, en el fondo, debemos entender estas organizaciones como entidades prestadoras de servicios que deben valorar también la satisfacción del usuario y anticiparse a sus necesidades, lo que les obliga a buscar la continuidad y mejora progresiva de sus servicios, a lograr sus adaptabilidad y a desarrollar un modelo de *Welfare-mix* que contribuye a una mayor competitividad por las fuentes de financiación, no sólo con entidades del Tercer Sector, sino también en el marco de empresas mercantiles competidoras.

Dejando a un lado por ahora la discusión abierta en torno a la conceptualización, las categorías en que podemos sintetizar los enfoques sobre la calidad de servicio son:

- Las dimensiones/características/elementos del servicio
- Las categorías en función del servicio núcleo y los periféricos.
- La Calidad percibida y prestada.

En la tabla que se presenta a continuación podemos observar una síntesis de las posiciones más importantes planteadas en el debate sobre la Calidad de los servicios, desde los esfuerzos para determinar sus componentes a los diferentes modelos de medición desarrollados, pasando por las relaciones con otros elementos de la organización.

Tabla 15: Evolución de la investigación sobre Calidad del Servicio

Calidad de Servicio	Autores
Definición explicita sobre Servicio y la implicación que supone la calidad en este ámbito de dichas actividades	Lehtinen y Lehtinen (1982) (1985) Grönroos (1983) (1984) Norman (1989)
Calidad de servicio percibida	Lewis y Booms (1983) Berry et al. (1985) Parasunaman et al.(1985) Crosby y Giacobbe (1986)
Análisis de las operaciones realizadas en el ámbito de las empresas de servicios	Fitzimmons y Sullivan (1982) Wyckoff (1984) Haywood-Farmer y Stuart (1988) Lyth y Johnston (1988)

Fte.: Elaboración propia basado en Alen (2003: 67)

La prestación de servicios introduce directamente en el concepto de servicio elementos tanto cuantitativos como cualitativos. Estos primeros recogen la estructura formal del servicio y los recursos utilizados para su prestación, aunque lo relevante aquí no es un objeto material, sino la parte cualitativa como proceso articulado en forma de relaciones interpersonales, lo que implica dificultades en la medición de dicho proceso. (Grönroos, 1994; Lovelock, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml, 1981).

Las características de los servicios obligan a determinar la calidad de los servicios, a conocer qué aspectos son los que los clientes utilizan para evaluar el servicio y cuál es la percepción que tienen sobre los mismos (Grönroos, 1994:35), orientando la evaluación hacia el proceso más que hacia el resultado. Esta perspectiva supone admitir que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990), con lo que se introduce el concepto de calidad *percibida* de los servicios.

Por tanto, la calidad del servicio presenta múltiples dimensiones, tal y como mostramos en la Tabla 16, la cual recoge sintéticamente algunas de las principales delimitaciones de la Calidad de Servicio.

Tabla 16: Dimensiones de la Calidad de Servicio

AUTOR	DIMENSIONES
Garvin (1984)	1) desempeño 2) características 3) confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento) 4) apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5) durabilidad 6) aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 7) estética 8) calidad percibida
Lehtinen y Lehtinen (1982)	1) Calidad física, que incluyen los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios...) 2) calidad corporativa, que afecta a la imagen de la empresa 3) calidad interactiva, la cual deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes
Grönroos (1984)	1) Dimensión técnica o de resultado 2) Dimensión funcional o relacionada con el proceso 3) Imagen corporativa
Eiglier y Langeard (1989)	1) La calidad del output o la calidad del servicio prestado como resultado final 2) La calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio 3) La calidad del proceso de prestación del servicio
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)	1) Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación 2) Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa 3) Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido 4) Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio. 5) Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. 6) Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee 7) Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas. 8) Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar 9) Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles. 10) Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.
Parasuraman, Zeithmal y Berry (1991)	1) elementos tangibles 2) fiabilidad 3) capacidad de respuesta 4) seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 5) empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario

Fte.: Elaboración propia basado en Cristóbal (2002)

De forma resumida y de manera generalizada, consideraremos la Calidad con una doble dimensión:

a) *Externa*: implica el grado de satisfacción del cliente y determina las cualidades que ha de tener un producto/servicio para satisfacer sus necesidades, factores que han de estar relacionados con las expectativas que tenga el cliente con respecto a ese producto o servicio. Por lo tanto, la Calidad de un producto o servicio estará definida por el cliente en función de las expectativas que tenga sobre la capacidad que dicho producto/servicio tiene para satisfacer sus necesidades.

b) *Interna*: la relacionada con la gestión interna de la organización, en tanto que sea capaz de conseguir una eficiencia en sus procesos y adaptación/anticipación a las demandas de los clientes. A su vez, la realización de todo aquello relacionado con el producto/servicio depende del diseño de éstos y de las cualidades concebidas a la hora de llevar a cabo su revisión. En el caso de los productos estaríamos hablando de las etapas que implican el diseño, especificaciones de uso, fiabilidad, factores de ingeniería y técnicos. En el caso de los servicios nos centraríamos principalmente en la gestión de los procesos que tienen lugar dentro de la organización.

2.2.2. Evolución de la Gestión de la Calidad. El Camino hacia la Excelencia

Hasta hace unos años el concepto de Calidad estuvo asociado exclusivamente al área productiva y actuaba como elemento corrector a través del control *a posteriori* del bien producido. Con el transcurso del tiempo, las empresas se han visto obligadas a atender a mercados más complejos y exigentes, a hacer frente a una competencia más dura y a suministrar productos con un periodo de vida útil menor.

La Calidad se ha visto sometida, por ello, a una serie de modificaciones conceptuales necesarias, como hemos visto. Éstas han sido motivadas parcialmente por los cambios de cultura en la empresa y han evolucionado en paralelo a las exigencias del mercado en cada momento, por lo que han producido una conceptualización distinta y nuevos enfoques en el seno de la organización, lo que puede resumirse en las siguientes etapas:

Tabla 17: Evolución de la Gestión de la Calidad

Etapa	Base fundamental	Enfoque	Definición de Calidad
Inspección	Especialización. Defectos en el producto final	Funcional parcial	Cumplimiento de las especificaciones del diseño del producto.
Control Estadístico	Producción en masa Imposibilidad de inspección total de la producción	Funcional ampliado (no sólo producto final, introducción fases anteriores)	Cumplimiento de las especificaciones.
Aseguramiento	Prevención vs. Corrección en procesos principales	Organizativo parcial (procesos principales)	Satisfacción de las necesidades del consumidor y cumplimiento de las especificaciones. Cero defectos
Dirección de la calidad total TQM	Enfoque sistémico de la organización	Organizativo (enfoque holístico)	Maximización de la satisfacción de los stakeholders o grupos de interés.

Fte.: Elaboración propia

2.2.2.1. Etapa de Inspección.

La producción masiva trajo consigo la división del trabajo y la especialización de los puestos, lo que produjo la creación de la *Administración Científica*, encargada de impulsar cambios organizativos que llevan a la necesidad de creación de la función de inspección. Al terminar la I Guerra Mundial, el empleo de mano de obra poco cualificada y la presión por el volumen de trabajo que debía atender a una demanda creciente aumentaron el riesgo de generar productos defectuosos. Las empresas norteamericanas solían hacer las inspecciones de los componentes después de cada fase del proceso, devolviendo los productos con defectos a la etapa de fabricación previa. Por tanto, la gestión de la calidad se centraba en la revisión del 100% de los productos terminados.

2.2.2.2. Etapa de Control Estadístico.

Hacia los años cuarenta, la producción en masa había aumentado tanto que hacía imposible la inspección al cien por cien. Es entonces cuando W. Shewhart difunde en Estados Unidos la aplicación de los métodos estadísticos al campo del control de la calidad. La publicación de su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* da a la disciplina un carácter científico del que carecía (Garwin: 6). Junto con otros autores como Deming, Dodge, Roming, Juran, etc. -investigadores pertenecientes al Departamento de Ingeniería de Inspección en la *Western Electric*-, Garwin y Feigenbaum

son considerados como los principales responsables de la creación de la disciplina del control estadístico de la calidad, aunque el control estadístico no se generalizará hasta los años cincuenta, en especial con la aparición de las tablas de *Military Standard* elaboradas por el ejercito americano para la recepción de sus compras. A los servicios de inspección se les dotaba de herramientas estadísticas como las técnicas de muestreo, que reducían considerablemente el coste, acotando el nivel de error. Se definía un nivel aceptable de calidad (AQL) y se rechazaban lotes completos cuando el ratio de defectos estaba por encima del porcentaje fijado previamente. Obviamente, en esta etapa, la estadística se convierte en la herramienta indispensable para poder predecir y comprobar la fiabilidad de los productos.

2.2.2.3. Etapa de Aseguramiento de la Calidad.

Con la implantación de las técnicas de fiabilidad y a causa del avance que tuvieron durante la guerra sectores como el nuclear, el aeronáutico y el de la defensa, se hizo necesario asegurar que el producto satisficiera los requisitos dados sobre la calidad, lo que obligó a desarrollar el concepto de aseguramiento de la calidad. La característica principal de esta etapa es la necesidad de asegurar la mejora de calidad alcanzada, para lo que había que formar profesionales en este terreno y dedicar una partida presupuestaria con la finalidad de atender el programa de calidad. Es en estos momentos cuando se crean normas técnicas que defienden al consumidor y ayudan tanto al cliente como al proveedor, suponiendo un gran avance en la Calidad (por ejemplo las normas BS del Reino Unido o las DIN de Alemania).

Durante los años sesenta y setenta se produce un distanciamiento entre Occidente y Japón. En Occidente, la Calidad descansa sobre especialistas. En las empresas se crean departamentos de ingeniería de calidad, de fiabilidad y de procesos. En esta etapa del aseguramiento de la calidad aparecen las auditorias de calidad con el fin de comprobar que efectivamente se han cumplido las normas, así como el manual de calidad, donde se recoge todo lo relativo a la calidad en la empresa. Si embargo, en Japón se da un paso adelante, fundamentando la calidad en el factor humano: los problemas de calidad surgen de la propia naturaleza de la empresa (*kogyo taisitsu*) y son inseparables de la compañía como conjunto. La Dirección es lo mismo que el control de calidad; no obstante, para tener éxito con el control de calidad toda la empresa debe emplearse en conseguir esa calidad (Karatsu: 90). Así, se crean los Círculos de Calidad, establecidos por Ishikawa hacia 1962 (en EE.UU no se implantaron hasta 1974). En esta etapa, los japoneses

adoptan una postura de la eliminación de todos los defectos y rechazan la aproximación de AQL, pues no creen en la existencia de un nivel aceptable de defectos. La calidad se ha pensado y planificado para incorporarse al producto en todas las etapas de la producción, incluyendo el diseño de la ingeniería, las especificaciones de los proveedores y la formación de los trabajadores; es por ello que no hay lugar para los errores. El objetivo es alcanzar los cero defectos.

2.2.2.4. Etapa de la Calidad Total (TQM).

Desde que la TQM irrumpe en la literatura especializada muchos han sido los autores que han tratado de establecer una definición que acote su significado, pero los intentos no han resultado fructuosos y todavía no se ha alcanzado una uniformidad en el contenido, por ello nos podemos encontrar casi tantas definiciones como autores. En el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* (Camisón 207:264) se recoge una completa definición, que resumimos:

TQM es un sistema de gestión enfocado en las personas que se propone un continuo incremento de la satisfacción del cliente con un continuo descenso del coste real. TQM es un planteamiento sistémico global (no como un programa o área separada) y una parte integrada de la estrategia dentro de sus niveles superiores, trabajando horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los trabajadores y expandiéndose hacia atrás y hacia adelante para incluir a la cadena de proveedores y clientes. Hace hincapié en el aprendizaje y la adaptación a los continuos cambios como claves para el éxito organizativo.

Juran (1990: 217) define la TQM como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa, estableciendo un paralelismo con la gestión financiera inspiradora de su *Trilogía* (1990:9), que contiene como elementos claves la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora. Huczynski (1993:289) destaca la TQM como un sistema que proporciona un conjunto de principios aceptados que pueden guiar la toma de decisiones o que incluso puede hacer innecesaria la propia toma de decisiones. Hopper y Jensen (1998: 56) hacen mayor incidencia sobre su faceta como tecnología de la organización, caracterizándola como una innovación que permite a las empresas incrementar la productividad de la mano de obra y del capital, basada en la ciencia, no jerárquica y no orientada al mercado[5], que ofrece el potencial de

[5] Aquí los autores no se refieren a la ignorancia de las demandas generadas desde el mercado. Pensemos que uno de los principios de la TQM es la orientación al cliente como generador de las características de diseño

incrementar la eficacia y la calidad. Con posterioridad, Kaynak (2003) la define como una filosofía holística de dirección que se esfuerza por alcanzar la mejora continua en todas las funciones de la organización, y que solamente puede ser alcanzada si el concepto de calidad total es utilizado desde la adquisición de recursos hasta el servicio post-venta al cliente.

Por tanto, podemos interpretar la Calidad Total como la actitud permanentemente orientada a la mejora continua en todos los ámbitos de la organización y que hace responsables de la Calidad a todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. Este enfoque aparece en 1961, con Feigenbaum, en los EE.UU. y conlleva la adopción de *la calidad* en todos los aspectos operativos de la empresa. Se supera así una etapa importante en la Calidad, pues ahora se ven afectados todos los departamentos y se aplican todas las técnicas con posibilidades de influir en la Calidad, es decir, se trata de conseguir "satisfacer las necesidades del cliente" y, por tanto, entender correctamente su problema. Se consigue cuando se domina la calidad como un factor del que todos en la empresa se consideran responsables. En los casos en que existe un vacío entre la necesidad expresada y la necesidad real, el proceso de acercamiento de ambas parte del marketing, que trata de definir correctamente el conjunto de condiciones. Se amplía a su vez el concepto de cliente pasando al de grupos de interés o *stakeholders* de la organización.

En definitiva, la Calidad no se consigue de forma individualizada; es necesario cambiar el planteamiento de "feudos departamentales" para poder realizar un esfuerzo colectivo guiado por un *liderazgo impulsor del cambio*, cambio necesario e integrado dentro de la estrategia de la organización, aunque e*l impulso no es lo que mantiene en movimiento el proceso de calidad, ni lo que lo convierte en una parte permanente de la estructura de la compañía. La necesidad y el éxito también ayudan. Cuando las personas aprenden esta forma de hacer las cosas, después ya no quieren abandonarla (*Crosby, 1990:215).

Aunque los diferentes enfoques han ido fluctuando a lo largo del tiempo, la elección de un enfoque de calidad u otro condicionará el concepto de Calidad y su posterior implantación en las organizaciones. En la siguiente tabla recogemos de forma

---

del producto en todas sus dimensiones, pero en este argumento los autores se refieren, al prescindir de la orientación al mercado, a la no recurrencia a precios ni mecanismos de transferencia, como sistemas de determinación de precios de transferencia, para motivar la cooperación o la transferencia de derechos de decisión.

resumida las características principales de los distintos enfoques en la gestión de la calidad:

Tabla 18: Principales características de los diferentes enfoques de Gestión de la Calidad

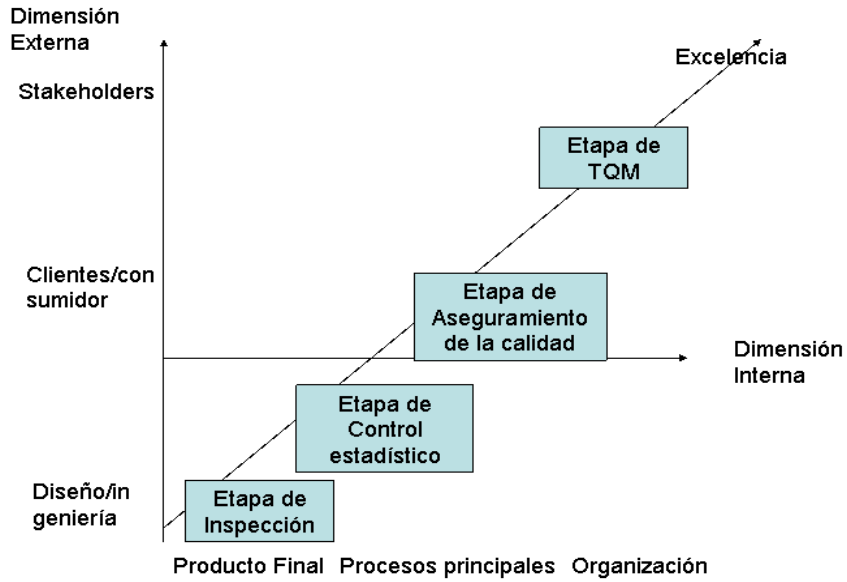
	Inspección	**Control de Calidad**	**Aseguramiento de la Calidad**	**GCT**
Visión de la calidad	Búsqueda ex-post de las no conformidades		Cumplimiento de las especificaciones determinadas por el cliente.	Satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders.
Filosofía de gestión	Garantizar la uniformidad de los productos.		Producir con el nivel de calidad adecuado	Mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la organización
	Supervisión de todas la unidades	Reducción de la inspección mediante muestras		
Impacto sobre la competitividad de la Empresa	Orientación a los productos.	Orientación a los procesos.	Maximizar la eficiencia productiva evitando los costes de la no-calidad.	Atención prioritaria al entorno y a la calidad como oportunidad de conseguir mejoras en la competitividad
Objetivos	Detección de los errores.	Control de los errores mediante herramientas estadísticas.	Minimizar los costes de la no-calidad.	Hacer las cosas correctamente; satisfacer a los stakeholders, y maximizar el valor para el usuario.
Alcance del enfoque	Función de inspección	Función de producción y diseño	Funciones relacionadas con el proceso productivo	Toda la organización
Asignación de responsabilidades	La calidad se encarga de inspeccionar, clasificar, recontar y medir.	La calidad se encarga de la resolución de los problemas mediante técnicas estadísticas	El departamento de calidad se encarga de diseñar los programas de normalización, su implantación y el control de su cumplimiento. La dirección general hace un seguimiento periódico del sistema.	El departamento de calidad diseña, establece el programa de actuación, desarrolla el plan de formación y es consultor para otros departamentos. El equipo de dirección es el máximo responsable del sistema.

Fte.: Elaboración propia basado en Ruiz Moreno, A. (2004: 52)

Los dos primeros enfoques no pueden ser considerados enfoques de dirección, debido a que están orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa

influencia en la dirección (Moreno-Luzón, Peris y González; 2001). Desde nuestro punto de vista podemos presentar la evolución del enfoque en dos direcciones: dimensión interna y dimensión externa (véase Figura 4). La dimensión interna recoge el ámbito afectado por el sistema de gestión de la calidad, que surge desde la identificación de la calidad con las características intrínsecas del producto hasta la conceptualización sistémica de la organización como integrante de los factores que afectan a la gestión de la calidad. La dimensión externa está en función del ámbito que condiciona las características de la calidad y que repercute sobre el sistema de calidad de la organización. Se desarrolla desde el ámbito funcional hasta la ampliación del público, objetivo de todas las entidades que forman parte del contexto de la organización.

Figura 4. Evolución de la Gestión de la Calidad



Fte.: Elaboración propia

Centrándonos en los niveles superiores de gestión, el fin último del sistema es alcanzar la Excelencia como vía para la satisfacción de las expectativas de todos los *stakeholders* de la organización, implicando para ello la eficiencia en el conjunto de la organización.

Así, en base a la revisión de algunos trabajos relevantes en la literatura sobre la dirección de la Calidad (Dotchin y Oakland, 1992; Dean y Bowen, 1994; Moreno-Luzón, 2001; Wilkinson et al. 1998) podemos señalar que las diferencias más importantes entre

los enfoques anteriores la TQM son: la orientación al cliente, la mejora continua como una característica proactiva de los sistemas de calidad total, el enfoque en las personas, y finalmente la aplicación de un enfoque global de dirección.

1) La orientación al cliente. La satisfacción del cliente proporciona una meta común para todas las actividades de la organización. El contacto con el cliente es fundamental, y se fomenta a través de estructuras más planas y el establecimiento para recabar información sobre la satisfacción, quejas o sugerencias del cliente.
2) Mejora continua. El medio más efectivo de mejora supone seguir un procedimiento sistemático de planificación, ejecución y evaluación. Para llevarlo a cabo es fundamental estandarizar y normalizar el funcionamiento de los procesos, la utilización de diferentes herramientas de mejora, obtener indicadores sobre desempeño, así como obtener información a través de benchmarking y la evaluación.
3) Enfoque en las personas. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están más motivados, si asumen responsabilidades y tienen iniciativa. El enfoque en las personas es considerado como requisito indispensable que facilite el establecimiento de formas de dirección, diseño de la organización, y políticas de recursos humanos, que propicien la participación, el compromiso y la cooperación (Peris et al., 2001: 317).
4) Visión global de la organización. La estrategia y política de calidad afectan a toda la organización, la cual se gestiona por procesos más que por funciones. Es importante el compromiso de la dirección y vincular la planificación de la calidad con la estrategia de negocio. Asimismo, se fomentan las relaciones de asociación/colaboración con los proveedores y otros agentes externos.

Una vez presentados el concepto y evolución de la Calidad y de los sistemas para gestionarla, veremos en el siguiente apartado las distintas propuestas realizadas para alcanzar dicha Excelencia.

2.2.3. Modelos de Gestión de Calidad Total.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización se van a ver influidos por diferentes factores como pueden ser las necesidades, los objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. En la tabla 19 mostramos, de entre todas ellas, las que mayor difusión han alcanzado en el ámbito empresarial.

Tabla 19. Modelos para la Gestión de la Calidad

Gestión de la Calidad				
			Organismo promotor	**Fecha de creación**
Enfoque de Aseguramiento	Familia ISO 9000		ISO	1987
Enfoque de calidad total	Modelos	EFQM	European Foundation for Quality Management (Europa)	1991
		Deming	JUSE (Japón)	1951
		Malcom Baldrigde	Fundación para el Premio de Calidad M.B. (EE.UU.)	1987
		Modelo Iberoamericano de Calidad	Fundación Iberoamericana para la Calidad (Hispanoamérica, España y Portugal)	2000

Fte.: Elaboración propia

A pesar de la importancia de las normas ISO -por ser uno de los sistemas más adoptados-, el enfoque de calidad total es un enfoque más amplio y marca la tendencia hacia la que van dirigidas las normas de aseguramiento. Por ello, no nos detendremos a analizar sus elementos, prefiriendo incidir en los diferentes modelos de Calidad Total.

Desde distintos ámbitos institucionales, tanto privados como públicos, se ha descubierto la necesidad de promover el grado de competitividad de las empresas del entorno y de favorecer la puesta en común de aquellas herramientas y prácticas que favorecen el mejor desempeño dentro y fuera de la organización. Con este objetivo surgen los cuatro modelos principales de Calidad Total, cada uno con su ámbito geográfico de influencia, que se van enriqueciendo en cada revisión con las experiencias de las organizaciones involucradas y las aportaciones de distintos expertos.

Cada uno de los diferentes modelos está basado en un sistema de evaluación de la gestión realizada por las organizaciones respectivas y son, precisamente, los sistemas de evaluación sobre los que se establecen los diferentes premios como estímulos para motivar el deseo por mejorar de forma continua. Cada uno de los modelos ha sido desarrollado basándose en las experiencias exitosas de organizaciones y en las experiencias de consultores expertos. Los modelos proporcionan un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la Excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

Con la aceptación extendida de servir como instrumentos para alcanzar la Excelencia en el funcionamiento, los diferentes modelos presentan sus criterios a través de un lenguaje común como una vía para la comunicación entre los distintos tipos de organizaciones que permita compartir las mejores prácticas. En los siguientes apartados pasaremos a explicar brevemente el contenido de cada uno de los modelos.

2.2.3.1. Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad fue creada con el apoyo de la Comisión Europea, en 1988, por catorce importantes empresas europeas. Su misión es impulsar la Excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida, pues tiene como visión un horizonte en que dichas organizaciones sobresalgan por su Excelencia. La EFQM cuenta con más de 750 miembros, de la mayoría de los países de Europa (el miembro representante español es el Club de Excelencia anteriormente denominado Club Gestión de Calidad) y sectores empresariales; es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y la encargada de gestionar el Premio Europeo a la Calidad.

El Modelo EFQM (*the European Model for Business Excellence*) surge por iniciativa de esta Fundación en 1990 y ha sido sustituido por las versiones posteriores, que databan de 1996, a excepción del modelo para PYME que fue reeditado en el 2001, y

actualmente la versión en vigor es el Modelo de 2003. Estos modelos sirven como orientación en la valoración de los Premios de la Calidad, que fueron concedidos por primera vez en 1992. Las categorías de premios existentes son: 1) Grandes empresas y unidades de negocio, 2) Unidades operativas de empresas, 3) Organizaciones del sector público y sin ánimo de lucro y 4) Pequeñas y medianas empresas.

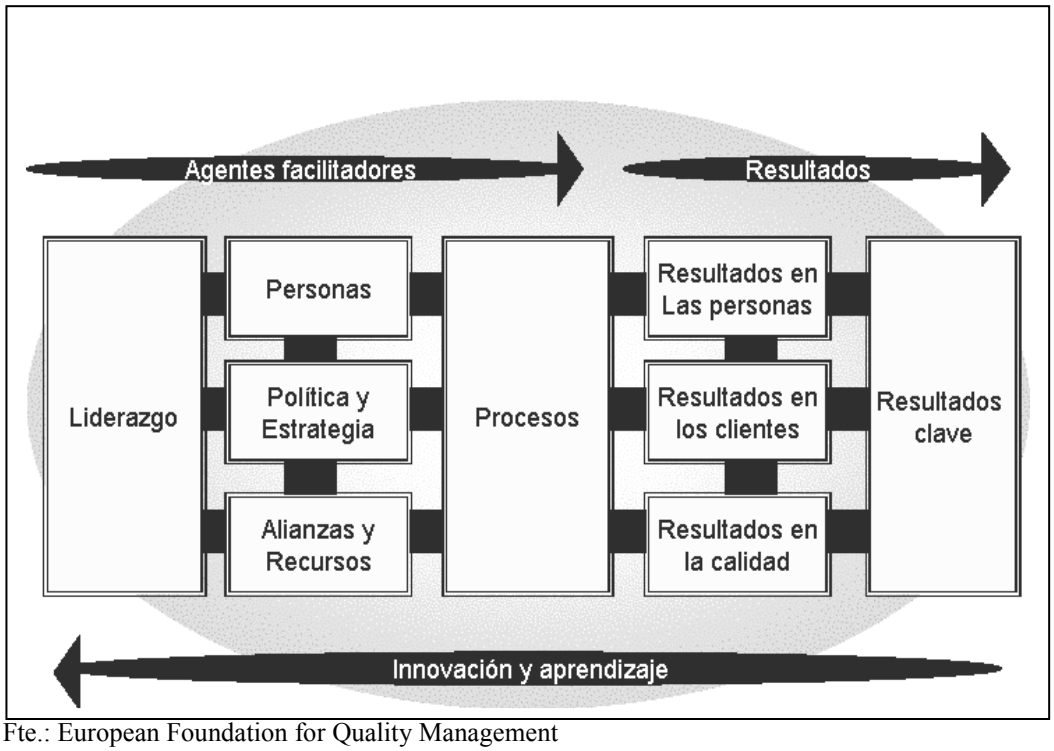
El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la Excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques[6], por tanto, este modelo tiene por finalidad configurar un marco abierto de asesoramiento y autoevaluación para las organizaciones dentro del ámbito de la Excelencia,

El modelo EFQM de Excelencia, contiene 9 elementos, cinco de ellos son los "Agentes Facilitadores" -*inputs* del sistema de gestión de calidad de la organización- y cuatro son "Resultados" -los logros en diferentes ámbitos relacionados con la organización- que son la consecuencia directa de los Agentes Facilitadores. El Modelo reconoce que la Excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, lo que se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos. En la Figura 5, las flechas subrayan la naturaleza dinámica del modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Los criterios hacen referencia a dos grupos de componentes, los Agentes Facilitadores y los Resultados.

[6] Modelo EFQM apartado *2. Conceptos fundamentales de la Excelencia*

Figura 5. **Modelo EFQM de Excelencia**



Fte.: European Foundation for Quality Management

El proceso de retroalimentación también viene impuesto por el sistema de evaluación propuesto por el modelo, el esquema REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Cada uno de los elementos que aparecen en el modelo ha de estar sólidamente fundamentado en torno a la Misión, Visión y Estrategia de la organización (Enfoque), lo cual permitirá alcanzar las Metas establecidas. Pero el Enfoque, como declaración de intenciones no es suficiente; debe implantarse con las políticas y actuaciones programadas de acuerdo al plan de Actuación (Despliegue), que ha de permitir el seguimiento de las diferentes medidas tomadas y poder realizar las correcciones pertinentes (Evaluación y Revisión). Todo ello permitirá a la organización alcanzar los resultados y su continuidad en el tiempo (Resultados).

Tabla 20: Modelo de evaluación del sistema de Gestión de Calidad EFQM

Criterios de Evaluación	Elementos			Sistema de Evaluación
Agentes Facilitadores (500 puntos)	Liderazgo	Desarrollo de la misión, visión y valores. Implicación personal interna y externamente. Motivación y apoyo al cambio	100	Enfoque -Solidamente fundamentado. -Integrado Despliegue -Implantado -Sistemático Evaluación y Revisión -Medición -Actividades de Aprendizaje -Mejoras
	Personas	Planificación, gestión y mejora de los RR.HH. Gestión del conocimiento. Implicación de las personas. Comunicación personas-organización. Sistema de recompensas.	90	
	Política y Estrategia	Enfoque en las expectativas de los grupos de interés. Basadas en el sistema de información. Revisión y actualización. Despliegue en procesos clave. Comunicación e implantación	80	
	Alianzas y Recursos	Gestión de alianzas externas. Gestión de recursos económicos y financieros. Gestión de inmovilizado Gestión de la tecnología Gestión de la información y conocimiento.	90	
	Procesos	Diseño y gestión sistemática de los procesos. Diseño y desarrollo de los productos/servicios enfocados en el cliente, Producción, distribución y servicio de atención. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	140	
Resultados (500 puntos)	En las personas	Medidas de percepción mediante encuestas sobre la satisfacción de las necesidades de los empleados. Indicadores de rendimiento: rotación, absentismo, bajas...	90	Tendencias Objetivos Comparaciones Causas
	En los clientes	Medidas de Percepción de los clientes acerca de la imagen, servicios, productos, fidelidad. Indicadores internos de rendimiento: premios, tasa de fallo, cuota de mercado...	200	
	En la sociedad	Medidas de percepción: percepción de la sociedad, prevención de contaminación, accidentes, programas benéficos... Indicadores de rendimiento: denuncias, sanciones, número de accidentes...	60	
	Resultados clave	Resultados clave de rendimiento de la organización: cuenta de resultados, balance, ratios financieros. Indicadores clave del rendimiento: resultados e indicadores de los procesos clave, cuota de mercado, resultados de las alianzas, indicadores de calidad de los productos/servicios, tiempos de ciclo de procesos...	150	

Fte.: Elaboración propia basada en el modelo EFQM

2.2.3.2 Modelo DEMING

En 1951, fruto del esfuerzo para la reconstrucción de la industria japonesa apareció el modelo Deming. El Dr. W. E. Deming participó en este proyecto en Japón tras lo que la *Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses* (JUSE) incorporó sus principios para la elaboración del modelo que adoptaría el nombre de Deming[7], en agradecimiento a sus enseñanzas a los directivos japoneses sobre los fundamentos estadísticos del control de la calidad.

En el marco del modelo, se define TQM *como una serie de actividades sistemáticas llevadas a cabo por toda la organización encaminadas a la consecución de los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, así como de proporcionar productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, a un precio adecuado y en el momento preciso.* Los principios en los que se basa son los formulados por Deming y son los que se presentan a continuación:

1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
2) Adoptar la nueva filosofía.
3) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el coste total trabajando con un solo proveedor.
5) Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6) Implantar la formación en el trabajo.
7) Adoptar e implantar el liderazgo.
8) Desechar el miedo.
9) Derribar las barreras entre las áreas de *staff*.
10) Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11) Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12) Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.

[7] Como curiosidad señalaremos que esta visita de Deming resultó considerablemente enriquecedora, no solamente por la formación impartida sino que con la ventas de las transcripciones de los seminarios, cuyos derechos de propiedad intelectual habían sido cedidos por el autor, se puso en marcha el Deming Prize en 1951 (Camisón et al, 2006:100)

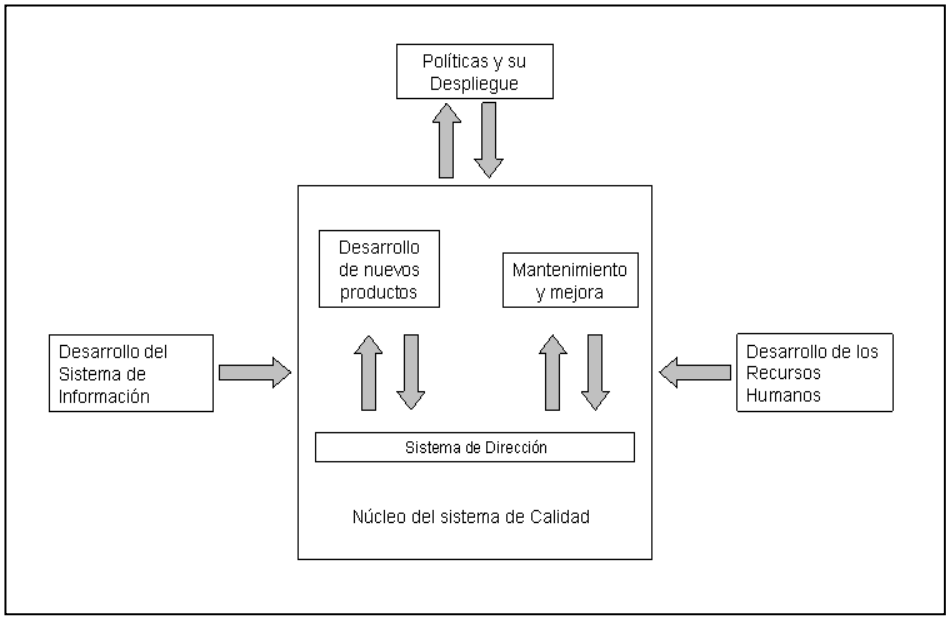
13) Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.
14) Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

El modelo se centra en los siguientes puntos como esquema básico para llevar a cabo la implantación del sistema de Gestión de la calidad:

1) Diseñar la estrategia de acuerdo al entorno en el que opera la organización y establecer los objetivos orientados hacia el cliente y el cambio bajo un claro liderazgo.
2) La TQM ha sido implementada adecuadamente para alcanzar los objetivos y la estrategia mencionada anteriormente.
3) Como resultado del apartado anterior, los resultados excepcionales se han obtenido para los objetivos y las estrategias de negocio según lo indicado en el apartado 1.

La estructura del modelo, que permite su posterior evaluación para comprobar los logros alcanzados, aglutina los elementos en torno a tres categorías:

Figura 6: Categorías básicas del Modelo Deming



Fte.: Adaptado del modelo DEMING (2004)

a) **Categorías básicas** (100 puntos): conjunto de elementos que integran el sistema de calidad (Sistema de dirección, desarrollo de nuevos productos y proceso de mantenimiento de sistema y mejora) y factores que se encuentran asociados a él.
   Cada elemento debe presentar las siguientes características: i) Efectividad para alcanzar los objetivos, ii) Consistencia en toda la organización, iii) Continuidad a lo largo del tiempo, y finalmente iv) Implementación en las áreas implicadas.
b) **Actividades únicas** (1-5): se refiere a actividades relacionadas con el núcleo de calidad para su desarrollo, que se enfocan en ideas de los empleados y la consecución de resultados favorables. En cada actividad debe evaluarse su Efectividad, Reproducibilidad dentro de la organización e Innovación. Para estas actividades únicas, el sistema de evaluación aplicado se establece mediante una escala de 1-5, en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados y de forma global.
c) **Roles del ápice estratégico** (100 puntos)
   Se trata de determinar de qué manera la alta dirección se vincula y promueve la implantación y desarrollo del sistema de gestión de calidad.

A diferencia de los otros modelos, el modelo Deming no obtiene una puntuación global para la organización, sino que establece evaluaciones independientes de cada una de las categorías arriba mencionadas (véase Tabla 21).

Tabla 21: Sistema de Evaluación DEMING

<table>
<tr><th>Criterios de evaluación:</th><th colspan="2">Elementos</th><th colspan="2">Sistema de Evaluación</th></tr>
<tr><td rowspan="6">Categorías Básicas
(100 puntos)</td><td>• Políticas y su despliegue.</td><td>20</td><td rowspan="6">Enfoques:
1.Efectividad
2.Consistencia
3.Continuidad
4.Totalidad
Globalidad
Transversabilidad</td><td rowspan="6">Niveles:
1. Sin actividad
2. Inferior
3. Adecuada
4. Excelente
5. Excepcional</td></tr>
<tr><td>• Desarrollo de nuevos productos y/o innovación en el proceso.</td><td>20</td></tr>
<tr><td>• Mantenimiento y mejora del producto y calidad operativa</td><td>20</td></tr>
<tr><td>• Establecimiento de sistemas de gestión efectivos</td><td>10</td></tr>
<tr><td>• Implantación de Sistema de información</td><td>15</td></tr>
<tr><td>• Desarrollo de los Recursos Humanos</td><td>15</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Actividades únicas
(5 puntos)</td><td rowspan="2">Actividades relacionadas con el núcleo de calidad de la organización, generadoras de desempeños excepcionales. Su evaluación se centra en la ejecución realizada.
Puntuación de 1 a 5 puntos</td><td colspan="2">Cada actividad</td><td>Global</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Efectividad
2. Transferibilidad
3. Novedad</td><td>Valoración general de la actividad de la organización puntuando desde no admirable a excepcional</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Roles de la dirección

(100 puntos)</td><td rowspan="2">Papel desempeñado por la dirección en la promoción del sistema de TQM
Puntuación de 1 a 100.</td><td colspan="3">Elementos</td></tr>
<tr><td colspan="3">1. Entendimiento y entusiasmo hacia TQM.
2. Capacidad de liderazgo para la misión, visión, dirección estratégica y cambios del entorno.
3. Ajuste organizativo
4. Desarrollo de los trabajadores
5. Responsabilidad social de la organización</td></tr>
</table>

Fte.: Elaboración propia.

2.2.3.2. Modelo Malcolm Baldrige

El modelo de máxima difusión en el ámbito estadounidense es el Modelo Malcolm Baldrige. Este modelo fue institucionalizado por la Ley 100-107 *The Malcolm Baldrige Quality Improvement Act* [8], en 1987. Esta ley supuso la creación de un programa de cooperación público-privado, cuyo soporte principal era la *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award* establecida en 1988.

El propósito básico de esta iniciativa fue establecer un programa nacional de mejora de la calidad que reconociese los logros en calidad alcanzados por organizaciones y que permitiese difundir las buenas prácticas así como la promoción de iniciativas en programas de mejora de la calidad en EEUU. En la creación de los Premios de Calidad se

[8] Toma su nombre de quien fuera Secretario de Comercio Malcolm Baldrige, abanderado de la Gestión de la Calidad en la gestión pública.

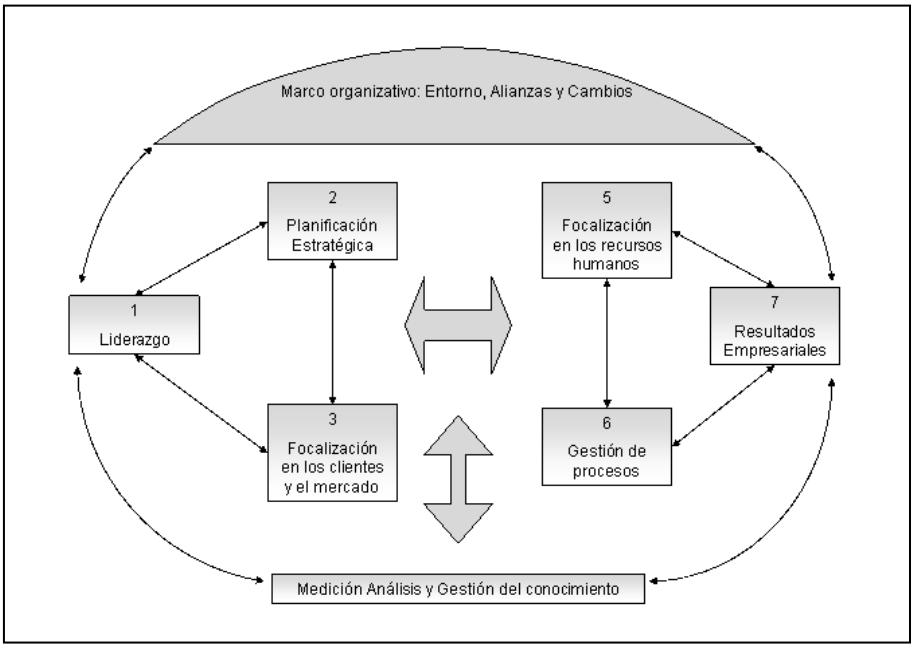
instituyeron las categorías de empresa industrial, empresas de servicios y pequeña empresa; posteriormente se añadieron las categorías de educación y sanidad (1999) y finalmente la categoría de agencias públicas y organizaciones sin ánimo de lucro (2004).

Los Criterios del modelo han sido diseñados para ayudar a las organizaciones a utilizar un enfoque integrado para la dirección que se basa en:

1. Transmisión de cada mejora a los clientes contribuyendo de esta manera al éxito en el Mercado.
2. Mejora global de la eficiencia y capacidades organizativas.
3. Aprendizaje organizativo y personal.

El modelo representado en la Figura 7 refleja la relación existente entre las variables del contexto en el que la organización opera. El entorno, las relaciones clave y los cambios estratégicos sirven como marco para la definición de la dirección del desempeño dentro de la organización. Por otro lado, el sistema de gestión de la calidad se compone de seis elementos que definen el proceso y los resultados a alcanzar.

Figura 7: Criterios del Modelo Malcolm Baldrige



Fte.: Basado en www.baldridge.nist.gov/PDF_files/2004_Business_Criteria.pdf

La Tríada del liderazgo refleja la interacción que existe entre el liderazgo, la estrategia y los clientes. Los líderes han de identificar las oportunidades futuras y establecer la dirección que ha de seguir la organización.

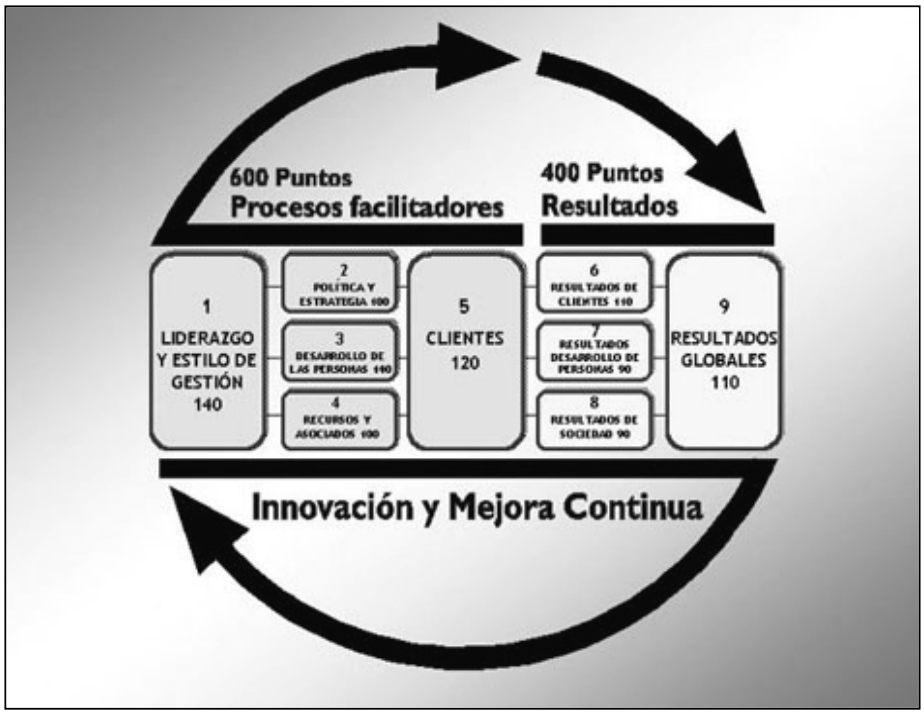
En el otro extremo la Triada de resultados muestra el ámbito de los resultados a alcanzar. Objetivos relacionados con los Recursos Humanos, Gestión de Procesos que sean facilitadores, a su vez, de los Resultados a nivel Organizativo.

Por último, la fundamentación del sistema se basa en la retroaliamentación proporcionada por el sistema de información que ha de servir para la mejora continua del sistema.

2.2.3.4. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (M.I.E.G.)

El 18 de Marzo de 1998 se constituye la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), para la promoción y desarrollo de la Gestión Global de la Calidad y el logro de la Excelencia en el tejido empresarial de Iberoamérica, España y Portugal. En 1999 se elabora el modelo y el 17 de noviembre de 2000, tiene lugar la entrega de la 1ª edición del Premio Iberoamericano de la Calidad.

Figura 8. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fte.: FUNDIBEQ (2003)

El Modelo, al igual que el modelo EFQM, está estructurado en nueve elementos, clasificados a su vez en Procesos facilitadores y en Resultados. El sistema para llevar a cabo la evaluación también es similar, aunque la ponderación dada a los elementos se ha realizado de manera distinta.

2.2.3.5. Comparación de los Modelos

Tras esta breve descripción de los modelos, podemos comprobar que todos ellos tienen como objetivo facilitar una herramienta de análisis del sistema de gestión de la calidad para poder detectar sus deficiencias y buscar soluciones que permitan un avance en el camino hacia la Excelencia. En todos ellos se parte de elementos clave que determinan el sistema de Gestión de la Calidad. De forma esquemática la Tabla 22 muestra la comparación de los marcos teóricos que desarrollan cada modelo.

A pesar de la pluralidad de términos utilizados para la determinación de lo que debe ser un sistema de gestión de la calidad, en todos los modelos se puede observar que existe una lógica común sobre la que se diseñan los principios de la Excelencia. La Excelencia, como objetivo último de toda organización, se logra mediante la satisfacción de los clientes (clientes externos e internos), promoviendo una gestión eficiente de todos los procesos (maximización de la utilidad de los recursos) e incentivando la mejora continua buscando un equilibrio entre los costes de la no-calidad y los costes del sistema; todo ello, sustentando y apoyando el sistema en un liderazgo propulsor.

Como hemos señalado en el apartado anterior, la organización no puede plantearse el desarrollo hacia el logro de la Excelencia si mantiene una mentalidad de sistema cerrado; ha de ampliar su campo de visión, pero no sólo al contexto, sino también a la sociedad en general, intentando aprovechar todo su potencial. Por tanto, un sistema TQM no busca exclusivamente la satisfacción del cliente; debe promover la responsabilidad social de su actividad y la búsqueda de sinergias mediante la colaboración estable con otras organizaciones (dimensión externa). A la vez, la dimensión interna señala qué elementos favorecen el buen funcionamiento interno de la organización: una dirección que lidere adecuadamente, maximizando los recursos, la cohesión de todas las partes implicadas, el reconocimiento de la importancia de los recursos humanos y la flexibilidad y sistematización en la búsqueda de la mejora continua.

Tabla 22: Comparación de Modelos de Gestión de Calidad Principios de la Excelencia

EFQM	Baldridge	Deming	M.I.E.G.
PRINCIPIOS			
A. Orientados hacia las personas			
-Desarrollo e implicación de las personas.	-Valoración de los trabajadores y colaboradores.		No presenta
B. Centrados en la organización			
-Orientación hacia los resultados. -Orientación al cliente. -Liderazgo y coherencia. -Gestión por procesos y hechos. -Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora -Desarrollo de alianzas.	-Liderazgo visionario - Clientes-conductores de la Excelencia. -Aprendizaje organizativo y personal -Agilidad -Enfoque en el futuro -Dirección de la innovación -Dirección por hechos -Focalización en los resultados y en la creación de valor -Perspectiva sistémica	**No presenta principios aunque establece la definición de TQM** - Sistematización de la actividad -Implicación de la organización - Enfoque en los objetivos organizativos - Satisfacción del cliente	
C. Orientados hacia la sociedad			
-Responsabilidad Social de la Organización	-Responsabilidad Social		
Elementos y Puntuación			
Agentes Facilitadores 1. Liderazgo (100) 2. Política y Estrategia (80) 3. Personas (90) 4. Alianzas y Recursos (90) 5. Procesos (140) Resultados 6. Resultados en los clientes (200) 7. Resultados en las personas. (90) 8. Resultados en la sociedad (60) 9. Resultados clave (150)	Triada del liderazgo 1. Liderazgo (120) 2. Planificación estratégica (85) 3. Enfoque al cliente y Mercado (85) Fundamento del sistema 4. Medición, Análisis y Gestión del conocimiento (90) Triada de Resultados 5. Enfoque de Recursos Humanos (85) 6. Gestión de procesos (85) 7. Resultados organizativos (450)	Categorías básicas 1. Políticas directivas y su despliegue (20) 2. Desarrollo de nuevos productos y/o Innovación de procesos.(20) 3. Mantenimiento y Mejora. (20) 4. Sistema de Gestión.(10) 5. Sistema de información y su utilización. (15) 6. Desarrollo de los Recursos Humanos.(15) Actividades Únicas Roles de la Dirección	Procesos Facilitadores 1. Liderazgo (140) 2. Política y Estrategia (100) 3. Desarrollo de las Personas (140) 4. Recursos y Asociados (100) 5. Clientes (120) Resultados 6. Resultados en los clientes (110) 7. Resultados en las personas. (90) 8. Resultados en la sociedad (90) 9. Resultados clave (110)
Sistema de Evaluación			
REDER	Approach, Deployment, Learning, Integration	PDCA	RADAR

Fte.: Elaboración propia

A pesar de que no todos los modelos definen explícitamente sus principios, el modelo Deming sí recoge, aunque de forma escueta, el contenido de los principios en su definición de TQM. El MIEG tampoco define lo que ha de ser la Excelencia o el objetivo último de un sistema TQM, pero entendemos que siendo una adaptación del EFQM debe considerarse que adopta los principios de este último. En cuanto al modelo y el sistema de evaluación, los elementos son muy similares entre los modelos europeo, estadounidense y japonés.

El modelo EFQM desglosa en dos grupos los elementos evaluables del modelo y equiparables en importancia, los agentes facilitadores y los resultados. Mediante los agentes facilitadores se define el sistema y cómo ha de implementarse y revisarse. Los resultados son la consecuencia del sistema y el punto de referencia para definir las actuaciones correctoras que permitan corregir las desviaciones obtenidas frente a los objetivos planteados o plantearse nuevas mejoras que aproximen a la organización hacia la Excelencia. Este segundo grupo de elementos es similar al modelo Baldrigde, aunque se prioriza la obtención de resultados frente a los medios para alcanzarlos y se considera la gestión de los procesos como una consecuencia. Los elementos del sistema se determinan por el sistema de Dirección (impulso de los líderes, planificación estratégica y enfoque en el cliente), fundamentado en un proceso basado en la gestión del conocimiento de la organización.

El modelo Japonés también valora la necesidad de un liderazgo que favorezca el desarrollo del sistema TQM dentro de la organización, aunque el resto de elementos los agrupa con la denominación de Categorías básicas, en las que se recogen los procesos principales del sistema: política y su despliegue; desarrollo de recursos humanos; sistema de información; desarrollo de nuevos productos y/o innovación en los procesos; mantenimiento y mejora del producto, y calidad operativa; y sistemas de gestión efectivos. Una peculiaridad de este modelo es la consideración independiente de las actuaciones sobresalientes. En este elemento se recogen la/s fortaleza/s desarrolladas por la organización y qué destaca frente al resto.

Tabla 23: Principios de la Excelencia

Dimensión	Principios de la Excelencia	EFQM	Baldrigde
Externa	Orientación hacia el cliente La Excelencia supone el anticiparse a las necesidades del cliente y superar sus expectativas. Se busca la satisfacción de los clientes como vía para lograr su fidelización y la consecución de mayor cuota de mercado.	2. Orientación al Cliente:	2. Excelencia dirigida hacia el cliente:
	La Excelencia supone el desarrollo de colaboraciones con entidades relacionadas y establece vínculos duraderos que permitan la generación de sinergias	7. Desarrollo de Alianzas:	4.2. Valoración de colaboradores
	La Organización excelente debe hacer hincapié en su responsabilidad pública, comportamiento ético, y la necesidad de buenas prácticas. Su comportamiento debe promover la ética, la seguridad y el respeto al medio ambiente en todos los ámbitos y proceso de la organización, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.	8. Responsabilidad social de la organización:	9. Responsabilidad Social
Interna	El crecimiento y la posición de líderes en el mercado requieren un enfoque a largo plazo, y pasa por el entendimiento de los factores a corto y medio plazo. La Excelencia implica un deseo de realizar compromisos con los *stakeholders* claves para la satisfacción de sus necesidades. El éxito en entornos competitivos globales demanda agilidad como capacidad para la adaptación a nuevos cambios y flexibilidad.	1. Orientación hacia los resultados:	5.Agilidad 6. Enfoque en el futuro 10. Enfoque en los Resultados y Creación de valor
	La dirección en una organización excelente es la que ha de propulsar el cambio. Ha de diseñar la estrategia, sistemas y métodos y ha de ser ejemplo para el resto de los miembros.	3. Liderazgo y coherencia	1.Liderazgo visionario
	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática. La organización depende de la medición y análisis de los resultados y ejecuciones relevantes que proporcionen información para facilitar la evaluación, toma de decisiones, y la mejora.	4. Gestión por procesos y hechos:	8.Dirección por Hechos 11.Perspectiva Sistémica
	Los Recursos humanos son uno de los elementos clave de la organización. La Excelencia reconoce la importancia de estos recursos e intenta maximizar su rendimiento Esto implica el compromiso con la satisfacción, el desarrollo y bienestar.	5. Desarrollo e implicación de las personas:	4.1.Valoración de las personas
	La Excelencia supone la mejora continua, significa un cambio considerable para mejorar los productos, servicios y procesos de la organización y crear valor para los *stakeholders*. La innovación y el aprendizaje deben guiar a toda la organización hacia una nueva dimensión de *performance*.	6. Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora	3.Aprendizaje Organizativo y Personal: 7.Dirección de la Innovación

Fte: Elaboración propia

Tabla 24: Comparación de los criterios de evaluación de los diferentes modelos

<table>
<tr><th>EFQM</th><th colspan="2">Baldrigde</th><th colspan="2">Deming</th><th>M.I.E.G.</th></tr>
<tr><td colspan="6">Agentes Facilitadores</td></tr>
<tr><td>Liderazgo (10%)</td><td>Liderazgo (12%)</td><td>- Liderazgo Organizativo (7%)
- Responsabilidad Social (5%)</td><td colspan="2">-Roles de la Dirección (100 ptos)</td><td>- Liderazgo y estilo de gestión (14%)</td></tr>
<tr><td>Política y Estrategia (8%)</td><td>Planificación Estratégica (8,5%)</td><td>- Desarrollo (4%)
- Implantación (4,5%)</td><td rowspan="8">Categorías básicas</td><td>- Política y su despliegue (20)</td><td>- Política y Estrategia (10%)</td></tr>
<tr><td>Personas (9%)</td><td rowspan="2">Enfoque en los Recursos Humanos (8,5%)</td><td>- Sistema de trabajo (3,5%)
- Aprendizaje y Motivación (2,5%)
- Bienestar y satisfacción (2,5%)</td><td>- Desarrollo de Recursos Humanos (15)</td><td>- Desarrollo de las personas (14%)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Alianzas y Recursos (9%)</td><td>Liderazgo (12%)*</td><td>- Responsabilidad Social (5%)*</td><td rowspan="4">- Implantación del sistema de información (15)
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación en el proceso.(20)
- Mantenimiento y mejora del producto y calidad operativa.(20)
- Establecimiento de sistemas de gestión efectivos (20)</td><td rowspan="2">- Recursos y asociados (10%)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Medición, análisis y gestión del conocimiento (9%)</td><td>- Medición y análisis del desempeños (4,5%)
- Sistema de Información y Gestión del conocimiento (4,5%)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Focalización en los clientes y el mercado (8,5%)</td><td>- Conocimiento del Mercado (4%)
- Relaciones con clientes (4,5%)</td></tr>
<tr><td>Procesos (14%)</td><td>Gestión de Procesos (8,5%)</td><td>- Proceso de creación de valor (5%)
- Procesos de apoyo (3,5%)</td><td>- Clientes (12%)</td></tr>
<tr><td colspan="6">Resultados</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Clientes (20%)</td><td colspan="2">Clientes (7,5%)</td><td colspan="2" rowspan="5">Actividades Únicas</td><td rowspan="2">-Clientes (11%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Productos (7,5%)</td></tr>
<tr><td>Personas (90%)</td><td colspan="2">Recursos Humanos (7,5%)</td><td>- Resultados del desarrollo de las personas (9%)</td></tr>
<tr><td>Sociedad (60%)</td><td colspan="2">Resultados Sociales y de Gobierno (7,5%)</td><td>- Resultados de sociedad (9%)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Resultados Clave (15%)</td><td colspan="2">Resultados financieros y comerciales (7,5%)</td><td rowspan="2">- Resultados Globales (11%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Efectividad Organizativa (7,5%)</td></tr>
</table>

Fte.: Elaboración propia

En el ámbito iberoamericano, como ya hemos señalado, el modelo emula al EFQM en relación a los elementos que lo componen, aunque se ha establecido una jerarquía diferente y se ha cambiado el elemento Procesos por Clientes. Esta modificación constituye un elemento de máxima importancia que determinará el diseño de la organización. La ponderación de los grupos agentes facilitadores es superior, reflejando una mayor importancia de los *inputs* del sistema con respecto a los resultados.

Cada uno de los modelos ha sido desarrollado en un entorno diferente y a partir de las prácticas y experiencias empresariales de las distintas organizaciones, lo que permite comprender las divergencias entre ellos. El modelo Deming, el más antiguo en el tiempo, conserva la estructura más peculiar, un sistema de subsistemas. Los restantes modelos han elaborado sus estructuras en torno a dos bloques: *inputs* y *outputs* del sistema. En el trabajo comparativo realizado por Bohoris (1995) se señala como principales características del modelo Deming su atención a la difusión, en todos los niveles empresariales de la filosofía de Control de Calidad Total, la mejora continua, la relación con los proveedores, mientras que en los otros dos modelos existe una mayor priorización del enfoque hacia el cliente; además, el modelo Malcom Baldrige acentúa la necesidad de vigilar las restantes empresas del sector, mientras que el modelo EFQM incide sobre los efectos en la sociedad en general y sobre los clientes internos en particular. La diferencia cuantitativa más destacable entre los tres modelos, Baldrigde, EFQM y MIEG, es la valoración dada a los resultados del sistema, 60%, 50% y 40% respectivamente, lo que nos plantea que en ciertos entornos sea más valorable la obtención de unos resultados que la implantación de un sistema sólidamente fundamentado. En cierta medida, los resultados favorables obtenidos pueden no ser causados por una lógica TQM, sin olvidar que uno de los principios es la orientación hacia los resultados; por tanto, no debemos ceñirnos a la implantación de una técnica, sino que es preciso alcanzar los objetivos, tanto a corto plazo como a largo plazo, superando la filosofía del aseguramiento del sistema y el riesgo de incurrir en una pérdida de enfoque que nos lleve a la priorización del medio en sí mismo frente a la finalidad.

A modo de corolario podemos señalar que la TQM supone el enfoque más avanzado en Gestión de la Calidad. Sin embargo, pese a la relevancia que ha adquirido durante la última década, todavía sigue pesando sobre ella la falta de una definición consensuada, así como una lista definitiva de los principios asociados a ella y de las prácticas y técnicas necesarias para su implantación (Camisón, 2007:264). Como muestra de la disparidad de resultados de la TQM, en el siguiente apartado presentaremos algunos

de los trabajos que tienen como objeto de estudio la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad y sus efectos.

2.2.4. Implantación y Consecuencias de los Sistemas TQM

Implantar un enfoque de TQM en la organización no es tarea fácil, pues normalmente supone introducir cambios drásticos en la propia idiosincrasia, así como cambiar la cultura y funcionamiento de la organización. A pesar de los hipotéticos beneficios de su implantación, existe todavía una falta de claridad con respecto a cómo la TQM debe ser implantada en las organizaciones (Prajogo y Brown, 2004), lo que ha contribuido a generar descontento en muchas organizaciones que han optado por la implantación, pues generalmente no se han cubierto las expectativas generadas. Y es que se han producido una serie de informaciones contradictorias, alimentadas por informes poco académicos que exponían percepciones, impresiones y opiniones sobre el impacto del enfoque, más que datos objetivos analizados mediante un método científico (Powell, 1995); así como también hay señalar las deficiencias conceptuales y metodológicas de los propios estudios científicos (Camisón et al, 2007:792).

Por ello, el primer paso a abordar sería el análisis de los diferentes objetivos e instrumentos tratados en la bibliografía de calidad para, desde el marco prescriptivo de los modelos TQM y teniendo en cuenta las características específicas de las OTSS, tratar de determinar aquellos que tengan una mayor utilidad o que puedan resultar más relevantes para las organizaciones sociales.

En la tabla siguiente presentamos la comparación entre el modelo EFQM y algunas de las principales aportaciones realizadas sobre los elementos del sistema de TQM. Posteriormente, presentaremos una descripción de los principales elementos constitutivos de las TQM.

Tabla 25: Elementos de la TQM

EFQM	DEFINICIÓN ELEMENTOS	Saraph et al. (1989:818)	Flynn et al. (1984)	Ahire et al (1996)	MALCOLM BLADRIGE
Liderazgo	Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar ellos al resto de las personas.	Liderazgo	Apoyo de la Dirección -Liderazgo de la calidad. -Reconocimiento por las mejoras	Compromiso de la Dirección.	Cultura corporativa de Calidad.
Política y estrategia	Las organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en lo que se tiene en cuenta en el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.				Dirección estratégica de la Calidad.
Personas	Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipo o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus aptitudes en beneficio de la misma.	Formación (Training)	Gestión de RRHH -Selección de posibles equipos de trabajo -Trabajo en equipo.	Formación de los trabajadores	Personas y gestión de clientes.
		Relaciones Laborales		Empowerment. Implicación de los trabajadores.	Estructuras basada en equipos de trabajo.
Alianzas y Recursos	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y el medio ambiente	Gestión de proveedores	Implicación de los proveedores	Gestión de los proveedores.	Proveedores-Parnership
		Focalización en el cliente/stakeholder	Implicación del cliente.	Resultados de los proveedores	Orientación a la satisfacción del cliente.
				Enfoque en el cliente Benchmarking	
					Comunicación de información de las mejoras
Procesos.	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.	Datos de Calidad e informes	Sistema de Información -Control del proceso. -Feedback	Utilidad de la información interna	Sistemas de medición de la mejora continua.
		Roles del departamento de calidad			
				Utilidad del sistema estadístico de control	Plan operativo de Calidad.
		Diseño de producto/servicio	Gestión por procesos.		

2.2.4.1. Liderazgo

La adopción de un sistema TQM no es simplemente la utilización de un conjunto de herramientas y técnicas, sino que implica un cambio de filosofía en el funcionamiento. En este sentido, la bibliografía sobre Calidad Total ha recogido extensamente desde sus orígenes la influencia de la Dirección sobre la adopción de un sistema TQM, enfatizando la importancia de la comunicación y el fortalecimiento de los valores, así como la relevancia del diseño e implementación de la visión, lo que conlleva la alineación de los valores de los miembros de la organización con los valores promovidos desde el enfoque de un sistema TQM, tales como la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo (Abraham et al., 1999; Adebanjo y Kehoe, 1999; Bell y Burnham, 1989, Choi, 1995; Daft, 1998; Dean y Bowen, 1994; Ettkin et al., 1990, Goodstein y Burke; 1991; Hamlin et al., 1997, Handfield and Ghosh, 1994, Ho et al., 1999, Zeitz et al., 1997). Así pues, la puesta en práctica de la TQM desde un enfoque estratégico exige una transformación de la cultura organizativa, que empieza por el cambio de los estilos de dirección (Camisón, 2007:288).

La Dirección tiene un papel relevante como promotora de la implementación de la TQM (Deming, 1986; Juran, 1986). Una dirección que lidera la implantación del sistema TQM debe mostrarse comprometida con el proyecto, lo que se plasma en su comprensión y entusiasmo con relación al concepto, así como en su implicación en la alineación del concepto con la misión, visión y valores, los objetivos, el proceso estratégico y el fortalecimiento de las competencias distintivas de la empresa (Camisón, 2007).

El papel que debe adoptar la dirección en el marco del sistema TQM muestra una función doble. En primer lugar, un papel facilitador, que contribuya al despliegue de la filosofía TQM hacia todos los niveles de la organización. Por tanto, los roles de un líder efectivo durante un proceso de cambio organizativo y cultural hacia la TQM se extienden a marcar sendas, identificar y allanar resistencias al cambio y a asumir responsabilidades, asegurar el compromiso, proveer un apoyo visible, controlar el proceso, construir equipos, transferir conocimientos y habilidades allí donde se necesiten y aportar comunicación amplia en todas las direcciones (Scheider y Goldwasser, 1998). En segundo lugar, la dirección debe realizar una función de liderazgo proactivo, lo que conlleva una implicación visible y constante en la mejora de la calidad. Este compromiso de la dirección con vistas a la mejora continua de la calidad no supone únicamente el

apoyo teórico, sino que también es necesario un compromiso en la práctica. El compromiso de la dirección se debe además extender a todos los directores o mandos de cualquier nivel dentro de la jerarquía organizativa (Camisón, 2007: 291).

Según todos los estudios presentados en la revisión bibliográfica[9], el Liderazgo es un factor relevante en la implantación de la TQM. Para la viabilidad de la TQM es necesario que la dirección comprenda y asuma nuevas responsabilidades, pues favorece la mejora de los resultados mediante su influencia sobre otros factores (Ahire y O´Shaughnessy, 1998; Anderson et al., 1995; Wilson y Collier, 2000).

2.2.4.2. Política y Estrategia

La categoría Política y Estrategia recoge el conjunto de actuaciones destinadas a la Planificación estratégica y el despliegue de los planes establecidos, con especial énfasis en el enfoque en el cliente y en aspectos del desempeño operativo (Dean y Bowen, 1994: 403). La TQM integra la calidad y aspectos relativos a la satisfacción del cliente en los planes estratégicos y operativos, lo que permite a la empresa establecer prioridades, detectar posibles áreas de mejora de actividades y redistribuir los recursos de forma eficaz y eficiente (Godfrey, 1993), es decir, se adopta el objetivo de la calidad como un medio instrumental para reconducir a la organización hacia el enfoque en el cliente y la mejora continua.

Para ello, la calidad debe ser integrada como objetivo estratégico en el diseño de los Planes de tal manera que pueda promoverse a través de ellos el logro de los principios promovidos por la TQM (Kolesar, 1995). Estos principios deben ser considerados desde el momento en que se inicia el proceso de formulación de la estrategia, de manera que los objetivos relacionados con la calidad, así como la planificación de la misma, se deben orientar desde una perspectiva estratégica, considerando las necesidades de los diferentes grupos de interés, principalmente los clientes, de manera que sea posible anticiparse a sus deseos e incorporarlos en la estrategia empresarial. Posteriormente, esta estrategia debe ser comunicada a todos los miembros de la organización, abarcando con ellos todos los niveles organizativos, para pasar a la implantación de la estrategia de una forma adecuada.

La definición del plan estratégico requiere la utilización de información recabada que permita tomar decisiones basadas en hechos. Estas medidas están asociadas con la

[9] Véase Anexo 2 en el que figuran los principales trabajos revisados.

puesta en práctica del principio de innovación y aprendizaje (Camisón et al., 2007). La Gestión por hechos exige disponer de indicadores tanto internos como externos para que un programa de calidad tenga posibilidades de éxito. La dirección de la empresa debe estar comprometida abiertamente, llevando a cabo lo que se conoce como dirección estratégica de la calidad, porque los orígenes del problema de la calidad se encuentran distribuidos por todas las áreas de la empresa, de manera que la solución no vendrá dada por la mejora de un solo aspecto (Leonard y Sasser, 1983). Así pues, se requiere el análisis de información obtenida de la evaluación de procesos y resultados, con el fin de contrastar el logro de los objetivos, detectar problemas, proponer acciones correctoras y, de esta forma, encaminar a la empresas hacia la mejora de la calidad y la actitud proactiva para detectar las demandas del cliente y de los restantes *stakeholders*

Según Dean y Bowen (1994), algunas de las prácticas que pueden llevarse a cabo para conseguir implantar el principio de satisfacción del cliente incluyen promover el contacto directo con los clientes, recoger información sobre sus expectativas y difundir esta información dentro de la organización.

2.2.4.3. Personas

Las prácticas recogidas bajo el agente facilitador denominado Personas y que se vinculan con el principio de Orientación a las personas tienen una fuerte incidencia sobre los resultados a alcanzar. La orientación a las personas es uno de los pilares en los que se sustenta la TQM, aunque está íntimamente asociado a otros valores como el compromiso y el liderazgo de la dirección, la visión global de la organización o la cooperación interna. Los estudios empíricos prueban que la reacción en cadena que conduce a la mejora de la calidad, de la productividad, de la satisfacción de los clientes y del volumen de ventas arranca de la satisfacción de la persona que sirve al cliente (Larson y Sinha, 1995).

El principio de Orientación a las Personas se basa en la creencia de que los miembros de una organización que no ocupan puestos de dirección son los que mejor conocen su trabajo y pueden realizar importantes contribuciones a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes cuando tienen el poder y la preparación necesaria y cuando la dirección sabe hacer aflorar todo su potencial (Dean y Bowen, 1994:395). Este principio establece que, para que la TQM dé sus frutos, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso en todos sus ámbitos, con el fin de inducir la germinación de una conciencia de calidad en sus miembros.

Se trata de un principio plural, pues engloba otros enunciados como el compromiso, el trabajo en equipo, la implicación y la descentralización de la capacidad de tomar decisiones, la comunicación, el desarrollo de las competencias de las personas o la formación. El compromiso se erige en el eje de unas prácticas de gestión de recursos humanos que favorezcan la implantación de la TQM (Kanji, Kristensen y Dahlgaard, 1995). Una estrategia de compromiso de los empleados con los objetivos de calidad permite multiplicar los efectos positivos de la Gestión de la Calidad sobre el desempeño organizativo (Bou y Beltrán, 2005). Las técnicas de desarrollo organizativo que facilitan el cambio son la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (Bell y Burnham, 1989; Burack et al., 1994; Choi, 1995; Daft, 1998; Holpp, 1994), el reconocimiento de los trabajadores (Daft, 1998; Holpp, 1994), el trabajo en equipo (Bell y Burnham, 1989; Daft, 1998; Holpp, 1994) y el uso de comunicación efectiva para concienciar sobre la importancia de las metas organizativas (Bell y Burnham, 1989; Daft, 1998).

Participación e Implicación

El enfoque estratégico de la TQM asume que los trabajadores están motivados y se desempeñan de la mejor forma posible cuando ganan confianza incrementando su responsabilidad y autoridad. El enfoque en las personas exige prácticas de estímulo de su participación activa para que identifiquen y corrijan los problemas de calidad que se presenten. Es responsabilidad de la dirección establecer un sistema participativo (Harris y Purdy, 1998, Harber et al., 1991) que preste atención a las sugerencias, las opiniones y los intereses de los empleados, que motive a la acción y a la toma de responsabilidades en calidad para todos. La percepción del papel vital de los recursos humanos en el aseguramiento y la mejora de la calidad ha conducido a diversas prácticas organizativas que aseguren un enriquecimiento a través de su participación y autonomía. Dichas prácticas incluyen tanto modelos de cooperación interna y trabajo en equipo como diseños organizativos que reduzcan el número de escalones jerárquicos y que conducen a estructuras planas. Para la solución de problemas puntuales puede recurrirse a equipos para la calidad *ad hoc*[10].

El incentivo de la participación requiere algo más que palabras. Una primera condición que facilita la aplicación de este principio es asegurar el conocimiento por cada

[10] Las diferentes alternativas a las que nos referimos son los círculos de calidad, los equipos de mejora, los equipos de aseguramiento de la calidad, los equipos de proyecto, los equipos interfuncionales, los grupos autónomos y los comités permanentes encargados de diseñar y aplicar políticas así como los equipos de alto rendimiento

miembro de la organización de cuáles son sus tareas y qué se espera de él. Esta práctica busca que los trabajadores entiendan cuál puede ser su aportación a la mejora de la calidad, facilitándoles medios para controlar y gestionar los procesos en que participan dentro de su ámbito de responsabilidad. La dirección debe, además diseñar, procedimientos cuya implantación apoye la asunción de la participación como elemento de la cultura organizativa. Es el caso del fomento de la participación mediante sistemas de sugerencias, que se implantan con rapidez, se informa de los logros y dan lugar a premios de las mejores ideas. Los procedimientos para el estímulo de la participación deberían cumplir otras condiciones: apoyar el trabajo tanto de equipo como individual, eliminar el miedo a cometer errores creando un clima de confianza, y asegurar apoyo financiero y técnico para que los empleados participativos puedan desarrollar sus ideas.

Descentralización

La descentralización está asociada positivamente al éxito de la TQM (Parncharoen et al., 2003; Douglas y Judge, 2001). Dar poder a las personas significa otorgarles capacidad para actuar cuando tengan conocimiento de los defectos de calidad para corregirlos. Alcanzar elevados niveles de compromiso y participación permite a la dirección delegar la participación, la ejecución y el control de las tareas, de modo que estimula la autonomía, la iniciativa y la libertad de acción de sus ejecutores directos. La delegación y la descentralización en los ejecutores de las tareas implica transferir la responsabilidad de mejorar la calidad de los procesos a aquellos miembros de la organización que más información y conocimiento tienen sobre ellos.

Las prácticas para favorecer el *empowerment* son, en síntesis: a) recibir información sobre las actividades de la organización, b) adquirir formación con el fin de contribuir de forma más eficiente al trabajo, c) conceder poder para tomar decisiones, d) fomentar la iniciativa personal en un grado mayor al imbuido en otras acciones, pues se concede no sólo poder decisorio para ejecutar el trabajo, sino también para organizar el trabajo en equipo y tomar decisiones de gasto en beneficio de la satisfacción del cliente.

Formación

La formación de los recursos humanos ha sido identificada como un componente crítico de la Dirección de RRHH cuando se van a implementar importantes cambios organizativos (Bell y Burnham, 1989; Choi, 1995; Daft, 1998; Ettkin et al., 1990). Es imposible mejorar ningún sistema operativo de la organización sin unos recursos

humanos cualificados para tal fin. Con ello nos referimos a la necesidad de proporcionar la formación adecuada, tanto de actitudes como de aptitudes, en relación a los instrumentos y herramientas, y a la creación de un entorno favorable para que las personas se sientan implicadas en el proceso de cambio (Ahire y O´Shaughnessy, 1998; Anderson et al.; 1995; Bell y Burnham, 1989; Burack et al., 1994; Daft, 1998; Flynn et al., 1995; Hamlin et al.; 1997; Handfield et al., 1998; Ho et al, 1999; Schroeder et al., 1989; Wilson y Collier, 2000).

Además, los objetivos de la formación en calidad han de albergar el nuevo sistema de valores para que toda la organización comprenda lo que la TQM significa y los objetivos que se persiguen; para que cada miembro de la organización entienda los papeles de cada uno en una orientación horizontal, global y cooperativa de la empresa; y para entrenarles en las herramientas para la mejora de la calidad, de modo que puedan hacer mejor uso de sus competencias y alcancen un grado de satisfacción elevado que contribuya positivamente a los resultados de la empresa. Si se pretende llevar a cabo de manera efectiva debe facilitarse la capacitación adecuada en habilidades, así como la resolución de problemas de forma creativa, la resolución de problemas en equipo, la comunicación efectiva y en procesos de control estadístico (Flynn et al.; 1994).

Por tanto, no se trata sólo de una capacitación técnica, sino también de una acción de adoctrinamiento cuyo fin es aportar una nueva cultura a la organización en los valores de la TQM, que permita conseguir el compromiso de todos sus miembros con la nueva *filosofía* (Moreno-Luzón, 1993).

La eficacia de la formación requiere que sea planificada sistemáticamente si se quiere que contribuya positivamente a la participación, al compromiso y a la lealtad de los trabajadores (Hall, 1994). Los objetivos y planes de formación deben establecerse a partir del diagnóstico de necesidades de la empresa y de las necesidades y expectativas de cada empleado, así como de la identificación de los mejores medios para satisfacerla.

La formación en las técnicas para procesos de mejora debe ser permanente si se pretende que el esfuerzo de mejora sea sostenible en el tiempo. Un programa de formación continua ayudará a los trabajadores a descubrir maneras innovadoras de mejorar la organización (Choi, 1995), además de incrementar la responsabilidad para una mejora efectiva (Adebanjo y Kehoe, 1999; Ho et al., 1999).

Los autores de varios estudios (Bonito, 1990; Daft, 1998; Easton y Jarrell, 1998; Forza y Flippini, 1998) argumentan con rotundidad que el número de habilidades requeridas para trabajadores productivos está correlacionada positivamente con el nivel de compromiso con su trabajo y con recompensas incrementadas sobre cuestiones asociadas con la calidad. Por todo ello, la Dirección debe asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios para la capacitación de las personas en lo referente al sistema TQM (Ahire y O´Shaughnessy, 1998; Anderson et al.; 1995; Flynn et al., 1995; Handfield et al., 1998; Ho et al, 1999) ya que la implantación de estrategias de formación para la calidad desempeña un papel vital para el éxito de la TQM. Pese a ello, diversos informes concluyen que la formación en calidad para las empresas es aún insuficiente, siendo una de las mayores prioridades en la asignación de recursos (Camisón et al, 2007:301).

Comunicación

Aunque la formación sea considerada requisito *sine qua non*, no es suficiente; se requiere que los empleados se sientan implicados en el proceso de cambio (Adebanjo y Kehoe, 1999), y esta implicación logra materializarse mediante la creación de un entorno laboral que promueva y facilite la comunicación. En dicho entorno, los trabajadores están capacitados para un mayor rendimiento y para contribuir con ideas que puedan mejorar y facilitar el proceso de cambio (Anderson et al., 1995; Burack et al., 1994; Das et al., 2000; Flynn et al, 1995; Handfield et al., 1998; Spector and Beer, 1994).

La comunicación regular y eficazmente gestionada desempeña un papel irrenunciable en el despliegue y arraigo sostenible de la TQM, actuando como instrumento de cohesión entre todos los elementos del sistema y soportando el principio de orientación hacia las personas. La comunicación permite alinear a las personas con los objetivos de la organización enfocándolas hacia las prioridades, desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe jugar en la mejora de la calidad y favorecer el compromiso para hacer correctamente las cosas, así como facilitar la implicación y la toma de decisiones. La comunicación debe ser tanto vertical, en ambos sentidos, como horizontal o lateral.

En un primer momento, la información acerca de la visión, la misión, los objetivos y las políticas organizativas en materia de calidad debe difundirse por todos los niveles jerárquicos, secciones, departamentos y divisiones, puesto que sólo los empleados informados y concienciados pueden comprometerse positivamente con la mejora de la

calidad. Pero la necesidad de comunicación es permanente, pues conocer el progreso hacia el logro de los objetivos de mejora es una práctica de refuerzo, así como de apoyo al reconocimiento por los esfuerzos de las personas.

Para gestionar la calidad, los trabajadores deben medir efectivamente y hacer uso de los datos de calidad de manera periódica, y para poder realizarlo deben ser entrenados en el uso de los sistemas pertinentes (Ahire y Dreyfus, 2000; Ho et al.; 1999). La formación y las relaciones laborales tienen un efecto positivo en la calidad, lo cual está medido a través del sistema de información de calidad (informes y datos) (Ho et al., 2001). La recopilación y utilización de la información es imposible sin una adecuada formación, pero la formación *per se* no conlleva que el esfuerzo realizado repercuta en una mejora, por lo que los trabajadores deben disponer de la información en el momento oportuno y poder utilizarla efectivamente.

Los resultados empíricos también apoyan la afirmación de que las relaciones laborales están directamente asociadas a los sistemas de información (Flynn et al, 1995; Ho et al, 1999; 2001). Los resultados no son sorprendentes porque la medida efectiva, la disponibilidad y el uso de sistemas de información de la calidad requieren de una concienciación constante sobre cuestiones relacionadas con la calidad en los empleados que tienen un rol significativo en decisiones de calidad. Generalmente se habla de que estas decisiones contribuyen a la mejora solamente cuando están basadas en información exacta y fiable (Ho et al., 1999)

Las organizaciones deben usar canales de comunicación adecuados para la comunicación descendente, pero sin olvidar que nada hay más efectivo que el contacto directo brindado por la comunicación personal (Bertsch y Williams, 1994). La comunicación ascendente puede beneficiarse de prácticas como los sistemas de sugerencias y de otras formas que permitan a los empleados presentar ideas, opiniones e incluso sentimientos. La comunicación lateral se apoya en reuniones y encuentros periódicos, así como en las *intranet corporativas* que facilitan el contacto directo y en tiempo real entre dos puntos cualquiera de la organización con el fin de obtener información o compartir conocimientos. Por otra parte, la comunicación continua de los resultados en todas las direcciones no puede desligarse de las prácticas de medición del desempeño, de la mejora de los procesos y del servicio al cliente y de introducir en ellas las tecnologías de la información.

Sistema de recompensas

El principio de orientación hacia la creación de valores para todos los grupos de interés conlleva el establecimiento de un sistema de reconocimientos y recompensas que permita satisfacer a los miembros de la organización. Las declaraciones programáticas de la dirección a favor de la calidad pueden dar un resultado escaso si no se acompañan, por ejemplo, de un sistema de incentivos ligados a la producción.

La creación de un sistema TQM requiere construir una organización mínima dentro de la empresa que establezca un sistema de recogida de información de indicadores de desempeño, básicamente con el fin de lograr la retroalimentación y el refuerzo de la idea de autocontrol, por lo que se requiere la comunicación de una estrategia claramente definida para la mejora de la calidad; ésta se puede alcanzar mediante el establecimiento de incentivos y procedimientos de compensación (Bonito, 1990; Flynn et al., 1995).

La ordenación del sistema de incentivos debe igualmente engarzar con prácticas como la cooperación interna. Por ello, debería favorecer recompensas a los resultados del trabajo en equipo. La evaluación del desempeño individual y el subsiguiente reconocimiento ha sido duramente criticada porque fomenta la competencia y el conflicto entre trabajadores, y a veces entre departamentos, lo que perjudica al trabajo en colaboración de toda la empresa (Bowman, 1994, Evans y Lindsay, 1996; Newman y Nollen, 1996).

Otro mecanismo de recompensa a los esfuerzos de mejora de la calidad puede ligarse a los planes de desarrollo profesional. Aunque una primera lectura no suele brindar la percepción de qué oportunidades de promoción pueden enlazarse a la TQM (Lam, 1995), una reflexión más tranquila permite apreciar que la orientación hacia la mejora de la calidad puede reforzarse con el énfasis en planes de carrera multifuncionales o que estimulen la polivalencia mediante reasignaciones horizontales. La postura más razonable es diseñar un sistema de evaluación y recompensas que contribuya a equilibrar los reconocimientos individual y colectivo (Waldman, 1994).

No obstante, los incentivos y la visibilidad pueden resultar insuficientes en aquellas tareas que se desarrollan sin supervisión y fuera de la vista del cliente. Tanta atención debe prestarse al usuario del servicio como a cualquier miembro de la organización. Para corregir los problemas internos, algunas empresas confían en la

selección cuidadosa, la formación exhaustiva y el desarrollo de programas para inculcar a los empleados un sentimiento de orgullo por el servicio y la identificación con la empresa.

2.2.4.4. Alianzas y Recursos

La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores soporte de la TQM es tardía y menos frecuente (EFQM, 1999, 2003, Powell, 1995). Sin embargo, el enfoque hacia una organización abierta -como lo denomina Powell- que extiende la cooperación más allá de los límites de la empresa al conjunto del sistema de valores es un principio esencial para diseñar y conducir el sistema de TQM, sin el cual estaría incompleto. Una visión global implica, además de entender sistémicamente todos los procesos internos de la organización, integrar igualmente los procesos externos de las organizaciones que les proporcionan bienes o servicios, ampliando el alcance del principio de prevención, clásicamente defendido por el sistema de gestión de aseguramiento.

Para promover las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores se debe priorizar la calidad en el producto y el servicio de provisión frente al precio cuando se realiza la selección del proveedor y se certifica su validez (Flynn et al., 1995; Trend y Moncka, 1999). Las relaciones de cooperación a largo plazo con unos pocos proveedores facilita la gestión efectiva de los proveedores. El mantenimiento de un reducido número de proveedores mejora la calidad de los productos y la productividad de los compradores debido a que promueve el incremento del compromiso del proveedor con el diseño del producto y la calidad, y fomenta las relaciones de confianza ante problemas de aprovisionamiento (Burt, 1989; Cooper y Ellram, 1993; Trent y Monzcka, 1999) pudiendo incluso ayudar a la organización la consecución de eficiencia en el uso de los productos o componentes (Burt, 1989; Flynn et al., 1995; Forza and Flippini, 1998; Shin et al., 2000;Trent and Monczka, 1999).

La gestión de los proveedores implica la monitorización y la medición del desempeño de éstos a través de sistemas de información de proveedores, herramienta crucial para incrementar la calidad del material, reducción de los costes de desarrollo, precios compra y aumentar la responsabilidad de los proveedores (Krause et al, 1998). Con estas bases de datos, las organizaciones pueden disponer de indicadores de calidad como porcentaje de defectos, fiabilidad, ratios sobre la capacidad de los procesos y porcentaje de producción rechazada, así como la recepción del pedido en tiempo y el

porcentaje de piezas defectuosas por pedido. La producción de calidad es dependiente de la provisión a tiempo, del cumplimiento de las especificaciones y los estándares de calidad (Flynn et al., 1995; Forza y Flippini, 1998; Trent y Monczka, 1999). La mejora de la calidad de los materiales adquiridos, una fuente principal de variabilidad del proceso, tendrá un efecto positivo en la gestión de procesos (Flynn et al., 1995) debido a la eliminación de la variabilidad en los mismos, lo cual hace posible la utilización de controles internos sobre otros factores, como la mano de obra o la maquinaria (Forza y Flippini, 1998).

Algunos trabajos han demostrado que la mejora en las relaciones con los proveedores repercute favorablemente sobre el desempeño tanto de la organización como del proveedor, y esto es especialmente cierto cuando la calidad y el suministro son prioridades para la organización (Flynn et al., 1995; Ho et al., 1999; Shin et al., 2000). A su vez, la gestión efectiva de los proveedores supone una reducción de inventarios (Easton y Jarrell, 1998; Levandoski, 1993), haciendo factible que las organizaciones, para mantener esfuerzos en la reducción de pérdidas, eliminen stocks de seguridad, y creen un sistema operativo eficiente (Choi, 1995; Krajewski y Ritzman, 2001).

La cooperación externa facilita, además de la orientación estratégica hacia la creación de valor, la implantación de otros principios como la satisfacción de los grupos de interés. El principio de orientación hacia los grupos de interés supone movilizar recursos para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave. Se trata de un planteamiento que va más allá de la simple pregunta de si es inmoral o injusta una producción de mala calidad. Se trata de unos enfoques próximos a la Responsabilidad Social Corporativa.

El ámbito donde más se ha avanzado es en la implicación medioambiental. La introducción de este principio puede descansar en varias prácticas. Podemos citar las acciones orientadas a implicar a la empresa en la resolución de los problemas que aquejan a la comunidad local. La orientación social[11] también se plasma en el establecimiento de sistemas de calidad que incorporen prácticas proactivas/preventivas, así como correctivas/resarcitivas.

[11] Norma de la calidad ética y social (SGE 21: 2008; Social Accountability 8000, ISO 26000).

2.2.4.5. Gestión por Procesos

Una característica distintiva de la TQM es su carácter global configurándose como una estrategia que envuelve a la organización completa: a cada departamento, a cada actividad, a cada persona, contribuyendo cada uno desde su nivel de responsabilidad (Oakland, 1989: 14), estrategia que es lograda mediante prácticas de gestión por procesos y se sostiene bajo un pensamiento sistémico. Por tanto, posee una concepción de la organización orientada a los procesos y no a las funciones. Como proceso debemos entender la secuencia de tareas o actividades que van añadiendo valor sobre cierto *input* mientras se realiza un cierto producto/servicio, con el objetivo de que el resultado satisfaga los requerimientos del cliente y las especificaciones previamente establecidas (Camisón, 2007:307).

En la gestión por procesos, todas las actividades y tareas de la organización han de estar enfocadas al cliente, es decir, le deben aportar valor añadido; por tanto, una gestión por procesos enfocada a la mejora y a la innovación contribuye directamente a la mejora de la eficiencia al configurar una estructura de procesos creadores de valor. Una organización es, pues, una inmensa red de relaciones internas cliente-proveedor, donde todos forman parte de un proceso, dentro de una cadena proveedor-cliente, incorporando la visión del cliente interno; y en la que el resultado final de la gestión de procesos ha de ser un servicio que satisfaga a alguien en el mercado, el cliente externo.

La gestión por procesos implica la adopción de la orientación al cliente, la mejora continua y un enfoque preventivo que permitan mejorar la calidad del producto/servicio.

Las compañías que han implementado TQM enfatizan en la construcción de la calidad en el producto más que en la inspección de la calidad dentro de los productos finales (Ahire y O´Shaughnessy, 1998; Flynn et al., 1995; Handfield et al., 1999). Desde el enfoque preventivo, con el fin de reducir los costes de la no-calidad, se debe fomentar la infalibilidad de los procesos y la programación de la producción eficiente, así como la distribución adaptada del trabajo (Flynn et al., 1995; Saraph et al., 1989) para reducir la variación del proceso (Flynn et al., 1995) y dotar al producto de las especificaciones requeridas (Handfield et al., 1999). La reducción de la variabilidad del proceso debería repercutir en el incremento de la uniformidad del *output,* así como en una disminución del trabajo de reproceso y de desperdicios (Anderson et al., 1994; Forza and Flippini, 1998) debido a que los problemas de la no-calidad son identificados y corregidos inmediatamente (Ahire and Dreyfus, 2000). El mantenimiento preventivo del

equipamiento de forma regular contribuye a la producción de calidad mediante la fiabilidad de los equipos y la reducción de las interrupciones en la producción (Ho et al., 1999).

Flynn et al. (1995) encontraron que la gestión efectiva de los procesos repercute en un incremento del porcentaje de productos que consiguen pasar la inspección final sin reprocesamientos. Estos incrementos de la calidad de la producción llevan a mejorar la calidad de los productos y, por tanto, infieren otras mejoras en prioridades competitivas como una reducción de los costes. Adicionalmente, los resultados de otros trabajos (Ahire and Dreyfus, 2000; and Forza and Flippini, 1998) muestran que la gestión por procesos afecta directa y positivamente a la calidad de productos.

Debido a que el diseño de productos requiere un mayor rango de información, los equipos de diseño deben configurarse con personas del departamento de compras, I+D, producción, proveedores y clientes (Flynn et al., 1995, Lockamy, 1998). Las herramientas para la gestión del diseño -diseño de productos, ingeniería simultánea, despliegue de la función de calidad y el diseño de experimentos (Ahire y Dreyfus, 2000; Easton y Jarrell, 1998; Handfield et al., 1999; Ho et al., 1999)- pueden ser utilizadas con efectividad solamente cuando la información ha sido recogida y distribuida a través de la organización de forma oportuna. El sistema de información de calidad afecta directamente a la gestión por procesos mediante la información inmediata a los trabajadores sobre los cambios en el proceso de tal manera que puedan tomar medidas correctoras antes de que se produzcan los errores y, posteriormente, puedan comprobar los resultados de su esfuerzo (Flynn et al., 1995; Ho et al., 1999). La efectividad del uso de registros en el control estadístico de los procesos en la mejora de los procesos está suficientemente demostrada empíricamente en la literatura (Ahire y O´Shaughnessy, 1998; Flynn et al., 1995; Handfield el al., 1999).

También es considerado como un elemento clave en el diseño del producto/servicio la orientación a las necesidades del cliente (Deming, 1986; Flynn, et al., 1995; Garvin, 1987; Shetty, 1988). Este punto ha sido considerado fundamental en el desarrollo de productos industriales (Flynn et al, 1995; Juran, 1981; Leonard y Sasser, 1983).

El éxito de cualquier proceso de mejora de la calidad depende de una implantación efectiva y sistemática. Dado que la TQM se extiende por toda la organización, precisa de una infraestructura que apoye todas sus iniciativas. De ahí la

necesidad de crear en su seno una estructura positiva y permanente de organización de la calidad, cuya razón de ser fundamental sea fomentar y facilitar el progreso continuo en la nueva dirección (Easton, 1993). El cambio cultural hacia la calidad debe ir acompañado de un sistema que permita detectar y evitar los problemas de la no-calidad, así como minorarlos mediante la inclusión de los requisitos de los clientes en la revisión del diseño de nuevos productos o servicios (Forza y Flippini, 1998).

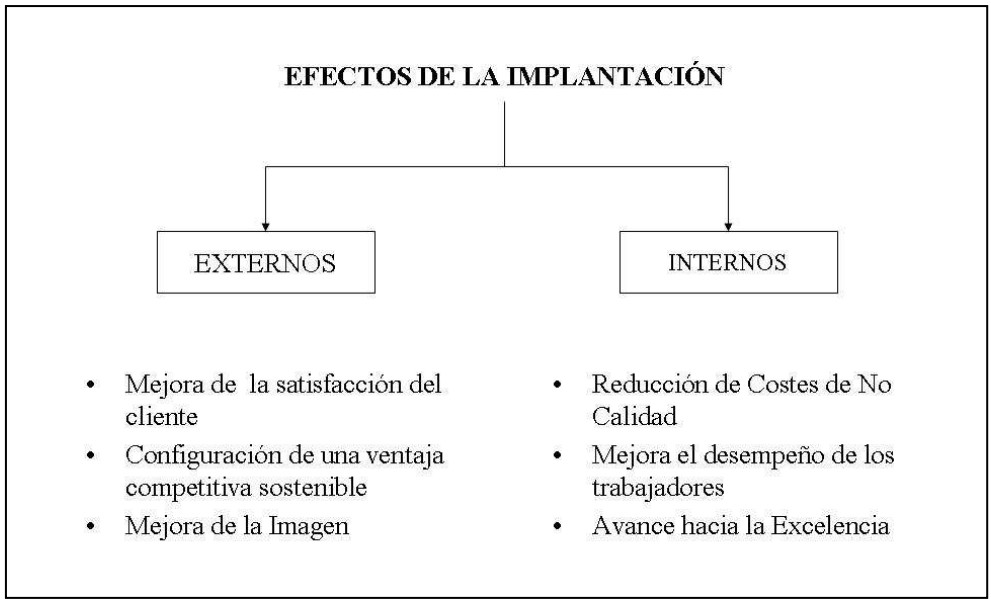
2.2.4.6. Consecuencias de los Sistemas TQM

La implantación de un sistema TQM supone un cambio que implica la adopción de una nueva filosofía: la mejora continua en todos los ámbitos de la organización. Pero el logro de estos resultados implicará un tipo de cambio en función de las circunstancias de la organización (Fuentes, 2002). A su vez, la adopción en mayor o menor medida de esta filosofía de cambio y su profundidad dependerá de ciertos factores relativos a la organización (Adam, 1994; Flynn et al., 1995; Leal, 1997; Powell, 1995). Para Beer (1980), la adopción del cambio organizativo estará determinado por los siguientes factores: 1) el descontento con la situación actual; 2) el nuevo modelo de dirección; 3) la planificación del proceso de cambio; y 4) el coste del cambio.

La decisión de implantación de un sistema de gestión de calidad puede ser abordada de diversas maneras. Albrecht (1990) plantea dos tendencias en la implantación de la calidad: la aproximación basada en normas y la aproximación cultural. La aproximación basada en normas implica una gestión en la cual se fijan objetivamente normas o modelos de calidad medibles que deben alcanzarse o superarse. Esta aproximación se caracteriza por lo simple de definir para la empresa, debe ajustar su sistema a los requerimientos que se le establecen, resultando más clara y quizás, adecuada para productos tangibles y menos susceptible a cambios de liderazgo. No obstante, como inconveniente presenta el ser autoritaria, estar impulsada por la dirección, no adaptarse a los servicios y estar centrada en las medidas internas.

La aproximación cultural, similar a la propuesta realizada por Deming (1989), se basa en el desarrollo de un entorno social en el que los empleados suscriben los valores que les impulsan a proporcionar una alta calidad de servicio. Por tanto, es más apropiada para los servicios y favorece el compromiso y los esfuerzos autónomos de los trabajadores. Como inconvenientes, destacan la dificultad de su definición, medición e implantación, y la sensibilidad ante cambios de liderazgo y subculturas que pueden implicar una nueva cultura.

Figura 9: Efectos de la implantación de un sistema TQM



Fte.: Elaboración propia

El enfoque ampliado del sistema repercute tanto interna como externamente (Adam, 1994; Deming, 1989; Flynn, et al., 1995; Juran, 1993). Internamente, se logra una mejora en los niveles de eficiencia debido a la disminución de los costes de la no-calidad y un mayor aprovechamiento de los recursos. Externamente, supone un aprovechamiento de la información y las relaciones con el entorno, una mayor satisfacción de los clientes, lo que afecta a la imagen de la organización (véase la figura 9 a continuación).

Existe un gran volumen de investigación relativa a la implantación y resultados de la TQM[12]. Los primeros estudios centraban su interés en la definición de instrumentos que recogiesen la medición de las prácticas/principios de la TQM (Badri, 1995; Black y Porter, 1996; Flynn et al, 1994; Saraph et al., 1989). Posteriormente, el interés de los investigadores se centró en el análisis de las relaciones entre las prácticas de la TQM y los resultados organizativos en diferentes niveles (Adam, 1994; Adam et al., 1997; Choi y Eboch, 1998; Easton y Jarrell, 1998; Grandzol y Gershon, 1997; Powell, 1995, Samson y Terziovski, 1999).

Las mejoras de calidad implican una mejora de los resultados comerciales y financieros, sobre lo que la bibliografía ofrece varias explicaciones para estos efectos. Primero, como una empresa adquiere una reputación por proporcionar productos con

[12] Véase Anexo 2 Estudios relativos a los efectos de la implantación de la TQM

altos niveles de calidad y servicios, la elasticidad de la demanda puede verse disminuida, lo cual por otra parte, puede capacitarle para aumentar el precio de sus productos y así obtener unos beneficios superiores (Shetty, 1988). En segundo lugar, la mejora en la calidad de los productos por la reducción de los defectos y mejora de la eficiencia incrementará el retorno de los activos (Handfield et al., 1998), lo cual incrementará los beneficios. Tercero, también encontramos trabajos de investigación que demuestran que las empresas que implementan TQM experimentan una elevada rotación de inventarios, una situación que les permite la identificación de los problemas de producción (Krajewski y Ritzman, 2001) y facilitan la mejora continua de procesos y de la calidad de producto (Adam et al., 1997). Estas mejoran deberían resultar en una disminución de los desperdicios y de los costes de reprocesamiento así como en incrementar la productividad y los plazos de espera, lo que reducirá los costes de estructura de una empresa, permitiendo ofrecer precios inferiores- si está motivada a hacerlo- para productos y servicios sin reducir los márgenes de beneficio. Los precios bajos pueden incrementar la cuota de mercado y las ventas (Deming, 1986; Reed et al., 1996). Finalmente, las mejoras en la calidad repercutirán sobre la satisfacción de los clientes aumentando su fidelidad, ventas incrementadas (Ahire y Dreyfus, 2000; Choi y Eboch, 1998; Handfield et al., 1998; Hendricks and Singhal, 1997), y una mejora en su posición competitiva (Aaker y Jacobson, 1994). Los efectos beneficiosos de la calidad de productos/servicios en la cuota de mercado (Craig y Douglas, 1982; Jacobson y Aaker, 1987; Zeithaml y Fry, 1981) así como el beneficio cuando es medido como retorno de la inversión (Craig y Douglas, 1982; Jacobson y Aaker, 1987; Zeithaml y Fry, 1981) son resultados consistentes con la investigación publicada en la bibliografía.

Durante los últimos años han ido apareciendo trabajos que analizan globalmente los modelos tratando de dilucidar los procesos internos y las interrelaciones entre los elementos que definen los modelos, mostrando la importancia de considerar la adopción de un sistema TQM basado en un modelo como una decisión que abarca la globalidad de la organización, tal y como ha sido demostrado en algunos trabajos pioneros (Das et al., 2000; Lee et al., 2003). Los trabajos mencionados muestran la utilidad de los modelos considerados holísticamente como instrumentos para implantar la TQM. En otros trabajos se han analizado las relaciones de los elementos de los modelos de forma parcial y en todos ellos se muestran relaciones internas de los propios sistemas. Así pues, los resultados obtenidos por Terziovski y Samson (1999) muestran una relación positiva entre liderazgo, recursos humanos y enfoque en el cliente en la explicación de los resultados operativos. Pannirselvam y Fergusson (2001) hallaron una fuerte relación entre

liderazgo, dirección de recursos humanos y enfoque en el cliente. Lee et al. (2003) señalan que para alcanzar el éxito en la organización depende de la adopción tanto de medidas que afecten a cuestiones primarias como planificación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, así como de apoyo, recursos humanos y gestión por procesos. Bou-Llusar et al. (2009) muestran la influencia de los factores sociales-soft (liderazgo y personas) y factores técnicos-hard (Política y Estrategia, Procesos, Recursos) como dimensiones de los agentes facilitares que explican los resultados Excelentes

Aunque no todas las experiencias de implantación permiten obtener los resultados excelentes esperados. Entre las principales causas del fracaso del sistema podemos encontrar la débil implantación (Kolesar, 1995), la falta de apoyo de la dirección (Cutler y Kleiner, 1997; Feinberg, 1998); la falta de integración en la estrategia de la empresa y en las políticas de recursos humanos (Kaufman, 1992); o una incorrecta interpretación de su significado (Alloway, 1994), tamaño insuficiente que conlleva la no disponibilidad de capital suficiente o la habilidad necesaria para la implantación (Das et al, 2000)

Tabla 26: Errores en las prácticas TQM

ERRORES DE LA TQM	CONSECUENCIAS
Atención de las personas centrada en procesos internos más que en resultados externos.	-Se ignoran factores externos como los cambios constantes en las preferencias de los clientes o las alternativas del mercado disponibles. - La TQM no se aplica fuera de las áreas de fabricación u operaciones
Se centra en estándares mínimos	- El "cero defectos" no garantiza la satisfacción de las expectativas de los clientes.
Desarrolla demasiada burocracia.	- La TQM puede ser vista por los empleados como un proceso para anotar registros, formularios, etc.
Delega la calidad a expertos y consultores más que a las personas.	- Los departamentos de calidad o los responsables quedan solos. - Cada consultora tiene sus propios criterios. - Existe un "aparente" compromiso de la dirección con la calidad.
No demanda reformas radicales en la organización	- No hay cambios en las estructuras organizativas para dar apoyo a los mecanismos de colaboración.
No demanda cambios en la compensación a la dirección.	- La calidad no se toma en serio pues el logro de los objetivos de calidad no es compensado.
No demanda relaciones con los proveedores completamente nuevas.	- No se establecen relaciones a largo plazo basadas en la confianza y con apoyo mutuo.
El exceso de promoción por las consultoras de los beneficios del TQM.	- Los directivos esperan resultados rápidos e infalibles para resolver problemas.
Elimina las actitudes emprendedoras y la innovación de la cultura corporativa.	- La mejora continua estandariza y establece rutinas en los procesos. - El desarrollo de nuevos productos y servicios puede verse limitado.
No tiene lugar para el "amor".	- La aplicación de las técnicas de mejora de la calidad puede quitarle sentimiento a lo que se hace.

Fte: Fuentes (2002) basado en Harare (1993)

Los factores señalados anteriormente hacen que los resultados obtenidos tras la implantación sean dispares tanto en los resultados a corto como a largo plazo (Fuentes, 2002: 79). A pesar de que la creencia generalizada es la consideración de la TQM como un enfoque válido para la Gestión de la Calidad, no existe unanimidad en los resultados extraídos de la investigación empírica sobre la relación entre TQM y *performace*, tal y como hemos podido comprobar en la revisión bibliográfica. Uno de los problemas que encontramos en dicha revisión es que la mayoría de los trabajos llevan a cabo el planteamiento mediante relaciones parciales del modelo con determinadas variables, descuidando las interrelaciones que se producen dentro del mismo.

McAdam y Leonard (2005) señalan que se requiere un esfuerzo de investigación en este ámbito debido a la escasez de estudios sobre la efectividad que tienen los modelos basados en premios para el desarrollo del TQM. Existen dos razones de debate sobre los efectos de la TQM en el entorno de trabajo. Primero, la limitada cantidad de

investigaciones realizadas y las todavía menos que han examinado los resultados de la implantación de TQM a largo plazo (excepto para las medidas indirectas de *performance* institucional). Segundo, el efecto de TQM en el entorno de trabajo, es decir, cómo se institucionalizan las prácticas de TQM y las consecuencias alcanzadas en una organización dada. Estas dos cuestiones contribuyen a la especulación sobre los efectos organizativos y aspectos del entorno de trabajo.

En conclusión, estamos todavía ante un amplio campo pendiente de investigación que nos permita esclarecer las posibilidades del sistema para los diferentes elementos que lo conforman, siendo uno de ellos las personas integrantes de la organización.

Durante este último epígrafe hemos podido comprobar que son numerosos los autores que han considerado los modelos presentados como marcos operativos para la adopción de un sistema TQM (Bohoris, 1995; Curkovic et al., 2000; Lee et al., 2003; Van der Wiele et al., 2000, Yong y Wilkinson, 2001) y que, desde su surgimiento, se ha generalizado la creencia de que los elementos de la TQM son variables clave en la mejora de los resultados organizativos y la creación de ventajas competitivas duraderas, aunque dicha relación no se manifiesta de forma unívoca en la realidad. Por ello y debido a que los estudios citados anteriormente están centrados en las empresas con carácter general, nos dedicaremos a continuación a estudiar el ámbito de la calidad en las OTS que, como ya sabemos, presentan características específicas que exigen un tratamiento distinto.

2.3. LA CALIDAD Y EL TERCER SECTOR

2.3.1. El Reto de la Calidad en las Organizaciones del Tercer Sector Social.

Situado en un entorno cada vez más competitivo, el sector de los servicios sociales está hoy en plena expansión, inmerso en un proceso de modernización que puede adoptar distintas formas para afrontar los retos generados por los cambios sociales y la crisis a la que se enfrentan los gobiernos europeos ante los compromisos adquiridos bajo los sistemas de bienestar actuales. *Debido a que gran parte de las OTS operan en un entorno que es institucional por naturaleza los retos de alcanzar una estrategia efectiva son más complejos y se extienden más allá del mero vínculo entre retos oportunidades y capacidades* (Akingbola, 2006: 266) Como se desprende de una reciente comunicación de la Comisión de la UE (2006)[13], éstas serían las líneas de actuación más importantes:

1. la introducción de métodos de «evaluación comparativa» (*benchmarking*) y de control de calidad y la participación de los usuarios en la gestión;

2. la descentralización de la organización con el establecimiento de servicios a nivel local o regional;

3. la externalización de las tareas del sector público, que se encargan al sector privado aunque en las condiciones de competencia reguladas por las autoridades públicas;

4. el desarrollo de marcos de colaboración entre los sectores público y privado y el recurso a otras formas de financiación complementarias de la pública.

En este contexto de cambio, la calidad de los servicios sociales en Europa se observa como una necesidad, como un derecho de los ciudadanos y como una obligación de las instituciones que se responsabilizan de dichos servicios (Galán Vallejo, 2004). En las conclusiones de la *Conferencia Europea de Servicios Sociales,* celebrada en el año 2000 en Madrid, se plantearon ya directrices básicas sobre los Sistemas de Bienestar y específicamente sobre los Servicios Sociales, con la pretensión de unificar los derechos de los ciudadanos en el conjunto de países europeos -y en el interior de los mismos- bajo

[13] Comunicación de la Comisión, de 26 de abril de 2006, «Aplicación del programa comunitario de Lisboa. Servicios sociales de interés general en la Unión Europea» (COM (2006) 177).

estándares similares, lo que significaba aumentar los servicios con el fin de ofrecer más posibilidades de elección, así como establecer la garantía de unos mínimos, especialmente en el sistema sanitario y en el educativo. A la vez, se promovió un enfoque centrado en la persona, favoreciendo la implicación de los usuarios y sus familias en la planificación y gestión de los servicios, y tratando de mejorar los sistemas de información y la investigación para fomentar una filosofía de mejora continua de los programas y servicios.

En España una de las principales reformas en cuanto a la universalización de derechos sociales -equiparándolos a los sistemas sanitario y educativo- es la reforma introducida a través de la Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, o comúnmente conocida como Ley de la Dependencia. Desde la aprobación de la Constitución en 1978, el conjunto de derechos sobre los que se basaba el modelo de Estado de bienestar era la protección sanitaria, la Seguridad Social (protección ante circunstancias en las que el individuo se encuentra imposibilitado, temporalmente o indefinidamente, para trabajar), y el sistema educativo. Tal y como señala la propia Ley 39/2006*, el desarrollo social de nuestro país desde entonces ha venido a situar a un nivel de importancia fundamental a los servicios sociales, desarrollados fundamentalmente por las Comunidades Autónomas, con colaboración especial del Tercer Sector, como cuarto pilar del sistema de bienestar, para la atención a las situaciones de dependencia.*

La nueva ley dibuja un nuevo panorama en España, toda vez que pretende asegurar la protección por parte del Estado de las personas en situación de dependencia, un extenso conjunto de ciudadanos que hasta el momento había sido atendido en su mayor parte mediante apoyos informales, las propias OTS y de forma *parcelaria* por el Sector Público. Las necesidades de las personas mayores, y en general de los afectados por situaciones de dependencia, han sido atendidas fundamentalmente desde los ámbitos autonómico y local, y en el marco del Plan Concertado de Prestaciones Básicas de Servicios Sociales, en el que participa también la Administración General del Estado, y dentro del ámbito estatal, los Planes de Acción para las Personas con Discapacidad y para Personas Mayores. Por otra parte, el sistema de Seguridad Social ha venido asumiendo algunos elementos de atención, tanto en la asistencia a personas mayores como en situaciones vinculadas a la discapacidad: gran invalidez, complementos de ayuda a tercera persona en la pensión no contributiva de invalidez y de la prestación familiar por hijo a cargo con discapacidad; asimismo, se asumían las prestaciones de servicios sociales

en materia de reeducación y rehabilitación a personas con discapacidad y de asistencia a las personas mayores.

La ampliación de servicios que supone la nueva ley, junto con la evolución globalizada de los sistemas de bienestar hacia modelos semiestructurados y mixtos, implica que en España no exista en el sistema de servicios sociales el mismo grado y tipo de orden e interacción establecido, por ejemplo, en el sistema sanitario o educativo, entre otras razones por el rápido crecimiento producido en el propio sistema (Fantova, 2003). Tal y como venimos señalando, el modelo de Estado de Bienestar ha pasado a un Sistema de Bienestar de carácter mixto, en el que coexisten como proveedores de servicios sociales, una red de servicios de naturaleza pública o cuasipública, las organizaciones del Sector Lucrativo, del Tercer Sector y del Sector Público.

Aunque se produzca una descentralización en la prestación de los servicios, no se debe pretender que la delegación sea absoluta en el plano de actividades sociales y de valores, pues no debemos olvidar que el promotor y el "guardián" del Sistema de Bienestar han de ser los poderes públicos, ya que entre sus competencias está la obligación de velar por los derechos de los ciudadanos, así como la de fiscalizar los recursos y regular el surgimiento y actuación de las organizaciones que contribuyen al sostenimiento del propio sistema. El Sector público ha de velar en todo momento por la eficacia del modelo, tanto desde un enfoque interno y asegurando que las Administraciones Públicas sean ejemplo del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, como mediante las actuaciones pertinentes para comprobar que en las empresas/OTS existe una adecuada prestación de servicios bajo los compromisos de calidad adquiridos, exigiendo su cumplimiento.

Desde las propias administraciones públicas se realizaron las primeras incursiones en la Calidad a finales de los años noventa. El Ministerio de Administraciones Públicas comenzó a desarrollar un Plan de Calidad en el ámbito de la Gestión de Calidad en los Servicios Sociales dependientes directamente de la Administración Pública. Este Plan consiste en desarrollar tres tipos de iniciativas diferentes: la elaboración de Cartas de Servicios, la Autoevaluación de las unidades y servicios administrativos y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas. Por su parte, en la Seguridad Social, las distintas entidades gestoras, entre ellas el INSS y el IMSERSO, introdujeron las políticas de calidad de vida en todos sus servicios, desarrollan sistemas de gestión de calidad en algunos de sus centros y realizan controles

de calidad de programas. De forma específica, el IMSERSO desarrolló durante el año 2003 un proyecto de *Plan de Cohesión y Calidad de los Servicios Sociales*, e impulsó la difusión de la gestión de calidad en las ONG (Canovas y Pardavila, 2004).

Quizás sea la administración autonómica la que esté desplegando un mayor número de iniciativas, a través de diferentes organismos de gestión[14]. La mayoría de ellas está orientadas hacia la empresa privada, pero existen algunas orientadas hacia la calidad en los servicios sociales. La cultura de la calidad se ha introducido en los servicios sociales de gestión pública o concertada (Galán Vallejo, 2004). Algunas comunidades autónomas, como la de Madrid, la Valenciana, la Catalana, o la Vasca, están introduciendo políticas de gestión de calidad en los servicios sociales. También en el ámbito de las corporaciones locales son varias las iniciativas en materia de modernización y gestión de calidad. En primer lugar hay que destacar las propuestas y acciones de la Comisión de Calidad, en la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Asimismo son conocidas las experiencias de algunos ayuntamientos implicados en la gestión de calidad de los servicios sociales como son los de Barcelona, Guetxo, Esplugas de Llobregat, Alcobendas, Madrid, etc.

No existe una política estatal y/o autonómica de compromiso claro para el desarrollo de la TQM y por tanto, tampoco existe un modelo definido que se esté introduciendo de manera clara en los servicios sociales locales, autonómicos o estatales. La mayoría de las iniciativas son parciales, minoritarias y poco constantes en el tiempo, exceptuando algunas experiencias en algunos ayuntamientos y centros para las personas mayores, quizás porque en este ámbito es dónde más ha calado la actuación empresarial. Las iniciativas pioneras más destacables, sin querer ser exhaustivos, son las iniciativas con la norma ISO en centros residenciales de la Comunidad Vasca; la aplicación del sistema de indicadores FAD por parte de la Generalitat Catalana para servicios residenciales; los Círculos de Comparación de la Diputación de Barcelona para servicios de Atención Primaria municipales; la aplicación del modelo EFQM en algunos centros residenciales de la Comunidad de Madrid, la creación de cartas de servicio, la aplicación de Indicadores FAD en algunos centros residenciales de mayores, y la ISO en centros de discapacitados por la Generalitat Valenciana, así como la iniciativa de crear un Sistema Básico de Calidad para todos los centros residenciales de la Comunidad Valenciana, en base a los principios de la TQM. Otra iniciativa, minoritaria pero significativa, consiste

[14] Sirva como ejemplo Euskalit en el País Vasco, las entidades creadas para fomentar la implantación de la filosofía de la calidad.

en la introducción por parte de la Conselleria de Treball de la Generalitat de Catalunya del modelo ISO en los centros de orientación e inserción ocupacional de personas discapacitadas subvencionados. Esta iniciativa ha sido apoyada por la Fundación Un Sol Mon de la Caixa de Catalunya.

Desde la iniciativa del Tercer Sector, consciente de la necesidad de justificar su funcionamiento e introducir mejoras en él, a lo largo de los últimos años se han desarrollado modelos basados en las normas ISO y el EFQM adaptados a las peculiaridades de las OTS. A raíz de estas experiencias pioneras, se están impulsando dos grandes líneas de actuación[15]: la dirigida a crear un sistema de calidad propio para el sector, la llamada ONGconcalidad impulsada por FEAPS, Secretariado General Gitano, Cruz Roja, Fundación Vínculos, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Pioneros e INTRESS. La iniciativa, muy desarrollada teóricamente, se está experimentando en servicios de las citadas ONG, intentando configurarse como una Red de Cooperación para la TQM. Con fecha del 15 de abril de 2008 se crea el Instituto para la Calidad en las ONG (ICONG) en el que se integran las entidades de la Red ONG con calidad. La otra línea ha sido impulsada por el Consejo de ONG, dirigida a la elaboración, para su posterior aprobación y desarrollo, de un Plan Estratégico de la Calidad para las ONG. En estos momentos ya se han iniciado acciones de formación básica y divulgación de la calidad en las ONG. Ambas iniciativas están apoyadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

En distinta línea han aparecido otras iniciativas como la de Fundación Lealtad, que incide sobre la economía, gobierno y transparencia de las ONG, pudiendo contribuir indirectamente a una mejora global de la gestión. La iniciativa se plantea como una evaluación de las organizaciones en relación a 9 criterios[16] que recogen el grado de transparencia. Desde que se creó en el año 2001 se han editado seis guías de evaluación de las Buenas Prácticas y la transparencia de las ONGs. A lo largo de los siete años que lleva desarrollándose esta iniciativa se han multiplicado por tres el número de organizaciones evaluadas pasando de 40 en el 2002 a 122 en 2008. El peso de las ONG de acción social sobre las de cooperación se ha visto incrementado, oscilando entre el 50% de las entidades en la primera Guía y el 61% en la última edición. También hay que

[15] Véase Garau (2005).

[16] Los nueve principios son: principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno, principio de claridad y publicidad del fin social, principio de planificación y seguimiento de la actividad, principio de comunicación e imagen fiel en la información, principio de transparencia en la financiación, principio de pluralidad en la financiación, principio de control en la utilización de fondos, principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales y principio de promoción del voluntariado. Actualmente se encuentran en proceso de revisión.

resaltar la realización de una Norma UNE de Gestión Ética de las ONG por parte de AENOR. De igual forma, debe destacarse el trabajo realizado por la Fundación Luis Vives por encargo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, consistente en analizar modelos internacionales de gestión de calidad en servicios sociales, especialmente el modelo EFQM y en observar sus cualidades y características para ser aplicadas en el contexto de las ONG. A raíz de este estudio, esta fundación desarrolló un programa de ayuda para la implantación del modelo EFQM en las OTS y está prevista la publicación de una Guía del Modelo EFQM para ONG.

Otra de las iniciativas que debemos mencionar es el modelo de calidad FEAPS desarrollado entre los años 2004 y 2006 aunque se trate de un modelo específico para organizaciones dedicadas a la discapacidad intelectual debemos señalarlo por la ampliación de concepto incluido en el modelo de calidad como el resultado de la interacción de tres componentes esenciales: calidad de vida, calidad en la gestión y ética.

Todas estas iniciativas tanto desde el ámbito general como interno del propio sector están en pleno desarrollo actualmente, lo que permite prever que en los próximos años se logrará una unificación en las diferentes actuaciones y una mayor claridad en los sistemas que deban ser adoptados, probablemente de forma obligatoria para aquellas organizaciones que quieran optar a la obtención de financiación pública.

2.3.2. Aspectos Organizativos de las OTS en el Ámbito de Servicios Sociales

Como ya se puede apreciar por lo expuesto hasta aquí, las OTS son entidades que están en un continuo devenir, inmersas en un proceso permanente de cambio con el fin de adaptarse al entorno y condicionadas por dificultades diversas que han de vencer para sobrevivir. La importancia de la implantación de un sistema TQM estriba precisamente en orientar sus planteamientos estratégicos en función de esas dificultades, señalando una vía de actuación más eficaz. En este apartado presentaremos las características organizativas de las OTS que han de ser tenidas en cuenta para llevar a cabo la adecuada implantación de un sistema TQM, pues además de condicionar el desarrollo de planteamientos estratégicos, inciden en el funcionamiento diario de la organización.

Al igual que ocurre con las organizaciones pertenecientes al mercado, las OTS también deben orientar su dirección teniendo en cuenta el entorno competitivo, aunque

sus fuentes de financiación no dependan totalmente del mercado. En éste, la eficiencia se puede medir por los parámetros tradicionales basados en los beneficios/cuenta de resultados; pero en las OTS, la "gratuidad" de los servicios junto a la "buena voluntad" atribuible a estas organizaciones favorece que se les haya eximido en cierta medida de la justificación de una gestión eficiente de sus actividades, la que por otra parte, tienen también difícil medir por ser sus servicios difusos y no materializables sus resultados en todos los casos (es difícil establecer la eficiencia de una campaña contra la xenofobia, la actividad de pisos tutelados para enfermos de sida, etc., más aún si pensamos en el corto plazo, pues resulta tan relevante lo cualitativo como lo cuantitativo). A este motivo de carácter social podemos añadir otras causas de índole interna que han reforzado el anterior; por una parte, la autodemarcación como un sector independiente alternativo al sector empresarial hace que se desdeñen modos de funcionamiento asociados a éste -incluso la terminología empleada puede generar cierto rechazo[17]-; y por otra, el hecho de que los usuarios sean "prisioneros" de la organización, es decir que exista la "desventaja" en muchos casos de no tener posibilidad de elegir otro "proveedor", lo que puede favorecer situaciones de monopolio susceptibles de generar una menor preocupación por la calidad del servicio prestado.

Sin embargo, ciertos *motores* han propulsado un cambio importante. Circunstancias como la puesta en conocimiento público de algunos escándalos debido a usos fraudulentos de fondos por parte de algunos miembros de estas organizaciones, han generado una alerta en la sociedad, que ha respondido naturalmente exigiendo mayor transparencia y una rendición de cuentas acorde con la responsabilidad de la utilización de fondos públicos.

Otra de las circunstancias que se ha visto modificada en los últimos años ha sido el tamaño del sector. El crecimiento considerable del número de OTS ha supuesto que estas entidades sean cada vez más conscientes de que, a pesar de no regirse únicamente por las normas del sector empresarial -ya que no compiten por la captación de clientes a quienes suministrarles los productos/servicios-, su supervivencia y por ende, el logro de la misión y de los objetivos sociales, va a depender en buena parte de su capacidad para captar recursos, lo que en la esfera de la OTS se denomina *fundraising*. Por ello, la competencia se establece en torno a las fuentes de financiación, tanto aquellas que se dedican exclusivamente a las actividades de interés social mediante subvenciones o

[17] Sirvan como ejemplo términos como *cliente,* que suele ser reemplazada por usuario, o *beneficios empresariales,* que no son aceptados como tales y que, en el ámbito de las cooperativas, se denominan *retorno cooperativo*.

ayudas (públicas o donaciones), como otras muy diversas de carácter mercantil que han sido descubiertas por las entidades como instrumentos que pueden contribuir de forma indirecta al logro de fines sociales mediante la obtención, vía precios, de ingresos complementarios destinados a fondos sociales. No debemos olvidar que estas organizaciones pueden aprovechar el interés de los ciudadanos por realizar actividades altruistas, siendo también ésta una forma indirecta de financiación, que en el caso del voluntariado vendría definida por la gratuidad de los recursos, lo que también obliga a la competencia por su captación (Marcuello, 2007).

En definitiva, resulta evidente que, para asegurar su supervivencia, las OTS han de saber adaptarse a las nuevas circunstancias determinadas por el entorno. Como señaló Ansoff hace más de veinte años, tras detectar el cambio de escenario que ya es comúnmente aceptado, "los últimos años han supuesto para las organizaciones no lucrativas el paso de una perspectiva introvertida mantenida durante siglos a otra de apertura hacia el entorno. Ante sus ojos se abre el panorama de una sociedad que cuestiona la importancia social de estas organizaciones, pero que al mismo tiempo exige una expansión creciente de los servicios que proporcionan y una mayor eficacia".[18]

Así pues, antes de analizar el proceso de adaptación a los nuevos tiempos y señalar los nuevos retos que vienen condicionados por los cambios en el entorno, analizaremos previamente las características organizativas, específicas y condicionantes, de las OTS. Una primera aproximación con amplia base empírica puede ser la que se desprende de los resultados de la investigación realizada por McCauley y Hugues (1993)[19], en la que se analizaron trescientas organizaciones del Tercer Sector que actuaban en el campo de los servicios sociales y sanitarios de algunos estados del Este de EE.UU. Una de sus aportaciones fue la individualización de los distintos desafíos que los *managers* de estas organizaciones tenían que afrontar, que en síntesis, se presentan en la tabla siguiente.

[18] Ansoff (1985: 39).
[19] Resultados del estudio citados en HERRERA GÓMEZ, M.; GALLEGO MARTÍNEZ, D.; PAGÉS LUIS, S. (2000): *Una nueva realidad en los sistemas del bienestar: El Tercer Sector en Evaluación y Calidad en las Organizaciones Públicas*, pp.121-122.

Tabla 27: Desafíos en la Dirección de Organizaciones del Tercer Sector

PRINCIPALES DESAFÍOS	
COMUNES	**ESPECÍFICOS**
1. Utilización de recursos y predisposición de apoyos para el cambio. 2. Dirigir y motivar al personal. 3. Construcción de un apoyo externo y difusión del conocimiento de la propia organización. 4. Mejoras de las prestaciones de la propia organización. 5. Presión temporal. 6. Falta de ambiente de trabajo estimulante y de apoyo.	7. Conflictos con el Consejo de Administración. 8. Problemas con los clientes/usuarios y con los grupos externos. 9. Integración de peticiones divergentes. 10. Recursos limitados e inciertos. 11. Presencia de voluntarios. 12. Falta de conocimiento directivo y experiencia.

Fte.: Basado en Herrera Gómez, M.; Gallego Martínez, D.; Pagés Luis, S. (2000)

Para nuestros propósitos, la utilidad de este esquema estriba en que se ha logrado diferenciar, entre la diversidad de los retos directivos, aquellos que son propios de las características organizativas y de gestión propias de las OTS de los que presentan las empresas de mercado o los entes públicos. Si bien los primeros seis desafíos son comunes a las organizaciones que actúan en otros sectores, el segundo grupo (7 al 12) es propio de la tipología organizativa de las OTS. Sin menospreciar la importancia de las primeras, nos centraremos en analizar las específicas del sector, para lo que mantendremos la enumeración tal como se presenta en el estudio, e intentaremos completarlas con otras aportaciones que permitan una descripción más amplia de los *desafíos* enunciados.

El primero de los retos específicos pretende resaltar la importancia de las relaciones en la Cúpula de la organización. Las OTS presentan un alto riesgo de problemas de *autoridad bicéfala*, pues suelen provocarse tensiones entre el equipo técnico directivo y el Consejo de Administración. Esta relación puede presentar un carácter conflictivo, debido en parte a que no se funda en una clara relación entre propiedad y dirección; a la vez, los objetivos de los miembros (socios o patronos) pueden diferir con respecto a los equipos técnicos, lo que provoca tensiones entre ambos colectivos. Por poner un ejemplo, en el caso de los patronatos de las Fundaciones, sus miembros son voluntarios no remunerados que desempeñan funciones de dirección en organizaciones que, a veces, son de una gran dimensión, por lo que deben afrontar problemas que superan su capacidad. Ante la complejidad que pueden adquirir estas organizaciones no basta sólo con la buena voluntad y la disposición, o entrega. Es

evidente que la supervisión y el control sobre el funcionamiento operativo diario no pueden recaer sobre voluntarios, sino que debe hacerlo sobre el equipo técnico, que es en muchos casos el que realmente tiene la información correcta y la capacidad técnica para la toma de decisiones. La comunicación y la unificación de la misión y objetivos entre las dos partes, directiva y equipo técnico, es fundamental para que los planteamientos estratégicos de la organización se realicen desde un enfoque correcto. Tal y como ha sido expuesto por Colozzi (2001), las OTS se caracterizan por tener una estructura jerárquica en la que "*existe un centro en lugar de un vértice",* es decir, no pueden regirse bajo el principio de autoridad única.

Por otra parte, tal y como acabamos de señalar, las atribuciones asignadas a la cúpula directiva de una organización son aquellas de carácter estratégico destinadas a coordinar las actividades de los elementos organizativos en el logro de un objetivo común, lo que requiere un esfuerzo y capacitación para lograrlo (reto 12). Por ello, en muchas de estas entidades no existe la lucha natural por la ocupación del puesto de líder, pues éste exige una implicación en el proyecto a medio/largo plazo y supone un esfuerzo que no todo el mundo está dispuesto a asumir, menos aún si tenemos en cuenta que el puesto no conlleva una retribución económica a causa de la prohibición de existencia de derechos de propiedad. Así pues, la ausencia de un *líder motivado* puede provocar que la constitución de los órganos de dirección se plantee de manera incorrecta (elección por imposición debido a la ausencia de candidatos alternativos, falta de motivación de los candidatos, elecciones por motivos políticos o financieros más que por su habilidad en gestionar instituciones, incluso elección por motivos de prestigio o rango social, etc.), lo que genera órganos débiles, lastrados por una falta de claridad en la línea de responsabilidad (Anthony y Young, 1999) y al mismo tiempo, obligados a tomar decisiones sin suficiente información, por tanto, a menudo, ineficaces.

Otra situación diferente es aquella en la que se produce una perpetuación de la cúpula directiva o del líder, situación observada en organizaciones con existencia de miembros voluntarios o socios con escasa participación, en las que se puede pensar que sólo el líder posee una visión global de dicha organización (Powell y Friedking, 1987), lo que conduce a una identificación del líder con la organización. En estos casos, la sustitución de los líderes suele ser extremadamente problemática, lo que a menudo provoca incluso procesos de rediseño organizativo.

Otra característica de las organizaciones del Tercer Sector es que tienen una multiplicidad de sujetos que pueden hacer valer su posición en la evaluación de la gestión de la organización (reto 8). Las OTS han de rendir cuentas públicamente, lo que les obliga a operar bajo las presiones continuas de grupos externos y un constante sometimiento a examen de las decisiones políticas. A diferencia de una empresa mercantil en la que se ha de procurar la obtención de unos resultados que satisfagan las expectativas de los propietarios del capital una vez remunerados los factores productivos[20], en las OTS los resultados son juzgados por entidades públicas o privadas, por los destinatarios de los servicios y por la opinión pública, que espera ver realizada satisfactoriamente la función que les ha sido asignada.

El hecho de que las OTS estén sometidas a la estrecha vigilancia exterior está muy relacionado con la necesidad de integración de los intereses de los distintos grupos de *stakeholders* (reto 9). En el caso de las entidades de servicios sociales, es especialmente complicado debido a que se trata de un sistema de servicios colocado en una situación paradójica por la forma en que su misión está (in)definida (Fantova, 2003). Las controversias generadas al respecto se deben a la falta de concreción del significado y del contenido específico del sistema de bienestar, ya que éste se encuentra en continua evolución, asociado a los cambios operados en las demandas sociales y dependiente de los pactos políticos. Un sistema de servicios definido como de responsabilidad pública implica que la respuesta de los servicios sociales no se realiza, en principio, mediante el juego de oferta/demanda, sino mediante una prescripción normativa realizada por los poderes públicos.

Del mismo modo que no existen mercados perfectos, la respuesta a las necesidades sociales desde un sistema de responsabilidad pública es un proceso complejo, en el que actúan diversos grupos de interés y fuerzas. Desde la Unión Europea se establece que los Estados miembros son libres de definir el significado que tiene para ellos el concepto de servicios de interés económico general, y, en especial, el de servicios sociales de interés general, así como de regular las obligaciones y funciones de esos servicios y sus

[20] No olvidamos la importancia que está adquiriendo para las empresas la Responsabilidad Social Corporativa, ni el hecho de que la teoría de los *Stakeholders* ha surgido en el marco de la Dirección de Empresas, pero nos gustaría señalar que en las OTS es especialmente relevante, ya que la actividad no tiene su origen en el riesgo asumido por parte de los propietarios del capital, pues no existe ese capital y los fondos obtenidos son públicos o cuasipúblicos, y han sido proporcionados para la obtención de un fin social exclusivamente; por ello no hay derechos de propiedad a los que resarcir, pero sí existe la necesidad de satisfacer de forma eficiente las demandas de los diferentes grupos de interés que han proporcionado los fondos, o de la sociedad que confía en estas organizaciones para la contribución a los intereses generales, sin dejar cabida a intereses individualistas.

principios de organización. No obstante, la normativa comunitaria[21], a pesar de promover una unificación de derechos entre todos los estados miembros, continúa concediendo libertad en cuanto al paquete de servicios sociales ofertados por los diferentes países, aunque exige que los Estados miembros tengan en cuenta ciertas reglas al establecer las disposiciones de aplicación de los objetivos y de los principios que se hayan fijado.

Desde el marco normativo español, la Constitución establece en sus artículos 41, 139.1 y 149.1.1, la garantía de un "régimen público de Seguridad Social para todos los ciudadanos y la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad"; así como "los mismos derechos y obligaciones en cualquier parte del territorio del Estado" y la "igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales". Asimismo, la Carta Magna atribuye la competencia exclusiva en esta materia, a través del art. 148.1.20, a las Comunidades Autónomas, cuyos Estatutos de Autonomía constituyen el marco jurídico que garantiza los derechos de los ciudadanos en los ámbitos territoriales correspondientes. En este marco se fueron promulgando las respectivas Leyes Autonómicas de Servicios Sociales, que contemplan sus principios, actuaciones y prestaciones, promoviendo una red de equipamientos y servicios que han supuesto en último término la implantación y el desarrollo de los Servicios Sociales en todo el territorio del Estado. Establecido este marco legal, las organizaciones del Tercer Sector, además de verse condicionadas por las políticas públicas de los partidos, han de vigilar la correcta puesta en marcha de los programas y servicios sociales que han sido proyectados por las fuerzas políticas, negociar su participación en la red de prestaciones y gestionar su poder de intervención como canales de transmisión de las demandas sociales.

En sentido opuesto al de vigilancia, otra cuestión a tener en cuenta desde la Dirección de la entidad es la fidelidad a la misión y el mantenimiento de los principios propios. La organización debe ser consciente de que se halla obligada a perseguir la misión para la que ha sido creada, por lo que no deberá dejar que sus planteamientos programáticos sean condicionados por las políticas públicas, es decir, que las decisiones sobre los programas y las actividades a realizar no se han de cobijar bajo el paraguas de las líneas de actuación establecidas por los poderes públicos. La organización no debe relativizar su ideario en función de las áreas que los poderes públicos propongan como prioritarias para la obtención de fondos públicos, ni tampoco debe adoptar filosofías

[21] Véase Comunicación de la Comisión, de 26 de abril de 2006, «Aplicación del programa comunitario de Lisboa. Servicios sociales de interés general en la Unión Europea» (COM (2006) 177)

empresariales cuando busque fondos procedentes del mercado. Esta adaptación sería lo Powell y Friedking (1987) consideran el *modelo de dependencia de los recursos*. Además, debemos señalar que estas organizaciones se enfrentan al riesgo de incurrir en problemas legales y fiscales si llevan a cabo transformaciones en el propósito para el que fueron creadas. De forma sucinta, los fines han de condicionar los medios, no viceversa (Marcuello, 2001).

Esta preocupación por la búsqueda de financiación externa nos lleva al siguiente reto para la dirección de las OTS, que es el relacionado con la incertidumbre y precariedad de los recursos[22]. La mayoría de las OTS presentan modelos complejos de obtención de recursos, que básicamente son: las donaciones procedentes de particulares y de empresas, los fondos públicos y los obtenidos de la prestación de aquellos servicios que pueden ser parcialmente o totalmente pagadas por los usuarios. Tanto las donaciones como una parte de los fondos públicos obtenidos vía subvenciones son de carácter incierto, incluso a veces puntual, lo que provoca inestabilidad en la continuidad de los programas que sustentan. La consecuencia de esta falta de continuidad puede llegar a provocar la supresión de servicios a causa de la inexistencia de fondos, lo que constituye uno de los principales desafíos de las OTS.

En relación a los fondos obtenidos vía donaciones, las entidades deben plantearse estrategias de marketing destinadas a los colectivos de potenciales donantes[23]. Para la obtención de las donaciones de ciudadanos o de empresas se requiere el desarrollo, de forma sistemática, de las relaciones públicas y de marketing, así como la utilización de diversas técnicas de recogida de fondos.

En relación con los fondos públicos, la generalización de las OTS como *partners* en la cobertura de los servicios sociales ha sido fomentada por los sistemas públicos más desarrollados. Desde el punto de vista de las organizaciones esto supone, por una parte, el incremento en los gastos administrativos para poder hacer frente a la presentación de documentación que justifique el cumplimiento de ciertos estándares fijados y, por otra, la aparición de dificultades en la gestión de los flujos de caja debido a que el sector público

[22] Conclusiones obtenidas del estudio realizado por Marbán, en el que la información fue obtenida de las solicitudes de subvención aceptadas por el Ministerio de Asuntos Sociales con cargo al 0,52% de la recaudación del IRPF, complementada con los resultados de una encuesta postal enviada a las entidades subvencionadas en el ejercicio. El estudio se realizó con la finalidad de analizar las aportaciones de las entidades sociales al empleo y voluntariado y para conocer su estructura de financiación, gasto y gestión, a lo largo del periodo 1991-1996. Véase Marbán (2000).

[23] Según el mismo estudio, las donaciones provienen en la mayoría de los casos de comunes ciudadanos pertenecientes en su mayoría a clases medias y medio-bajas de la población.

suele realizar estos acuerdos con pagos *ex –post,* lo que obliga a las entidades a realizar fuertes desembolsos iniciales y durante parte de la duración del acuerdo. Así pues, la garantía de continuidad del servicio depende de la seguridad obtenida a través de los conciertos alcanzados con los poderes públicos, lo que en el mejor de los casos, permitirá a las OTS obtener una fuente de financiación suficiente para un medio y largo plazo.

Este mismo reto deja traslucir uno de los elementos fundamentales de estas organizaciones a causa de la naturaleza personal de los servicios que proporcionan: el capital humano. Con todo, a causa del crecimiento del sector se ha producido una mayor profesionalización, por lo que la mayor parte de los trabajadores de la mayoría de las Organizaciones no lucrativas son profesionales (Anthony y Young, 1999). La estructura del personal remunerado refleja tres factores significativos:

1. Son entidades intensivas en mano de obra debido a la naturaleza de los servicios prestados. Las características de índole personal y las circunstancias delicadas en las que se encuentran los usuarios justifican este extremo y exigen el fomento de un entorno que facilite la confianza de los usuarios en los profesionales.

2. La mayor parte de los contratos que se realizan lo son en las entidades de cierta dimensión. Los contratos laborales suscritos con el personal de la plantilla son de carácter temporal, frente a los directivos, que son más estables. También hay que destacar que existe una relación inversa entre temporalidad y nivel de ingresos de la organización. En general, cabe afirmar, que las entidades de mayor dimensión ofrecen cierta estabilidad con relación a las más pequeñas. También se detecta una relación entre el nivel de estudios y la posibilidad de permanencia en la entidad desempeñando un trabajo remunerado.

3. En cuanto a la motivación del personal remunerado, no se suele hacer uso de incentivos económicos, promocionales o formativos (en este orden), debido a que el hecho de trabajar en una organización de este tipo se presupone suficiente recompensa, siendo innecesario otro tipo de incentivos. En referencia al grado de participación del personal en decisiones relacionadas con la actividad de la entidad, existe un equilibrio entre la participación activa y la consultiva, considerando esta participación como otro elemento motivador.

Las características referentes a la naturaleza de los servicios prestados y el fomento por parte de los Poderes Públicos de marcos normativos que favorezcan la concienciación

social mediante prácticas de voluntariado promueven que las OTS cuenten entre sus recursos con personal no asalariado (reto 11). Este hecho es una característica propia de las organizaciones que desempeñan su labor en el ámbito de los servicios de interés general, no sólo como causa sino que viene determinado por su propio origen. Como hemos visto, el componente ideológico y el altruismo son dos elementos básicos que explican la existencia del sector (Marcuello, 2001:12), lo que debe ser tenido en cuenta al abordar la gestión de las entidades. Así, se producen las siguientes peculiaridades organizativas (Colozzi, 2001):

1. Predominio de contactos y comunicaciones mediatas. En determinadas ocasiones, la necesidad de coordinación en las organizaciones se ve solventada mediante el uso de mecanismos de coordinación como la comunicación inmediata *cara a cara*; pero una de las peculiaridades de estas organizaciones es que cuentan con un personal no remunerado que sólo dedica un tiempo parcial a la realización de las tareas encomendadas, lo que presenta algunas dificultades. Como las tareas que debe desempeñar un trabajador en una jornada completa se han de desagregar para que sean desempeñadas por varios voluntarios, estas ocupaciones *part-time* se producen, a menudo, sin que el trabajador coincida en el lugar de trabajo con otros compañeros, lo que hace imposible la utilización de dicho mecanismo de coordinación. Éste es el motivo de que haya que utilizar mecanismos más complejos, como por ejemplo, la figura de los coordinadores, que es más patente en estas organizaciones; también son necesarios medios de comunicación eficaces a la hora de exigir una disponibilidad mayor por parte de los voluntarios (números de teléfono personales, Internet, tablones de comunicados...).

2. División del trabajo menos rígida y poco respetada. En estas organizaciones donde parte de los recursos humanos no tienen una remuneración económica, es de vital importancia el uso que se haga de otro tipo de recompensas como la gratitud o el respeto. Aquellos voluntarios cualificados tendrán asignadas tareas para la que se requieran más habilidades, mientras que los voluntarios que carezcan de capacidades especiales desempeñarán su labor en puestos de trabajo más genéricos y menos gratificantes. Esta última exigencia puede suponer que el trabajador no obtenga la necesaria satisfacción en la realización de las tareas encomendadas, lo que puede provocar que las desempeñe de manera poco eficiente o que incluso evite la realización de aquellos aspectos del trabajo que le resulten más desagradables.

3. Nuevos roles y roles ausentes. La posibilidad de estandarización de los puestos de trabajo, como propone la teoría *taylorista*, queda reducida en estas organizaciones, debido a que la despersonalización de un puesto reduce su atractivo, sobretodo teniendo

en cuenta que no existe remuneración para quien lo desempeña. Por eso, se solventa esta problemática mediante la utilización de puestos que actúen como enlaces de coordinación, siempre y cuando la selección del puesto se haga teniendo en cuenta que estas personas han de tener cierto carisma, así como cualidades de comunicación, y que han de ser capaces de involucrar a los trabajadores en el logro de la misión organizativa a través del desempeño del trabajo, aunque no sea atractivo. En cualquier caso, estas tareas menos valoradas se atribuyen a personas que suponen un menor coste salarial o a voluntarios que desempeñan otras actividades lo suficientemente valoradas.

4. Tendencia a la subdivisión que provoca riesgos. En estas organizaciones se producen problemas de escasez, a causa de que parte de trabajo está pensado para personas que no tienen una remuneración económica, lo que implica una mayor presión sobre las personas para que pasen de la posición de espectadores a personal activo, o que se sobredimensione la labor desempeñada por los trabajadores voluntarios actuales. Así, disminuyen los obstáculos para la admisión de nuevos miembros, aceptando el riesgo de los niveles de desempeño, y se presta una mayor atención a los resultados que en aquellas entidades que cuentan con un nivel óptimo y abundante personal.

Teniendo en cuenta las particularidades que hemos señalado anteriormente, estas organizaciones deben adoptar como primer y principal criterio de operatividad el continuo informal-formal. Para alcanzar eficientemente los objetivos planteados deben alcanzar mayores grados de formalización, pero cuanto más se formalizan, más pierden las connotaciones relacionales que aseguran el espíritu, las motivaciones de dichas organizaciones (Donati, 1997a). Si el vínculo de la no-distribución de beneficios las hace más fiables y creíbles, dicho vínculo puede hacerlas menos eficientes, lo que como hemos visto, es la consecuencia de la ausencia de derechos de propiedad sobre los beneficios. En definitiva, las características propias de estas organizaciones pueden abocarlas a sufrir fenómenos de ausencia de líneas estratégicas consensuadas, excesiva burocratización de las actividades, problemas en la gestión de los recursos humanos, es decir, a un uso ineficiente de los recursos.

2.4. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Como hemos avanzado, el objetivo principal de este trabajo es determinar la adecuación de los sistemas de gestión de calidad a las organizaciones del tercer sector social. Pretendemos dar respuesta a cuestiones relacionadas con la implantación de sistemas TQM y al cumplimiento de sus principios, que hasta el momento han sido poco analizadas a causa de la falta de organizaciones que han implantado un sistema de gestión de calidad total en el ámbito de las OTSS. Nuestro propósito es constructivista, siguiendo un enfoque deductivo desde el que se pretende aplicar un marco general (Sistemas de Gestión de Calidad Total) a un contexto particular (las Organizaciones del Tercer Sector Social) basándolo en la información procedente de casos de organizaciones pioneras en la implantación de un sistema TQM. Por ello, estudiaremos los factores que han favorecido y entorpecido el proceso de decisión en aquellas entidades que han tomado la decisión de llevar a cabo la implantación, para una vez introducidos en el proceso, tratar de analizar las posibles ventajas de la implantación y los principales problemas que han ido apareciendo, así como conocer la manera en que se ha llevado a cabo o se está llevando a cabo el proceso.

Las preguntas que nos planteamos son:

Pregunta 1. **¿Cuál es el punto de partida de la organización?** Es decir, cómo define su misión y visión. Se pretende conocer el fin para el que se crea la organización y cómo se plantea su futuro.

Pregunta 2. **¿Qué elementos del entorno actúan como fuentes de cambio?** Una clave para poder alcanzar la visión es la adaptación y gestión de los factores del entorno. Esto exige la capacidad de análisis de la información externa.

Está complejidad a la hora de afrontar las nuevas circunstancias se desglosa en 1) la elevada dependencia del sector público lo que conlleva que las decisiones estratégicas tomadas por el sector sean más sensibles a los cambios en las políticas gubernamentales y a los recortes presupuestarios 2) la existencia de un complejo mapa de stakeholders lo cuales ejercen una influencia considerable tanto en el sistema operativo como en su legitimización (Moore, 2000), lo que conlleva una necesidad de confluir las distintas percepciones y expectativas de cada uno de ellos con respecto a la organización. En tercer lugar no existe una medida generalmente aceptada para la medición del *performance* en las OTS, y aunque los resultados son importantes no es el principal énfasis de las OTS, así los resultados financieros no son necesariamente un indicador de eficiencia. Se

considera una mejor medida del resultado es el nivel en que una organización consigue su misión (Moore, 2000). Existe un consenso generalizado, tanto desde el punto de vista académico como desde la praxis, de que el performance de las OTSS es un constructo de naturaleza social y multidimensional (Weisbrod, 1998). Y en cuarto lugar, las OTS son organizaciones sociales y son un parte integrante del sistema social cuyo papel y dimensión son producto de un complejo conjunto de factores históricos (Salamon y Anheier, 1998: 245) lo cual media en la determinación del ajuste entre las medidas a adoptar por las OTS para afrontar los retos y los resultados. El punto crítico es que las metas de las ETS son multidimensionales y sociales en naturaleza y en contra de una simple determinación simplemente económica (Weisbrod, 1998)

Pregunta 3. **¿Cuáles han sido los principales cambios realizados en la organización?** El objetivo de esta pregunta es contrastar cómo se ha procedido en la gestión del cambio: priorización de riesgos, toma de decisiones, la implantación y los resultados obtenidos. También nos permite extrapolar posibles actuaciones futuras.

Pregunta 4. **¿Cómo se lidera el cambio en la organización?** En este apartado se recoge un principio clave de TQM, pretendiendo determinar la manera en que se establece la estrategia de la organización en consonancia con la misión y la visión; la comunicación a los demás *stakeholders*; y si se promueve explícitamente un sistema de valores.

Pregunta 5. **¿Cómo se define la Estrategia de la organización?** Este apartado se trata anteriormente en el Agente Liderazgo, por ello lo que nos interesa saber es su relación con herramientas utilizadas como autoevaluaciones, colaboraciones, indicadores etc.

Pregunta 6. **¿Cómo se desarrolla el compromiso de las personas en la actividad de la organización?** Consideraremos elementos como el trabajo en equipo, la medición de la satisfacción de los trabajadores/voluntarios, la transferencia de información, el sistema retributivo y su sistema de valoración del rendimiento; y planes de formación y gestión del conocimiento.

Pregunta 7. **¿Cuáles son los principales grupos de interés para la organización?** El desarrollo de este punto nos permite conocer las relaciones que se establecen con agentes externos a la organización, y la manera en que se favorece a la colaboración en busca de sinergias.

Pregunta 8. **¿Existe una orientación hacia los procesos?** Finalmente la última pregunta pretende contrastar si existe una orientación hacia los clientes y si interfieren a la hora de establecer el diseño de las actividades y la ejecución de éstas.

Las respuestas a esta batería de cuestiones permiten conocer no sólo el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad en una entidad perteneciente al TSS, sino también la forma en que determinadas herramientas o aspectos han sido adoptados y *adaptados* en este ámbito. En la práctica, nuestro objetivo consiste en favorecer a las entidades con la posibilidad de que puedan analizar las experiencias de otras entidades y así determinar qué manera es la más adecuada y cuales son los factores que contribuyen a facilitar la implantación.

2.3.2. Metodología de Casos Múltiples

El investigador en administración de empresas, al igual que el consultor, puede contribuir a la mejora de las operaciones empresariales en lo que se refiere, primordialmente, a los procesos de toma de decisiones, implementación y cambio organizativo, es decir, al modo cómo estaría organizada y dirigida la empresa en el tiempo con el fin de garantizar su supervivencia (Rialp, 1998: 2).

La investigación en ciertas disciplinas como la nuestra ha de estar vinculada con las demandas que se generan en la sociedad y buscar una aplicabilidad que pueda contribuir a la mejora de las operaciones empresariales en lo que se refiere a los procesos de toma de decisión, implementación y cambio organizativo. Por lo tanto, en nuestro trabajo resulta indispensable profundizar en el conocimiento de la realidad intrínseca de las organizaciones para poder generar un modelo global que permita la máxima adecuación a sus especificidades.

En la literatura sobre Organización de empresas viene existiendo un fuerte predominio de los trabajos empíricos de carácter cuantitativo. Las revistas de mayor calado de este área de conocimiento se hacen eco de este tipo de estudios y en muchas ocasiones, para publicar en ellas, es indispensable recurrir a estas herramientas de investigación (Caro 2001: 23). Por lo que a veces puede promoverse la búsqueda de objetivos de investigación que justifiquen una metodología frente a la adaptación de la metodología a los objetivos planteados.

La investigación cualitativa es a pesar de su escasa valoración en el ámbito académico un vehículo adecuado entre otros para la comprensión de los procesos por los

cuales tienen lugar las acciones y los acontecimientos. En ocasiones se utilizan los procedimientos cualitativos para obtener información más profunda y detallada de un determinado colectivo y utilizarla como referencia para el diseño metodológico de una técnica cuantitativa de aplicación posterior a ese mismo grupo de individuos (Fernández, 1999).

Dentro de la investigación cualitativa, el *método del caso* busca aportar una visión holística de un suceso emergente que debería ser desmenuzado previamente para entender de forma global y determinar los elementos que lo condicionan y las posibles consecuencias aparejadas. El fin principal es tratar de comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos, además de permitir captar la heterogeneidad y el rango de variación existente en una población determinada, la selección teórica o hecha a propósito propia de la investigación cualitativa, frente al muestreo probabilístico o aleatorio (Rialp, 1998). Esta metodología facilita la selección deliberada de aquellos casos que se revelan críticos para valorar una teoría ya existente o en desarrollo, sin pretender determinar cuántos o con qué frecuencia ocurre un determinado suceso.

En los últimos tiempos está resurgiendo el interés por esta metodología, pues las posibilidades que presenta son inmensas, sobre todo en la explicación de nuevos fenómenos y elaboración de teorías en la que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante (Pérez; 1999). Aunque su aplicación no permite contrastar hipótesis, no se descarta la aplicación posterior de otros métodos y técnicas, pues más que excluir, lo que hace es complementar la posterior verificación estadística del método emergente. Así, los resultados de la investigación a menudo serán el punto de partida de otro análisis orientado hacia el contraste de hipótesis.

Tabla 28: Clasificación del estudio de casos

Criterios de Clasificación	Autor	Categorías
Finalidad	Stake (1994)	- Intrínsecos: estudio de un caso en concreto por su inherente relevancia. - Instrumentales: se estudia un solo caso como instrumento de compresión de un aspecto de mayor interés o para realizar un refinamiento teórico. - Colectivos: tiene la misma finalidad que el instrumental pero mediante varios casos para profundizar en la compresión de una colección de casos aún mayor.
	Yin(1989, 1998)	- Descriptivas: analizando una situación intentando realizarla de la forma más completa posible., intentando identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno. - Exploratorias: suele desarrollarse cuando existe una gran incertidumbre sobre algún aspecto relevante de otro estudio "principal" a desarrollar una vez completada la fase exploratoria previa. Su función es un primer acercamiento de las teorías, métodos e ideas del investigador a la realidad objeto de estudio (Maxwell, 1998) - Explicativas: corresponden con estudios que pretenden las proposiciones teóricas que orientan la investigación especificar una serie lógica y completa de eventos o acontecimientos causales que intentan conectar conceptos y/o variables. Pretende descubrir los vínculos entre variables y el fenómeno, a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica. - Predictivo: si se examinan las condiciones limites de una teoría **(Snow y Thomas, 1994)**
Número de Casos	Yin (1994)	- Estudio de caso individual: un único caso - Estudio de casos múltiple: múltiples casos o unidades de análisis. - Estudio del caso Holístico: estudio relacionado con una unidad de análisis principal. - Estudio del caso Encajado: con una o más subunidades de análisis dentro de la principal donde la recogida de datos, la realización de análisis y la obtención de conclusiones relevantes se desarrollaría para cada nivel.

Fte.: Elaboración propia

Las categorías que se establecen para el estudio del caso son varias, siendo las principales las que utilizan los criterios de clasificación como el objetivo a alcanzar o el número de casos a analizar. En cuanto al criterio finalidad, existen casos que tienen como propósito el análisis de dinámicas presentes en contextos singulares (Eisnhardt, 1989: 534), por lo tanto son descriptivos y promueven la deducción de comportamientos particulares a partir de marcos teóricos generalistas. Otros estudios poseen un carácter

inductivo, en el que a partir del estudio de un fenómeno contemporáneo en su contexto real pretenden desarrollar un marco teórico (Yin; 1994: 19).

La categorización realizada en función del número de casos se relaciona con la unidad de análisis en la que se puede desglosar dicho caso. Por ello, Yin (1994) determina dicha categorización siguiendo una combinación de dos criterios: 1) unidad de análisis, siendo la organización como un todo o según divisiones, y 2) el número de casos a desarrollar. La elección de una categoría viene condicionada por el fin último, para lo que el autor establece la adecuación entre fines y categorías.

Así, la metodología pretende generar teoría *versus* testar. Sin embargo, el trabajo en la práctica puede acarrear críticas como las siguientes, las más frecuentes: una excesiva confianza en el sentido común, falta de validez estadística, utilidad para generar hipótesis pero no para testarlas, falta de representatividad del fenómeno que constituye el objeto de estudio -lo que impide la generalización-, falta de rigor en la recogida, construcción y análisis de la evidencia empírica aportada, motivado por la supuesta subjetividad del propio investigador y la de los informadores en quienes confía para comprender el caso (Rialp, 1998). Contra todo ello, los defensores del método ratifican que la credibilidad de las conclusiones obtenidas se basa en la calidad misma de la investigación desarrollada, en su coherencia interna y en la capacidad de generar innovaciones teóricas susceptibles de comprobación a posteriori.

Tabla 29. Evaluación de la calidad del estudio del caso

Test	Táctica	Fase de investigación donde aplicarla
Validez Conceptual	Utilizar múltiples fuentes de evidencia Establecer una cadena evidencia Revisión del informe elaborado por parte de los informadores clave del caso.	Recogida de los datos Composición
Validez Interna	"Pattern matching" Creación de explicación Análisis de series temporales Modelos lógicos	Análisis de datos
Validez externa	Utilizar teorías rivales en cada caso. Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Realizar un protocolo del estudio Desarrollar una base de datos	Recogida de datos

Fte.: Yin (1998: 242)

Como conclusión podemos señalar que el estudio de uno o varios casos en profundidad es una buena forma de investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos, o aquellos en que participan elementos de carácter intangible o difícilmente observables. Las características destacables son:

a) el contraste de hipótesis queda en un segundo plano (Yin se opone a la utilización de hipótesis nula ya que no permite recabar información globalmente).

b) se indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.

c) las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, y

d) se utilizan múltiples fuentes de datos.

El motivo de elección del método del caso se debe a la escasa implantación de sistemas de gestión de calidad en OTSS, por lo que la población a estudiar es muy reducida. Sin embargo, su creciente desarrollo y su elevado potencial en el futuro exigía una intervención que aportara resultados prácticos para evitar la incertidumbre de las organizaciones y, sobre todo, su desconfianza, provocada por la procedencia empresarial de los modelos TQM.

Según Eisenhardt (1989), el método del caso resulta tener especial aplicabilidad en 1) aquellas situaciones dónde se conoce poco sobre un fenómeno dado, 2) estadios iniciales de la investigación sobre una nueva área temática, 3) el análisis de procesos de cambio longitudinales, y 4) ámbitos donde las perspectivas teóricas existentes parecen ser inadecuadas o tienen una escasa sustentación empírica. Teniendo en cuenta estas indicaciones, consideramos que nuestro estudio cumplía todos los requisitos. En primer lugar, tal y como venimos señalando, los sistemas TQM son escasamente implantados en OTSS, por tanto es un fenómeno incipiente que se encuentra en desarrollo y por ende, existe poca investigación sobre el tema. También se trata de un sector institucional cuya investigación se ha realizado principalmente desde otras disciplinas, principalmente desde la sociología, mientras que desde el ámbito de la Economía, la investigación especializada en el OTS se ha centrado en estudios sobre el origen del sector, clasificaciones de organizaciones o modelos de utilidad para los donantes, la mayoría desde un enfoque teórico (aunque a lo largo de los últimos años se ha producido un crecimiento considerable de la investigación referente a la gestión y administración de las

OTS). Por todo ello consideramos el análisis de casos como la metodología más adecuada para desarrollar nuestra investigación.

2.4.2. Desarrollo de la Investigación

Para la planificación de la investigación a desarrollar se ha seguido el esquema planteado por Maxwell (1998) que establece como componentes del diseño de una investigación cualitativa 1) Definición de los Propósitos, 2) Contexto conceptual, 3) Preguntas de investigación y 4) Métodos.

Nuestro planteamiento inicial partía de la constatación de los principales problemas de funcionamiento de las OTS. Para profundizar en el conocimiento de estas organizaciones y poder analizar las principales peculiaridades que condicionan su funcionamiento se llevó a cabo la revisión bibliográfica sobre el Tercer Sector (Capítulo 2). Paralelamente, la obtención de información se fue realizando mediante la asistencia a foros de debate sobre el Tercer Sector y a partir de entrevistas mantenidas con profesionales relacionados con el sector provenientes del ámbito académico, así como técnicos/directivos de organizaciones no lucrativas y cargos de la administración[24], las cuales nos permitieron conocer los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones del Tercer Sector a nivel internacional y nacional. Entre estos problemas, llegamos a observar que existían una serie de complejidades y características que condicionaban su funcionamiento. El objetivo propuesto inicialmente era determinar en qué manera se podía conseguir una mejora en el funcionamiento en las OTS. Se nos presentaron diferentes posibilidades para encaminar el proyecto a medida que detectábamos los desafíos y problemas de estas organizaciones y las lagunas en cuanto a la investigación (políticas en dirección de recursos humanos, estilos de dirección, estructura del sector, evolución en las formas jurídicas...). Debido a la popularidad que ha

[24] Los Foros de debate a los que se acudió para la obtención de información han sido entre otros: VI Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, Barcelona, Mayo del 2002, Jornadas sobre la Calidad en los Centros de Servicios Sociales, Logroño, Noviembre 2004; Implantación del sello de bronce del modelo EFQM en las federaciones de Familiares de Enfermos de Alzheimer, Pamplona, Mayo de 2005; Congreso Internacional de ISTR, Bangkok, Julio de 2006; Congreso Internacional ISTR, Barcelona, Julio 2008. Entre las personas con las que se mantuvieron contactos para la determinación del enfoque del trabajo destacan Margarita Usano, Presidenta de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo España; Maravillas Rojo Torrecilla, Concejala de Promoción, Economía, Empleo, Turismo Comercio de Barcelona; Miguel Ángel Cabra de Luna, Director de Relaciones Sociales e Internacionales de Fundación ONCE; Manuel Herrera, Asesor del Secretario de Estado de Educación y Universidades. Además, otras personas cercanas a nuestro entorno personal y que desarrollan su actividad en estas organizaciones o que colaboran con ellas nos proporcionaron aportaciones desde su experiencia profesional-personal, a las cuales agradecemos también su importante colaboración.

alcanzado la calidad en el ámbito empresarial se nos planteó la relación con los sistemas TQM, pero la falta de información y de experiencias de implantación nos hizo plantearnos la necesidad de adaptación y las dificultades para su adopción. De forma simultánea, comenzaban a presentarse propuestas y se desarrollaban iniciativas desde el propio sector en el campo de la calidad, pero siempre tratando de ser fieles a una idiosincrasia propia y procurando mantener las distancias con respecto al sector empresarial. Por ello consideramos necesario enfocar nuestro campo de análisis hacia los procesos de adaptación de los modelos a las organizaciones del Tercer Sector Social.

Un objetivo prioritario de nuestro trabajo era la utilidad del estudio, por ello tanto durante el proceso de delimitación de la investigación como de su desarrollo se han ido entremezclando en el tiempo la revisión bibliográfica junto a la obtención de experiencias que nos pudiesen clarificar el marco teórico a establecer en función de las necesidades detectadas. La información recabada era el punto de partida para realizar la revisión bibliográfica correspondiente y esta a su vez nos condicionaba los contactos a establecer.

La revisión bibliográfica de la Calidad y de los sistemas de gestión de calidad se planteó inicialmente mediante búsquedas conjuntas entre éstos y OTS en bases de datos (TESEO, Science Direct,...). El resultado fue poco fructífero, por lo tanto, en adelante, se realizó la selección mediante búsquedas independientes.

Analizados los marcos teóricos, el contexto del sector y planteado el objetivo de la investigación, se optó por el método del caso como la metodología más adecuada. La organización fue la unidad de análisis seleccionada que consideramos más apropiada para nuestros propósitos, debido a que el objetivo era una visión holística de la gestión desarrollada, lo que permitía la integración de todos los elementos de la organización. En referencia a los colectivos que íbamos a entrevistar, consideramos pertinente que fuesen personas integrantes de los órganos de dirección de la organización. El motivo es que la adopción de un sistema TQM es una decisión estratégica, por lo tanto es una función que corresponde a la dirección. Además, nos podían proporcionar una visión global más completa sobre la organización.

La reactividad o influencia sobre los participantes en el estudio se ha tratado de corregir mediante la elaboración de una guía para la entrevista. La elaboración de esta guía se desarrollo mediante 1) la revisión de los diferentes modelos, lo que nos determinó

los elementos a considerar 2) los cuestionarios de otros estudios[25] sobre procesos de cambio y TQM, lo que nos permitió establecer el tipo de preguntas a realizar según los elementos considerados, 3) una primera prueba de un caso piloto sobre una organización que nos posibilitase la corrección para posteriores usos.

La determinación del caso piloto es fundamental; es necesario seleccionar aquel con el que se pueda mantener una relación más estrecha y prolongada con las personas implicadas. Realizamos el caso inicial con una entidad asentada en nuestra ciudad y con la que existía una relación previa. La prueba inicial nos permitió detectar los problemas a los que podíamos enfrentarnos en la obtención de información *in situ*, prever las dificultades en el desarrollo del propio caso, así como modificar parte del guión inicial para obtener como resultado la Guía de la entrevista (Anexo 4) que utilizaríamos posteriormente.

En cuanto a la elección de las organizaciones, establecimos el requisito de que hubiesen implantado un sistema de gestión de calidad basado en TQM y que prestasen servicios directos en el sector de servicios sociales. Aquí nos encontramos con que las organizaciones que se aproximaban a TQM lo hacían desde el modelo EFQM, por lo que elegimos organizaciones que lo habían implantado. Para ello se realizó una búsqueda en las bases del Club Gestión de la Calidad que es el *partner* español de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). De esta primera búsqueda sólo obtuvimos una organización. Con el fin de ampliar la muestra, nos pusimos en contacto con la Fundación Luis Vives[26], que nos proporcionaría un listado con las organizaciones que hubiesen participado en su proyecto para la implantación del EFQM. Se plantearon varias alternativas en función del tiempo que llevasen implantando el modelo (de un año a cuatro años) y se hizo una selección previa de 8 entidades. Los criterios fueron: forma jurídica, principales beneficiarios, año de incorporación al proyecto, e interés y preocupación por la mejora, para tratar de asegurar que existiese una predisposición a la colaboración.

Antes de la toma de contacto con las entidades, profundizamos en el conocimiento del modelo con el fin de determinar el procedimiento adecuado para recabar la información necesaria y analizarla correctamente y, en base a ello, se diseñó el

[25] Caro (2001); Grandzol y Gershon (1998); Lorenzo Gómez (2003); UPV "*Análisis de la calidad de las PYMES de la CAV y de su incidencia en los resultados económicos"*

[26] Como veremos en el apartado 3.3.4. la Fundación Luis Vives ha venido desarrollando un proyecto de tutorización para la implantación de un sistema de Gestión de Calidad en organizaciones que desarrollan su actividad en el área social.

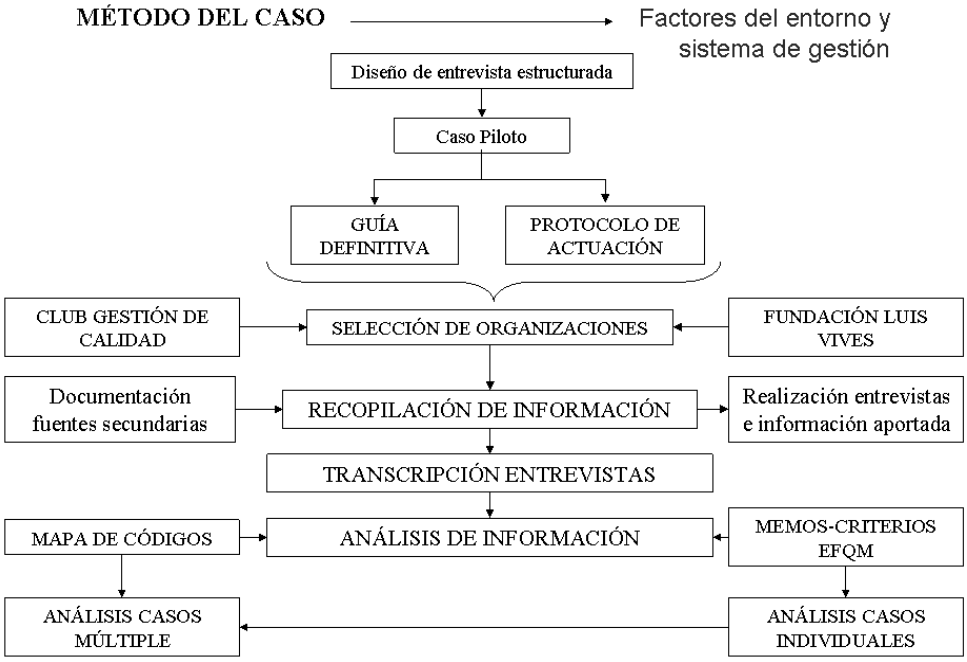
protocolo de intervención para homogenizar la toma de información. Dicho protocolo consistió en el diseño de diario de campo, ficha informativa de las organizaciones, correo de contacto inicial, carta de presentación del proyecto y compromiso de confidencialidad.

Tras la toma de contacto con las organizaciones, conseguimos la colaboración de cuatro organizaciones con diferente nivel de implantación, a la vez que se coordinaban las fechas para visitarlas y realizar las entrevistas. Antes de cada entrevista, se realizó la búsqueda de información sobre cada organización con el fin de tener una visión general sobre la actividad que desarrollaban. Las visitas y entrevistas se realizaron en los meses de mayo y junio de 2007. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas para su posterior tratamiento.

El tratamiento de la información se realizó mediante el software de análisis cualitativo Atlas.ti. El proceso de análisis se realizó mediante el establecimiento de los códigos iniciales[27] (véase Anexo 5). Estos códigos se definieron en función de diferentes herramientas de gestión, prácticas organizativas como elementos de diseños considerados por los estudios previos, y que debían ser utilizados para que nos permitiesen realizar la codificación de los documentos primarios y el análisis conjunto de datos. En la redacción de cada caso se siguió el sistema de valoración del EFQM obtenido del software Perfil[28] con el fin de poder ir analizando los diferentes elementos de los agentes facilitadores (establecimiento de Memos para cada subcriterio), vinculando cada uno de los criterios con las citas de los documentos primarios. De esta forma podíamos darle la estructura al caso correspondiente según el esquema planteado.

[27] Durante el proceso de codificación de los documentos se obtuvieron nuevos códigos que no habían sido considerados.
[28] Software que permite llevar a cabo la autoevaluación de una organización según el modelo EFQM y que especifica los elementos a considerar en cada uno de los subcriterios.

Figura 10: Desarrollo del método del caso



Finalmente, para el análisis conjunto se llevo a cabo el cruce de información de las codificaciones iniciales con los criterios (memos-códigos) para establecer las relaciones entre ellos.

En resumen, nuestra investigación se ha realizado partiendo del análisis de casos múltiples, eligiendo varias organizaciones en diferentes estadios de implantación del sistema de gestión de calidad que nos permitiesen detectar la secuencialidad de la misma. Mediante este proceso creemos haber incrementado substancialmente la objetividad atribuible a los estudios cualitativos. En primer lugar, la *validez conceptual* se ha obtenido mediante diferentes fuentes de evidencia (triangulación de la información: fuentes primarias, fuentes secundarias y entrevistas). La *validez interna* se obtuvo, prioritariamente, mediante la triangulación en el análisis de la información y mediante la creación de redes relacionales entre los diferentes documentos, lo que nos permitió realizar las interpretaciones conjuntas y el informe de casos múltiple. La *validez externa* se obtuvo mediante la aplicación de la lógica replicante de los casos múltiples mediante la heterogeneidad de las organizaciones y los diferentes estadios de implantación del sistema. Finalmente, la *fiabilidad* es garantizada mediante el desarrollo del protocolo del estudio.

2.5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

2.5.1. Estudios de Casos Individuales

2.5.1.1. CASO A. PROMOCIÓN DE EMPLEO PARA COLECTIVOS EN SITUACIÓN O EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

Origen: 1981

Forma Jurídica: Fundación

Área de actuación: Provincial (Comunidad Autónoma Uniprovincial)

Clasificación: Interés general

Misión: Facilitar la incorporación social de personas en situación o riesgo de exclusión a través de itinerarios laborales personalizados y contribuir al desarrollo de una economía solidaria en la que las personas sean parte activa y fin de la economía.

Actividades: entre las actividades que desarrolla se encuentran: "acogida, orientación laboral, información socio-laboral, intermediación laboral, asesoramiento a iniciativas de empleo y autoempleo, creación y consolidación de empresas propias, formación, procesos de acompañamiento, compromiso con la gestión de calidad, coordinación y trabajo en redes, sensibilización social, impulsar la igualdad de género, investigación y propuestas".

Principales beneficiarios: los grupos a los que se dirige su acción son "personas en situación de desigualdad, precariedad, vulnerabilidad, situación o riesgo de exclusión social, con una especial atención a las mujeres, inmigrantes, minorías étnicas, mayores de 40 años, familias monoparentales, perceptoras de renta básica, con discapacidades, en desempleo de larga duración, con problemas de alcoholismo y drogodependencias".

Historia y estructura interna

Los orígenes de la Fundación A se remontan a 1981, cuando un grupo de personas deciden unir sus esfuerzos para buscar alternativas laborales en un contexto socioeconómico de recesión y desempleo. Así, el primer Taller-Escuela de la Fundación

se crea en un barrio que concentra una alta tasa de población obrera. Las primeras actuaciones desarrolladas son un proyecto formativo y laboral de fontanería, soldadura y reparación de vehículos, aerogeneradores y electrodomésticos, que poco después es reconocido por el Gobierno regional y por el Ministerio de Educación. Más adelante se constituyen dos cooperativas, una de aerogeneradores y otra de fontanería, así como un Centro de Promoción de Empleo para jóvenes. La organización A se constituyó como Asociación en 1987 y recoge el testigo de las experiencias anteriores en cuanto a servicios de promoción de empleo. En sus comienzos como asociación, los principales ejes de acción fueron: la formación, a través de un campo de trabajo para la instalación de antenas colectivas, la creación de una empresa de recogida de residuos y la búsqueda de empleo mediante una Bolsa de Trabajo. En 1990 se sistematizó la atención a personas en situación o riesgo de exclusión y la promoción de iniciativas de inserción en el plano económico mediante empresas solidarias.

En 1995, se inscribe en el Registro de Fundaciones, siendo declarada de interés social por el Gobierno regional. En este mismo año instauran la primera Agencia de Colocación, privada y sin ánimo de lucro, autorizada por el INEM en la Comunidad Autónoma.

En 1996, con el programa europeo Horizon, se crea una empresa de reparación de bicicletas. Posteriormente, en 1998 se inició la actividad de un Aula de Naturaleza. El mismo año se creó una empresa mediante la adjudicación en concurso público del 50% del Servicio de Atención a Domicilio del Ayuntamiento de la localidad. En 1999, dentro del marco de la iniciativa europea Integra, se promovió un proyecto de formación en construcción y albañilería, que en el año 2000 pasó a ser constituido como empresa. En 1998 y 1999 se ejecutó un Proyecto Piloto Europeo, experimentando la creación de empleo en nuevos yacimientos para colectivos desfavorecidos. En el año 2000 también se creó una empresa de limpiezas.

En 2001, la Fundación A comenzó su participación en un Programa Óptima del Instituto regional de la Mujer con el fin de elaborar un Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, y se incorporó otro de los programas de la fundación, cuyo objetivo es la promoción del empleo en colectivos jóvenes y desfavorecidos. En 2002, se creó una empresa de Servicios de Atención a Domicilio, reconocida como Centro de Inserción Sociolaboral por el Servicio regional de empleo; en el mismo año participó en el Proyecto Técnica de la Iniciativa Comunitaria Equal para desarrollar acciones de

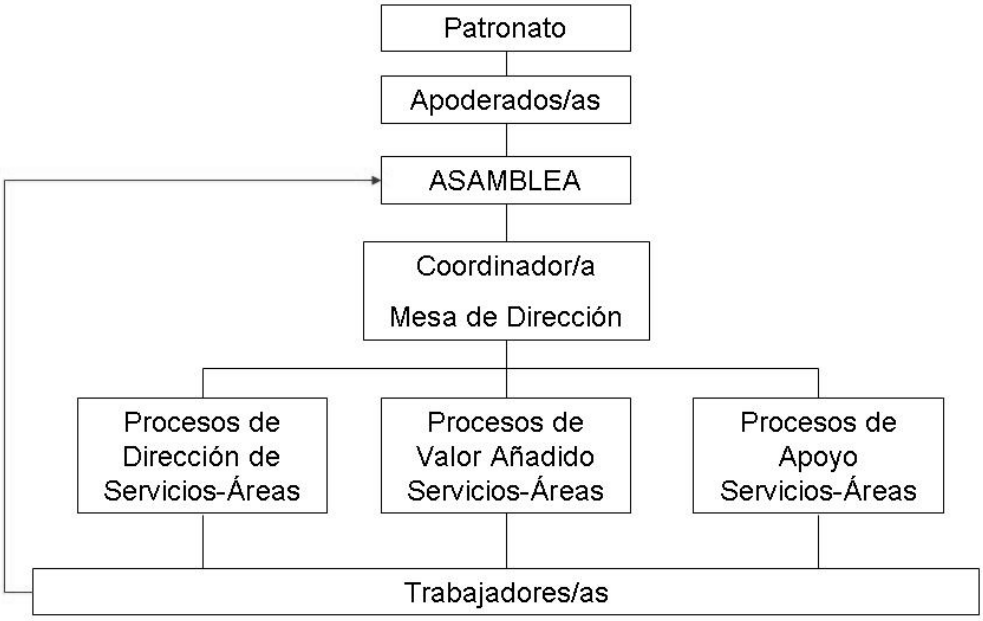
empleo destinadas a mujeres en sectores económicos emergentes en los que su presencia es escasa, y se creó un Centro de Empleo en el marco del Proyecto Urban.

En 2003, se crean empresas de atención a la Infancia y de "Nuevas Tecnologías y Comunicación Social". También se pone en marcha un portal en Internet de Responsabilidad Social de Empresas para la Comunidad Autónoma y se inicia el Centro de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación como medida para prevenir y combatir la exclusión social. En 2005 participó en el programa Empléate (Iniciativa Equal II), en el que 16 entidades trabajan en red en apoyo a la iniciativa empresarial en aquellos grupos con más dificultades para constituir sus propios negocios. En el 2006 participó en la puesta en marcha y funcionamiento de un programa cuya finalidad era el acercamiento de las TIC a colectivos con menor acceso, programa promovido por el Gobierno regional. También se inició, en colaboración con Obra Social "La Caixa", el proyecto de fomento de la ocupación en la Comunidad Autónoma.

En la actualidad, la Fundación A se encuentra en fase de consolidación y madurez, y constituye un recurso destacado en el ámbito social y en la inserción laboral de personas y colectivos desfavorecidos.

La organización tiene la forma jurídica de una fundación por lo que el órgano de de representación es el Patronato, que en este caso, se compone de personas que han trabajado en la Fundación, pues cuando la abandonan pueden optar por incorporarse como miembros del Patronato. Esta característica implica un conocimiento del funcionamiento interno de la entidad y de la forma en cómo trabaja. El Patronato mantiene un papel facilitador con respecto a las propuestas que se le realizan, iniciativas procedentes de la entidad y surgidas del trabajo. El órgano de dirección es la Mesa de Dirección y el sistema de toma de decisiones es asambleario.

Figura 11: Organigrama Fundación A



Financiación, colaboración y voluntariado

La financiación de la Fundación A procede de organismos públicos como el Gobierno regional, Instituto regional de Bienestar Social, Servicio regional de Empleo, Fondo Social Europeo, Ayuntamiento local y de diversas entidades privadas. Por otra parte, sus empresas se autofinancian en el mercado a través de los bienes que producen o los servicios que prestan. Además, se fomenta y se recurre a los préstamos solidarios.

Para fomentar la colaboración con la Fundación A se recurre a todos los ciudadanos y se les apela a "actuar con utilidad social", mediante la inversión de parte de su tiempo en actividades en que tienen destreza (realizar una página web, un informe legal, etc.), o en cualquiera para las que sean solicitados, "puntual, periódica, grande o pequeña". Los voluntarios pueden ser socios y/o donantes, pues la entidad se nutre también de donaciones.

Pero también está abierta la puerta de la colaboración mediante acciones indirectas a través de las empresas con el tejido empresarial creado, que básicamente, según la organización se puede producir:

a) contratando servicios de las empresas, contratando personal laboral a través de la Agencia de Colocación,

b) prestando servicios específicos a la Fundación o a las empresas,

c) subcontratando o externalizando líneas de producción con empresas de inserción,

d) apoyando planes formativos de personas con dificultades de empleo.

En su estructura de financiación podemos observar que la entidad tiene equilibrada la partida de Ingresos y Gastos generados por servicios centrales y la referida a los proyectos, destacando la dependencia existente de la financiación pública en lo referente a los ingresos de la Fundación y en cuanto al apartado de Gastos; tanto servicios centrales como proyectos presentan como principal partida la referida a Personal.

Tabla 30. Distribución de ingresos y gastos de la Fundación A en 2006

I. INGRESOS	**100 %**		**2. GASTOS**	**100 %**	
I. 1. SERVICIOS CENTRALES	**46,51%**	**100 %**	**2. 1. SERVICIOS CENTRALES**	**46,41%**	**100%**
Subvenciones Públicas		75,91%	Gastos de Personal		79,79%
Obras social cajas de ahorro		8,43%	Gastos de Mantenimiento		9,19%
Prestaciones de Servicios		11,12%	Gastos de Actividades		7,97%
Ingreso Extraordinario		1,46%	Gastos Financieros		0,21%
Donaciones		0,42%	Dotaciones para Amortizaciones		2,85%
Intereses		0,23%			
Otros Ingresos		2,44%	**2.2. PROYECTOS**	**53,59%**	**100 %**
			Gastos de Personal		87,91%
I.2. PROYECTOS	**52,96%**	**100%**	Otros gastos sociales		0,02%
Facturación		74,07%	Gastos de Aprovisionamiento		1,42%
Subvenciones Públicas y Privadas		24,91%	Gastos de Explotación		8,78%
Subv. de Capital Imputadas al ejercicio		0,31%	Gastos Financieros		0,03%
Intereses		0,01%	Dotaciones para Amortizaciones		1,80%
			Otros Gastos		0,06%
I.3. OTROS INGRESOS	**0,53%**				

Fte.: Información publicada por la entidad en la memoria de 2006.

Grupos de interés

Los grupos de interés han sido definidos por la propia entidad en torno a dos categorías:

a) Personas en situación de riesgo o de exclusión social.

b) Organismos públicos y privados que financian las actividades, trabajadoras/es, entidades y redes que trabajan en sintonía con la Misión de la entidad y la sociedad en general. El propio equipo de trabajo y voluntarios, el tejido empresarial, las administraciones públicas y las entidades privadas que dediquen fondos a actividad social, las redes de organizaciones y todo lo que constituye el tejido social.

Figura 12. Mapa de Stakeholders de Fundación A



La entidad se dirige a personas en situación de desigualdad, precariedad, vulnerabilidad, situación o riesgo de exclusión social, con especial atención a las mujeres. Estos grupos se traducen en la práctica en inmigrantes, minorías étnicas, mayores de 40 años, familias monoparentales, perceptoras de renta básica, con discapacidades, en desempleo de larga duración, con problemas de alcoholismo y drogodependencias. En referencia al primer grupo de interés, entre los potenciales usuarios existe una amplia gama en función de los diferentes intereses o expectativas, lo que condicionará el itinerario a seguir.

Implantación del modelo EFQM

La organización A comienza su andadura con el modelo EFQM en el año 2002, obteniendo del organismo encargado de la proyección regional de la calidad un sello de bronce en el año 2003, un reconocimiento al esfuerzo realizado.

Las motivaciones para llevar a cabo este proyecto son de carácter interno, como parte de la propia cultura de la organización; prueba de ello es que se realiza por impulso de la propia Mesa de Dirección.

En la organización, desde el principio, se había tratado de fomentar algunos de los elementos sobre los que se sostiene la cultura de calidad: trabajo en equipo, evaluación del trabajo, búsqueda de nuevas formas de hacerlo, mejorarlo... Siempre nos ha preocupado bastante el ver si realmente lo que estamos haciendo tiene un valor, si vale para lo que decimos que queremos conseguir… Principalmente yo creo que formamos un equipo bastante amplio de profesionales, todos técnicos, entonces somos una entidad con posibilidades de plantearse cómo mejorar y tener una buena herramienta: un sistema que te ayude a trabajar con una mejora continua. No teníamos nada en contra y sabíamos que iba a ser un esfuerzo pero a la vez, ideológicamente, nos parecía lógico meternos en esta aventura... No hubo presión, lo nuestro surgió, fue un planteamiento del grupo que nos permitiese mejorar, e ir evaluando lo que vamos haciendo.

La expansión de los modelos de gestión y el conocimiento de todo lo relacionado con la calidad fue una manera de que la organización viese reflejadas sus inquietudes y decidiese aproximarse a un sistema TQM, aprovechando la convocatoria realizada por parte de la entidad regional encargada de promover la calidad en las organizaciones. Dicha convocatoria tenía como objetivo favorecer la implantación del modelo EFQM en organizaciones, empresariales o no, ubicadas en la región. Gracias a esa primera participación en el programa, se realizó la primera autoevaluación de la que determinaría el Plan de actuación con dos áreas de mejora: comunicación interna y gestión por procesos. Aglutinando ambas en un único proyecto, éste se presenta a la convocatoria de la Fundación Luis Vives, que lo acepta, lo que supone el comienzo de la colaboración con esta entidad para el seguimiento del proceso de implantación.

El principal freno en la implantación y desarrollo del sistema ha sido la falta de recursos específicos para ello, debido a que las convocatorias generales de financiación

para programas sociales no contemplaban como actuaciones prioritarias las relacionadas con instrumentos de gestión.

Sí que tienes definido tu área de mejora, lo que quieres hacer pero luego tienes que extraer recursos para llevar eso a efecto. Entonces, eso es complicado, pero muy complicado; en la medida en que existieran tendríamos probabilidades de hacer más cosas. Presentamos proyectos aquí y allá y nos dicen, esto no tiene objetivos sociales, es más un objetivo interno. Al final, es algo ilógico cuando te dicen que el trabajar con la satisfacción de tus usuarios no es un objetivo social- que es lo que más te puede dar pista-, así lo entienden los financiadores. Pues ahí vamos muy poquito a poco rescatando pequeños recursos, y bueno, nosotros sí que tenemos claro que es un camino que hemos emprendido y que en él estamos a la potencia que podamos, pero desde luego, siempre, eso sí, que está muy internalizado en la entidad.

Liderazgo. Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar ellos al resto de las personas *(Criterio Liderazgo, EFQM)*.

El liderazgo de la Fundación A se basa en los valores de igualdad y equidad dentro de la organización, tratando de fomentar una cultura participativa entre sus miembros. Una de las premisas bajo la que se pretende fomentar estos valores reside en el sistema de remuneraciones, pues mantiene un sistema de estructura salarial igualitario que se refleja en la percepción del mismo salario para todos los trabajadores, independientemente del puesto que ocupen en la organización.

En la fase inicial del proceso de implantación del sistema de gestión de calidad la dirección trató de que todos los miembros de la organización se sintieran involucrados en el proyecto mediante la realización de un curso de formación sobre la Calidad y sus implicaciones. Este curso vuelve a ser programado para las personas que se han incorporado posteriormente aunque con un esquema adaptado al modelo actual de la propia organización.

La estructura organizativa desarrollada pretende fomentar los valores de la entidad y facilitar el logro de la misión, por lo que mantiene una estructura muy horizontal. Bajo el patronato, cuyas funciones son representativas, se sitúa la Asamblea, órgano máximo de decisión. En el siguiente nivel se encuentra la Mesa de Dirección, que está constituida por cada una de las personas integrantes en el proceso de Valor Añadido, la propietaria del proceso Económico-Financiero y la Coordinadora. La Mesa de Dirección sirve de apoyo a la Coordinación y realiza funciones de planificación y mediación en los conflictos no resueltos en cada una de las divisiones. Las divisiones están establecidas en función del Mapa de Procesos desarrollado, basado en las actividades desarrolladas orientadas hacia el usuario. Cada proceso tiene su propietario y su equipo de trabajo, configurando una estructura en torno a los objetivos a alcanzar propios de cada proceso más que en criterios jerárquicos de responsabilidades. Cada uno de los procesos tiene capacidad de autofuncionamiento en la mayoría de las decisiones que le afectan, aunque no terminan de ser del todo independientes debido a que las decisiones de ajustes presupuestarios alcanzados en la Asamblea condicionan parte de la actuación y de las propuestas realizadas desde el Proceso. Pero aún así, *la asamblea es la que tiene que determinar, pero se busca la autonomía en el funcionamiento y en las decisiones de cada proceso*.

Otra de las actuaciones desarrolladas por la Dirección para favorecer la participación es la definición del proceso de revisión de la Misión, Visión y Valores de la entidad. La Fundación A surge desde sus comienzos con la misión de promover el empleo en colectivos con dificultad en el acceso al mercado laboral y en situaciones o en riesgo de exclusión. En su evolución, la necesidad de adaptarse a las peculiaridades cambiantes de los beneficiarios ha propiciado la modificación del modelo de intervención. La Misión ha sido revisada dos veces, ambas en el marco del proceso de planificación estratégica. La primera revisión, a finales del año 2003, fue realizada por una comisión integrada por representantes de cada proceso, cuya finalidad consistía en presentar una propuesta de Misión, Visión y Valores, además de elaborar la matriz DAFO y la determinación de los objetivos estratégicos. La aprobación final se realizó en asamblea.

En el marco del Proceso de elaboración del Plan Estratégico para el periodo 2007-2010 se realizó el mismo sistema, aunque se profundizó en el análisis colectivo. Al igual que en la vez anterior, el primer paso fue la constitución de una comisión, pero en esta ocasión, se hicieron tres asambleas, cada una de las cuales trabajaría un aspecto que permitiese desplegar las actuaciones a desarrollar en el marco temporal. Para agilizar el

proceso de análisis y toma de decisiones, se solicitó un dinamizador externo de las asambleas con el fin de que todos los miembros participaran con sus aportaciones. Los temas analizados en cada una de las asambleas fueron:

1) Misión Visión y Valores,

2) elaboración de la matriz DAFO; y

3) los Objetivos Estratégicos.

Posteriormente, la Mesa de Dirección fue la encargada de desarrollar las propuestas elaboradas desde la comisión. En el proceso de Planificación Estratégica se realizó el despliegue de los objetivos estratégicos definidos mediante la elaboración del Plan Táctico Anual, en el que se detalla el plan estratégico, se establece la priorización de los objetivos, y la planificación temporal.

El proceso de Calidad es el responsable de llevar a cabo la autoevaluación de la organización utilizando para ello la herramienta REDER del EFQM. Hasta el momento en que obtuvimos la información de la entidad se habían realizado dos autoevaluaciones. La Dirección manifestó su interés por analizar el nivel de internalización del esquema de procesos por cada uno de los técnicos de la entidad para conocer realmente el grado de funcionamiento con la perspectiva basada en los Procesos y la Visión de la Organización.

Desde la propia Dirección se promueve la interactuación con los usuarios, con las entidades colaboradores y con los representantes de la sociedad. En relación al primer objetivo, aunque no está desplegado de forma global en toda la entidad, existe en algunos procesos la recogida sistemática de información referente a la satisfacción de los usuarios. Como resultado de la única encuesta globalmente realizada en todos los servicios, se llevó a cabo la estructuración de los servicios en base a Itinerarios Personalizados.

En cuanto a la cooperación con otras entidades y representantes sociales, la Fundación A entiende su modelo de actuación en el desarrollo local como *un modelo basado en la cooperación y el trabajo en red, no sólo con entidades del Tercer Sector sino también con servicios de atención pública y privada*. La entidad tiene el proceso de valor añadido de Fortalecimiento del tejido social, cuyas tareas en el 2006 han sido, por una parte, definir el trabajo de la Fundación en cada una de las redes en las que participa; por otra, establecer objetivos operativos y específicos en dicha participación. La fundación también llevó a cabo actuaciones de sensibilización y difusión social mediante

la participación como ponentes en 14 jornadas y charlas, además de realizar unas jornadas de sensibilización sobre las mujeres en riesgo de exclusión. La divulgación también se ha visto notablemente reforzada por 35 apariciones en diversos medios de comunicación y a través de la página web de la entidad.

Política y Estrategia- Las organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en lo que se tiene en cuenta en el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (Criterio Política y Estrategia, EFQM).

Como hemos señalado en el apartado anterior, la Fundación A lleva a cabo el proceso de revisión de la Visión-Misión-Valores en el marco de la Planificación Estratégica de la entidad, con lo que se facilita que el diseño de los Planes estratégicos sea realizado de acuerdo a la Matriz DAFO elaborada y a la definición/confirmación de la Misión-Visión-Valores. La organización tiene establecido un sistema de funcionamiento basado en la orientación al cliente, pero no existe un sistema de recogida de información formalmente establecido ni homogéneo para toda la organización. Sin embargo, la inclusión y participación en distintas redes sociales en las que sí se llevan a cabo procesos de toma de información como iniciativas de *Benchmarking* favorece la recogida y análisis de la información, tanto desde la propia red como a nivel interno de la organización. Una vez elaborado el Plan y aprobado en asamblea, los responsables de cada proceso han de concretar los planes de actuación para la consecución de los objetivos, de tal manera que se implica a los trabajadores de la organización en el Proceso de Planificación estratégica en su etapa de elaboración.

Una vez establecido, el seguimiento del Plan Estratégico se realiza mediante el análisis de los indicadores elaborados para la medición de la implantación del Plan. Los indicadores, que son tanto de objetivos tácticos como los relacionados con cada uno de los procesos, son presentados para su seguimiento, que es realizado desde la Mesa de Dirección con una periodificación cuatrimestral. Debemos señalar que dichos indicadores están establecidos de acuerdo a la estructura basada en procesos. El diseño de la estructura se ha adaptado a las necesidades del cambio de orientación dado, es decir, a la definición de áreas organizativas de acuerdo al mapa de procesos obtenido, de manera que se ha producido una reconfiguración en torno a los procesos definidos, estando constituido cada proceso por su propio equipo de trabajo, y estableciendo un responsable que es el *propietario* del proceso.

Posteriormente, en base a los objetivos estratégicos, desde la Mesa de Dirección y en el marco del proceso de planificación se realiza el desarrollo más pormenorizado de la planificación estratégica. La asamblea solamente establece los objetivos y los desarrolla en líneas generales, pero no se realiza la planificación completa, de lo cual se encarga la Dirección. Esto conlleva la priorización temporal de los Objetivos establecidos, la definición previa de plan táctico anual, y la elaboración de una propuesta.

La propuesta elaborada se comunica a todos los procesos para que devuelvan de forma concreta las actuaciones del año. Posteriormente, en la Asamblea anual de la entidad se presenta los objetivos estratégicos priorizados, misión, visión y el plan táctico de año siguiente.

De este proceso de análisis ha surgido el cambio de orientación hacia un enfoque más abierto, en dos sentidos: la ampliación de la esfera de intervención individual y el fomento de la economía solidaria integrada bajo la estructura de la organización. En referencia al primero de los enfoques, hasta ese momento la organización llevaba a cabo actuaciones que se instrumentalizaban a través de la intervención en la esfera laboral del usuario, pero también se produjo una ampliación del enfoque hacia el área sociolaboral: *de hecho tenemos algunos programas que nos son estrictamente laborales, (...) tocan lo laboral, pero también hacemos trabajo en los aspectos sociales con respecto a la persona.*

El segundo enfoque afecta a la actividad de promoción de empresas de economía social y solidaria. Hasta hace unos años la entidad pudo desarrollar la actividad con mucha intensidad debido a que los programas europeos proporcionaban fondos para la financiación de proyectos emprendedores, por lo que la entidad pudo apoyar la creación de empresas y conseguir uno de sus objetivos básicos: que éstas consiguieran ser autónomas.

De alguna manera, sometíamos a la entidad a demasiado riesgo y luego no tenías la garantía tampoco de que esas empresas que hubieses creado realmente siguieran funcionado para lo que tú las hubieras creado.

Para superar los problemas de pérdida de la Misión, o incluso desaparición de la empresa, se ha redefinido el objetivo estratégico a seguir, pasando de una línea de promoción, creación y apoyo inicial de empresas (concediendo posteriormente la independencia) a la reorientación de la actividad hacia la creación de empresas de

economía social, manteniendo la misión de la Fundación, pero encuadrándolas bajo la estructura de la entidad. Por lo tanto, se ha producido, por una parte, una expansión de actividades de la Fundación como resultado de un ampliación de las necesidades de los usuarios actuales y potenciales, y por otra, una redefinición del tipo de "producto" (promoción laboral), más adecuado a las circunstancias de los beneficiarios bajo la protección y la misión de la organización.

Otro aspecto estratégicamente importante es la diversificación de la financiación mediante la ampliación de las actividades mercantiles, es decir, *…implicarnos más en la financiación mediante trabajo facturado*, *buscar "nichitos" de mercado en la que podamos facturar y trabajar todo el tema de colaboraciones económicas con empresas o con personas. Ésa es un poco la estructura económica de la entidad, estratégicamente también tenemos que darle una vueltita…*

Personas. Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipo o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (Criterio Personas, EFQM).

Somos un equipo de una cultura muy participativa, muy igualitario y la decisión y la opinión de cada uno cuenta igual que la de cualquier otro.

La dirección considera entre sus principales grupos de interés a los trabajadores y voluntarios, tratando de fomentar los principios de igualdad y de equidad entre todos los miembros de la organización. La importancia dada al principio de igualdad se hace patente a través de la horizontalidad de la estructura organizativa de la entidad, a lo que se une, como ya sabemos, el sistema retributivo que establece la misma remuneración para todos los trabajadores independientemente del puesto de responsabilidad que ocupen en la organización. La política salarial se elige entre todas las personas trabajadoras implicadas.

En base a estos principios, conjugándolos con el objetivo de adaptarse a los requisitos de los usuarios de servicios, se rediseña la estructura organizativa. Según los resultados obtenidos por una encuesta realizada a los usuarios de servicios, éstos pusieron de manifiesto la importancia de personalizar el servicio, lo que dio como resultado la

realización de su definición en base a itinerarios personalizados y la estructura en base a procesos constituidos por equipos de trabajo con un alto grado de autonomía. *La encuesta sirvió para darnos cuenta de la importancia de personalizar, de no trabajar con departamentos. Era como rubricar una idea que tienes y nos dio datos sobre cuestiones transversales de nuestro servicio, que los usuarios usuarias valoraban mucho, como por ejemplo cómo haces la comunicación físicamente con las personas... Y eso también salió muy valorado.* Esta afirmación manifiesta la relevancia concedida a los usuarios y al trabajo personal realizado con ellos, lo cual condiciona las habilidades sociales requeridas a los trabajadores que son los que mantienen con ellos un contacto directo. Aunque el paso no es fácil, la adaptación de la estructura y el trabajo en equipo pueden complicar la puesta en práctica y restar eficacia.

Uno de los principales problemas que plantea la incorporación de los trabajadores es el relativo al servicio de Asesoramiento para el empleo, pues éste requiere un perfil relacionado con el ámbito de la empresa más que con los aspectos sociales. En determinadas ocasiones existen problemas de integración debido a la dificultad para asumir los valores de horizontalidad y equidad... *dentro de las entidades sociales ya es más conocido, todas tienen sus valores, puedes ver diferencias entre las unas y las otras, y sin embargo la gente no se asusta, sabes que ése es el trabajo que tiene una entidad. En una empresa nadie te habla de valores, por eso para las personas que vienen desde el ámbito empresarial se ha producido ese cisma.*

Por eso, para facilitar el proceso de incorporación de las personas a la organización se ha definido un plan de acogida, de tal manera que se sistematiza la entrada de cada persona, proporcionándole la información necesaria para que pueda llevarse a cabo su integración en la entidad, así como la formación específica para el trabajo que va a desarrollar.

La comunicación interna se realiza de manera informal, lo que seguramente es una consecuencia del modelo de estructura implantado. La propia entidad considera necesario acometer el diseño del Plan interno de comunicación, pero existe un cierto recelo para llevarlo a cabo. *Es una de las áreas en que no tenemos herramientas técnicas; eso siempre es una cosa que hemos arrastrado, que nos ha costado, ¿eso qué es? ¿Cómo se hace?...*

La adaptación de las capacidades a las necesidades de los puestos de trabajo viene recogida en la elaboración del Plan de Formación, tratando de ajustarse al Plan

Estratégico. *La determinación de los planes lo hacemos un poco en función de la valoración de necesidades formativas, en función por ejemplo de programas que vayamos a poner nuevos, problemas que veamos en nuestro trabajo, y objetivos estratégicos, plan estratégico*. Durante el último ejercicio (2007), el proceso de diseño implica, en distinto grado, a todos los miembros de la entidad. Ha sido promovido desde la Dirección mediante el liderazgo ejercido desde la Coordinación y con el asesoramiento y apoyo de los responsables de cada proceso, con los que se han mantenido reuniones individuales. Posteriormente fue aprobado en Asamblea.

El objetivo es que se convierta en un proceso más participativo y se implique más a los trabajadores en su diseño. Se pretende que sea el proceso de Personas el que lleve a cabo la detección de necesidades formativas mediante reuniones con el equipo del proceso. De manera general, existe satisfacción asociada a los programas formativos impartidos, aunque en determinadas ocasiones se produce una falta de adaptación de los "Productos formativos" a las necesidades, lo que es debido a que no hay adaptación a la realidad concreta.

En este tipo de organizaciones las relaciones personales entre el trabajador y el usuario pueden conllevar una implicación personal muy fuerte en determinados casos, aunque *no hay problemas específicos (estrés), la entrega y la dedicación no es por exigencia sino por autoexigencia, es necesario una gestión tuya personal, de tu tiempo de tu energía...* Aunque esta afirmación presenta excepciones, existen diferencias entre los puestos, sobre todo en relación a aquellos en los que existe un contacto más constante con colectivos difíciles. En cuanto a la satisfacción de los trabajadores, se llevan a cabo mediciones anuales mediante una encuesta de satisfacción. En las pasadas ediciones los niveles obtenidos son bastante altos, aunque se han detectado elementos sobre los que existe menor satisfacción, sobre todo el factor salarial y el sistema de reconocimiento, dos cuestiones sobre las que se debe intentar mejorar.

Otra de las manifestaciones realizadas deja ver la falta de ajuste de ciertas herramientas encubiertas bajo denominaciones que generan confusión y que pueden plantear problemas de acoplamiento entre la dimensión de la organización y la técnica/actuación (Inventario de puestos de trabajo).

...El voluntario lo hemos tenido siempre presente pero nunca como algo que pudiera ser muy extendido, hemos estado siempre abiertos yo creo que más ha sido por el contacto personal..., yo puedo tener alguien que me diga, yo puedo hacer algo, pues

mira, más que algo pero a excepción de ahora que el trabajar en la red nos obliga a ciertos compromisos de voluntariado, que obliga a una sistematización; tienes que tener una sistemática para quien lleva ese programa. Hay un programa mas especifico para captar para un tipo de servicio. Siempre hemos tenido a lo largo de nuestra existencia pero de forma espontánea...

Alianzas y Recursos. Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y el medio ambiente (Criterio Alianzas y Recursos, EFQM).

Las alianzas y el trabajo en red es una de las áreas fuertes de la organización y parte de su propia visión de la actividad de la organización como vía para la consecución de la misión de la propia Fundación.

Trabajamos mucho en red, o sea nos interesa mucho todo lo que es el tejido social, ése también es uno de nuestros fundamentos porque sabemos que hay muchos aspectos que los tenemos que hacer en conjunto con otras entidades o con otros tejidos, nosotros solos no. Por eso tenemos un proceso que le llamamos el proceso de tejido social…

Así, la Fundación A se encuentra integrada en distintas redes de naturaleza diversa que permiten afrontan los objetivos organizativos desde distintos ángulos de actuación mediante el trabajo colaborativo. Estas redes responden a una doble perspectiva: por una parte están las que promueven la búsqueda de soluciones conjuntas a problemas comunes (en este caso la pobreza, el desempleo, la desigualdad, etc.); por otra, las plataformas de reivindicación y las organizaciones que pretenden obtener cuotas de influencia real actuando como grupos de presión ante diferentes instancias públicas y privadas. Entre las redes en las que se integra la Fundación encontramos las siguientes:

a) *Red de inserción laboral desde la economía social*. Aglutina distintas organizaciones que promueven la inserción laboral desde sistemas alternativos basados en iniciativas de economía social y solidaria. A su vez esta red está integrada en una red nacional cuyos principios son los seis que contiene la Carta Solidaria, en la que se define la Economía Solidaria. La Fundación ha asumido la secretaría de la Red nacional.

b) *Red contra la exclusión social*. Agrupa a 23 organizaciones sociales con el objetivo de aunar esfuerzos en la lucha contra la exclusión, coordinando diferentes acciones de sensibilización, reflexión, denuncia ante diferentes interlocutores públicos y privados, en ámbitos como el Empleo, la Salud y la Educación.

c) *Red local de servicios para la promoción laboral*. Se trata de una red que tiene una visión global (extendida a 9 comunidades autónomas) pero centra su actuación en el ámbito local.

Además la Fundación A está en contacto con distintas entidades que trabajan en el ámbito social por la promoción de la integración de diversos colectivos, además de establecer contactos regularmente con organismos públicos y centros de la red pública sociosanitaria. También se promueven acuerdos con otras entidades para compartir recursos y generar programas conjuntos, como por ejemplo, un centro comunitario de acceso a las tecnologías, que se destina a tres actuaciones fundamentales: impartición de cursos de informática, uso libre, y apoyos de colaboración con otras entidades sociales, lo que supone otra forma de trabajar en la brecha digital.

En referencia a las actuaciones de innovación tecnológica destacamos como la más relevante para la organización el desarrollo de una base de datos como herramienta de funcionamiento común, que facilita la transmisión de información, la coordinación de actividades y el análisis de los resultados. *La base de datos aúna todo, todo lo que es la organización, desde el trabajo con entidades al trabajo de asesoramiento para el autoempleo, eso nos pone tecnológicamente como una herramienta bastante buena de gestión,…yo creo que a ese nivel es importante*.

En relación a los aspectos financieros, diversos motivos han supuesto que la entidad haya tenido que dotarse de variados instrumentos financieros y de medios con los que facilitarle el acceso a otro tipo de fuentes de financiación a las habituales para este tipo de organizaciones (cuentas de crédito). Entre esos motivos son importantes el incremento del ritmo de creación de empresas y el desarrollo de actividades económicas surgidas desde la promoción del empleo, acogidas bajo el paraguas de la fundación, junto con el hecho de que algunas de estas actividades son servicios concertados con la administración pública y las peculiaridades de financiación (pagos a posteriori). *Nuestra estructura como ha tenido actividades económicas que colgaban del mismo NIF, de la misma responsabilidad, se ha tenido que proveer de unas herramientas más al uso de una*

empresa. La orientación hacia el mercado laboral inherente a la propia actividad de la entidad le ha obligado a realizar proyectos emprendedores empresariales, una nueva asunción de riesgos que le ha permito abrir puertas a las que, seguramente, como una entidad social, no hubieran podido acceder.

A lo largo de la evolución de la Fundación se ha producido una mayor centralización en las actividades principales, por ello, a pesar de todo el trabajo realizado a través de las diferentes redes de colaboración, la entidad considera que hay una menor proyección en otras actuaciones de proyección social y de intervención comunitaria. Como hemos señalado con anterioridad en el apartado de política y estrategia, durante el año 2007 habían llevado a cabo en el seno de una de las redes la Auditoria Social, con el fin de poder comparar mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico para evaluar la red de economía social y solidaria.

Procesos. Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (Criterios Procesos, EFQM)

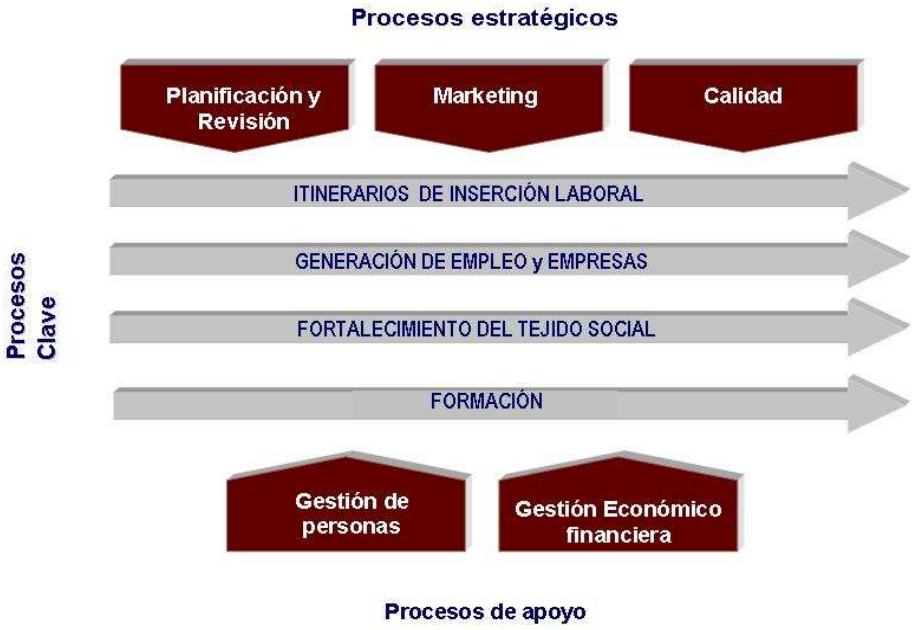
La gestión por procesos ha sido un cambio fundamental en la organización, que ha conducido al rediseño de la estructura y ha permitido una visión centrada en las actividades orientadas hacia los usuarios. En el proceso de implantación del modelo EFQM, la definición del mapa de procesos se realizó tras la primera autoevaluación, por tanto ya lleva un rodaje dentro de la organización. Sin embargo, éste es uno de los apartados más complicados de definir, ya que implica un análisis en profundidad del funcionamiento y la misión de la organización, e intenta abarcar toda su complejidad de forma sintética y sistemática…*Si te sirve, yo diría que dependiendo con la intensidad que te hayas metido en el sistema EFQM lo ves más claro y más utilizable. Cuando empezamos con el tema de calidad y hasta que hicimos todo el mapa de procesos, luego ya empiezas a trabajar y es cuando ves que el mapa refleja la organización, ésta es nuestra organización y esto es cómo debemos trabajar*.

El modelo ha supuesto un cambio en la estructura y favorece a que se produzca una mayor interactuación entre las personas de diferentes procesos para la coordinación e intercambio de información. La dirección es consciente de que el desarrollo y despliegue no es algo inmediato, aunque la valoración de dicho esquema está siendo positiva; pero se requiere que dicho esquema sea asumido por todos sus miembros con el fin de lograr un aprovechamiento significativo y una mayor implicación de todos los miembros en la

cultura de la calidad que se está promoviendo. Por ello, su intención es analizar el nivel de implantación del esquema en las personas que componen la organización, para que llegue a ser interiorizado por todos.

Por otra parte, la vinculación de la Fundación al programa de Calidad de la Fundación Luis Vives le ha permitido plantear la valoración externa del esquema. En función de la visión más objetiva del comité de expertos de la FLV, la entidad está planteándose la simplificación de los Procesos.

Figura 13: Mapa de Procesos de la Fundación A



"La manera lógica y efectiva de actuar de nuestra organización supone que todas las actividades relacionadas entre sí se comprendan y gestionen de manera sistemática y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. La documentación de los procesos resulta además clave para determinar, comprender y mejorar la lógica de actuación administrativa y procedimental."

2.5.1.2. CASO B. ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DESTINADOS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA

Origen: 1994

Forma Jurídica: Asociación declarada de Utilidad Pública

Área de actuación: Local

Clasificación: Interés general

Misión: El objeto de la asociación es atender, orientar e informar a personas afectadas, sus familiares y/o cuidadores, profesionales y sociedad en general sobre todo lo referente a la enfermedad X.

Actividades: las actividades promovidas desde la asociación están dirigidas principalmente a las personas afectadas por la enfermedad (enfermos y familiares-cuidadores) así como otras cuyo objetivo es la difusión de información sobre la enfermedad a la sociedad. Entre los servicios dirigidos a los enfermos podemos señalar las terapias de rehabilitación (Fisioterapia, Logopedia, Atención psicológica y otras terapias como la musicoterapia y la reflexología podal), servicios de atención socio-sanitaria (orientación e información, atención socio-sanitaria y orientación e información sanitaria, grupos de ayuda mutua, servicio de préstamo de ayudas técnicas), préstamo de ayudas y, Servicio de orientación jurídica y legal y apoyo del voluntariado.

También se desarrollan actuaciones en servicios de sensibilización e información social y la participación en otras actividades de formación e investigación, ocio y tiempo libre.

Principales beneficiarios. La Asociación B tiene como colectivo de beneficiarios principal al constituido por las personas que padecen una enfermedad que se caracteriza por provocar trastornos en el sistema motor además de otros síntomas de carácter psicológico. La enfermedad es de carácter crónico y afecta de diferente manera a las personas que la padecen. Se desconocen sus causas y la prevención de la enfermedad, por lo cual los servicios tienen como finalidad ayudar a las personas afectadas a combatir los síntomas de la enfermedad y mejorar, orientados por profesionales especializados, su calidad de vida. Serán beneficiarios de la Asociación cualquier sujeto que padezca la enfermedad, tenga o no la condición de socio, y toda aquella persona que siendo socio,

participe en la consecución de los fines de la asociación y contribuya a su sostenimiento. Los beneficiarios disfrutarán de gratuidad en actos y servicios de la Asociación, siempre que a su favor se disponga.

Origen y Estructura Interna

La organización se crea en el año 1991, ante las necesidades no cubiertas de los enfermos, dos profesionales de la medicina (enfermera y neurólogo) junto con afectados y familiares fomentan la creación en dicha comunidad de una Asociación de enfermos y familiares. Es así como en 1994 se constituye la Asociación X, declarada de Utilidad Pública el 12 de Diciembre de 2001.

La entidad tiene forma jurídica de Asociación constituida al amparo del artículo 22 de la Constitución, sin ánimo de lucro y de carácter privado y que se rige por los estatutos adaptados a la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo reguladora del derecho de asociación, y la Ley 49/2002 de 23 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

En el año 1999 la Asociación decide trasladarse a un nuevo local, y gracias a una subvención de una entidad privada que cubría las obras de reforma y adaptación del local, se realiza el cambio de sede a la ubicación en que se encuentra actualmente. Es en este momento, año 2000, en el que se produce este cambio también comienza a experimentar un aumento en el crecimiento tanto a nivel de servicios como un crecimiento neto en el número de socios (alrededor de los 120 socios anuales). En el 2000 la asociación estaba formada por una plantilla de tres personas, una fisioterapeuta, una logopeda y la directora; para el año 2005 había incrementado hasta alcanzar el número de 25 trabajadores/as.

La asociación tendrá como fines[29] de diversa naturaleza orientados a varias esferas:

1.- Fin social: destinado a prestar apoyo a los beneficiarios principales, personas que padecen la referida enfermedad, y sus familiares, proporcionándoles servicios de orientación sobre la problemática de la enfermedad como sobre las soluciones que se ofrecen para paliarla. La atención al afectado y a sus familiares en todos los aspectos de su vida, tanto en lo asistencial como en su integración social y laboral.

2.- Fines de carácter científico: la potenciación de actividades científicas y de investigación que permiten avanzar en la determinación de las causas de la enfermedad,

[29] Los fines de la entidad aparecen recogidos en el art. 5 de los Estatutos

su tratamiento y prevención.
3.- Fin de ámbito asociativo- La colaboración, agrupación y ayuda a entidades tanto públicas como privadas con fines o similares objetivos, así como la promoción del Voluntariado Social y fomento de acciones y actividades de interés general de naturaleza análoga.
Por sus características específicas, se prestará una especial atención a los siguientes colectivos:
- Mujeres afectadas y mujeres cuidadoras.
- Afectadas/os de Inicio Temprano.
- Personas mayores afectadas en situación de discapacidad y/o dependencia."

Los órganos de gobierno son la Asamblea General, la Junta directiva y el Consejo Asesor. La Asamblea General constituye el órgano máximo, supremo y deliberante de la Asociación y está formada por los socios de la entidad. Los acuerdos tomados en la misma obligan a todos los asociados y es la encargada de nombrar a la Junta Directiva y al Consejo Asesor.

La Junta Directiva es el órgano de representación que gestiona y representa los intereses de la Asociación de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General. Sus funciones son entender de todos aquellos asuntos de la vida ordinaria de la Asociación y en especial, los de su gestión y administración y de todos aquellos asuntos de la competencia de la Asamblea General que hayan sido delegados por la misma Asamblea en la Junta Directiva (art. 22 de los estatutos).

El Consejo asesor estará integrado por miembros profesionales cuyas funciones serán impulsar el estudio de la enfermedad y divulgar los aspectos científicos de la misma así como proponer a la Junta Directiva las actuaciones y/o modificaciones que considere necesarias para la mejor consecución de los fines de la Asociación en materia científico-asistencial.

Los socios, según el art. 10 de los estatutos, pueden ser:

a) Socios afectados.- Tendrán esta condición los asociados afectados por la enfermedad.

b) Socios colaboradores.- Tendrán esta condición los asociados que sean familiares de afectados y/o personas vinculadas a ellos.

c) Socios honorarios.- Tendrán esta condición las personas físicas ó jurídicas que por su relevante colaboración con la Asociación, sean reconocidas como tales, con aprobación de la Asamblea General a propuesta de la Junta Directiva.

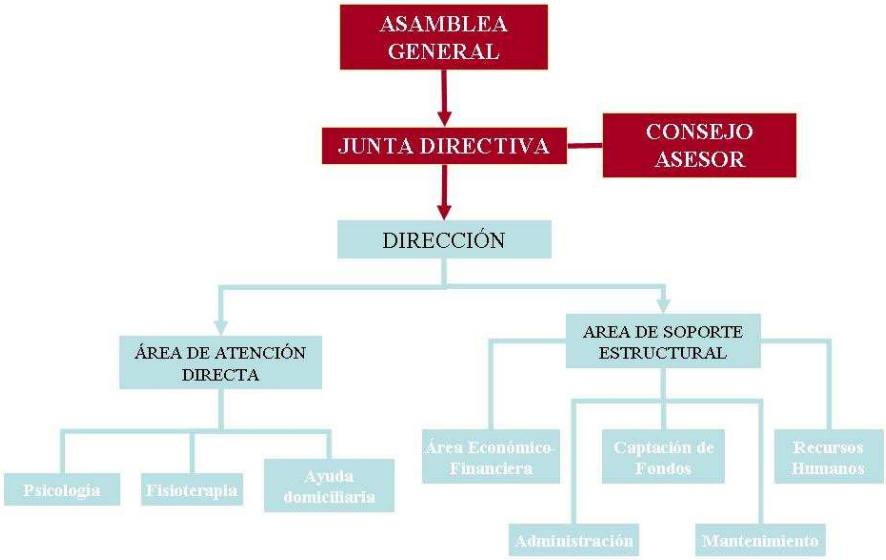
d) Socios benefactores.- Tendrán esta condición toda persona física ó jurídica que colabore ó haya colaborado en las actividades de la Asociación ó que, mediante aportaciones, ayuden al sostenimiento económico de la misma.

Los socios honorarios y socios benefactores tienen voz pero no tienen voto.

En el año 2007 el número de socios ascendía a 1.293, más del 75% son personas que padecen la enfermedad.

En cuanto a la estructura profesional está realizada en base a áreas de actividad determinando una estructura funcional. En el ápice se encuentra la Dirección, y de ahí empiezan a descolgar los departamentos dependientes en torno a la parte de atención directa y el área de Administración. Por tanto existe un desglose en dos funciones fundamentales: la parte de atención directa y la estructura que viene a soportar todos los servicios prestados a los usuarios. Dentro de la parte asistencial se encuentra estructurado por disciplinas (fisioterapia, psicología...) y por áreas diferenciadas de actividad (ayuda a domicilio). En el soporte estructural se haya la parte administrativa: recursos humanos, captación de fondos, área económica y financiera, mantenimiento y el área puramente administrativa.

Figura 14: Organigrama Asociación B

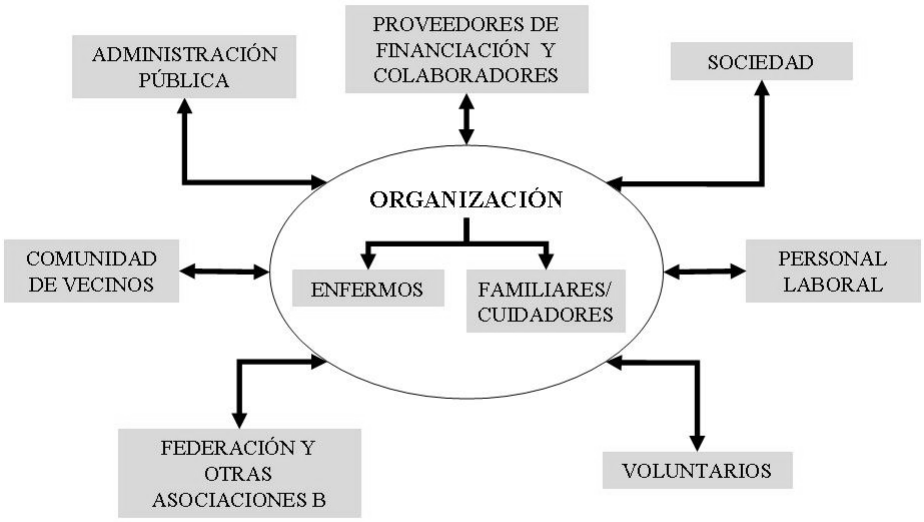


Grupos de Interés

La organización tiene establecido el mapa de grupo de interés como aparece a continuación (gráfico). En el corazón están los afectados y los familiares que son el principal grupo de interés, los beneficiarios y reciben en la Asociación B orientación servicios de fisioterapia, psicológica, participan en grupos de autoayuda y colaboran en diferentes actividades que se programan.

Además se consideran como stakeholders los siguientes grupos: la Administración Pública, los proveedores de financiación o personas que colaboran, sociedad en general, el personal laboral, los voluntarios, otras asociaciones y la federación con el resto de las asociaciones B que existen en el resto del territorio nacional, y la comunidad de vecinos.

Figura 15: Mapa de Grupos de Interés Asociación B



Como hemos señalado en el apartado anterior, los principales stakeholders de la organización son las personas que padecen la enfermedad y sus familiares, beneficiarios de la actividad principal de la Asociación. En esta entidad coinciden los beneficiarios con el colectivo responsable principal de la toma de decisiones.

Por otra parte, las actividades de la Asociación también están dirigidas a la sociedad en general, mediante la concienciación y dando a conocer la enfermedad así como participando y promoviendo la investigación sobre la misma.

La organización colabora con la Administración Pública desarrollando proyectos que son financiados principalmente por la Administración regional y la local. También reciben financiación a través de otras entidades privadas y a través de la obra social de cajas de ahorro.

También se consideran como grupos de interés los recursos humanos que se corresponden con el personal laboral, principalmente fisioterapeutas y los voluntarios que realizan tareas de diversa naturaleza.

La Asociación B se encuentra dentro de la Federación Española de Asociaciones dedicadas al mismo colectivo, a través de la cual se coordina el trabajo de las diferentes asociaciones con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Además, colabora con la

Red Europea, constituida por diferentes países de la Unión Europea para fomentar la investigación y desarrollar planes de acción conjuntamente. También pertenece a otras redes de voluntariado o de discapacidad en el ámbito regional.

Y finalmente la entidad ha considerado como grupo de interés a la comunidad de vecinos en la que se encuentran integrados los locales de la asociación.

Financiación, colaboración y voluntariado

El mapa de financiación de la Asociación está compensado y muestra una distribución entre distintas fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos. La actividad principal de prestación de servicios desde la organización se financia principalmente a través de las cuotas de socios. Mapa de financiación 60-61 % autofinanciación (cuota de socios y pago de servicios), aunque el coste asumido por el usuario depende del tipo de servicio, siendo la procedencia de la parte subvencionada en mayor proporción pública que privada, siendo en algunos servicios como la atención sociosanitaria gratuita. En el 2006 el 77% corresponde a pública, aunque en el 2007 ha aumentado el porcentaje. La Asociación B se financia en un 26,74% de cuotas de socios. La captación de socios se realiza mediante distintas acciones de sensibilización: mesas informativas, conferencias, fiestas, etc., pero especialmente se captan a través de la página web y de los neurólogos de Hospitales de la Comunidad que conocen a la Asociación. También se captan socios a través de los servicios de información de la asociación y en su material de comunicación.

Dentro de los organismos públicos es el gobierno regional a través de la consejería de familia mediante varias direcciones generales (mayores, discapacidad y familia) uno de los principales financiadores. La financiación es mediante subvenciones públicas abiertas, lo cual implica que se proceda año a año a la presentación para la aprobación del proyecto y la posterior concesión de la renovación de la subvención correspondiente.

Otras actividades de captación de fondos privados en 2007 han arrojado los siguientes ingresos: rifa de una cesta de Navidad (364€), lotería (5.000€), concierto celebrado en la Semana Mundial (1.781€), cenas con motivo del Día Mundial (360€), otros donativos (5.332€) y aportaciones al fondo solidario (9.879€). Los gastos totales de captación de fondos públicos y privados ascienden a 2,9% del gasto total de 2007.

Tabla 31: Estructura financiera de la Asociación B

Estructura de Financiación	2006	2007	Estructura de Gastos	2006	2007
Fondos Públicos	12,40%	12,22%	Gastos de captación de fondos	2,9%	
Administración Central	0,19%	0,11%	Gastos Misión	91,7%	
Admón Local y autonómica	12,21%	12,11%	Terapias de rehabilitación		62,0%
Fondos Privados	37,60%	37,78%	Atención sociosanitaria		9,8%
Cuotas de usuarios	21,10%	21,91%	Sensibilización y atención al socio		18,1%
Cuotas de socios	5,64%	5,50%	Otras actividades		1,8%
Empresas y entidades privadas	10,06%	8,99%	Gastos Administración	5,4%	
Ingresos de promociones	0,79%	1,37%			

Por fondos captados entendemos los recursos financieros concedidos por terceros (en forma de subvenciones, donaciones, etc.) en beneficio de la entidad para que ésta desarrolle sus actividades. El incremento en la financiación pública se debe al creciente apoyo que recibe la Asociación por parte de la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento tanto a proyectos continuistas como nuevas iniciativas.

El conjunto de voluntarios está formado por socios afectados, familiares de afectados, profesionales y otras personas sin vinculación previa con la enfermedad. En 2007 la entidad contaba con 108 voluntarios, siendo las actividades desarrolladas por voluntariado actividades de acompañamiento, tareas de ocio y tiempo libre, actuaciones de sensibilización y divulgación y colaboración en otras actividades como Musicoterapia, teléfono, mantenimiento, etc.

Implantación del modelo EFQM

La organización se plantea la adopción de un sistema de gestión de la calidad impulsada por parte de los miembros de la junta directiva y de la dirección con el propósito de mejorar internamente. La elección del modelo EFQM se realiza tras un proceso de revisión de diferentes tipos de modelos y sistemas. Durante este proceso de revisión se tuvo conocimiento del Proyecto llevado a cabo por la Fundación Luis Vives y se decide solicitar la incorporación en dicho proyecto en el año 2004.

Teníamos inquietudes desde hacia bastantes años, siempre con ganas de optimizar, ser más eficaces y dar mejor calidad de servicio a los enfermos y sus familiares, que son nuestros "clientes"... Entonces empezamos a indagar cuál era el modelo que se podía ajustar a nosotros y cuando estábamos en plena investigación de repente vimos en una presentación de la FLV que salía esto para adelante y nos

apuntamos de cabeza, era un iniciativa de mejorar, ganas de ser mejores, simplemente de ser mejores en lo que es la oferta a la gente que es lo que nos importa, eso es lo que nos movió de entrada, las propias iniciativas profesionales nuestras.

Las presiones externas no han sido determinante para la decisión de implantación, aunque la directiva reconoce que en un futuro posiblemente sea un requisito necesario por parte de las administraciones públicas la demostración de un sistema de gestión de calidad para poder acudir a la adjudicación o concesión de contratos y subvenciones públicas.

Los principales frenos son en primer lugar la falta de recursos para poder implantarlo y en segundo el origen empresarial de los sistemas. El desconocimiento que existía en relación a la calidad por parte de la entidad lo cual requiere un esfuerzo porque es necesario analizar la información existente y se requiere de ayuda externa o el apoyo de consultores lo cual implica un volumen de recursos específicos para ello. La disyuntiva surge por la aplicación de dichos fondos a la contratación de los profesionales en vez de destinar dichos recursos a la actividad social de la organización. El objetivo social es determinante en la designación de recursos, por ello se prefiere priorizar la actividad social de la entidad y se realiza de forma autónoma con el apoyo de la FLV, que supone un empuje inicial aunque no es suficiente y requiere de un esfuerzo considerable por parte de las personas de la asociación. Relacionado con este primer obstáculo se encuentra la complejidad de los modelos y normas, debido a la diversidad existente y a la terminología utilizada que se encuentra poco adaptado a la realidad de las organizaciones del ámbito social.

La iniciativa en cuanto a la Federación ha sido propia debido a la heterogeneidad entre las diversas asociaciones que la constituyen. La asociación B es la mas grande de toda España, por el volumen de socios que tiene y por tanto la que más profesionales por tanto su dimensión es un elemento a tener en cuenta para la utilización de técnicas y herramientas de gestión complejas. *Se pueden encontrar asociaciones cuyos fondos pueden ser gestionados por los familiares, fenomenalmente bien, y que ni se lo plantean, tienen muchos problemas en el día a día que ponerse a pensar en una historia de estas. Entonces, una iniciativa a nivel federación, es un poco compleja. Por ahora, en el inicio no se ha planteado. La disparidad de tamaño hace pensar que una iniciativa a nivel de federación sería más compleja.*

Liderazgo- Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar ellos al resto de las personas *(Criterio Liderazgo, EFQM).*

La propia naturaleza asociativa de la organización y la declaración de utilidad pública marcan la necesidad del establecimiento de la misión independientemente de la implantación del sistema de calidad, por tanto la Misión quedó definida en los estatutos de la asociación. A su vez, junto con la misión la entidad tiene establecidos la visión y los valores, los cuales estaban definidos con anterioridad al planteamiento de implantación del modelo EFQM a través de la Junta directiva. No se ha llevado a cabo una modificación debido a que la entidad considera que continúan siendo adecuados**.**

Los valores, se intenta que sea una cultura entre el equipo técnico. Yo creo que cuando se pusieron en papel más bien reflejaba lo que estábamos siendo desde mucho tiempo.

La Asociación cuenta con su propio código ético en el que se incluyen Principios dirigidos a la Junta Directiva, al personal asalariado, a los voluntarios y a los socios. Los valores que se promueven dentro de la asociación son humanidad, profesionalidad, calidad, transparencia, innovación y progreso, justicia y equidad, y comunicación.

La Comunicación y difusión de la Misión, Visión y Valores se realiza a través de las memorias anuales, la página web así como en los trípticos de información de la asociación. A nivel interno se realiza el despliegue a través de la comisión interdisciplinar de los trabajadores.

Una de las ventajas de la asociación para adaptarse a las necesidades de los principales beneficiarios es mediante la propia estructura de decisión interna de la organización, sobre todo debido a la configuración de los órganos de gobierno. Tanto la Asamblea como la Junta Directiva están constituidas por miembros afectados por la enfermedad, bien sean los propios enfermos o bien los familiares, lo cual supone un canal directo para reflejar las necesidades y problemática específica de los principales beneficiarios y tratar de fomentar actuaciones que sirvan para alcanzar el cumplimiento de la misión de la manera más adecuada y así el logro de la satisfacción de los usuarios.

Por otra parte y relacionado con lo anterior, se muestra una implicación muy elevada de la Junta Directiva y una fuerte colaboración con la Dirección "operativa" de la entidad. Al elegir a los nuevos equipos que constituyen la Junta Directiva se realiza un curso intensivo de formación para adaptar a las necesidades de información interna sobre la entidad. La Dirección mantiene una reunión quincenal con todos los miembros de la Junta durante sesiones de 5 horas donde se informa y se realizan las funciones ordinarias de la Junta directiva.

Las decisiones que han de ser tomadas por la Junta Directiva y la Dirección, y que afectarán a medio/largo plazo a la entidad se realizan utilizando para ello la información proporcionada por diversos canales como son los cuestionarios de satisfacción, el buzón de sugerencias junto con la autoevaluación de la FLV y las propuestas realizadas desde la Junta Directiva.

A pesar del compromiso manifestado por la Junta Directiva y recogido en el marco del plan estratégico, el avance en cuanto a la implantación sufriendo un estancamiento. Una vez tomada la decisión y llevado a cabo la primera autoevaluación la entidad está viendo como la propia actividad diaria y los problemas internos de la organización (captación de fondos, la prestación de servicios) hace que los profesionales y técnicos hayan relegado las actuaciones de implantación.

Es el hermano pequeño que lo vas dejando un poco apartado ante la vicisitudes del día a día, las crisis del día a día y ese es el problema, que nos falta un persona con tiempo que se dedique al tema.

La situación de mediados del año 2007 para el proceso de implantación del modelo EFQM es de un estancamiento parcial. Por un lado la decisión había sido tomada y se había participado en el programa de la FLV lo cual supone el compromiso de la dirección para llevar a cabo una serie de actividades y la dedicación de recursos para establecer las primeras líneas de actuación. Uno de los miembros de la Junta Directiva también estaba en la formación impartida por la FLV y el resto también ha recibido información a través de conferencias y jornadas. La primera autoevaluación se realizo con un equipo interno de profesionales, y posteriormente se realizaron varias presentaciones en las reuniones de la comisión interdisciplinar.

El planteamiento actual desde los impulsores es tratar de implicar a los miembros de la organización. pero uno de los inconvenientes es que no se encuentran definidos los

procesos y sus interrelaciones por ello todavía no se han puesto los responsables de cada área que serán los encargados de actuar como motores en cada una de las áreas y por tanto no están claramente definidas las tareas que tienen que desarrollar los miembros.

...y sobre todo lo que más nos preocupa es el tema de procesos, que es dónde más necesitas la ayuda de todo el mundo.

A nivel operativo no existe un replanteamiento de la estructura y se mantiene un criterio funcional para la definición de las áreas.

Política y Estrategia- Las organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en lo que se tiene en cuenta en el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (Criterio Política y Estrategia, EFQM).

El proceso estratégico dentro de la Asociación está ligado al periodo de mandato de la Junta Directiva[30] y por tanto el Plan Estratégico es planteado para ser desarrollado durante el mandato de la Junta Directiva.

A nivel estratégico la toma de decisiones se realiza principalmente desde la perspectiva de los socios mediante el sistema de representación (Junta Directiva) y apoyados por el equipo técnico. La misión viene determinada desde los propios estatutos, como en la mayoría de las entidades, sin embargo la Visión y Valores se han decidido a posteriori plasmando la cultura de la organización. No se ha procedido a realizar una modificación durante la elaboración del Plan Estratégico por considerar válidos los ya planteados. El proceso de definición del plan estratégico se realiza mediante una comisión estratégica desde la Junta Directiva que a través de los cuestionarios de satisfacción (los correspondientes a los dos ejercicios anteriores, con sus respuestas y sugerencias), junto con los resultados de la autoevaluación y las propuestas realizadas por la nueva Junta Directiva, realiza un análisis de la información y de ahí surge el Plan Estratégico que es aprobado por la Junta Directiva y posteriormente pasa la aprobación de la Asamblea General.

[30] Los miembros de la Junta Directiva serán elegidos por un periodo de cuatro años, renovándose por mitades cada dos. En la primera renovación cesarán el Vicepresidente, el Secretario y la mitad de los Vocales. En la segunda, cesarán los restantes miembros de la Junta.
Podrán ser reelegidos consecutivamente por dos periodos más, excepto el Presidente que podrá ser reelegido consecutivamente una sola vez (art. 21 de los Estatutos).

Los servicios se plantean mediante el cuestionario de satisfacción y mediante los canales informales de comunicación, escuchando a la gente, a las personas se pueden plantear las modificaciones de servicios y posteriormente se hace la evaluación de la viabilidad. El principal es la escucha y luego haciendo planteamientos estratégicos, económicos y de gestión.

En el Plan Estratégico la jerarquía de las propuestas se han establecido en base a 5 niveles de prioridad, una planificación temporal, su presupuesto y los responsables adscritos. No se han planteado las mediciones del plan estratégico mediante el establecimiento de unos indicadores objetivos puesto que se ha considerado que algunos proyectos llevan implícitos los resultados a alcanzar. Finalmente señalar que en relación con los proyectos realizados mediante financiación específica del alguna entidad y/u organismos, algunos financiadores institucionales requieren sistemas de seguimiento específicos y de elaboración de memorias finales de dichos proyectos.

En relación al nivel operativo existe una estrecha colaboración entre el área social y el equipo técnico, aunque existe una delegación de autoridad en los profesionales de la organización pero la colaboración y el mantenimiento de los flujos de información es continuo. Los canales de comunicación para recopilar información tanto externa como interna son variados. A nivel interno, el papel de los socios como usuarios, al tratarse de una enfermedad degenerativa que requiere tratamientos globales es necesario conocer la situación de partida del enfermo y la manera en la que va evolucionando. Para la gestión de la información sobre los usuarios existe una base de datos hecha a medida que se está utilizando como experiencia piloto para una posterior distribución entre los diferentes centros del país.

Los servicios más demandados son fisioterapia y logopedia, no obstante la atención sociosanitaria es el corazón de la entidad porque la visión que tenemos de la persona es muy integral y la enfermedad es que toca todas las facetas de la vida y entonces tienes que hacen orientación con ellos, y un planteamiento un poco más global.

Las actividades de la organización están directamente relacionadas con la consecución de su misión: actividades terapéuticas (fisioterapia, logopedia, atención psicológica), servicios de orientación e información para afectados y familiares, etc. La evolución de los servicios de la entidad muestra una ampliación hacia aquellas personas pertenecientes al colectivo de beneficiarios que presentan problemas de acceso a los servicios. Para ello, desde el año 2006 y durante el año 2007 se han comenzado a

desarrollar nuevos proyectos, uno de ellos destinado a acercar los servicios mediante el uso de las nuevas tecnologías y el segundo la búsqueda de recursos para personas con escasos medios para el pago de los servicios.

El primero de ellos surge tratando de solventar los problemas de desplazamiento de algunos de los enfermos, con este planteamiento se ha promovido uno de los proyectos más novedosos de la Asociación B, innovador en cuanto a la incorporación de las nuevas tecnologías a los servicios asistenciales mediante la comunicación directa. Este nuevo campo exploratorio supone la adaptación y dotación de recursos y capacidades a los usuarios para poder llevar a cabo el servicio de forma telemática En el momento inicial se está preparando la parte de desarrollo tecnológico para pueda convertirse en una realidad, y posteriormente a través del ministerio de Industria y mediante el Plan Avanza, se pretende proporcionar la formación necesaria y dotar los hogares de las infraestructuras necesarias para el desarrollo del proyecto. Este proyecto también pretende ser una plataforma para proporcionar información completa de la situación social y sanitaria de los afectados, compartir información entre profesionales y fomentar el trabajo en red, además de servir como herramienta de gestión para las asociaciones (Plan Avanza).

Con respecto al segundo programa, a principios de 2007 se puso en marcha un nuevo proyecto llamado “Fondo Solidario”. Se trata de un fondo económico, que recibirá las aportaciones y donaciones de los socios y de cualquier persona o entidad que quiera colaborar. Este proyecto tiene como objetivo ayudar a los socios que no puedan acceder a las terapias por carecer de recursos económicos.

En relación a la captación de información externa, en la organización se promueven las comparaciones con otras entidades mediante la participación en cursos de formación, jornadas promovidas desde organismos públicos, etc. en los que se hace una puesta en común de experiencias. También se hace el seguimiento de actuaciones desarrolladas por otras entidades líderes a través de la información que difunden a través de su página web y sus participaciones en jornadas de difusión como por ejemplo FEAPS, que ha una de la organizaciones que más han promovido el tema de la calidad en la organizaciones de servicios sociales.

Personas- Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipo o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las

personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (Criterio Personas, EFQM).

Con la ayuda de la asociación, los afectados tratan de combatir los síntomas de la enfermedad que padecen y mejorar, orientados por profesionales especializados, su calidad de vida. Por ello, dichos profesionales son uno de los pilares de la Asociación ya que son el motor de de las Terapias de rehabilitación que se imparten por los afectados.

En la primera autoevaluación realizada uno de los puntos débiles fue el apartado Personas para lo cual la entidad decidió establecer un plan de actuación que permitiera solventar dicha área de mejora.

Los recursos humanos de la organización son el personal laboral y los voluntarios. La estructura profesional de la entidad se desglosa en las tareas principales de la Asociación y las funciones de apoyo. Los departamentos de atención directa están formados en base a criterios disciplinares

El proceso de selección existe un código ético basado en la transparencia del proceso y el principio de idoneidad del perfil y de compatibilidad con los restantes miembros.

Los candidatos que optan a un puesto de trabajo pueden acceder al proceso de diversas formas: Curriculums que llegan a la Asociación, desde Colegios Oficiales, Universidades, INEM, las páginas web de entidades del Tercer Sector y de empleo, el contacto telefónico con otras entidades y en su caso, anuncios de periódico (dependiendo siempre del presupuesto y de la necesidad o complejidad de hallar candidatos).

El perfil del puesto será establecido por el responsable del departamento donde se integrará la persona seleccionada. Se realizará la valoración de los curriculums y posteriormente, si el número de candidatos es suficiente y el perfil del puesto requiere habilidades propias de interacción, se realizan reuniones de grupo.

La psicóloga de la Asociación será la encargada de realizar la entrevista de Selección y el Test o cuestionario de personalidad. Los candidatos que hayan sido preseleccionados realizarán otra entrevista más técnica con la responsable del departamento. Una vez superada esta entrevista se realizará una nueva entrevista con la

Directora de la Asociación. Y finalmente se convoca una reunión entre personas implicadas en la selección (Psicóloga, Responsable de departamento y Directora) en la que se toma la decisión final.

Los problemas de captación de personal se producen en el área de fisioterapia debido al exceso de demanda. Existe un convenio de prácticas con alumnos que están cursando Fisioterapia, sistema que es muy valorado por la dirección, *no solo por cualificación profesional sino que tienes que tener una pasta especial (afectivas)*, lo que permite observar *in situ* no sólo las habilidades sino las actitudes de los alumnos en prácticas para comprobar si reúnen los requisitos del puesto. Si existe un ajuste y la entidad presenta necesidades, una vez que el alumno obtiene el título entran directamente.

Los puestos donde más rotación existe son los vinculados a la actividad en domicilios, debido a la dureza del puesto.

Para realizar la adaptación al puesto, se establece una semana en el que coincida la persona que va a abandonar el puesto y el nuevo trabajador/a para que pueda facilitar la incorporación.

La comunicación interna se realiza mediante reuniones disciplinares para la evaluación de los casos. Los profesionales se reúnen dos veces por semana. Para los casos que son atendidos en los domicilios las reuniones de realizan con la persona responsable del área sanitaria.

En caso de que sea necesario la intervención de otros profesionales existe un protocolo de derivaciones a diferentes especialistas.

Para la comunicación vertical entre los trabajadores y la dirección, los trabajadores realizarán una reunión personal mínimo una vez al año, y después por departamento. En el año 2007 se han realizado por primera vez elecciones sindicales y hay un representante sindical.

La organización facilita la implicación de los trabajadores en el diseño de las actividades. Las vías para realizar las propuestas de nuevas actividades son mediante propuestas individuales, bien por sugerencia de algún socio/a o por iniciativa propia, pueden realizar la solicitud a la Directora de distintos proyectos. Por otra parte cada departamento presenta anualmente proyectos internos dirigidos a la mejora de la atención, ampliación de la atención a un mayor número de personas, modernización de atención

etc. La aprobación es decisión de la junta, la cual valora si es interesante o no y procede a su aprobación o deniega el desarrollo, y los recursos a emplear.

A finales del año 2006 se contrató a la psicóloga a tiempo completo para el establecimiento de los planes de formación. Hasta entonces los planes de formación se diseñaban en base a criterios presupuestarios. El nuevo proceso de diseño de los planes de formación pretende implicar a las personas en él, mediante los representantes de departamento que recogen las necesidades de los miembros de su departamento y elabora la propuesta que se presenta a la psicóloga. Los cursos de formación son generalistas (trabajo en equipo, por ejemplo) y luego específicos para cada disciplina/área. El objetivo es *contar con un plan de formación acorde con las actividades designadas.*

El voluntariado es gestionado desde el departamento de Atención Sociosanitaria. En 2007 colaboraban con la entidad 108 voluntarios. Tal y como se define en la página web de la entidad, en el apartado: "¿Para qué actividades se me necesita?" se indican las posibles actividades a desarrollar por el voluntario:

-Acompañamiento: Compañía y Acompañamiento a enfermos, tanto en domicilio como fuera, principalmente a aquellas personas que se encuentran solas o con falta de apoyo familiar.

-Realización de gestiones: Apoyo en la realización de gestiones a personas que no se valen por sí mismas por cualquier circunstancia.

-"Programa respiro": Acompañamiento a enfermos de Parkinson en su domicilio y fuera de él, una vez a la semana, entre dos a cuatro horas al día, para que el cuidador habitual o familiar pueda realizar sus actividades cotidianas y tenga un espacio de respiro o descanso personal, mientras que la persona afectada está acompañada por un voluntario.

-Visitas a enfermos y hospitalizados: Grupos de personas que visitan regularmente a aquellos afectados por la enfermedad que estén enfermos y/u hospitalizados.

-Animación y tiempo libre: Consiste en ofrecer espacios de relación social mediante actividades lúdicas (talleres ocupacionales, de manualidades, fiestas, excursiones, visitas a museos, ir al teatro, visitas turísticas, etc.).

-Sensibilización y divulgación: Participar en las mesas informativas en la Semana de la Solidaridad, en la Semana de concienciación de la enfermedad y en la Semana de la Salud. También, en las conferencias divulgativas sobre la enfermedad. Además, colaborar en elaborar artículos de la revista de la Asociación y en tareas burocráticas o administrativas.

Entre los derechos del voluntario, figura "Recibir información, orientación, formación y apoyo permanente". Asimismo, Asociación cuenta con un Plan de formación continuada dirigido a voluntarios, cuidadores y profesionales, estructurado mediante cursos (sobre voluntariado, sobre la enfermedad, sobre habilidades sociales y ayuda mutua), conferencias y jornadas, referentes a la enfermedad.
La mayoría de las tareas que desarrollan los voluntarios requiere una orientación previa que realiza la Coordinadora de Voluntariado.

Alianzas y Recursos- Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y el medio ambiente (Criterio Alianzas y Recursos, EFQM).

Cómo a parecen reflejados en los fines de la Asociación para alcanzar algunos de ellos se requiere del trabajo en red y del desarrollo de alianzas, alianzas con otras entidades del movimiento asociativo, con el sector público, con proveedores y con los colaboradores.

Con el fin de favorecer el logro de los fines de carácter asociativo se encuentra integrada en diversas redes y colabora en diversos proyectos de investigación. Organizaciones a las que pertenece:

- Federación Española y a través de ella a la Federación Europea que representa a las personas que padecen la enfermedad.
- Federación ECOM (federación de asociaciones que trabajan en el campo de la discapacidad física que se dedica a la búsqueda, selección, ordenación y difusión de informaciones y datos de interés para el colectivo de personas con discapacidad física y para las asociaciones adheridas a la Federación ECOM).
- Federación regional de Enfermedades Neurológicas.
- Federación de Entidades de Voluntariado de la Comunidad Autónoma.

Entre los proyectos en los que colabora destacan:

- Un proyecto europeo en el que participan siete países, Escocia, Alemania, España, Portugal, Grecia, Finlandia y Estonia, con la colaboración de la Asociación a nivel europeo y en el que están implicados profesionales de diversas disciplinas y representa a más de un millón de personas que padecen la enfermedad. El objetivo es determinar y clasificar las necesidades de información y atención social y sanitaria de los enfermos y sus cuidadores con el fin de elaborar material educativo y generar líneas de actuación política para su implantación en Europa.
- Proyectos de evaluación de software que faciliten el acceso informático de personas con diversos de problemas que dificultan el manejo del ordenador.
- Colaboración en investigaciones relacionadas con el perfil neuropsicológico de los enfermos.

Aunque tal y como se desprende de la interpretación de la propia dirección los proyectos son colaboraciones puntuales. Los fines de promoción de las relaciones asociativas y del voluntariado *no existen acuerdos formales con otras asociaciones*, *quitando la federación nuestra, si que existe apoyo, pero nada formal, todo muy tácito y muy informal.* Se producen encuentros en los foros y jornadas para el intercambio de experiencias pero no se encuentra sistematizada la colaboración entre las entidades.

En referencia a la integración en la Federación Estatal se produce una colaboración debido a la existencia de proyectos a los que no se puede tener acceso como asociación individual, dos proyectos y están relacionados con las aportaciones a fines sociales del IRPF, pero para esta asociación no supone una gran entrada económica. Pero el verdadero interés en la integración a estatal es a nivel de reivindicación, como de representación y de sensibilización.

Las alianzas con el sector público en cuanto a la colaboración en la prestación de servicios es limitada. En primer lugar, no existe un servicio público adaptado a las necesidades de las personas que padecen la enfermedad. Estos servicios de atención a la vida diaria desde el sector público se restringen a servicios de ayuda domiciliaria, el resto de necesidades no son cubiertas por la red pública. *La atención pública, ayuda a domicilio se queda corta para las necesidades de la dependencia, a ver como se*

desarrolla ahora estamos en una fase muy de restructuración por la Ley de la dependencia, *pues es un tema que no se sabe como va a quedar*. En cuanto a las derivaciones y la comunicación con los miembros de los servicios sociosanitarios integrados en el sistema público es limitado y de carácter puntual y unidireccional. *En principio, con los facultativos no porque parece que al no estar dentro del sistema aunque hay de todo, pero no hay trabajo conjunto porque el problema son los distritos salvo que aparezca con un tema concreto pero no son bidireccionales. No hay una sistemática.*

La entidad no establece alianzas con los proveedores aunque tiene establecido un sistema de contratación o selección del proveedor. Estos deberán ser más complejos cuanto mayor sea el presupuesto comprometido en la compra. *La selección del proveedor dependerá de criterios varios: presupuesto económico como principal índice pero seguido de profesionalidad, calidad, puntualidad, rapidez, etc. Para determinados trabajos, a veces, primará más la calidad del servicio o profesionalidad que el presupuesto económico.* En el caso de los proveedores habituales se establece una revisión anual de las condiciones de compra.

Al igual que ocurre con los proveedores, la Asociación tiene un procedimiento para la aprobación de las empresas colaboradoras basada en comportamientos éticos, y que no exija compromisos por parte de la entidad que no se encuentren recogidos en los Estatutos ni en el Código Ético de la Asociación.

La Asociación actúa como supervisora de la calidad de servicio de otras empresas/entidades privadas que prestan servicios que no son realizados desde la propia asociación. *Hacemos entrevistas para las empresas y vamos a verlas.* Se pretende no sólo la valoración del servicio sino la negociación de condiciones favorables para los socios y poder ofrecer servicios ampliados.

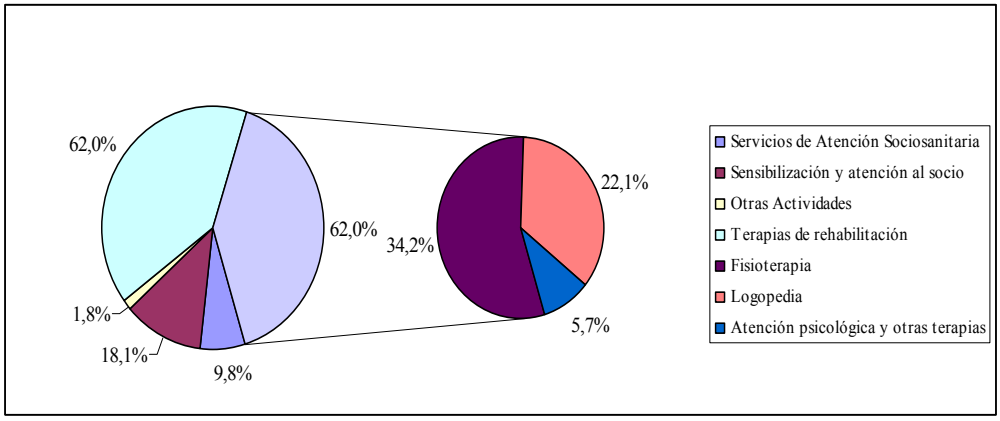
En relación a los recursos económicos y financieros la entidad muestra una financiación equilibrada mediante diferentes fuentes de procedencia (véase tabla de financiación), además nos informa de la existencia de reservas para poder hacer frente a problemas temporales de disponibilidad de recursos. "*A 31 de diciembre de 2007, los fondos propios de la Asociación están constituidos por 414.591€, clasificados entre las cuentas de Fondo Social, Reservas Voluntarias y Excedentes del ejercicio*".

Uno de los principales medios introducidos en la gestión de la entidad y que facilita la visión integral de las personas socios-beneficiaros es el desarrollo de una base de datos que recoge información completa requerida para el funcionamiento eficiente de la organización *Tenemos una base de datos de usuarios hecha a medida, pagamos 4 millones de pesetas, fue un desembolso muy fuerte para lo que es una asociación, que va a pasar a nivel estatal, este es el ejemplo que va a pasar a ser utilizado desde la Federación para que todas las asociaciones B a nivel nacional tengamos el mismo funcionamiento y podamos compartir informes, compartir estadísticas que eso para investigación es fundamental y podamos hacer política.* El objetivo es mejorar los procesos de trabajo y ayudar a los asociados en su lucha contra la enfermedad que padecen, con la colaboración de profesionales. Mediante un sistema de información adaptado permite rentabilizar el tiempo de trabajo personal, evitando que se emplee más tiempo del imprescindible en tareas burocráticas, por ello, se pretendía dotar de herramientas a los profesionales terapeutas que trabajan en la entidad, aplicación con la que *pudieran rellenar sus evaluaciones, pudieran estudiar la evolución del paciente y recoger datos muy valiosos para la investigación de esta enfermedad*. El sistema permite de forma modular gestionar la información administrativa y económica de la entidad con posibilidad de ir añadiendo nuevas prestaciones. Dicho software permite la gestión general de los asociados, con información personal y económica, la gestión clínica, la gestión económica de la Asociación, con datos sobre el cobro de las cuotas o de terapias y actividades realizadas, la gestión de agendas de profesionales, la gestión de actividades de la asociación, la gestión de trabajadores y las estadísticas de la entidad. Se está trabajando en una versión mejorada para implantarla a nivel nacional lo que *ofrece un potencial enorme ya que todas las asociaciones utilizarían el mismo sistema de gestión y con todos los terapeutas tratando del mismo modo a los afectados por la enfermedad*.

Procesos- Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (Criterios Procesos, EFQM)

El objeto de la asociación es atender, orientar e informar a personas afectadas, sus familiares y/o cuidadores, con tal objetivo la entidad tiene establecido el sistema de incorporación, valoración y revisión de los servicios prestados a los usuarios de la entidad.

Figura 16: Distribución de las actividades en función del gasto imputado



El ciclo de intervención en la entidad comprende una serie de etapas. En primer lugar, se realiza una entrevista en la que se facilita al beneficiario y a la familia apoyo emocional, información sobre la enfermedad e información sobre los servicios que le puede aportar la asociación.

El siguiente paso suele ser hacerse socio. Si bien principalmente los usuarios de los servicios que ofrece la entidad suelen ser socios afectados, los servicios también están abiertos a personas de fuera de la entidad. Una vez se ha producido la inscripción en la asociación, se concierta una entrevista con el Trabajador Social que realiza una valoración social, analiza la situación familiar y personal y descarta cualquier situación de emergencia. Posteriormente, es el usuario el que decide a qué servicios quiere acceder y mantiene entrevistas con los responsables de dichos servicios.

Desde el año pasado se van pasando las evaluaciones terapéuticas a soporte informático. Las valoraciones se hacen desde el centro por parte de la fisioterapeuta. Se hacen dos veces al año, una es la entrega de notas en junio, en la que se comunica al usuario los resultados obtenidos en la evaluación. En diciembre se les realiza la segunda aunque no se entregan nota. Hay unas 550 personas que están valoradas (centro y domicilio) pero hay otros 500 que no están valorados porque no reciben servicios terapéuticos en la Asociación, pero se dispone la información propia de la solicitud de asociado.

La obtención de información y la canalización de las sugerencias de los usuarios se realiza 1) a través de los grupos de ayuda mutua. Portavoces de estos grupos se reúnen con la Junta Directiva para exponer sus cuestiones, 2) a través del buzón de sugerencias, 3) a través de peticiones personales en reuniones con los portavoces de la Junta Directiva

o con la directora de la Asociación, y 4) a través del cuestionario de satisfacción anual, donde se les solicita que planteen sus problemas y sus necesidades.

Los cuestionarios de satisfacción se realizan todos los años a los usuarios de manera sistemática y son los que son utilizados para definir el Plan Estratégico, así como la información obtenida desde el Buzón de sugerencias como a través de canales informales mediante el contacto con los profesionales.

Existe un procedimiento para la gestión de reclamaciones de obligatorio cumplimiento por exigencia del gobierno autonómico. Si la incidencia es de régimen interno la encargada de solventarla es la directora y si es de carácter externo un comité de incidencias es el encargado de proceder, aunque no se ha tenido que utilizar. Hay cuestiones que pueden pasar a junta si no son de régimen interno.

2.5.1.3. CASO C. ACTIVIDADES DE APOYO A LA INFANCIA EN EL ENTORNO HOSPITALARIO

Origen: 2000.

Forma Jurídica: Fundación.

Área de actuación: Estatal.

Clasificación: Interés general.

Años de implantación: un año.

Misión: Aliviar el sufrimiento, evitar la pasividad y la inactividad de los niños hospitalizados o residentes en instituciones especiales a través de la risa, mediante actividades artísticas, lúdicas, imaginativas y divertidas.

Actividades: la actividad principal desarrollada por la Fundación es la visita a niños hospitalizados por parte de artistas profesionales.

Principales beneficiarios: los menores hospitalizados en los diferentes centros que visitan los profesionales de la Fundación.

Historia y estructura interna

La Fundación C tiene sus orígenes en Suiza en el año 1993. Tras la experiencia hospitalaria de un familiar de los promotores del proyecto, éstos pensaron en la dificultad que supone para los niños y sus familiares sobrellevar las estancias en un hospital, por lo que se animaron a crear una entidad que proporcionase distracción y entretenimiento para los niños que se encuentran hospitalizados.

La idea se fue extendiendo hacia otros países, entre ellos España, donde se constituye la Fundación C en enero de 2000; en julio de ese mismo año, fue reconocida como Fundación benéfico asistencial social por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Los principios en los que se basa la Fundación C, y que fueron suscritos por su sede en España son:

a) Las visitas son individuales. La actividad se centra en torno al niño, *para que sea el centro de la acción. De este modo, el pequeño paciente puede escaparse del entorno sanitario y volver a su mundo de niño, hecho de colores, música, magia y alegría*. También se tendrá en cuenta el entorno familiar del niño (padres, hermanos, abuelos...) se potenciará su participación cuando pueda ser beneficiosa.

b) Existe una intensa colaboración con los hospitales y con sus equipos médicos y sanitarios.

c) La financiación de la Fundación procede de las colaboraciones tanto de empresas como de donantes privados, de tal manera que los hospitales no tienen que contribuir económicamente. *Las visitas de los profesionales son un obsequio para los niños y para los hospitales*

En marzo de 2000, y después de un riguroso proceso de selección y formación a cargo de profesionales procedentes de Suiza e Italia, un equipo de tres españoles empezó a visitar a los niños ingresados en dos hospitales. Motivados por la excelente acogida, en septiembre del mismo año se inició una nueva fase de formación, que incluyó a nuevos artistas con el fin de ampliar la actividad hacia otras provincias. En mayo de 2001, tras el proceso de formación, se incorporaron 9 nuevos profesionales que comenzaron a trabajar en diversos centros hospitalarios de todo el territorio estatal. Continuaron su expansión geográfica en el año 2003 y 2004. Actualmente, la Fundación C está trabajando en veinte hospitales españoles visitando a más de 50.000 niños cada año.

En relación a la estructura organizativa de la Fundación, tal y como aparece reflejado en la Orden Ministerial de Constitución y en los Estatutos, presenta como órgano de gobierno y gestión el Patronato. Los integrantes del Patronato desempeñarán sus cargos gratuitamente y estarán obligados a presentar cuentas y memoria de presupuestos ante el Protectorado. La actividad principal es desempeñada por los artistas, que mantienen una relación contractual de colaboración con la Entidad. El equipo técnico está formado por cinco personas que desempeñan funciones de apoyo a la actividad principal.

Figura 17: Organigrama Fundación C



Financiación, colaboración y voluntariado

En sus orígenes, la Fundación C se nutria principalmente de fondos procedentes de la entidad matriz, aunque su objetivo seguía siendo conseguir la independencia la que alcanza plenamente en el año 2004. En el año 2006 la estructura de financiación de la entidad presenta un nivel elevado de fondos de procedencia privada.

Tabla 32. Gastos e Ingresos de la Fundación C

Gasto Total	**508.344 €**	**Ingreso Total**	**593.922 €**
Gastos de Dirección y Gestión / Gasto Total	13,90%	Ingresos Privados / Ingresos de la Actividad	97,40%
Gastos de Captación de Fondos Gasto Total	30,30%	Ingresos Públicos / Ingresos de la Actividad	2,60%
Gastos de Programas / Gasto Total	55,80%		

Fte: informe elaborado por la Fundación Lealtad

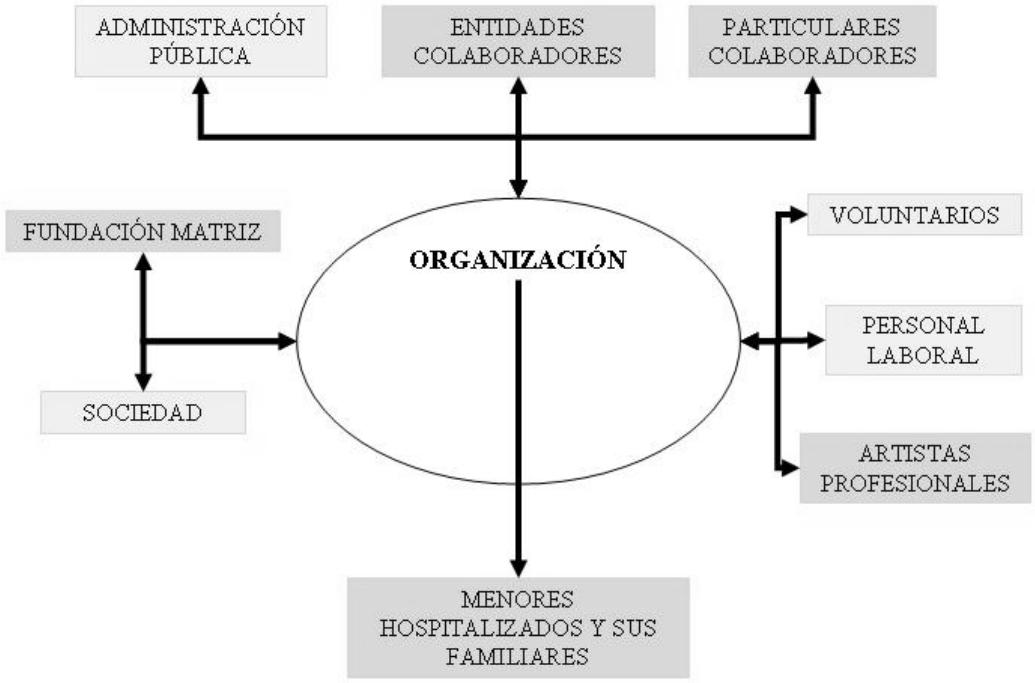
Como aparece reflejado en la Tabla 32, uno de los principales destinos de los fondos captados se dirige a las actividades de Fundraising. La finalidad es conseguir nuevos recursos mediante diferentes mecanismos, como la organización de eventos sociales, además de impulsar la realización de las actividades propias de comunicación con las entidades colaboradoras, como el envío de boletines de información trimestrales.

La Fundación C desea poder colaborar con socios de todos los tamaños y horizontes con la única condición del respeto a los principios fijados en su Carta Ética y en su Carta de Comunicación. Así mantiene los siguientes tipos de colaboradores:

1. PERSONA FÍSICA: Socios colaboradores, Aportación económica, Voluntariado, Prestación de Servicios gratuitos

2. PERSONA JURÍDICA: Socios colaboradores, Aportación económica, Donación de activos usados, Cesión de activos, Prestación de servicios gratuitos, Marketing con causa

Figura 18: Mapa de Grupos de Interés de la Fundación C



Implantación del modelo EFQM

La Fundación C tiene conocimiento de los sistemas de Gestión de la Calidad a través de la información recibida desde diversos medios de comunicación, siempre en relación a su aplicación en el ámbito empresarial. La toma de contacto se realiza a través del proyecto de la Fundación Luis Vives, a la que se accede con el fin de solicitar la colaboración en la implantación.

Estaba investigando en la página de Luis Vives, vi que estaban desarrollando un programa para la implantación de los sistemas de calidad y yo, como directora, estaba interesada, apliqué y nos seleccionaron. Estuvimos yendo a los cursos y nos hemos puesto en marcha a nuestra velocidad y con nuestras posibilidades.

Los motores que han favorecido la decisión de implantar un sistema de gestión de calidad total como el EFQM han sido dos: por un lado, el interés por tener una visión objetiva de la calidad del trabajo realizado; por otro, lograr un aval que garantizase el eficaz desempeño de la actividad, que a su vez, facilitaría la obtención de financiación, habida cuenta de que la captación de recursos es y será cada vez más competitiva.

El hecho de que nosotros pudiéramos tener un sello de calidad pensaba que era algo que le podría dar garantía tanto a los particulares y a las empresas que confían en nosotros, donándonos fondos para que realicemos el trabajo y también, incluso a los hospitales con los que trabajamos.

Además, la matriz de la Fundación C, residida en Suiza, tenía una experiencia previa en la aplicación de los sistemas de calidad, lo que supuso un empuje importante, pues existía previamente un soporte y un trabajo de referencia que iban a facilitar el comienzo del proceso.

De hecho eso ha sido una referencia para que nosotros empezáramos a trabajar en España, pero hay como quien dice, un guión común, una serie de cosas comunes y luego ya unas particularidades de cada país. Entonces ese guión común nos ha servido para tener algo sobre lo que empezar a trabajar. Pero lo que hacemos es específico para España.

El principal obstáculo señalado por la organización a la hora de afrontar la implantación ha sido la carencia de personal disponible dedicado de forma exclusiva a la función de calidad. Por tanto, la implicación en el proyecto ha supuesto un esfuerzo para el equipo técnico, que debe dedicar parte de su tiempo a la realización de los compromisos exigidos por el propio programa de implantación.

Aquí no tenemos como en una empresa, una personas (dedicadas a) calidad, aquí robamos el tiempo a otras cosas para dedicárselo, pero bueno, no es lo ideal pero por lo menos lo intentamos, el principal freno es la falta de tiempo de dedicación.

Liderazgo- Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y cuando resulta

necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar ellos al resto de las personas *(Criterio Liderazgo, EFQM).*

La Misión de la organización viene determinada inicialmente por los Estatutos y está recogida en la Orden Ministerial de constitución de la entidad. Para su logro queda claramente establecida la actividad a desarrollar por la Fundación, que es la prestación de servicios en hospitales para niños y sus familiares. La Visión que se desprende es la ampliación de los servicios geográficamente. Por ello, el soporte que la dirección ha de proporcionar es facilitar la consecución de financiación suficiente para realizar esos servicios. La concreción de la Misión y la gran difusión de la misma por diferentes medios -memoria de actividades y económica, tríptico de información general, boletín digital, material de captación de fondos, Newsletter y página web- implica que ésta sea bien conocida, tanto interna como externamente.

Como se ha indicado anteriormente, la estructura organizativa es propia de una entidad de tamaño pequeño en la que las funciones de apoyo a la actividad principal se desarrollan por un equipo reducido. El liderazgo de la Fundación recae principalmente en la figura de la Directora, que es la que ha promovido desde los inicios la adopción del modelo y la que se muestra muy implicada en el proceso de implantación.

Esto es una oficina de 4 personas, entonces, por ejemplo, yo soy la directora, que tengo que estar empujando el tema de calidad completamente y también, muchas veces, no sólo como directora sino como parte de algunos de los equipos que trabajan en ciertos temas, entonces, para mí personalmente, es más trabajo y además, es dar más trabajo a gente que ya trabaja mucho.

La constitución del equipo de calidad se realizó de manera abierta, de tal manera que aquellos que decidieran incorporarse tuvieran una motivación personal o una inquietud por trabajar en el proceso, lo que favorecería su implicación. El resultado fue la incorporación de tres personas del ámbito operativo, dos de ellas de administración, y la directora. La comunicación al resto de miembros de la entidad se realizó a través de una reunión o vía e-mail.

En las fases iniciales se ha llevado a cabo el diseño del mapa de procesos. En él se identificaron los procesos operativos (visita en el hospital) y varios de apoyo, como la relación con el hospital y con los profesionales que visitan los hospitales, los procesos de realización de eventos, de captación de fondos, de presentaciones, etc.

No existe un sistema de indicadores claramente identificados y las mediciones se realizan sin el seguimiento de una sistemática claramente establecida. En el momento de toma de información se estaba trabando en el diseño de un sistema de indicadores, aunque la entidad presenta como problema para lograr este objetivo la falta de cumplimiento de los plazos establecidos, causada por la ausencia de disponibilidad de tiempo.

Política y Estrategia- Las organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en lo que se tiene en cuenta en el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (Criterio Política y Estrategia, EFQM).

La planificación estratégica se realiza de forma unilateral por la directora y es revisada cada dos años por la misma dirección. La estrategia se concreta en planes de actuación anuales que son presentados en las reuniones del Patronato y son aprobadas para su ejecución.

Una de las líneas estratégicas va encaminada al crecimiento de la actividad, para lo que la Fundación C ha iniciado la formación de 13 nuevos profesionales que comenzarían a trabajar a finales del año 2007, continuando la expansión territorial a nuevas provincias. Ya en enero de 2007, Fundación C había comenzado su actividad en un nuevo hospital y, para finales de 2007, estaba prevista la ampliación a cinco hospitales más.

La consideración de los hospitales como candidatos se plantea mediante diversas valoraciones y teniendo en cuenta criterios establecidos, como son mínimo de camas hospitalarias, disponibilidad de sponsor, representatividad del territorio. Tras la valoración, es la Fundación la que elige los Hospitales que cumplen los requisitos. Las candidaturas son presentadas de forma directa, mediante la toma de contacto con los hospitales, hablando con los propios profesionales que realizan las visitas a los hospitales. Las candidaturas se valoran en función de la cobertura territorial, aunque no necesariamente han de ser nuevas. Hay zonas geográficas en las que ya se está trabajando y se decide reforzar el equipo que necesita más apoyo.

Otra de las líneas observadas es el cumplimiento de la estrategia adoptada por la organización para independizarse económicamente de la matriz de Suiza, hasta llegar en 2006 a no recibir de ella ingreso alguno. Esta evolución ha propiciado que fuera

aumentando el ingreso total procedente de las actividades comerciales de la Fundación, lo que conlleva una mayor independencia financiera.

Con el fin de realizar un seguimiento de las visitas a los niños hospitalizados y sus familiares, beneficiarios de la actividad, la dirección de la Fundación C lleva a cabo reuniones periódicas con los hospitales, con la gerencia de los hospitales, enfermeras y encargados de atención al paciente, de modo que puede realizar una evaluación del trabajo que se realiza, escuchar sugerencias y proponer ideas.

La formación de los profesionales de atención directa está totalmente sistematizada mientras que la del personal de administración y servicios se establece de manera flexible, a propuesta de los propios interesados y dependiendo de las necesidades de formación. La decisión final es tomada por la directora dependiendo de los recursos disponibles.

Fundación C incluye en su memoria de actividades la información referente al desarrollo del programa que realiza a lo largo del año, así como datos significativos sobre los sistemas de seguimiento utilizados, tanto con los propios profesionales como con los hospitales. La memoria es un documento público que ha de ser aprobado por el Patronato.

Personas- Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipo o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (Criterio Personas, EFQM).

La estructura de la entidad está conformada en torno a tres grupos: personal de administración y servicios de apoyo, artistas profesionales y voluntarios

Todos reciben la formación necesaria para realizar el trabajo que se les ha asignado dentro de la sede; también se les facilita información general sobre la organización con el fin de que la conozcan mejor.

El primer grupo, el personal de administración y servicios de apoyo, mantiene una relación laboral con la entidad; no así el segundo, los artistas profesionales, que suscriben un contrato de colaboración.

Para la incorporación como artista profesional se han de cumplir los requisitos establecidos por la entidad.

Es requisito que el candidato tenga experiencia profesional en alguna actividad ya sea en el mundo artístico y/o vinculada con la infancia. En el código ético quedan además recogidos los principios de actuación de los profesionales durante el desarrollo de su actividad.

Los aspirantes han de presentar un dossier que incluirá un currículo, fotos, carta explicativa de los motivos de su solicitud, dos cartas de referencia y un cuestionario proporcionado por la entidad. Tras un estudio del dossier, la Fundación realiza una primera selección. Posteriormente, aquellos que han sido seleccionados en esta primera etapa son convocados para una entrevista personal y una presentación de las actividades de la Fundación; además, asisten como observadores a la visita de un profesional experimentado de la organización. Después de esta segunda fase, los candidatos finalmente seleccionados podrán participar en el programa de formación que imparte la Fundación.

La Fundación C cuenta con un comité de formación que es el encargado de llevar a cabo la Forma.

Antes recibíamos apoyo de Suiza, pero ahora ya que tenemos a gente formada en España, se encargan ellos mismos.

El programa de formación consta de dos partes: la primera consiste en reclutar y formar nuevos profesionales con el perfil idóneo; la segunda trata de la formación continua de los artistas. La Fundación recibe el apoyo de una Escuela Universitaria de Enfermería para las labores de formación.

El objetivo de la formación no es *formar payasos,* sino sensibilizar a los artistas interesados en la práctica de un *nuevo oficio*, el de profesionales especializados en un medio muy complejo como es el hospitalario y en unos pacientes muy especiales como son los niños. Específicamente, la formación trata de suministrar conocimientos y competencias que ha de traducirse en comportamientos adecuados al contexto del hospital y a las exigencias impuestas por el estado de hospitalización del niño.

La formación inicial consiste en cuatro módulos teóricos de cuatro días cada uno. A continuación, se les programa cuatro visitas de observación a los hospitales y luego,

doce más como profesionales en prácticas de la fundación. A lo largo de este periodo, el artista en prácticas trabaja bajo la supervisión de otro profesional experimentado.

La formación inicial impartida será completa a lo largo de toda la actividad de los artistas a través del programa de formación continua, en el que la participación es obligatoria. El programa se secuencia en dos encuentros nacionales cada año, un seminario en primavera y un seminario en otoño.

Además, todos los años en junio se organiza un seminario internacional en el que todos los profesionales de la Fundación que trabajan en el mundo se encuentran con el fin de intercambiar información y continuar profundizando en su formación.

La valoración del desempeño se realiza mediante varias actuaciones:

1. Mediante reuniones periódicas con distintos miembros de los hospitales, con el fin de evaluar el trabajo que se realiza, escuchar sugerencias y proponer ideas.

2. También, como soporte del trabajo de los artistas profesionales, se establecen reuniones con la terapeuta cada tres meses, con el fin de comentar, analizar y entender las situaciones difíciles que puedan presentarse en el hospital. A la vez, la terapeuta puede realizar una evaluación del trabajo que ellos realizan.

3. Visitas a dúo y de observación, en las que el profesional es acompañado por un compañero, caracterizado (a dúo) o no (de observación) como artista, para posteriormente comentar y evaluar las visitas y detectar posibles áreas de mejora.

Lo que hemos creado es lo que llamamos visitas a dúo en las que un compañero observa a otro compañero, un artista observa al otro, y ellos han tenido muchas sesiones de técnica constructiva para aprender a cómo comunicar las cosas de la forma más constructiva. Es una de las formas que tenemos de tener un control sobre el trabajo de unos sobre otros, son con esas visitas a dúo donde uno acompaña a otro y hace una serie de observaciones. Entonces nosotros las recibimos.

En relación al personal de administración y servicios de apoyo, no existe un Plan de Formación establecido formalmente. Las propuestas se realizan por parte de cada trabajador en función de las necesidades y es la dirección la que determinará los programas que se van a llevar a cabo en función del coste.

La comunicación entre los miembros del equipo es directa y se ve facilitada por la dimensión de la plantilla y su ubicación (la sede con las oficinas se encuentra en un

piso). También existe como canal de comunicación una circular mensual. Se realizan reuniones trimestrales para la puesta en común del desempeño de los programas y evaluación de la planificación.

La Fundación C ha contado con el apoyo de una media de 15 voluntarios a lo largo de 2006 y de 2007, que presentan un perfil heterogéneo. La colaboración de los voluntarios está únicamente relacionada con las tareas desempeñadas en las distintas áreas establecidas en la sede de la Fundación, así como en la participación en eventos y captación de fondos fundamentalmente. En cuanto a la formación impartida a los voluntarios, consiste básicamente en facilitarles información sobre la Fundación y sobre la labor que desarrolla: memoria de actividades, Código Ético, página web, etc.; así como en proporcionarles la formación específica para que puedan desarrollar el trabajo que se les asigne dentro de la sede.

Alianzas y Recursos- Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y el medio ambiente (Criterio Alianzas y Recursos, EFQM).

La Fundación C tiene una marcada orientación hacia el entorno y promueve el establecimiento de diversos tipos de alianzas: socios colaboradores, colaboraciones de proveedores en la prestación de servicios, promotora de eventos locales; también impulsa la integración en otras redes y establece colaboraciones puntuales con otras entidades para la cesión de sus servicios. Todo es el resultado de una estrategia de colaboración que tiene como objetivo garantizar la autonomía de la entidad.

La mayoría de nuestra financiación es de origen privado. Nos presentamos a todas las subvenciones que podemos y poco a poco vamos recibiendo cada vez más dinero público, pero el 90% de nuestra financiación es privada. Somos un poco atípicos.

Como hemos señalado, la Fundación C ha desarrollado una estrategia de colaboraciones cuyo objetivo es diversificar su financiación a fin de consolidar su independencia y asegurar su capacidad financiera. Con ello pretende, a la vez, conservar su autonomía en la toma de decisiones estratégicas. Como se desprende de la información contable, la Fundación mantiene un nivel de independencia financiera con respecto al

sector público gracias a la extensa red de relaciones con diferentes socios colaboradores. Esa es la razón de que dos de las funciones más desarrolladas sean la gestión de las relaciones con sus colaboradores, tanto entidades financieras como de servicios, y la realización de actividades para la captación de fondos.

Para el establecimiento de las relaciones con otras organizaciones colaboradoras, la Fundación mantiene un protocolo por el que se exige que la entidad colaboradora cumpla los requisitos establecidos en el Código Ético, en el que constan también varias cláusulas específicas que reglamentan la cesión del *logo* de la Fundación y que establecen un control riguroso sobre el uso que el mecenas o las empresas asociadas pueden hacer de la identidad institucional de la Fundación. Para cualquier *uso*, debe obtenerse el previo consentimiento de la Fundación.

Con esa prevención, se creó una Carta de Comunicación, en la que se explica claramente a los sponsors los principios fundamentales que rigen el uso de la imagen de la Fundación. También recogía los deberes de la Fundación en cuanto a la información sobre el desarrollo de actividades y el destino de los fondos. Además, en el Código Ético se detallan los principios a seguir con respecto a los contratos con empresas mecenas y asociadas, entre los que se encuentran informar a la empresa asociada sobre la utilización de los fondos que ha ofrecido y mantener a la empresa asociada regularmente informada del desarrollo de la fundación. En reciprocidad, la entidad se compromete a respetar las directrices del mecenas relativas al uso de su nombre y de su imagen.

Otras actividades para la captación de fondos se basan en la organización de eventos sociales. Durante el año la fundación ha organizado 19 actos. Algunos de los mas importantes son cena de gala (recaudación 22.668€), cena de aniversario (recaudación 10.995€), torneo de golf (recaudación 42.500€), espectáculo artístico (5.610€).

También llevan a cabo actividades mercantiles, entre las que destaca la campaña de tarjetas de Navidad, con la que se ha conseguido recaudar un total de 136.784€ (los gastos asociados ascendieron a 52.660€).

Existen también colaboraciones de diversa índole, como servicios publicitarios para conseguir la aparición en diversos medios de comunicación, la realización de un spot publicitario propio, servicios de logística, etc.

Para el desarrollo de estos programas existe una planificación de actividades de comunicación y captación de fondos de la que son informados los socios mediante correo postal. Además, en la página web de la Fundación existe un apartado dedicado a los eventos, aunque se encontraba en construcción.

Como hemos avanzado, la Fundación es miembro de otras redes nacionales, como la Asociación Española de Fundaciones y la Asociación Española de Fundraising. A nivel mundial, está integrada en el grupo de la Fundación C Internacional mediante la participación de dos miembros de la central de Suiza en el Patronato de la Fundación española. Ambos miembros son los patronos fundadores. Así pues, la representación de la matriz suiza se materializa en el Patronato español.

Existe también predisposición favorable hacia la realización de servicios a la comunidad, atendiendo frecuentemente las peticiones de colaboración de los artistas profesionales de la entidad por parte de otras asociaciones, con el fin de realizar diversos espectáculos lúdicos programados por éstas.

En cuanto a la gestión de recursos, la entidad no tiene un gran volumen de bienes patrimoniales (la fundación se crea con 12.000 €), y como hemos visto, aunque inicialmente fuese dependiente de los fondos de la fundación matriz, logró su independencia sólo cuatro años después de su constitución. La entidad tiene como principio el mantenimiento de reservas que permitan subsanar problemas momentáneos de liquidez. Y, en último término, la fundación matriz puede actuar como apoyo financiero ante las dificultades.

La sede de la Fundación está en régimen de alquiler. Bien equipada, dispone de 6 equipos informáticos con conexión a Internet y 8 direcciones de correo. Además, mantiene una página web desde la que se accede a cada uno de los países en los que está presente, todos bajo un mismo formato. La Organización ofrece la posibilidad de realizar donaciones on-line desde su página web.

Procesos- Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (Criterios Procesos, EFQM)

En la etapa inicial, la organización ha identificado parcialmente el mapa de procesos siendo considerados el proceso operativo principal y varios procesos de apoyo,

tanto de carácter directo (relaciones con el hospital, relaciones con los profesionales) como indirecto (captación de fondos, promoción de eventos).

La Misión de la entidad es promovida desde las diferentes áreas funcionales, pero no se han establecido las interrelaciones entre ellas, lo que constituye uno de los puntos pendientes en el establecimiento de los indicadores de resultados y de procesos.

Teniendo en cuenta las peculiaridades de los usuarios y del servicio, el enfoque implica que la información con respecto al servicio sea obtenida de forma indirecta a través de las reuniones mantenidas con el personal de los hospitales.

Los usuarios son niños hospitalizados…, pues la información, más que buscarla nosotros, es la que ellos nos dan o los testimonios, las cartas, los poemas, las canciones que nos regalan, que nos mandan los niños, los padres y las enfermeras.

El proceso de visita al hospital está previamente definido. El horario de visitas es de 4 a 8 de la tarde todas las tardes del año. En un primer momento, son las enfermeras las que proporcionan los listados: los nombres, la edad y la patología. Las visitas siguen un orden establecido en función de los niveles de defensas (oncología en primer lugar y lactantes infecciosos en el último), pero se visita a todos los niños hospitalizados. El Código Ético permite establecer determinadas pautas de funcionamiento en las visitas realizadas, siendo una de las premisas la confidencialidad de los expedientes de los niños, por lo que la información es destruida una vez terminadas las visitas. El trabajo realizado por los artistas es libre, se confía en su experiencia y en sus habilidades.

Se deja un poco abierto a la capacidad artística de los profesionales. Un poco dependiendo de la edad, de le enfermedad, ellos saben mejor qué improvisar, porque cada visita es improvisada, no hay un show que se repita. Cada una es única.

La confianza en los profesionales viene avalada por el proceso de selección realizado y por el programa de formación continua, como hemos visto; pero además se llevan a cabo distintos sistemas de evaluación: evaluación por pares, la valoración del hospital y la valoración de la terapeuta.

Sí se nota, pues hay muchas cosas que hacíamos pero no teníamos el indicador para demostrarlo, entonces ahora estamos guardando las pruebas de que se hacen las cosas, estamos anotándolas, o sea, sobre todo nos hemos dado cuenta es que no estábamos tan mal, que hacíamos muchas cosas de calidad ya de motu propio o por la

filosofía o por la forma de trabajar, pero que no las estábamos recogiendo y entonces ahora pues lo que somos es más conscientes de recoger todo eso.

2.5.1.4. CASO D. ASOCIACIÓN DE AYUDA MUTUA PARA PERSONAS CON DEPENDENCIA PSÍQUICA

Origen: 1993

Forma Jurídica: Asociación

Área de actuación: Provincial (Comunidad Autónoma uniprovincial)

Clasificación: Discapacidad.

Misión: Mejorar la calidad de vida de los enfermos y de sus familiares.

Actividades: Talleres de estimulación cognitiva, atención en los dos centros de día que gestiona la entidad, orientación a los familiares, atención psicológica preventiva a los cuidadores.

Principales beneficiarios. La asociación D tiene como objetivo principal el colectivo de beneficiarios formado por las personas que padecen la enfermedad X, caracterizada por provocar la perdida de la capacidad de obrar y que, por tanto, priva de autonomía a los enfermos. Se trata de una enfermedad neurodegenerativa que en sus estadios finales conlleva un deterioro que suele derivar en la perdida total de la movilidad para los enfermos. La enfermedad no tiene cura, por ello la Asociación realiza actividades para favorecer el mantenimiento de las capacidades y ralentizar su desarrollo.

El otro colectivo al que se dirigen las actividades de la Asociación son los familiares de los enfermos. Debido a la presión psicológica que ejerce la enfermedad sobre el cuidador principal y también sobre las personas del entorno cercano del enfermo, la entidad trata también como colectivo beneficiario a los familiares, a los que destina gran parte de sus actividades. De hecho, debido al deterioro psíquico y la minoración de la capacidad de obrar de los enfermos, los socios que constituyen la asociación son los familiares.

Origen y Estructura Interna

La entidad tiene forma jurídica de asociación constituida al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, y normas complementarias, con capacidad jurídica y plena capacidad de obrar; carece de ánimo de lucro y es de carácter privado.

La asociación surge en 1993 como agrupación de familiares, cuya actividad estaba orientada hacia la ayuda mutua. En 1998 se produce un giro en la estrategia de la entidad a causa de la falta de recursos adaptados a las necesidades de los enfermos. Por ello, se decide dar el paso para convertir la entidad en gestora de servicios específicos.

La evolución en el conocimiento y reconocimiento del colectivo afectado desde sus inicios hasta nuestros días obliga a que la ampliación y modificación de actividades se desarrolle en torno a dos esferas: Gestora de servicios específicos y Atención social.

1. Esfera gestora. Está dedicada a la prestación de servicios al colectivo de beneficiarios, destinados a mantener las capacidades de los enfermos y su calidad de vida. A la vez, intenta prestar un servicio de alivio-descanso para el cuidador familiar. La Asociación D consta de dos Centros de Día Psicogeriátricos. Uno acoge a 25 enfermos; el otro a 20. Cada uno de los Centros de Día está dirigido por una coordinadora, responsable de todo lo relativo a los usuarios de los mismos. En ellos se realizan las siguientes actividades:

a) Atención sanitaria. Control de constantes vitales, higiene, administración de medicamentos, seguimiento de enfermedades crónicas, etc.
b) Atención psicológica. Para el enfermo y los familiares.
c) Atención social. Información sobre recursos de apoyo a cuidadores.
d) Servicio de transporte adaptado.
e) Programas de estimulación. Específicos para cada enfermo como parte del tratamiento no farmacológico de la enfermedad X. Entre ellos, Estimulación Cognitiva, Entrenamiento en Actividades de la Vida Diaria, Terapia Ocupacional**,** Orientación en la Realidad, Animación Sociocultural, Actividades Lúdicas, Salidas, etc.

Según la Asociación, "*los centros suponen un recurso socio sanitario específico para los enfermos D y sus familiares, que ofrece una estancia diurna con programas de atención preventiva, educativa, sociocultural y rehabilitadora, adaptados a las*

características de cada paciente, los cuales promueven la autonomía del mismo y su permanencia en su entorno habitual".

Los centros ofrecen durante el día una atención preventiva, educativa, sociocultural, y rehabilitadora, destinada a personas mayores afectadas por diferentes grados de dependencia, con el objetivo de promover su autonomía y facilitar la permanencia en su domicilio.

2. Esfera social. La Asociación D actúa como grupo de presión y como representante ante los principales agentes públicos con el fin de orientar su actividad hacía la esfera social y, en concreto, hacia la atención a los enfermos, la sensibilización de la sociedad y la divulgación de la situación psicosocial de enfermos y familias. Las principales reivindicaciones de la organización se desglosan en diferentes áreas[31]:

1. Área Sanitaria de la enfermedad. Reivindica más cobertura en las prestaciones asistenciales, así como el incremento de fondos destinados a la investigación básica de la enfermedad y al desarrollo de tratamientos que ralenticen el avance de los síntomas.

2. Área reivindicativa. En el marco del ordenamiento jurídico nacional, la Asociación busca el reconocimiento de la asunción de responsabilidades y del trabajo realizado por los familiares cuidadores, junto con la protección jurídica de los enfermos ante su incapacidad para ejercer sus derechos.

3. Área de formación de profesionales. Persigue la inclusión de la enfermedad en los planes de estudio de diversas titulaciones universitarias, así como la coordinación de los profesionales, con el fin de favorecer la generación de redes de conocimiento específico sobre la enfermedad.

La Asociación tiene como perspectiva de futuro la creación de un centro integral en el que se prestarán los servicios de forma integrada a los enfermos y a sus familiares.

Estructura de gobierno

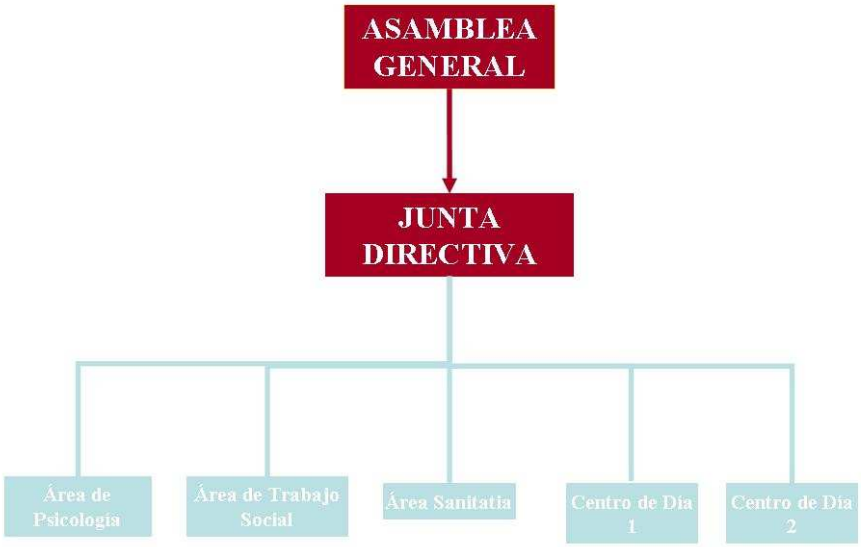
Los órganos de gobierno emanan de la Asamblea de socios, cuya representación se realiza a través de la Junta Directiva. Ésta la componen el presidente, el vicepresidente, el tesorero, el secretario y los vocales. En total, son ocho puestos. Según lo establecido en los estatutos, tras cuatro años de gestión se realiza una Asamblea de Socios para la

[31] Reivindicaciones realizadas desde la Confederación española de familiares de enfermos, publicadas a través de su página web. Los objetivos se programan tanto en el entorno nacional a través de la Confederación, como en el regional, a través de las entidades regionales y locales.

elección de una nueva Junta Directiva, que deberá ser renovada parcialmente. La última celebrada para la renovación de la Junta fue en el año 2007.

La estructura operativa está configura por los siguientes departamentos: Psicología, Trabajo Social, Sanitario y administración. Los dos centros de día tienen una coordinadora cada uno.

Figura 19: Organigrama Asociación D



Grupos de interés

Los principales Grupos de Interés de la organización se aglutinan en torno a la función que prevalece en la relación con la organización, siendo el principal colectivo los enfermos y sus familiares, la sociedad y los colaboradores.

Los proveedores se desglosan en proveedores de financiación o proveedores de recursos materiales o servicios destinados a favorecer la realización de la actividad organizativa.

Esos tres pilares, familiares-enfermos, colaboradores y sociedad, sostienen la misión de la Asociación y generan el estímulo suficiente para su continuidad y deseos de expansión en el área social y de atención sanitaria.

Implantación del modelo EFQM

La decisión de la implantación fue llevada a cabo debido a la iniciativa de la Confederación Nacional.

No fue realmente algo que surgiera por parte de la propia entidad y la Confederación había conseguido el sello de calidad, aunque también es verdad que es parte de las funciones de la confederación la movilización.

La propuesta para la implantación del sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM surge de la Confederación Nacional. La confederación es una entidad cuya actividad principal es actuar de portavoz y defensa de las Asociaciones que integran el colectivo de afectados por la enfermedad en España. Para el desarrollo de esta misión la Confederación cuenta con un equipo técnico (además de un Comité Científico, un Comité Medico y un Comité social) que conforma la Secretaría Técnica. Desde este equipo se promovió la implantación del modelo EFQM, consiguiendo el sello de Bronce en el año 2004. Posteriormente, la Confederación llevó a cabo un programa impulsor del modelo para que fuese adoptado por las restantes Asociaciones mediante un sistema de cascada: en un primer paso, las federaciones y las asociaciones de comunidades uniprovinciales; después, las asociaciones integradas en las federaciones anteriormente mencionadas.

Con esa finalidad, se facilitó un curso de formación sobre el modelo, dirigido a los representantes sociales y a miembros del equipo técnico de las federaciones y asociaciones. A raíz de dicho curso se proporcionó el calendario de implantación y se puso a disposición de las entidades un servicio de asesoramiento, así como la posibilidad de adquirir la herramienta Perfil (software para realizar la autoevaluación). La primera entidad en conseguir dicha implantación fue la Asociación D, que consiguió el reconocimiento en enero de 2007. Por esa razón se ha constituido en referente para las demás asociaciones que integran la Confederación. La entidad muestra su satisfacción por haber conseguido la implantación:

Es un esfuerzo muy grande, esfuerzo también económico, pero también satisfacción porque se consiguieron las tareas de mejora, porque además es un reconocimiento que nos va a ayudar a relacionarnos con las instituciones, trabajando

mejor y más organizadamente. Hemos notado la diferencia a la hora de funcionar. Trabajamos con calidad sin darnos cuenta. Trabajábamos con más calidad de lo que pensábamos. Por eso somos la primera asociación de la Confederación que lo ha conseguido, así que somos un centro de referencia nacional. La propia Confederación nos consulta.

El principal freno ha sido la falta de adaptación del lenguaje utilizado por el modelo –lo que como hemos visto, es general en todas las asociaciones del TSS- y la dificultad de trasladarlo al ámbito de estas entidades. En los programas de formación para la implantación en los que ha participado la Asociación D, es constatable la falta de adecuación de la formación al lenguaje y filosofía propios.

El ejemplo que siempre se ponía era una empresa de vender teléfonos, pero el lenguaje no se adaptaba a la forma de trabajar aquí. Nos costó mucho adaptarnos, pues estamos trabajando con personas y no puedo tratar a las personas como a un teléfono, o un ordenador o cualquier cacharro. Lo nuestro son enfermos y familiares con una problemática muy especial. La terminología fue lo difícil, pues era ajeno a nosotros.

La Asociación no se ha sentido presionada por ninguna otra entidad para tomar la decisión de implantación, pero existe la percepción de que, en un escenario futuro, tras la entrada en vigor de la ley de Dependencia, las entidades gestoras de servicios a la dependencia deberán demostrar ciertos niveles de gestión de calidad, aunque no se ha especificado ningún modelo o certificado.

No estuvimos presionados, pero si motivados por la Confederación, pues es obligación de la Confederación movilizar a las asociaciones. En Pamplona, la sede de la Confederación, había conseguido el sello de calidad, así que supuso un estímulo. Presión para justificar la forma de funcionamiento no hubo, pero ahora, a raíz de la aprobación de la ley de dependencia, aquí en la Comunidad Autónoma parece que van a exigir algún sistema de calidad en los centros, con el fin de que haya un esfuerzo de mejorar; así que exigirán un certificado de calidad, aunque no se habló de EFQM, ni de ninguno en concreto.

Liderazgo. Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y cuando resulta

necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar ellos al resto de las personas *(Criterio Liderazgo, EFQM).*

La condición de entidad asociativa determina la doble atribución de funciones directivas. Por un lado, la Junta Directiva es el órgano responsable de las funciones de representación y gestión de la asociación; aunque, a efectos prácticos, existe una delegación de las funciones de gestión al equipo técnico, que es el responsable de llevar a cabo la gestión de las funciones operativas, bajo la supervisión de la Junta Directiva. Por tanto existe una doble faceta del liderazgo: los miembros de la Junta y el equipo técnico.

La decisión no fue una iniciativa interna, pues la propuesta de la Confederación fue aceptada por la organización. Desde la Confederación se proporcionó la ayuda para dar los primeros pasos hacia la consecución del sello (objetivo planteado por la Confederación). Estos pasos fueron la definición de un calendario para las Federaciones y Asociaciones, la participación en un curso de formación sobre el modelo y proporcionar la herramienta de autoevaluación. Posteriormente también se realizaron otro curso de formación de tres días sobre el modelo para entidades sin ánimo de lucro.

Para llevar a cabo la implantación del modelo, el primera acción fue la creación de una Comisión de Calidad configurada por miembros de la Junta Directiva y del equipo técnico, que fue la encargada de elaborar el dossier a presentar la memoria al Licenciatario. Posteriormente, surgieron dificultades en los miembros de la Junta a la hora de participar en el proceso, en primer lugar por requerimientos de tiempo y en segundo, por los problemas que planteaban los tecnicismos del modelo. Por esas dos razones, algunos miembros integrantes de la comisión fueron abandonándola.

La junta más que participar deja hacer; su función es más representativa. Es una entidad muy profesionalizada, el personal que lleva las actividades y forma parte de la comisión de Calidad es todo el equipo de trabajo. Hay personas de la junta, pero se han ido desligando, bien porque no entendían o bien porque esto requiere mucho tiempo que no pueden dedicar. Nos hemos quedado con su apoyo. Se lo presentamos todo y ellos lo van aprobando, pero no participan directamente en la elaboración.

Los miembros de la Junta son personas con familias con una problemática específica muy compleja, lo les exige mucho tiempo, de manera que su disponibilidad es muy limitada y se refleja naturalmente en su grado de implicación en el proceso. Como

hemos visto en otras asociaciones, el proceso previo de implantación supone un gran esfuerzo para los miembros que componen la comisión de calidad.

La definición de la Misión, Visión y Valores se realizó de forma conjunta en base a los fines estatutarios.

La misión es la mejora de la calidad de vida de enfermos y familiares. Luego aprendimos a desarrollar esos valores de cara a grupos de interés y a la sociedad que en un principio no lo hicimos.

Todo lo de la MVV la entidad lo lleva dentro. Los trabajadores están comprometidos con la entidad, por eso entendieron mejor la visión, los valores, pues estaban ahí, en el día a día, sólo que faltaba describirlo un poco.

La autoevaluación condicionó la elección de las áreas de mejora y los planes de acción. Tras la evaluación, no fueron los puntos más críticos, pero se seleccionaron por ser aquellos que la entidad tenía ya previsto realizar a corto plazo. Los planes de acción fueron el Plan de Comunicación, el Plan de Calidad y la ampliación de los servicios mediante la apertura del nuevo centro de día.

(Con) la autoevaluación se vio más claramente los puntos débiles de la organización y carencias, aunque también se vieron cosas que se estaban haciendo bien.

La vinculación entre la Junta Directiva y el equipo técnico se realiza principalmente a través de la figura del presidente. La elección del presidente se ha producido tras la obtención del sello de calidad. Dicha elección ha favorecido la implicación del presidente actual, puesto que se trata de un antiguo trabajador de la asociación, y miembro integrante de la Comisión de Calidad. Debido a motivos laborales (aprobó una oposición) abandonó su puesto en la Comisión, pero continuó vinculado con la entidad como socio. Posteriormente, fue propuesto como presidente y elegido. Esta circunstancia permite a la Asociación D contar con una persona que conoce perfectamente el funcionamiento interno de la entidad y que ha participado muy directamente en todo el proceso de definición inicial del sistema de gestión de calidad.

La junta se renovó parcialmente tras implantar la Calidad. Se renueva parcialmente cada cuatro años. La presidencia, siempre cada cuatro años. El actual presidente formaba parte de la comisión de Calidad y estuvo ese mes trabajando duro. Pasó de ser trabajador y socio a ser voluntario. Sacó una plaza pública de trabajo y

siguió en la asociación y ahora lleva la presidencia, que es lo mejor. Es una persona que ha trabajado en todo directamente.

Anteriormente se había realizado un cambio en la estrategia de la organización con el fin de adaptarse a las necesidades de su colectivo principal de beneficiarios. En el año 1998, empezó a evolucionar, superando su carácter de asociación de familiares de ayuda mutua, para llegar a ser una entidad que presta cada vez más servicios de apoyo y trata de mantener un sistema global de atención integral a enfermos y familiares. Durante el ejercicio 2007 se amplió el número de plazas concertadas tras la apertura de un nuevo centro de día.

Una de las principales preocupaciones en las fases previas fue trasmitir a toda la organización el significado de la implantación del modelo y de las actuaciones llevadas a cabo por la comisión para tratar de fomentar el compromiso de todos los miembros con la calidad.

Se puso énfasis en trasmitir a todos los trabajadores que conociesen el sentido de la implantación. Toda la entidad conoce el trabajo de la comisión y la implantación. Lo publicamos, los trabajadores lo saben uno a uno. Estaba en todos los corchos del centro. Se intentó sobre todo que lo conocieran los trabajadores que comprendieran lo que estamos haciendo.

Se ha establecido un calendario para llevar a cabo las revisiones de la implantación, aunque tal y como nos informaron , hasta el momento no se había llevado a cabo. *No ha habido revisión, pero lo tenemos pendiente para hacerlo en este último semestre del año.*

La estructura de la entidad no ha sufrido ninguna modificación. En cierta medida, la pequeña dimensión de la misma facilita que las actividades tengan una identificación muy específica con relación al profesional que se encarga de cada área funcional y por otra parte, existe una configuración de los espacios que permite una comunicación inmediata entre los miembros que trabajan en la parte asociativa, por lo que se facilita el trabajo en equipo.

En cuanto a las actividades llevadas a cabo en el centro de día, la apertura del nuevo centro de día, coincidente con la implantación del sistema, ha permitido que su

funcionamiento comience desde un planteamiento inicial de calidad, evitando los vicios adquiridos.

Política y Estrategia- Las organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en lo que se tiene en cuenta en el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (Criterio Política y Estrategia, EFQM).

La asociación D ha planteado el marco de los planes estratégicos para un periodo de dos años. De acuerdo con la misión de la entidad y el resultado de la autoevaluación, se establecieron los planes de mejora para el periodo 2006/7. En el momento de la toma de datos, la entidad tenía planteado el plan para el horizonte 2008/9, pero quedaba pendiente la concreción y la elaboración del documento.

Para la elaboración de la Política y Estrategia se dispone de información procedente de los principales grupos de interés. En primer lugar, se han establecido sistemas de recogida de información a través de encuestas de satisfacción para todos los servicios. En segundo lugar, las reuniones con los socios permiten establecer un diálogo para la presentación de propuestas y presentación de opiniones. También existe un buzón de sugerencias a la entrada de las instalaciones. El canal que permite obtener más información es el contacto directo. Según la opinión del entrevistado, a pesar del anonimato de las encuestas, las quejas y sugerencias personales llegan por diferentes vías, aunque no suelen ser frecuentes.

Si hubiera algo importante, por ejemplo quejas por la limpieza o la comida lo trataríamos, pero no se ha dado nunca una queja importante.

Como respuesta a las demandas realizadas por parte de los familiares de los enfermos, se ampliaron los servicios tanto en franja horaria (servicio de centro de día para los fines de semana) como en el número de plazas disponibles para los centros de día (apertura de un nuevo centro de día). Inicialmente se empezó con el servicio de fin de semana financiado de manera privada mediante el pago de los usuarios, pero luego, la entidad consiguió que estos servicios fuesen concertados por el gobierno regional, a pesar de que lo habitual en la política de conciertos sea excluir los fines de semana de la financiación. Los dos centros de día son los únicos centros que tienen los fines de semana concertados.

Los familiares continuamente proponen de manera informal algún tipo de actividad. A veces sus sugerencias han permitido mejoras, como por ejemplo, abrir el fin de semana.

Otro de los objetivos de la entidad es la ampliación del número de plazas de centro de día, como consecuencia del exceso de la demanda, pero la capacidad del centro es insuficiente para atender todas las necesidades.

La segunda línea fue el plan de comunicación. A pesar de la configuración de los espacios de trabajo, la comunicación interna presentaba problemas, pues no siempre se realizan las actividades en la sede. Para facilitar la coordinación y la comunicación entre los miembros del equipo se estableció un protocolo de recepción de llamadas y se diseñó un documento sobre llamadas para facilitar su control. Además existe una planificación semanal donde se recogen las incidencias.

La última de las líneas de acción ha sido el Plan de Calidad que es el que permite englobar a toda la organización.

Tenemos, en efecto, un plan estratégico. Te enseño la documentación y lo vemos mejor (muestra la autoevaluación). Establecimos el plan estratégico en el que se contempla la calidad total, el tema de comunicación que es muy importante, y la apertura de nuevo centro de día. Estos fueron los puntos importantes del plan estratégico. Tras la evaluación no fueron los puntos más críticos, pero escogimos esos puntos por ser a corto plazo y porque nos resulta más fácil. El de calidad lo engloba un poco todo, todos los puntos que estaban más débiles.

La entidad tiene como objetivo de futuro el tratamiento integral de la enfermedad en un único centro como respuesta a las necesidades de los usuarios. En dicho centro se establecerán los servicios de atención para todas las fases de la enfermedad (a excepción de aquellas en las que el enfermo se encuentra encamado y es derivado, en caso de tener plaza concertada, a un centro residencial con plaza de no válido). Para alcanzar este objetivo la asociación plantea el desarrollo de un plan de alianzas, plan de carácter instrumental para facilitar la consecución del plan integral.

Debido a la reciente implantación del modelo y de la Planificación estratégica, no se ha llevado a cabo revisión, pero estaba prevista para el segundo semestre del 2007.

Personas. Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipo o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma (Criterio Personas, EFQM).

En la entidad existen dos áreas diferenciadas de funcionamiento: la asociativa y la de centros. La ubicación espacial de uno de ellos permite compartir el espacio de la sede social y el primer centro de día. Dicha distribución ha favorecido que exista una colaboración fluida entre el equipo técnico y el equipo del centro de día. Por otra parte, la filosofía de la entidad de ofrecer un servicio global a sus usuarios requiere del trabajo colaborativo entre los miembros del equipo.

No hay autonomía de los departamentos. Trabajamos juntos, hay un trabajo propio de cada departamento, pero hay muchos trabajos que se hacen entre todos. Es como un equipo con facetas diferentes. Se trabaja mucho en equipo.

En referencia a los centros de día, se pretende que los dos centros funcionen de manera lo más parecida posible, siempre manteniendo la autonomía de las coordinadoras, con el fin de facilitar la gestión diaria de cada uno de ellos.

Las reuniones de la Junta Directiva se realizan sin la presencia de los trabajadores; sólo de manera ocasional se llevan a cabo reuniones conjuntas de la Junta y los trabajadores. Los acuerdos y la información se canalizan a través del presidente. Todas incidencias y los problemas que surjan en el seguimiento de las actividades llegan al presidente desde el equipo. La comunicación vertical en ambas direcciones se realiza a través del presidente de la Junta Directiva.

No tenemos plan de formación, pues no tenemos oferta formativa, pero hemos valorado qué carencias formativas tienen los trabajadores

La entidad no tiene desarrollado un plan de formación global. Una vez al año se lleva a cabo un programa de formación para las personas que se incorporan a la entidad consistente en jornadas, conferencias y cursos. Las propuestas de programas formativos

se realizan a través del área de Psicología y son comunicadas a los trabajadores. Además, si se producen cambios de legislación que afecten al funcionamiento de la Asociación (por ejemplo la ley de dependencia) o nuevas formas de funcionamiento (se impartió una sesión formativa sobre el EFQM para todos los miembros de la entidad), se comunican a los trabajadores. Para la incorporación de nuevos trabajadores se exige no sólo la titulación específica del puesto, sino también formación y experiencia previa en la atención a este tipo de enfermos. Como en otras entidades, la actitud y la sensibilidad en el trato al enfermo son muy valoradas.

Luego estuvimos en un programa de formación continua a través de UGT. Los estudios que se hacen ahora en la Comunidad Autónoma producirán cursos de formación continua .No tenemos aulas para cursos, pero siempre nos dejan aulas, tanto el ayuntamiento como la Caja de ahorros provincial. Si nos tenemos que encargar nosotros, buscamos centros cívicos repartidos por la ciudad, en especial uno próximo, céntrico.

Los centros de día concertados se rigen por la normativa legal que establece los requisitos que deben cumplir los trabajadores y las necesidades mínimas de personal que han de ser cubiertas en función de un ratio por número de personas usuarias. La nueva ley de dependencia obliga a que los auxiliares posean un titulo de Auxiliar de FP (formación reglada) para poder trabajar en un centro. En la práctica, trabajan en los centros de día personas que comenzaron su actividad en puestos de mantenimiento y pasaron a ejercer funciones de auxiliares. En estos casos, bastante frecuentes, fueron contratados como auxiliares de limpieza, pues carecían de titulación oficial, pero desempeñan las funciones de auxiliares de enfermería. Con objeto de regular su situación, desde el gobierno regional en colaboración con las entidades, se está planteando un programa formativo de ajuste que permita a estas personas acomodarse a la legislación. Este programa formativo y el certificado profesional conseguido sólo tendrán validez para la Comunidad Autónoma.

La plantilla de trabajadores es muy estable. Se funciona como en familia.

Está establecido un sistema de incentivos salariales, aunque los complementos no se obtienen en función del rendimiento, sino de la antigüedad. Una vez superado el periodo de prueba en la organización, el cobro del complemento es automático. En referencia a los auxiliares, tienen como incentivo una ampliación del periodo vacacional (mes y medio de vacaciones), más el complemento salarial, un mínimo de 100 euros. Los contratos son estables, hay poca movilidad y poca ampliación de personal, lo que implica

que el grado de satisfacción sea muy elevado. Para llevar un seguimiento, la asociación realiza encuestas a los trabajadores con el fin de que reflejen su satisfacción sobre sus condiciones laborales. Los resultados muestran que el principal problema en relación a la remuneración salarial es la escasa cuantía, pero en términos generales existe un grado de satisfacción bastante elevado.

La Asociación cuenta con una base de datos desde hace cuatro años. Esta base permite disponer en red de toda la información referente a los usuarios. Se accede a la base desde Enfermería, Trabajo social y desde la Administración del centro.

Alianzas y Recursos. Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y el medio ambiente (Criterio Alianzas y Recursos, EFQM).

Las alianzas externas las podemos desglosar en proveedores de financiación, proveedores de servicios y colaboradores.

Para el primero de ellos, la asociación tiene desarrollado un sistema de acuerdos de financiación que le permiten desarrollar diferentes tipos de actividades. El principal financiador es el gobierno de la Comunidad Autónoma a través de las plazas concertadas de los dos centros de día. Pero la asociación considera muy importantes sus actividades de los grupos de autoayuda así como los talleres de estimulación cognitiva, los cuales considera como su *producto estrella*.

La principal caja de ahorros provincial tiene un convenio con nosotros y con el Servicio de Neurología del Centro Hospitalario. Aparte de estimulación cognitiva se está organizando la estimulación, que se hace en otro centro, que pertenece a este convenio. Con el convenio con la caja de ahorros se hacen cuatro talleres; el ayuntamiento financió 10 talleres. Otros ayuntamientos financian otros talleres en diferentes pueblos de la región. Estos talleres van dirigidos a personas que no están diagnosticadas.

En el caso de los proveedores de productos/servicios, la elección de los proveedores se realiza en función de la relación calidad-precio. Uno de los proveedores relevantes es la empresa de catering de los centros de día. Debido a la importancia de este servicio se ha planteado llevar un control más directo de dicha empresa.

Hay buena relación con esta empresa, la comunicación es constante. Hay dos centros de día y dos coordinadoras y se quiere establecer una coordinación para que no se baje la guardia y se mantenga la calidad de la comida siempre.

En relación a los acuerdos de colaboración con otras organizaciones, una de las alianzas estratégicas es la mantenida con los centros de salud. Existe una buena relación con el sector público en general y con los facultativos, aunque suele ser unidireccional. El principal agente de comunicación con el sistema público sociosanitario es mediante las relaciones con los trabajadores sociales.

Aunque aquí trabajamos más con trabajadores sociales de centros de salud que con los facultativos. La comunicación con trabajadores sociales es más necesaria que con los médicos, pues los trabajadores sociales son los que disponen de la información de recursos para los pacientes y son principalmente los que derivan a los enfermos a la asociación, y a su vez desde la asociación se deriva a las personas que acuden para que el trabajador social de su centro asignado gestione su atención posteriormente.

Desde la Asociación se considera relevante esta relación, ya que la entidad no se pueden gestionar los recursos públicos (concesión de plazas, ayudas de apoyo, etc.) aunque puede facilitar la gestión en pro del usuario. Así, han logrado implantar el programa "respiro de fin de semana", una referencia para el resto de entidades.

A su vez, conscientes de la importancia del desarrollo de alianzas para el logro de objetivos comunes se promueven las relaciones con empresas y otras asociaciones para la canalización de recursos.

También tenemos cierta comunicación con otros centros de día, que nos tienen como referencia por ciertos servicios, por ejemplo, el programa de respiro de fin de semana que nosotros ofrecemos. En conclusión, hay una buena colaboración. Con el plan de alianzas vamos a reforzar esas colaboraciones.

Trabajamos también con otras asociaciones regionales, con el Patronato Europeo del Mayor, con el que trabajamos el tema del voluntariado, luego con institutos,

para hacer prácticas; recibimos un volumen de practicas muy grande; también colaboramos en otros cursos de formación desde los sindicatos.

La entidad es muy consciente del límite de su "oferta", pues la enfermedad provoca en su última fase consecuencias físicas y psíquicas a los enfermos que no puede atender. La relación con el servicio de salud regional facilita la atención en la fase final en otros centros.

Hay varios casos en las últimas fases de la enfermedad, con poca actividad, pero no encamados, tienen poca movilidad, pero no encamados. Cuando ya no pueden venir al centro, cuando ya no pueden moverse, se les deriva a otro servicio. El centro de día no esta indicado para fases avanzadas.

Finalmente, se destaca la importancia de la concienciación social sobre la enfermedad para lo que desde la propia asociación se llevan a cabo diversas actividades, no sólo con el fin de obtener recursos sino para mostrar la realidad de las personas que padecen la enfermedad.

Hacemos otro tipo de actividades de sensibilización para que la sociedad nos conozca, por ejemplo el día mundial de la enfermedad.

Procesos. Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. (Criterios Procesos, EFQM)

El mapa de procesos *lo establecimos con el comité de calidad y una vez que lo entendimos fue más fácil. Tuvimos el apoyo de una consultora, pero no hubo una relación muy fluida. Trabajamos por nuestra cuenta, nos tuvimos que buscar la vida. Llegamos casi a ser asesores de la asesoría. Casi es mejor, porque así aprendes y aprendes bien. Lo de Calidad es un tema difícil, nunca nos supieron poner un ejemplo de proceso. Nunca comprendimos qué era gestión por procesos. No nos los explicaron sobre algo práctico. Salimos del curso peor que entramos. Tampoco entendían las organizaciones sin ánimo de lucro, los ejemplos eran de teléfonos, como ya he dicho antes.*

Empezamos primero por los de soporte y luego pasamos a los estratégicos. Cada uno de los procesos tiene su propia descripción, responsables, etc.

La Asociación D cuenta con un Servicio de Orientación e Información, que representa para familiares y enfermos la primera toma de contacto con la entidad. A partir de aquí, se deriva a los familiares y enfermos a los servicios necesarios, que fundamentalmente son:

1. Información sobre recursos y ayudas (orientación social).
2. Información sanitaria (enfermería del propio centro).
3. Asesoría jurídica.

Una vez en el centro, el enfermo recibe los servicios directos (talleres de estimulación, etc.), mientras los familiares se integran en grupos de ayuda mutua con el fin de intercambiar experiencias, bajo la dirección de la psicóloga, y prevenir algunos riesgos, especialmente el síndrome de *Bournout* (o síndrome del cuidador quemado). La relación va creciendo en interés, mientras se produce una sensibilización que mejora la formación y la información, las buenas relaciones entre asociación y usuarios.

A la hora de solicitar información, se hace a través de los familiares. También a la hora de proporcionarla. Tenemos un trato muy familiar, como en casa. Cualquier problema se comunica directamente, se llama por teléfono, o informa la del transporte, todo muy familiar.

Se les entrega a los familiares semanalmente un informe. Se recoge en él cualquier tipo de incidencia, por ejemplo, si el enfermo tiene que traer medicación, pañales, etc.

Cualquier cosa novedosa se comunica con carta acompañando el informe semanal al paciente. Ahora queremos hacer un calendario con grupos de cuidadores, enfermos, equipos, etc.

El sistema de pago es, como hemos avanzado, el *copago*. El gobierno regional paga una parte del coste en función de las pensiones, etc. Si el enfermo tiene recursos paga la plaza entera. Para los grupos de ayuda mutua, el Gobierno regional destina una cantidad anual que cubre el coste de las actividades. Con la Caja de ahorros regional y con el ayuntamiento también hay establecida una cantidad fija y estable. Como la mayoría de las entidades, la Asociación D es muy consciente de su dependencia económica de entidades públicas gubernamentales y de la principal entidad bancaria de la región.

El centro de día recibe dinero de los pacientes en proporción a sus recursos, pero con el copago no se financia la plaza ni al 50%. La principal fuente de ingresos es el Gobierno regional que tiene 40 plazas concertadas. El año pasado pasamos de 20 a 40. Al abrir otro centro ampliaron 20 plazas más. El integral no sé exactamente cuantas plazas tendrá en el futuro, unas cincuenta...

La entidad es consciente de la necesidad de dotarse de nuevas herramientas de información para mejorar sus estrategias.

Hacemos un boletín mensual. Algunos son cada dos meses, siempre esperamos que haya algo nuevo para hacer el boletín. La pagina web la tenemos en construcción. Es uno de los puntos de mejora. Iría en el plan estratégico en Comunicación.

Con todo ello, la gestión de la entidad y su posibilidad de evaluación y, por ello, de incorporar mejoras, se ve facilitada tras la implantación.

En cuanto a indicadores internos, tenemos un cuadro de indicadores documentados proceso por proceso. La encuesta es la misma para todos los procesos. Al final, hay también indicadores y metas. Los objetivos no cambian. Sobre las mediciones se lleva un registro.

Como resultado, la Asociación D ha logrado una mejora estimable en la utilización del conocimiento y la información de forma eficaz.

En los centros de día está regulado todo, se hace un seguimiento. Se tiene todo tipo de información, informe medico, tratamientos, etc. En nuestros ordenadores hay una base de datos que nos hicieron hace unos cuatro años. Está en red. Se ve la base desde Enfermería, Trabajo social y desde la administración del centro. Se les entrega a los familiares semanalmente un informe. Se recoge en él cualquier tipo de incidencia, si tiene que traer medicación, pañales, etc.

A la vez, mantiene estrategias tradicionales, que habitualmente proporcionan buenos resultados, no sólo por servir a sus fines de difusión y conocimiento de la enfermedad, sino porque estimulan la sociabilidad de enfermos y familiares y les hacen ser conscientes de que su trabajo y su entrega a los demás es reconocido públicamente.

2.5.2. Estudio de Casos Múltiple

Las entidades que hemos elegido como casos de estudio presentan fórmulas jurídicas distintas. Dos son fundaciones; las otras dos, asociaciones sin ánimo de lucro. Su constitución es bastante reciente –tres son de los años noventa-, salvo una de ellas, constituida en 1981, que es a su vez la que mayor experiencia tiene en el desarrollo del sistema basado en el EFQM.

A excepción de la organización C, todas responden a una motivación de respuesta inmediata a problemas locales-regionales específicos, cuya solución específica escapaba a los poderes públicos, y sólo una responde al impulso de emulación de una entidad internacional. En el caso de la Fundación A, la más antigua, se constituye al calor de los movimientos sociales reivindicativos, y pretende adoptar diferentes estrategias de lucha contra la exclusión social. Las asociaciones B y D nacen como consecuencia de la acción de enfermos/familiares de enfermos que han de asociarse para buscar medios con los que atender a necesidades específicas ante el vacío de la administración. Ambas prestan servicios encuadrados dentro de la ayuda mutua, y adaptan los servicios sociosanitarios a las necesidades de sus colectivos. La Fundación C se corresponde con una iniciativa de origen suizo que se ha expandido en diversos países a nivel mundial y pretende ampliar el servicio hospitalario. En los casos de las Fundaciones A y D, la categoría dominante no es receptora del servicio mientras que en las otras dos asociaciones los beneficiarios coinciden con la categoría responsable última de la toma de decisiones, aunque en el caso D los usuarios principales no coinciden con la categoría dominante debido a que tienen limitada su capacidad de obrar.

Las organizaciones A, B y D a pesar de su dimensión local-regional se encuentran integradas en organizaciones de nivel nacional o supranacional para la reivindicación de sus demandas sociales; así, las dos entidades de familiares de enfermos están amparadas por una federación o confederación nacional y la Fundación A participa en diversas redes con objetivos y misiones similares a la suya.

El nacimiento de todas fue bastante precario hasta que la organización permitió mejorar los medios para acceder a las ayudas públicas. Sin embargo, todas muestran un deseo de independencia en cuanto a la financiación, pues valoran por encima de todo la misión y tienen como factor más negativo la dependencia de instituciones, aunque en muchos casos esta dependencia es imposible de abandonar, según reconocen sus directivos.

Son conscientes de que la implantación de sistemas de calidad es muy beneficiosa para el desarrollo de las entidades. En general, la iniciativa de implantarlos partió de las mismas entidades, aunque reconocen el impulso de externo como programas de fomento de la calidad desarrollados por instituciones públicas, o las confederaciones nacionales y destacan la ayuda ofrecida por la fundación Luis Vives para las fases previas.

Los problemas que hemos detectado en la implantación, comunes a todas las entidades, son:

a) Dificultad de manejar un lenguaje que está orientado a objetivos empresariales, tanto por la terminología específica como por los propios objetivos a conseguir, ya que las entidades no aspiran a un beneficio material que pueda plasmarse en una cuenta de resultados.

b) Dificultad de afrontar los costes económicos de la implantación, no tanto por el volumen total, que a veces no representa un alto porcentaje sobre el presupuesto, sino porque las entidades son reacias a desviar dinero de sus objetivos, lo que dificulta el poder afrontar los costes de tiempo empleado en la implantación, ya que éste se restaría del que demandan los usuarios.

c) A ello debemos añadir la dificultad de obtener financiación del sistema de calidad a través de los cauces normales debido a que no se considera un objetivo enlazado con la misión.

Comentadas las características definitorias de las organizaciones de forma comparativa y resumidas en la Tabla 33, pasamos a analizar las diferentes fórmulas utilizadas en cada uno de los agentes facilitadores del modelo EFQM. En los cuadros de los diferentes agentes se han reflejado diversas actuaciones y herramientas utilizadas, de las que comentaremos los aspectos más destacados; finalmente, destacaremos las conclusiones extraídas.

Tabla 33: Caso Múltiple

CASO	A	B	C	D
FORMA JURÍDICA	Fundación	Asociación	Fundación	Asociación
ÁREA ACTUACIÓN	Regional	Local	Nacional	Regional
TIPO	Interés General	Ayuda Mutua	Interés General	Ayuda Mutua
Actividad	Promoción de empleo para colectivos en situación o en riesgo de exclusión	Servicios destinados a personas con discapacidad física	Apoyo a la infancia en el entorno hospitalario	Servicios destinados a personas dependientes y a sus familiares
Categoría Dominante	Patronato y Asamblea	Junta directiva-socios: Enfermos	Patronato	Junta directiva-socios: Familiares
Beneficiarios	Terceros	Enfermos	Terceros	Enfermos
Origen	1981	1991	2000	1993
Comienzo Implantación	2002	2004	2006	2005
Motor	Motivación Propia: Mesa de Dirección Mejora interna.	Junta directiva y Dirección. Mejora interna. Reconocen la posibilidad de ser exigido en el futuro.	Dirección. Visión objetiva de la calidad del trabajo realizado. Lograr un aval que facilitara la obtención de financiación. Fundación Matriz	Confederación Nacional Percepción de requisito por las Administraciones Públicas a raíz de la ley de Dependencia.
Apoyo Inicial	Entidad de promoción regional. Posteriormente apoyado y supervisado por la Fundación Luís Vives	Fundación Luís Vives	Fundación Luís Vives. Fundación Matriz.	Consultor externo.
Freno Principal	Falta de recursos específicos-No vinculado con la Misión	Falta de recursos adicionales-queda relegado por la actividad propia de la asociación. Origen y orientación empresarial de los modelos.	Carencia de personal disponible.	Falta de adaptación del Modelo al ámbito social.

Liderazgo

La decisión de la implantación dependerá de la capacidad de liderazgo para definir la Misión, Visión y Valores (MVV), transmitirlos a los miembros de la organización y, de forma externa, la implicación en de los líderes y su capacidad de estímulo del compromiso con la implantación.

Tabla 34: Caso Múltiple. Liderazgo

LIDERAZGO				
CASO	**A**	**B**	**C**	**D**
Misión-Visión-Valores	Desarrollada la misión, visión y valores Plan Estratégico	Desarrollada la misión, visión y valores Previa a la implantación (declarada de utilidad pública) Visión y Valores previos a la implantación (Código ético).	Desarrollada la misión, visión y valores Recogida en los estatutos.	Desarrollada la misión, visión y valores De forma conjunta en base a los fines estatutarios.
Comunicación Interna	Proceso de comunicación establecido Enmarcada en el Proceso de Planificación Estratégica	Proceso de comunicación establecido Memoria anual, página web y los trípticos de información.	Comunicación abierta y directa; circulares mensuales Facilitada por la dimensión de la plantilla y su ubicación	Proceso de comunicación establecido Publicación en el tablón y mediante reuniones
Comunicación Externa	Proceso de comunicación establecido Interactuación- Proceso "Fortalecimiento del Tejido Social" Actuaciones de divulgación y sensibilización. Página Web.	Proceso de comunicación establecido Página Web y los trípticos de información. Elaboración de memorias para financiadores.	Proceso de comunicación establecido Memoria de actividades y económica, tríptico de información general, boletín digital, material de captación de fondos, Newsletter y página Web.	Proceso de comunicación establecido Boletín Mensual
Implicación de los líderes en los procesos de revisión	Proceso de revisión cada tres años Planificación Estratégica Comisión: representantes procesos.	Proceso de revisión cada cuatro años Coincidiendo con la renovación de la Junta Directiva	Proceso de revisión bianual	Proceso de revisión bianual
Compromiso	Curso de formación sobre la Calidad e implicaciones. Seguimiento de los Planes de actuación (4 meses) Proceso de Planificación Estratégica	Junta directiva y la Dirección mantienen reuniones quincenales. Compromiso recogido en el Plan Estratégico. Participación en la formación de calidad	Implicación de la Dirección en los equipos de mejora.	Comisión de Calidad. Problemas de implicación por parte de los miembros de la Junta Directiva. Presidente es un antiguo trabajador

Inicialmente, el proceso de implantación ha conllevado una formación previa en calidad, que ha sido más o menos participada por los miembros de la organización. El equipo técnico es el encargado de realizar las funciones de liderazgo, debido a que son los principales responsables de la función operativa, aunque dependerá de las decisiones estratégicas que sean tomadas por el Patronato/Junta Directiva.

En todas las organizaciones existe una trayectoria previa con una marcada orientación de sus actividades hacia Misión, establecida por los propios estatutos, y que condiciona la definición de la Visión y los Valores que se realiza en las fases previas de implantación. Así como los Valores son implícitos a la propia organización aunque es en el proceso de implantación cuando se "materializan", la definición de Visón no es tan evidente y requiere una orientación de futuro que no se ha realizado de manera informal. En el Caso A, la adopción de una perspectiva estratégica les ha llevado a incorporar la revisión de la MVV en el proceso de planificación estratégica, procediendo a ampliar el significado de la Misión.

Se han establecido los canales de comunicación para la información de las actuaciones desarrolladas por las comisiones encargadas de la definición. En los casos B, C y D, el tamaño facilita la comunicación directa mientras que en el caso A se ha dotado de herramientas más complejas. Por otra parte, las organizaciones llevan a cabo actuaciones para publicitar su Misión, siendo especialmente difundida por la Fundación C que hace especial incidencia sobre ella en todos los documentos públicos de la entidad.

La implicación en el proceso de revisión se ha configurado solidamente en el Caso A, mientras que en las restantes organizaciones está definido en menor grado, ya que se está asentando y no se ha llevado a cabo, aunque se realizan revisiones de los planes estratégicos.

El compromiso con la calidad se ve reflejado a través de la participación en los cursos de formación, la incorporación de la dirección en los comités de calidad y la incorporación de la calidad en el plan estratégico.

Política y Estrategia

Las organizaciones han desarrollado sus planes estratégicos integrando a la calidad como objetivo estratégico en el diseño de los Planes, de tal manera que pueda promoverse a través de ellos el logro de los principios que promueve la TQM.

Tabla 35: Caso Múltiple. Política y Estrategia

POLÍTICA Y ESTRATEGIA				
CASO	A	B	C	D
Proceso de Planificación Estratégica	Proceso del Plan estratégico totalmente definido y procedimentado. Establecimiento de los Planes de actuación	Planes de actuación Propuestas de la Junta Directiva. Análisis de información interna y diseño. Aprobación por la Junta Directiva. Aprobación por la Asamblea de socios	Plan Estratégico La directora lleva a cabo la elaboración del plan y establecimiento de planes de actuación. Es aprobado por el Patronato	Plan Estratégico. Aprobado por la Junta Directiva y la Asamblea de socios
Diseño	Comisiones-Mesa de Dirección-Asamblea	Comisión estratégica y Junta directiva.	Dirección y Patronato	Junta directiva y equipo técnico
Revisión	Proceso de revisión cada tres años Planificación Estratégica Comisión: representantes procesos.	Proceso de revisión cada cuatro años Coincidiendo con la renovación de la Junta Directiva	Proceso de revisión bianual	Proceso de revisión bianual
Proceso de autoevaluación	Autoevaluación a través de la Junta Directiva	Autoevaluación por un equipo interno de profesionales	Dirección	Autoevaluación a través de la Comisión de Calidad
Indicadores generales	Objetivos Tácticos y de Procesos	Indicadores de resultado final	No establecidos	No establecidos
Captación de Información de su entorno	Participación en Redes	Participación en Jornadas y foros con otras entidades sociales. Base de datos en red.	Establecida a través de sus redes de colaboración	Establecida a través de sus grupos de interés
Valoración de los Programas	La incorporación y valoración se realiza desde el propio proceso de planificación estratégica.	Evaluación final de algunos programas exigida por la entidad financiadota.	Reuniones con los hospitales. Elaboración de Memoria anual.	Autoevaluación
Benchmarking	Participación en diversas redes sociales y en foros de entidades sociales	Participación en foros de entidades sociales	No se lleva a cabo	Participación en foros de entidades sociales
Participación Usuarios	Reuniones con usuarios, y encuestas, pero no existe una participación directa.	Asamblea y Junta Directiva	No existe participación directa	Reuniones con socios y Junta Directiva

Aunque todas ellas hayan adoptado alguno de los objetivos de mejora como elementos de los planes definidos, comprobamos que el nivel de despliegue así como de incorporación de los intereses de los diferentes grupos de interés no son equiparables entre las diferentes organizaciones. En el proceso de definición, la Fundación A incorpora de diversas maneras a todos los miembros de la organización, desarrolla los planes, los implanta y revisa. En los casos B y D, la participación interna de la organización no se ha instrumentalizado directamente, pero debemos destacar la orientación al usuario, promovida desde la naturaleza asociativa. En estos casos la definición de los planes es realizada por los propios beneficiarios, por tanto la información sobre sus necesidades y demandas se incorpora de manera directa. Las organizaciones desarrollan la participación en redes sociales como instrumentos para obtener información del entorno, aunque el uso de herramientas como el *Benchmarking* se realiza de forma muy limitada.

Personas

La orientación a las personas es uno de los pilares en los que se sustenta la TQM y uno de los elementos destacados por todas las organizaciones. El argumento principal es la consideración holística del usuario, es decir, la complejidad de las situaciones requiere una intervención multidisciplinar para la provisión de un servicio global. Esta peculiaridad y el hecho de ser organizaciones proveedoras de servicios confieren a los recursos humanos un papel relevante. El desarrollo de los miembros con la misión y los objetivos de la organización está asociada con la definición de usuario y del servicio de intervención, elementos clave que condicionan la estructura de las organizaciones. Así pues, podemos observar que las organizaciones que desarrollan una definición compleja del servicio favorecen el trabajo en equipo mediante la provisión a través de actuaciones múltiples y coordinadas. Este enfoque requiere estimular constantemente la responsabilidad compartida, extender la comunicación a todos los miembros, buscar el consenso en los objetivos, revisar continuamente las actividades, proporcionando medios e incentivando una actitud de prevención.

La formación de los recursos humanos ha sido identificada como un componente crítico de la Dirección de RRHH cuando se van a implementar importantes cambios organizativos, como es el caso de la aplicación de un sistema TQM. En general, destacaremos algunos principios a tener en cuenta en el proceso:

Tabla 36: Caso Múltiple. Personas

PERSONAS				
CASO	A	B	C	D
Estructura Interna	Equipos de trabajo. Configuración determinada por los procesos.	Estructura funcional (áreas disciplinares)	Funcional para las áreas de administración. Los artistas tienen contrato mercantil	Funcional. Equipo técnico multidisciplinar.
Satisfacción Trabajadores	Valoración de la satisfacción a través de reuniones y encuestas anuales	Valoración de la satisfacción mediante reuniones Cada trabajador deberá reunirse con la dirección una vez al año como mínimo; reuniones sistemáticas por departamento	Valoración de la satisfacción a través de reuniones trimestrales	Valoración de la satisfacción a través de reuniones y encuestas A través del Presidente: mediante reuniones con el equipo técnico
Mecanismos Implicación	Inicial: Plan de Acogida Sistema participativo e incorporación en el establecimiento de los Planes de Actuación del Plan Estratégico.	Equipo de Calidad- realización de la autoevaluación. Presentación anual por parte de cada departamento de planes de mejora del servicio. Variedad de actividades para el voluntariado.	Libertad de incorporación al equipo de calidad.	Trabajo en equipo
Plan Comunicación	Informal No está diseñado pero muestran interés por llevarlo a cabo	Informal Canalizado a través de la Comisión Interdisciplinar	Informal	Establecido a raíz del proceso de autoevaluación. Protocolo de recepción de llamadas. Planificación semanal y recogida de incidencias
Acciones de información inicial al personal	Plan de acogida (importancia de los Valores)	Actividades de orientación Realizadas por la coordinadora del voluntariado.	Asistencia inicial con profesional experimentado	Plan de acogida
Sistema de reconocimiento	Sistema de remuneración igualitario	Sistemas informales de reconocimiento	Sistemas informales de reconocimiento y asistencia al seminario internacional para intercambio de experiencias	Sistema de incentivos No está vinculado al rendimiento

Sistema de evaluación del desempeño	Seguimiento de los indicadores de resultado No existe un sistema de evaluación individualizado	Sistema de fijación de resultados a cumplir	Sistema sistematizado -Reuniones con miembros del hospital. -Reuniones con terapeuta cada 3 meses. -Visitas a dúo.	Sistema informal
Plan de Formación	Adaptación de las capacidades a los puestos. Coordinación y Responsables de los procesos, aunque se prevé que se haga desde el proceso Personas para favorecer la implicación.	Plan de formación continua para el voluntariado. Contratación de una Psicóloga para la elaboración del PF. Cursos generalistas y específicos de las disciplinas.	Plan sistematizado para los profesionales de atención directa. Formación específica para el voluntariado.	No establecido. Es flexible
Recogida de necesidades formativas	Proceso integrado en el Plan Estratégico	Elaboración por la psicóloga a partir de las sugerencias presentadas por los trabajadores a través del representante del departamento	Para el personal de administración: dependerá de las necesidades y el presupuesto. Decisión final de la dirección.	El área de Psicología recoge las opciones y las comunica a los trabajadores.
Formación de la Dirección	Planes de formación	Curso intensivo de formación a la Junta Directiva sobre aspectos de la organización. Un miembro de la Junta ha participado en la formación de la FLV y el resto ha participado en jornadas y conferencias	Formación necesaria para desarrollar su función	Cursos de formación Por ejemplo, sobre el modelo EFQM
Gestión voluntariado	No se realiza de forma específica aunque viene condicionada por el trabajo en red.	Departamento de Atención Sociosanitaria realizado por la coordinadora de Voluntariado.		

1. Las promoción de la participación del todo el personal en la mejora continua, descentralizando la toma de decisiones y dándoles autonomía para proponer y tomar iniciativas. El trabajo en equipo y la cooperación entre los miembros debe ser fomentada con el fin de adaptarse a las necesidades de los usuarios ante demandas complejas que requieren intervenciones multilaterales.
2. La planificación y mejora de las competencias de los RRHH deben incorporar como elementos fundamentales los valores. Las competencias deben estar definidas en sintonía con la misión, y la estrategia diseñadas, y alcanzadas por medio de la contratación y la formación.
3. El logro de una comunicación ascendente, descendente y lateral efectiva que permita obtener información para la coordinación de y entre los equipos así como la información desde la base para la toma de decisiones estratégicas.
4.Los sistemas de reconocimiento que incorporen recompensas, aunque no necesariamente de carácter no económico, deben de reforzar los esfuerzos realizados individualmente y los resultados colectivos.

Aunque no son utilizadas por la organizaciones, una política de incentivos está destinada a motivar a empleados, con el fin de contentar y retenerlos y mejorar el servicio al usuario y para mejorar constantemente la calidad, aprovechando la evidencia de que una remuneración justa y un sistema de incentivos bien enfocado potencia la mejora de la calidad. Entre los incentivos se debe destacar el uso de los premios no económicos como forma de motivación, enfatizando las ventajas de los sistemas de reconocimiento implícitos y haciendo agradecimiento público de las contribuciones realizadas por cada uno, a fin de aprovechar las positivas repercusiones del reconocimiento formal del éxito en el proceso de mejora y en la promoción del esfuerzo y de la iniciativa.

Alianzas y Recursos

Según el modelo enfocado hacia la empresa, la peculiaridad de las alianzas va enfocada a integrar los procesos externos de las organizaciones que les proporcionan bienes o servicios. Una de las características reseñables de los modelos es que el concepto de cooperación se amplia no sólo a la cooperación con las organizaciones que forman la cadena de valor, sino que la cooperación es horizontal.

Tabla 37: Caso Múltiple**.** Alianzas y Recursos

ALIANZAS Y RECURSOS				
CASO	**A**	**B**	**C**	**D**
Stakeholders (no usuarios)	Tiene identificados los grupos de interés	Tiene establecido el mapa de Grupos de Interés Gestión del Voluntariado por el departamento de atención Sociosanitaria.	Hospitales. Principales Financiadores: Empresas financiadoras y socios. Proveedores-Colaboradores	En proceso de desarrollo de un Plan de Alianzas.
Selección Proveedores	Selección en base a criterios establecidos. Presupuesto económico, calidad, puntualidad, rapidez, etc. Para determinados trabajos, a veces, primará más la calidad del servicio o profesionalidad que el presupuesto económico.	Procedimiento de aprobación basados en comportamientos éticos. Valoración de empresas para promover condiciones favorables para los socios. Se revisan anualmente las condiciones de compra de los proveedores habituales	Principios recogidos en la Carta Ética y Carta de comunicación.	Selección en base a criterios de calidad y precio. Principal proveedor: servicio de catering. Se realiza un control directo.
Relaciones Administraciones Públicas	Tema fundamental es la obtención de Fondos de Financiación	Tema: Financiación Principalmente con la administración local y regional. Actividad complementaria con el sistema sociosanitario. No hay comunicación y si existe es unidireccional.	Independencia financiera	Cooperación: Plazas concertadas de centro de día. Relación fluida con los Centros de Salud a través del trabajor/a social.
Colaboración con otras Entidades	Proceso de "Fortalecimiento del tejido social"- la entidad realiza numerosas actividades y proyectos en red.	Procedimiento de aprobación en base a comportamientos éticos. Confederación Nacional y red europea. Redes de discapacitados o voluntariado. Plan Avanza. Acuerdos con la Universidad para la realización de prácticas y selección de candidatos. Colaboración en investigaciones	Se les exige el respecto al Carta Ética y Carta de Comunicación de la entidad Establecidos los criterios de selección de Hospitales colaboradores.	Cesión de aulas para formación Colaboraciones con entidades sociales. Colaboraciones con centros de formación para la realización de prácticas

		relacionadas con el perfil neurológico de los enfermos.		
Intervención Comunitaria	Acciones de sensibilización-participación en charlas/coloquios. Trabajo en red Acciones de divulgación.	Campañas de sensibilización a la población Fondo Solidario	Acciones de sensibilización	Campañas de sensibilización
Gestión del conocimiento		Participación en proyecto europeo para determinar y clasificar las necesidades de atención sociosanitaria de los enfermos. Evaluación de software para personas con dificultad de manejo del ordenador. Base de datos para compartir información a nivel nacional	Participación en seminario Internacional Anual	
Innovaciones tecnológicas	Base de datos Facilitando información, coordinación y análisis de resultados	Base de datos para la gestión de usuarios. Se está utilizando como experiencia piloto para su posterior uso en el resto de España. Nuevas tecnologías aplicadas a servicios asistenciales.	No existe	Base de datos
Gestión riesgos financieros	Diversificación de fuentes de financiación mediante actividad mercantil. Línea de Crédito.	Realización de actividades para la captación de fondos. Dotación de reservas.	Diversificación de fuentes de financiación mediante actividad mercantil. Dotación de reservas. Apoyo subsidiario de la Fundación matriz.	Financiación de la Comunidad Autónoma y donaciones
Uso Internet-Sociedad del Conocimiento	Página Web	Página Web para captación de socios y voluntarios. Proyecto de acercamiento del usuario: proyecto de aplicación de las Nuevas Tecnologías a los servicios asistenciales.	Página Web Pueden hacerse donaciones a través de la web	Página Web

Este principio implica la búsqueda de las alianzas con entidades u organismos que tengan establecida una misma o similar misión a la organización. Esta característica puede ser entendida debido al fin último de las organizaciones, el desarrollo de una actividad que conlleva una finalidad de beneficio general. Esto no supone que deba ser exclusivamente la organización la que lo consiga sino que debe procurar que la misión sea alcanzada, sino es por ella, por otras organizaciones o a través de redes.

La implantación de este principio se lleva a cabo a través de prácticas como:

1. Establecimiento de alianzas estratégicas o de programas de cooperación profunda con sus financiadores (principalmente desarrollado por la Fundación C) integrándolos como proveedores de servicios o como financiadores. La reducción de la base de financiadores privados busca una identificación entre proyecto-entidad financiadora. La reducción de la base de financiadores principales puede redundar en la existencia de relaciones más estrechas y continuas en el tiempo, más que cuando existen múltiples.

2. La práctica de la cooperación con otras entidades mediante equipos conjuntos y redes les permitirá participar en el diseño de acciones colectivas, así como actuar como lobby de poder que canalice las demandas sociales, sus quejas y sugerencias de mejora a los poderes públicos.

3. La integración en otra entidad supraregional o también las redes de trabajo permiten el desarrollo de programas de mejora. Estos programas facilitan el intercambio de conocimiento, información, experiencias o desarrollar nuevas competencias, para que aprendan a gestionar y mejorar la calidad y la eficiencia de sus proyectos desde un enfoque social.

Procesos

El principio de visión global de la organización, plasmado en prácticas de gestión procesos y de cooperación interna y trabajo en equipo, implica adoptar un enfoque horizontal que cruza las fronteras organizativas clásicas. La TQM implica una organización horizontal, cuyo criterio de organización es más la agrupación de procesos con fuerte interdependencias que la división del trabajo.

Tabla 38: Caso Múltiple. Procesos

PROCESOS				
CASO	**A**	**B**	**C**	**D**
Orientación al usuario	Ampliación del enfoque laboral al enfoque sociolaboral. Reestructuración de la entidad. Estructura por procesos. Definición del servicio por el usuario: itinerarios personalizados	Los beneficiarios son a su vez categoría dominante. Visión integral de la persona enferma.	Menores hospitalizados como orientación estratégica	Ampliación de los servicios y de las plazas ofertadas. Ampliación: tratamiento integral de la enfermedad
Gestión de quejas	A través de la relación directa	Protocolo A través de grupos de ayuda mutua, buzón de sugerencias, reunión con la dirección	Canalizado a través del personal sanitario	Canalizado a través de familiares, comunicación directa
Indicadores de resultado interno	Planes Operativos Anuales revisados cuatrimestralmente.	No están identificados. No está definido el mapa de procesos.	Definición del mapa de procesos pero no existe un sistema de indicadores.	Definición del mapa de procesos, propietarios e indicadores
Sistema de Información interna sobre usuarios	Actuaciones puntuales. Encuesta que condujo a la reestructuración organizativa	Cuestionarios de satisfacción, buzón de sugerencias. Representantes de los grupos de ayuda mutua. Reuniones interdisciplinares para la evaluación de los casos (dos veces/semana) Valoraciones dos veces al año.	Reuniones periódicas con el personal de los hospitales.	Encuestas de satisfacción para todos los servicios, reuniones periódicas con los socios, buzón de sugerencias y el contacto directo. Se proporciona un informe semanalmente.
Mejora Continua	Autoevaluación Planes de mejora	Autoevaluación Planes de mejora	Autoevaluación Planes de mejora	Autoevaluación Planes de mejora

La gestión por procesos incorpora prácticas orientadas a:

1. Identificar los procesos críticos teniendo en cuenta las necesidades del usuario, las secuencias de tareas que forman cada proceso, los proveedores y clientes internos relacionados en él.

2. Establecer una gestión sistémica de cada proceso designando un propietario (coordinador) y midiendo sus resultados continuamente. La gestión sistémica debe recoger la información del desempeño del propio proceso así como la información proporcionada por sus clientes a través de los instrumentos establecidos para ello (por ejemplo los sistemas de recogida de quejas o buzones de sugerencias).

3. Se debe de adaptar para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente interno, lo que conlleva retroalimentación de su satisfacción y de los cambios en sus expectativas y necesidades, diseño organizativo horizontal buscando el trabajo en equipo y la cooperación interna.

4. Revisión de los procesos y establecimiento de objetivos para su mejora, anticipando el cambio de las necesidades de los clientes internos, utilizando información de clientes, proveedores, empleados, entidades colaboradoras y otras partes interesadas.

5. Estimular la innovación de procesos, descubriendo y aplicando nuevas tecnologías y/o rutinas organizativas, así como fomentando el aprendizaje.

6. Implantar los cambios en los procesos y evaluar los resultados.

La gestión por procesos es una herramienta que se sustenta bajo el enfoque del aseguramiento de la calidad, aunque su incorporación al sistema TQM no le otorga la relevancia de un objetivo por si mismo. El enfoque basado en procesos facilita la adopción del enfoque en el usuario y la incorporación de la cultura de la mejora continua. Para ello debe sustentarse en:

1. Altos grados de participación y compromiso, con un clima organizativo de confianza, y cuyo diseño y sistemas de reconocimiento incorporen explícitamente criterios de reconocimiento al esfuerzo y a los resultados colectivos.

2. Es necesario romper las barreras horizontales y verticales, así como entre especialidades, que imposibilitan que cada persona o unidad de la organización hagan su trabajo con satisfacción.

3. El énfasis en los procesos, más que en la especialización funcional, implica también el desarrollo de relaciones laterales entre áreas y divisiones, así como pautas de entrenamiento y aprendizaje interfuncionales.

2.6. CONCLUSIONES

La inexistencia de una teoría de la Gestión de la Calidad ampliamente aceptada es el resultado final de un hiperdesarrollo conceptual y de una teorización inductiva, junto al subdesarrollo de la teorización deductiva y de la validación empírica basada en una medición rigurosa (Camisón et al, 2007:126). Por ello, este trabajo trata de recoger el proceso de implantación del modelo EFQM en cuatro organizaciones adaptándolo al contexto OTSS.

La decisión de la implantación surge de la iniciativa de la propia entidad, bien por una decisión de la directiva, bien apoyados por las confederaciones, ya que hasta el momento no se ha impuesto ningún sistema de gestión de calidad para las organizaciones sociales. Por los casos analizados podemos observar que las entidades que dependen en mayor medida de financiación externa privada consideran el modelo como un aval de la gestión realizada, mientras quienes tienen mayor enfoque en el usuario lo consideran como un instrumento para la autoevaluación. Las entidades han aplicado los sistemas de calidad, pero también son conscientes de que el desarrollo de normativa futura puede establecer algún tipo de control de calidad sobre los servicios prestados, y en muchos casos, lo que han hecho al implantar la calidad es adelantarse o al menos intentar estar en mejores condiciones a la hora de acudir a las administraciones públicas en demanda de fondos.

Uno de los elementos desencadenante del desarrollo del proceso es el Liderazgo. La implantación dependerá de la capacidad de liderazgo de la directiva para diseñar los planes que promuevan el logro de la misión e intentando satisfacer las demandas del conjunto de grupos de interés. Para estimular el compromiso de las personas con la calidad, los roles de un líder durante un proceso de cambio organizativo y cultural hacia la TQM se extienden a asumir responsabilidades implicándose en el proceso, proveer un apoyo visible minorando las resistencias al cambio, pautar el proceso, construir equipos, proporcionar los conocimientos y habilidades necesarias y aportar comunicación amplia en todas las direcciones.

Los líderes deben potenciar el trabajo en equipo tanto interna como externamente ampliando los límites de alcance de la organización mediante el desarrollo de redes. En este caso vemos como el desarrollo de redes surge en dos direcciones: horizontal e "integración" vertical. En el primero de los casos las organizaciones buscan la cooperación con otras entidades con una misión similar para favorecer el logro de la

misión. En el segundo de los casos, la "integración" es definida como el desarrollo de alianzas con entidades financiadoras que proporciones fondos para el logro de la misión.

Y por último, los líderes han de favorecer la reflexión en cuanto a las actividades y definir el mapa de procesos que facilite el cambio hacia la gestión por procesos. La gestión por procesos debe incorporar la mejora continua, favorecer la participación y el *empowerment* de los RRHH, teniendo en cuenta el carácter voluntario de parte de ellos, y instrumentalizar el desarrollo de alianzas externas que contribuyan al logro de la misión .

De forma gráfica, la Figura 20 nos muestra las relaciones mencionadas entre los diferentes elementos facilitadores, porque el sistema TQM conlleva una interconexión entre las diferentes actuaciones desarrolladas por cada agente facilitador.

Figura 20: Relaciones Agentes Facilitadores



En general, las entidades que han implantado un sistema de calidad se muestran satisfechas, aunque reconocen que muchos de los resultados no les sorprendían, pues venían "trabajando con calidad sin darse cuenta". En el fondo, lo que ocurre es que hay un alto nivel de compromiso de los miembros de las entidades, que incluso se prolonga después de la finalización de las causas de establecimiento de la relación con la entidad, y que puede notarse también en los trabajadores especializados en tratar a los usuarios. En general, existe un alto nivel de implicación y por tanto, su trabajo se realiza en un ambiente grato, en el que a pesar de los salarios bajos –el gran problema detectado- prima la cooperación y, por encima de todo, la atención a los usuarios.

Otro de los puntos a favor es la predisposición a la cooperación frente a la competitividad. Esta actitud es la que favorece el desarrollo de alianzas con otro tipo de entidades. Estas alianzas pueden ser de distinta naturaleza dependiendo del fin que le otorgue la organización (captación de fondos, realización de proyectos conjuntos o actuaciones reivindicativas).

Finalmente, queremos destacar la preocupación por la satisfacción de los usuarios como una premisa constante de funcionamiento. La misión y el fin último de su existencia es el usuario, por ello hallamos presente la participación de los beneficiarios/usuarios en la definición de los planes estratégicos y de las políticas de las organizaciones, sobre todo en las de carácter asociativo.

En conclusión, como queríamos demostrar, la implantación de sistemas de calidad en el Tercer Sector Social va en aumento cada día, es planteada ya como una necesidad, y en los casos en que se ha aplicado, el grado de satisfacción es alto. Con todo, tras las evaluaciones iniciales se observa una especie de decadencia en el seguimiento posterior y una disminución del impulso, pensamos que esto se produce hasta que no se logra el asentamiento del sistema y se pueden comprobar las mejoras alcanzadas.

Todo indica que en el reforzamiento del Tercer Sector Social uno de los factores a tener en cuenta es la implantación de sistemas de Calidad, pero a diferencia de los de carácter empresarial, han de incidir en medidores cualitativos de los resultados a alcanzar como expresión de un compromiso social y vital, y en suma, el mantenimiento de la misión, visión y fines de las entidades. Todo ello con el necesario control democrático del sector –seguimos a Krugman-, que se ha convertido ya en uno de los pilares del Estado de Bienestar y que necesariamente se ha de ver muy reforzado para propiciar el fin de la crisis económica actual.

Sin embargo, durante la década de los noventa y primer decenio del siglo se está comprobando que la implantación de sistemas de calidad no está dando los resultados esperados. Entre las causas más importantes de este fracaso está la incapacidad de los sistemas de calidad para cambiar las actitudes y valores de los miembros de la organización en orden a lograr el compromiso necesario para obtener un mayor desempeño y un esfuerzo sostenido en la mejora incremental de procesos y productos.

La puesta en práctica de la TQM desde un enfoque estratégico exige una transformación de la cultura organizativa, la cooperación a través del cambio de valores y

la comunicación abierta (Abraham et al, 1999; Adebanjo y Kehoe, 1999; Bell y Burnham, 1989, Camisón, 2007, Choi, 1995; Daft, 1998, Ettkin et al. 1990, Goodstein y Burke, 1991; Hamlin et al, 1997, Handfield and Ghosh, 1994, Ho et al, 1999, Zeitz et al, 1997). Estas evidencias han llevado a los académicos a subrayar la necesidad de que las organizaciones que implantan sistemas de Gestión de Calidad adopten enfoques específicos de Dirección de Recursos Humanos orientados a conseguir el compromiso de los empleados para que éstos ejerzan un esfuerzo discrecional en pro del logro de los objetivos de la entidad y de la mejora continua (Wilkinson et al., 1998). Dicho compromiso resulta un factor clave de éxito para lograr, a través de la conjunción de una fuerza de trabajo ampliamente formada y de tecnologías flexibles, organizaciones capaces de responder a las demandas sociales a través de servicios y procesos en constante evolución. Como uno de los elementos clave del éxito de la implantación del sistema TQM profundizaremos en el siguiente capítulo en los elementos que conforman la naturaleza del Compromiso Organizativo en los RRHH de las OTS.

2.7. BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, M.; CRAWFORD, J.; FISHER, T. (1999): "Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing TQM.", *Journal of Quality and Reliability Management,* Vol.6 (2), pp.112-132.

- ADAM, E.E.; CORBETT, L.M.; FLORES, B.E.; HARRISON, N.J.; LEE, T.S.; RHO, B-H; RIBERA, J.; SAMSON, D.; WESTBROOK, R. (1997): "An international study of quality improvement approach and firm performance", *International Journal Operations & Production Management*, Vol.17, Nº9, pp.842-873.

- ADAM, J.E. (1994): "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, Vol.12, pp.27-44.

- ADEBANJO, D., KEHOE, D. (1999): "An investigation of quality culture development in UK industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19, Nº7, pp.633-649.

- AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. (2000): "The impact of design management and process management on quality: An empirical investigation", Journal of Operation Management, Vol. 18, pp.549-575.

- AHIRE, S. L.; O´SHAUGHNESSY, K.C. (1998): "The role of top management commitment: an empirical analysis of the auto parts industry", *International Journal of Quality Science*, Vol.3, Nº1, pp.5-37.

- AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y. (1996): "Quality Management in large vs. small firms: an empirical investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol.34, Nº2, pp.1-13.

- AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; WALLER, M.A. (1996): "Development and validation of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, Winter 1996, Nº27, pp.23-56

- ALBRECHT, K. (1990): *Service within*. New Cork: Dow Jones Irwin.

- ALEN, Mª. (2003): *Análisis de la Calidad de Servicio Percibida en los establecimientos termales: conceptualización, medición y relación con otras variables del Marketing*. Ourense: Universidad de Vigo.

- ALLOWAY, J.A. (1994): "The card drop shop", *Quality Progress,* Vol.27, Nº7, pp.99-104.

- ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.G.; DEVARAJ, S. (1995): "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings", *Decisions Sciences*, Nº26(5), pp.637-657.

- ANTHONY, R.N.; YOUNG, D.W. (1999): *Management Control in Nonprofit Institution*. Illinois: Irwin.

- AYALA, J.C.; FERNÁNDEZ, R.; GONZÁLEZ, Mª.L. (2004): "Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad: Aplicación empírica a las PYMES familiares de La Rioja", *Cuadernos de Gestión*, Vol.4; Nº1, pp.69-82.

- BADRI, M. (1995): "A study of measuring the critical factors of quality Management", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.12, Nº2, pp.36-53.

- BEER, M. (1980): *Organizational change and development: A system view*. Glencoe: Goodyear.

- BELL, R.R.; BURNHAM, J.M. (1989): "The paradox of manufacturing productivity and innovation", *Business Horizons,* Nº32(5), pp.58–64.

- BEMOWSKI, K. (1992): "The quality glossary", *Quality Progress*, (February), pp.18-29.
- BERTSCH, B; WILLIAMS, R. (1994): "How multidimensional CEOs make change programme stick", *Long Range Planning*, Vol. 27, Nº5, pp.3-11.
- BLACK, S.A.; PORTER, L.J. (1996): "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol.27, Nº1, pp.1-21.
- BOHORIS, G.A. (1995): "A comparative assessment of some major quality awards", *International Journal of Quality & Reliability Management,* Vol.12, Nº9, pp.30-43.
- BONITO, J.G. (1990): "Motivating employees for continuous improvement efforts. Part 3. Additional critical success factors", *Production and Inventory Management Review,* Vol.10, Nº 8, pp. 32–33.
- BOU-LLUSAR, J.C.; ESCRIG-TENA, A.B.; ROCA-PUIG, V.; BELTRÁN-MARTÍN, I. (2009): "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", *Journal of Operations Management*, Nº27, pp.1-22.
- BOU, J.C.; BELTRÁN, I. (2005): "Total Quality Management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 16, Nº1, pp. 71-86.
- BOWMAN, J.S. (1994): "At last, an alternative to performance appraisal: Total Quality Management", *Public Administration Review*, Vol. 54, Nº2, pp. 129-136.
- BURACK, E.H.; BURACK, M.D.; MILLER, D.M.; MORGAN, K. (1994): "New paradigm approaches in strategic human resource management", *Group & Organization Management*, Vol. 19, Nº 2, pp. 141-159.
- BURT, D.N.(1989): "*Managing suppliers up to speed*", *Harvard Business Review,* Vol. 67, Nº4, pp. 127–135.
- CALVO DE MORA, A.; CRIADO, F.; PIZARRO, M.I. (2003): "Situación y perspectivas para el siglo XXI de la Investigación empírica en el ámbito de la gestión y mejora de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, Nº1, pp.43-68.
- CAMISÓN, C.; GONZALEZ, T.; CRUZ, S. (2007): *Gestión de la Calidad*. Madrid: Pearson Educación.
- CÁNOVAS, F.; PARDAVILA, B. (2004): *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Madrid: IMSERSO.
- CARO, F. (2001): *Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de Empresas Informativas.* Sevilla: Universidad de Sevilla.
- CHOI, T.Y. (1995): "Conceptualizing continuous improvement: implications for organizational change", *Omega,* Nº23, pp.607–624.
- CHOI, T.Y.; EBOCH, K. (1998): "The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operation Management*, Nº17, pp.59-75.
- COOPER, M.C.; ELLRAM, L.M.(1993): "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy", *The International Journal of Logistics Management,* Vol.4**, Nº** 2, pp. 13–24.
- CRAIG C.S.; DOUGLAS, S.P. (1982): "Strategic factors associated with market and financial performance", *Quarterly Review of Economics and Business*, 22, pp. 101–112.

- CRISTÓBAL FRANSI, E. (2002): *Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual.* Tesis Doctoral. Lleida: Universidad de Lleida.

- CROSBY, P.B. (1990): *Hablemos de Calidad.* México: McGraw-Hill/Interamericana de México.

- CURKOVIC, S.; MELNYK, S.; CALANTONE, R. (2000): "Validating the Malcolm Baldrige Quality Award Framework through structural equation modelling", *International Journal of Production Research*, Vol.38; Nº4, pp.765-791.

- CUTLER, P.G.; KLEINER, B.H. (1997): "Implementing a successful quality programme: Lessons from those that have failed", *Industrial and Commercial Training,* Vol.29, Nº7, pp.236-240.

- DAFT, R.L. (1998): *Organization Theory and Design*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

- DAS, A.; HANDFIELD, R.B.; CALANTONE, R.J.; GHOSH, S. (2000): "A contingent view of quality management- an impact of international competition on quality", *Decision Science*, Vol.31, Nº3, pp.649-690.

- DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. (1994): "Management theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol.19, Nº3, pp.392-418.

- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, Productividad y Posición Competitiva. La Salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

- DOUGLAS, J.A.; JUDGE, W.Q. (2001): "Total Quality Management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº1, pp. 158-169.

- EASTON, G.S.; JARRELL, S.L. (1998): "The effects of Total Quality Management on corporate performance: An empirical investigation", *Journal of Business*, Vol.71, Nº2, pp.253-307.

- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol.14, Nº4, pp.532-550.

- ESCRIG, A.B. (1998): *Dirección de Calidad Total y Ventaja Competitiva*. Madrid: Club Gestión de Calidad.

- ETTKIN, L.P.; HELMS, M.M.; HAYNES, P.J. (1990): "People: a critical element of new technology implementation", *Industrial Management,* Vol.32, Nº5, pp.27–29.

- EVANS , J.R.; LINDSAY, W.M. (1999): *The management and control of quality*. New York: West Publishing.

- FANTOVA, F. (2003): "*Perspectivas en gestión de servicios sociales*" http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Perspectivas%20en%20gestión%20de%20servicios%20sociales%20(2003).pdf

- FEINBERG, S. (1998): "Why managers oppose TQM", *The TQM Magazine*, Vol.10, Nº1, pp.16-19.

- FERNÁNDEZ, R.; LASANTA, M.; CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J.I.; GONZÁLEZ MENORCA, L.; MANZANO, G. (2001): "El liderazgo generador de valor en las organizaciones". En *Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada*, Digital@tres, pp. 103-116.

- FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A framework for quality management research and associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol.11, Nº4, pp. 339-66.

- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995): "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol.26, Nº5, pp.659-691.

- FORZA C.; FLIPPINI, R. (1998): "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model", *International Journal of Production Economics,* 55, pp. 1-20.

- FUENTES FUENTES, Mª M. (2002): *La Gestión de la Calidad Total: análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados.* Granada: Universidad de Granada.

- FUENTES, P. de (1998): "Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual", *Alta Dirección*, Nº199, pp.204-212.

- GALÁN VALLEJO, M. (1998): "La implantación de sistemas de calidad en la pequeña y mediana empresa", *Anales de Economía y Administración de Empresas*, Nº6, pp.161-176.

- GALÁN VALLEJO, M. (2004): "Calidad en la Administración Pública", *La mejora de la calidad en los Servicios Públicos en la Comunidad Autónoma de La Rioja*. Logroño: Gobierno de La Rioja, pp.13-24.

- GARVIN, D. A. (1988): *Managing quality: the strategic and competitive Edge.* Nueva York: The Free Press, cop.

- GODFREY, A.B (1993), "Ten areas for future research in total quality management", *Quality Management Journal*, Vol. 1, Nº.1, pp.47-70.

- GOODSTEIN, L.D.; BURKE, W.W. (1991): "Creating successful organization change", *Organizational Dynamics,* Vol.19, Nº4, pp.5–17.

- GRANDZOL, J.R.; MARK GERSHON, M. (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science,* Nº3, pp.80-105.

- GRÖNROOS, CH. (1984): "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing,* Vol.18, Nº4, pp.36-44.

- GRÖNROOS, CH. (1994): *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

- HALL, R.H. (1994): "A framework for identifying the intagible sources of sustainable competitive advantage", en Hamel, g.; Heene, a. (eds.): *Competence based competition, Chichester*: John Wiley, pp. 149-169.

- HAMLIN, B.; REIDY, M.; STEWART, J. (1997): "Changing the management culture in one part of the British Civil Service through visionary leadership and strategically led research-based OD interventions", *Journal of Applied Management Studies,* Vol.6**,** Nº2, pp.233–251.

- HANDFIELD R.; GHOSH, S. (1994): "Creating a quality culture through organizational change: a case analysis", *Journal of International Marketing,* Vol.2, **Nº**3, pp.7–36.

- HARARI, O. (1993): "Ten reasons why TQM doesn't work", *Management Review,* Vol.82, Nº1, pp.33-38.

- HARRIS, C.R.; PURDY, R.L. (1998): "The role of participative management in the implementation of total quality management programmes", *International Journal of Technology Management,* Vol. 16, pp. 466-478.

- HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. (2001): "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Nº19, pp.269-285.

- HO, D.C.K.; DUFFY, V.G.; SHIH, H.M. (1999): "An empirical analysis of effective TQM implementation in the Hong Kong electronics manufacturing industry", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing,* Vol.9, Nº1, pp.1–25.

- HO, D.C.K.; DUFFY, V.G.; SHIH, H.M. (2001): "Total quality management: an empirical test for mediation effect", *International Journal of Production Research,* Nº39, pp.529–548.

- HOLBROOK, M.B.; CORFMAN, K.P. (1985): "Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again" en JACOBY, J.; OLSON, J.C. (eds.): *Perceived Quality. How consumers view stores and merchandise.* Lexington, MA: Lexington Books.

- HOLPP, L. (1994): "Applied empowerment", *Training,* Vol. 31**,** Nº2, pp. 39-44.

- HOPPER, K.; JENSEN, M.C. (1998): "Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de la Calidad Total", *Harvard Deusto Business Review*, Nº83, pp.56-70.

- HOYLE, D.; THOMPSON, J. (2002): *ISO 9000:2000. Las preguntas del auditor*. Madrid: AENOR.

- HARBER, D.; MARRIOT, F.; IDRUS, N. (1991): "Employee participation in TQC: An integrative review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8 No. 5, pp.24-34.

- JACOBSON, R.; AAKER, D.A. (1987): "The strategic role of product quality", *Journal of Marketing,* Vol.51, Nº4, pp. 31-44.

- JURAN, J.M. (1990): *La Planificación para la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

- JURAN, J.M. (1993): "La función de calidad" en JURAN, J.M.; GRYNA, F.M. (eds.): *Manual de control de calidad*. Madrid: McGraw-Hill.

- JURAN, J.M.; GRYNA, F.M. (1994): *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

- KANJI, G.K.; KRISTENSEN, K.; DAHLGAARD, J.J. (1995): "Quality motivation", *Total Quality Management*, Vol. 6, Nº4, pp. 427-434.

- KARATSU, H. (1992): *CTS: La Sabiduría Japonesa. Control Total de la Calidad.* Barcelona: Ed. Gestión 2000.

- KAUFMAN, H. (1992): "Why operations improvement programs fail: four managerial contradictions", *Sloan Management Review,* (fall), pp.83-93.

- KRAJEWSKI, L.J.; RITZMAN, L.P. (2001): *Operations Management: Strategy and Analysis*, 6 Ed., NJ Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- KRAUSE, D.R.; HANDFIELD, R.B.; SCANNELL, T.V. (1998): "An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes", *Journal of Operations Management,* 17, pp. 39–58.

- KOLESAR, P.J. (1995): "Partial quality management: an essay", *Production and Operations Management*, Vol.4, Nº3, pp. 195-200.
- LAM, S.S.K. (1995): "Quality Management and job satisfaction. An empirical study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 42, Nº4, pp. 72-78.
- LARSON, P.D.; SINHA, A. (1995): "The TQM impact: A study of Quality Management´s perceptions", *Quality Management Journal*, Vol. 2, Nº3, pp.53-66.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de la calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.6, Nº1, pp.37-56.
- LEE, S.M.; RHO, B.H.; LEE, S.G. (2003): "Impact of Malcolm Baldrige National Quality Awards criteria on organizational quality performance", *Journal of Production Research*, Vol.41, Nº9, pp.2003-2021.
- LEMAK, D.; REED, R.; SATISH, P.K. (1997): "Commitment to Total Quality Management: is there a relationship with firm performance?", *Journal of Quality Management*, Vol.2, Nº1, pp.67-86.
- LEVANDOSKI, R.C. (1993): " TQM helps you mind your inventory Ps and Qs", *Beverage Industry,* Vol. 84, Nº7, pp. 56.
- LOCKAMY, A. (1998): "Quality-focused performance measurement systems: a normative model", *International Journal of Operations and Production Management,* 18, pp. 740-766.
- LLORÉNS, F.J. (1998): "Procesos, contenido y efectividad de la Calidad Total: Una aproximación desde la dirección de empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* Vol.5, Nº3, pp.163-180.
- LORENZO, J.D. (2003): *El cambio en las organizaciones: un modelo dinámico e integrador*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- LOVELOCK, C.H (1983): "Classifying Services to Gain Strategisc Marketing Insights*", Journal of Marketing*, Vol.47, pp.9-20.
- McADAM, R.; LEONARD, D. (2005) "A TQM dynamics perspective on the Baldrige and Business Excellence Model comparisons", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol 16, Nº 6, pp. 771-792.
- MARBÁN GALLEGO, V.; RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2006): "Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social", *CIRIEC-España*, Nº56, pp.117-139.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (2001): "Trabajo no remunerado: la aportación de trabajo voluntario a las organizaciones no lucrativas en un contexto familiar", *Cuadernos de Economía y dirección de empresa*, Nº10, pp.381-396.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (2007): "Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo", *CIRIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, Nº58, pp.221-250.
- MARCUELLO SERVÓS, C. (2007): "Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas", *Economiaz, Revista Vasca de Economía*, Nº65, pp.208-227.
- MAXWELL, J.A. (1998): "Designing a Qualitative Study" en BICKMAN, L.; ROG, D.J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp.69-100.

- MIRA, J.J. (2003): "La evaluación y mejora de la calidad de la psicología hospitalaria" en REMOR, ARRANZ Y ULLA (eds.): *El psicólogo en el ámbito hospitalario*. Madrid: Ddb.

- MIRA, J.J. (2006): "El paciente competente: una alternativa al modelo paternalista", *Monografías Humanitas*, Nº8, pp.111-123.

- MIRA, J.J. (2006): "La satisfacción del paciente: teorías, medidas y resultados", *Todo hospital*. Nº224, pp.90-97.

- MIRA, J.J. (2008): "Patients ¿perception of hospital safety?" en OVRETVEIT, J.; SOUSA, P. (eds): *Quality and safety improvement research: methods and research practice from the international quality improvement research network (qirn).* Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública y MMC Karolinska Institutet.

- MIZUNO, S. (1989): *La Calidad Total en la empresa.* Madrid: T.G.P.

- MORENO-LUZÓN, M.D. (1993): "Training and implementation of quality programs by a sample of small and medium-size firms in Spain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.10, Nº3, pp. 6-19.

- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.J.; GONZÁLEZ, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos.* Madrid: Prentice-Hall.

- NEWMAN, K.L., NOLLEN, S.D. (1996): "Culture and congruente: The fit netween Management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, Nº4, pp.753-779.

- OAKLAND, J.S. (1989): *Total Quality Management: The route to improving performance*, Oxford: Butterworth-Heinemann, Ltd.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.L. (1985): "A conceptual model of Service Quality and its implications for future research", *Journal of Marketing,* Vol.49, (fall), pp.41-50.

- PARNCHAROEN, C.; GIRARDI, A.; ENTREKIN, L. (2003): "The Impact of Cultural Values on the Successful Implementation of Total Quality Management: A comparison between the Australian and Thai Models", *Total Quality Management*, pp. 597 – 609.

- PÉREZ, W. (1999): "El estudio de casos" en SARABIA SÁNCHEZ, F. J. (coord.) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide, pp.227-253.

- PERIS BONET, F.J.; MORENO-LUZÓN, M.D.; GONZÁLEZ CRUZ, T. (2001): "Implantación de sistemas de Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones", *Estudios Financieros*, Nº31, pp.305-360.

- PINHO, J.C. (2008): "TQM and performance in small medium enterprises. The mediating effect of customer orientation and innovation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.25, Nº3, pp.256-275.

- POWELL, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.15-37.

- POWELL, W.W.; FRIEDKIN, R. *(1987): Organisational change in nonprofit organizations*. New Haven, CT: Yale University Press.

- PRAJOGO, D.I.; BROWN, A. (2004): "The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: an Australian empirical study", *Quality Management Journal*, Vol.11, Nº4, pp.31-42.

- RIALP, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", *IV Taller de ACEDE*. Arnedillo (La Rioja) 23-25 Abril.
- RUIZ MORENO, A. (2004): *Determinantes y consecuencias de la innovación organizacional: una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total.* Granada: Universidad de Granada.
- SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operational Management*, Nº17, pp.393-409.
- SERRANO, A.M.; LÓPEZ, C.; GARCÍA, G. (2007):"Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del Management", *Cuadernos de Gestión*, Vol.7, Nº1, pp.33-49.
- SHETTY, Y.K. (1988): "Managing product quality for profitability", *SAM Advanced Management Journal,* Vol.53, Nº 4, pp. 33-38.
- SHIH, L.C.; GURNANI (1997): "Global quality management programmes: how to make their implementation more effective and less culture dependent", *Total Quality Management*, Vol.8, Nº1, pp.15-31.
- SHIN, D.; KALINOWSKI, J.G.; EL-ENEIN, G.A. (1998): "Critical implementation issues in total quality management", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.63, Nº1, pp.10-15.
- SCHNEIDER, D.; GOLDWASSER, C. (1998): "Be a model leader of change", *Management Review*, pp.41-45.
- SPECTOR, B.; BEER, M. (1994): "Beyond TQM programmes", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.**7, Nº** 2, pp. 63–70.
- STAKE, R.E. (1994): "Case Studies" en DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp.236-247.
- TRENT R.J.; MONCZKA, R.M. (1999): " Achieving world-class supplier quality", *Total Quality Management,* 10, pp. 927–938.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE, B.G. (2000): "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", *Business Process Management*, Vol.6, Nº5, pp.417-427.
- WALDMAN, D.A. (1994): "The contributions of Total Quality Management and the theory of work performance", *Academic of Management Review,* Vol.19, Nº3, pp.510-536.
- WILKES, N.; DALE, B.G. (1998): "Attitudes to self-assessment and quality awards: a study in small and medium-sized companies", *Total Quality Management*, Vol.9, Nº8, pp.731-739.
- WILSON, D.D.; COLLIER, D.A. (2000): "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige national Quality Award causal model", *Decision Sciences*, Nº31(2), pp.361-390.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Desing and Methods*. California: Sage Publications Inc.
- YIN, R.K. (1998): "The abridged version of case study research" en BICKMAN, L.; ROG, D.J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp.229-259.

- YONG, J.; WILKINSON, A. (2001): "Rethinking total quality management", *Total Quality Management*, Vol.12, Nº2, pp.247-258.
- ZEITHAML, V.A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: a Means-End Model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing,* Vol.52, pp.2-22.
- ZEITHAML, C.P., FRY, L.W. (1981): " The impact of real market growth and technology on strategy–performance relationships", en *Proceedings of the American Institute for Decision Sciences*, Boston, MA, pp. 27-29.
- ZEITZ, G.; JOHANNESSON, R.; RITCHIE, J.E. (1997): "An employee survey measuring total quality management practices and culture", *Group and Organization Management,* Nº22, pp.414–444.
- SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of Quality Management", *Decision Science Journal*, Vol. 20, Nº4, pp. 810-829.

OTROS RECURSOS

- EFQM (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*, Club Gestión de la Calidad.
- EFQM (2003): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado*, Club Gestión de la Calidad
- FUNDIBEQ (2003): *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*, FUNDIBEQ, Madrid.
- GARAU, J. (2005): *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. http://www.ongconcalidad.org/guiaprocesos.pdf
- IMSERSO (2003): *25 años: el IMSERSO y las políticas sociales.* IMSERSO, Madrid.
- NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECNOLOGY (2004): *Baldridge National Quality Program. Criteria for Performance Excellence* http://www.baldridge.nist.gov/Business_Criteria.2004.htm
- UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (2004): *The guide for the Deming Application Prize 2004.* JUSE http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html
- http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp
- http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_web.pdf

CAPÍTULO 3

EL COMPROMISO ORGANIZATIVO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

CAPÍTULO 3

COMPROMISO ORGANIZATIVO EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. DEFINICIÓN DEL COMPROMISO

3.2.1. Naturaleza del Vínculo: Actitudinal vs. Comportamental

3.2.2. Dimensiones del Vínculo: Unidimensional vs. Multidimensional

3.2.2.1. Modelos Unidimensionales

3.2.2.2. Modelos Multidimensionales

3.2.3. Problemas de Medida

3.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

3.4. COMPROMISO ORGANIZATIVO EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: DEFINICIÓN E HIPÓTESIS

3.5. MODELOS Y VARIABLES

3.5.1. Metodología

3.5.2. Análisis de Fiabilidad y Validez de una Medida

3.5.2.1. Análisis de Fiabilidad

3.5.2.2. Análisis de la Validez

3.5.3. Ecuaciones Estructurales

3.5.3.1. Indicadores del Ajuste Absoluto del Modelo

3.5.3.2. Medidas De Ajuste Incremental

3.5.3.3. *Medidas de Ajuste de Parsimonia*

3.6. RESULTADOS

3.6.1. Descripción de la Muestra

3.6.2. Dimensiones, Estructura del Compromiso Organizativo y Relación con Permanencia y Esfuerzo

3.6.3.1. Modelo 1: Análisis de Fiabilidad y Validez

3.6.3.2. Modelo 2: Propuesta Conceptual Alternativa. El Compromiso Organizativo como Constructo Multidimensional Compuesto

3.6.3.3. Interpretación de los Resultados

3.7. CONCLUSIONES

3.8. BIBLIOGRAFÍA

En el fondo son las relaciones con las personas lo que da valor a la vida
K.W VON HUMBOLDT

3.1. INTRODUCCIÓN

En los anteriores capítulos se ha presentado el trabajo de análisis del Tercer Sector Social desde un enfoque macro en el que se estudia el papel desempeñado por parte de las Organizaciones del Tercer Sector. En el siguiente capítulo, ante los retos y cambios del entorno, y teniendo en cuenta las características inherentes a las OTS, se analizan las experiencias de las organizaciones en la implantación de sistemas de calidad. Uno de los principales objetivos planteados por parte de las organizaciones es la captación y retención de voluntarios y trabajadores, lo cual nos lleva a presentar en esta última parte, el compromiso organizativo en el marco de las OTSS.

De forma general, la importancia de fidelizar a los grupos de interés y en concreto a los recursos humanos es un objetivo básico para las organizaciones. En primer lugar tal y como argumenta Hosmer (1996: 501), los efectos del contexto global y los cambios del entorno generan una mayor incertidumbre y condicionan la implantación de la estrategia de las organizaciones, por ello, como fuerza que contrarreste esta incertidumbre se plantea la necesidad de confianza en los recursos humanos que proporcione estabilidad través de los planes. La vinculación que se establece entre el individuo y la organización es relevante debido a que desde el punto de vista de la inversión en la capacitación de los recursos humanos como pilar sobre el que construir la ventaja competitiva, es fundamental que se puedan retener esos recursos de manera duradera. Si vamos a basar nuestro éxito en ciertos recursos y capacidades, y pretendemos realizar las inversiones pertinentes para favorecer el logro de las metas y objetivos de la organización, debemos procurar que esos recursos permanezcan en nuestra organización. Por otra parte, nuevos enfoques teóricos como el Capital Social, pretenden incidir sobre el clima laboral y abren "nuevas puertas" como posibles explicaciones del proceso socio-psicológico que ayuda en el desarrollo individual y organizativo a través del establecimiento de relaciones interpersonales dentro del marco de la organización (Watson y Papamarcos, 2002), enlazando nuevamente con la perspectiva sociológica, que condicionen los comportamientos de las personas a favor de la organización. Y es que, centrándonos nuevamente en las OTSS, se ha evidenciado que las actitudes hacia la organización

juegan un papel importante en la explicación de la permanencia de los voluntarios en la organización (Dávila y Chacón, 2003).

Estos vínculos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad la noción del *Compromiso Organizativo* es la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los grupos de interés con la organización.

Los orígenes del compromiso parten de las teorías sociológicas que tratan de analizar su relación con entre los sistemas de valores socialmente aceptados y las líneas de comportamiento de los ciudadanos y la incidencia de los sistemas de sanción para comportamientos infractores (Becker, 1960:33). A partir de las teorías sociológicas y psicológicas, el origen del estudio de los vínculos del individuo con la organización desde la perspectiva del comportamiento organizativo puede situarse en el trabajo de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). Varias décadas más tarde, el Compromiso Organizativo es un concepto complejo que continúa en plena vigencia como objeto de investigación (Allen, 2003; Ashman y Wintanley, 2006; Bergman, 2006; Cohen, 2003, 2007 ; González y Guillén, 2008; Meyer, Becker, Vandenbergue, 2004; Meyer et al., 2002, Wasti, 2005) tratando de dilucidar cuáles son las relaciones que se establecen entre una persona y la organización en la que desarrolla su actividad y los efectos que conlleva.

El Compromiso Organizativo es uno de los temas recurrentes en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones que más interés ha despertado en las últimas décadas, como factor esencial para explicar la fidelidad a la organización, lo que nos inclinó a profundizar en su análisis y sobre todo, en el proceso por el que los empleados llegan a estar vinculados con una organización y cómo puede ser dirigido ese proceso. Consideramos que es una variable a tener en cuenta para hacer coherente una relación mutuamente satisfactoria, tanto para los trabajadores como para los empleadores, lo que exige aunar esfuerzos y promover las investigaciones en una misma dirección.

Como ya hemos señalado anteriormente, un elemento fundamental sobre el que se sustenta la estrategia dentro de la organización es el deseo de permanencia de los individuos y la reducción de la intención de abandono. El tipo de conducta prosocial más frecuente en contextos organizacionales es el voluntariado, por lo que este tipo de actitudes son más importantes en el voluntariado que en otras conductas de ayuda (Dávila de León y Chacón; 2003). Es por ello que tal y como hemos mostrado en el capítulo anterior, una de las principales preocupaciones de las entidades del Tercer Sector es la capacidad de captación y "retención" de los voluntarios y la preocupación por mantener a

los trabajadores, que en muchas ocasiones tienen también carácter voluntario. Este aspecto es especialmente relevante en las entidades que trabajan en servicios sociales, pues a causa de las relaciones con los usuarios se requiere una implicación en el proyecto a largo plazo.

Así pues, el objetivo general de este capítulo es examinar los elementos que constituyen el compromiso organizativo desde el punto de vista de las Organizaciones del Tercer Sector. Este objetivo se divide en:

Objetivo 1. *Determinar la naturaleza del vínculo entre la OTS y los trabajadores y voluntarios.*. Pretendemos realizar nuestra aportación al debate sobre la naturaleza del vínculo que se genera entre el individuo (trabajador y/o voluntario) y la organización, pero tratándose en este caso de las organizaciones del Tercer Sector cuya actividad se realiza en el ámbito social.

Objetivo 2. *Analizar la intención de permanencia de las personas (voluntarios/trabajadores)*

Objetivo 3. *Analizar la relación entre los vínculos con respecto al esfuerzo de la persona a favor de la organización*.

A partir de estos objetivos, en este capítulo se tratará de aportar recomendaciones para la Dirección de Recursos Humanos en el diseño de políticas que les permitan captar y retener al capital humano, tanto trabajadores como voluntarios.

El capítulo se estructura de la siguiente forma. En los epígrafes 3.2. y 3.3. se presenta la revisión bibliográfica de los trabajos más relevantes sobre el Compromiso Organizativo. Con ello pretendemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

-¿Qué es el compromiso? Basándonos en las principales aportaciones en relación a las dimensiones del compromiso organizativo, presentaremos las distintas acepciones que reflejan una vinculación con la organización (epígrafe 3.2.)

-¿Qué factores generan compromiso? Con el fin de poder facilitar pautas a la Dirección de una entidad que pretenda mantener relaciones duraderas con sus recursos humanos, debemos conocer aquellos factores que favorecen la creación del compromiso, por ello en este apartado pretendemos mostrar como quedan recogidas en la literatura científica las distintas relaciones de causalidad entre distintas categorías de antecedentes y el propio constructo (epígrafe 3.3.).

-¿Cuáles son las consecuencias del Compromiso? Finalmente, la revisión bibliográfica tiene como objetivo determinar las consecuencias del compromiso, tratando de reflejar su importancia (epígrafe 3.3.).

Establecido el marco teórico, en el epígrafe 3.4. se trata el modelo definido del Compromiso Organizativo teniendo en cuenta las características de las Organizaciones del Tercer Sector Social, así como las hipótesis de trabajo establecidas. Seguidamente explicamos los procesos de análisis utilizados para analizar el contenido del compromiso y su relación con las variables Permanencia y Esfuerzo. En el siguiente epígrafe, pasamos a explicar los resultados obtenidos y finalmente, las conclusiones y las futuras líneas de investigación en el epígrafe 3.7.

3. 2. DEFINICIÓN DE COMPROMISO

El compromiso organizativo ha sido un tópico investigado extensamente cuyo interés deriva del hecho estar asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, ética y moral, nivel de estrés o la eficacia organizativa (Brooke y Price, 1988; Chang, Chi y Miao, 2007; Chen y Francesco, 2003, de Cotis y Summers, 1987; Griffin y Baterman, 1986; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter y Steers, 1982; Oz, 2001; Reichers, 1985; Schein, 1970; Schwepker, 2001, Steers, 1977, entre otros). A lo largo de las cuatro últimas décadas, el compromiso ha sido definido y medido de distintas maneras. Sin embargo, la falta de consenso en la definición no supone la carencia de un *corpus* común que permita "*diferenciarlo de otros constructos relacionados, como la satisfacción, motivación, implicación*[1] "(Kou-Tsai, L.; Ronald, N., 1994: 100).

De entre los conceptos enumerados anteriormente, la satisfacción es uno de los que mayor discusión ha generado. La satisfacción laboral se define como *un estado placentero o estado emocional positivo como resultado del trabajo propio o de las experiencias de trabajo* (Locke, 1976:1300). Posteriormente, el autor redefine que se trata de la evaluación del nivel de cobertura de las necesidades del trabajador mediante la presencia de ciertas condiciones, o el logro de las metas en el trabajo, que están alineadas con la jerarquía de valores del sujeto (1984). Posteriores trabajos han considerado la satisfacción como una proyección actitudinal positiva o negativa que se centra en los niveles de satisfacción e insatisfacción definiéndola como "*la actitud general de un individuo hacia el trabajo*" (Robbins, 1996:181). La diferencia del *compromiso* con respecto a la *satisfacción laboral*, desde el punto de vista organizativo, estriba en que es un constructo más global, reflejando una respuesta afectiva general a la organización como un todo, mientras que la satisfacción laboral esta intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Backer y Backer, 1999). De ahí que el compromiso enfatice aspectos asociados a la organización, como son las metas y valores, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Porter et al., 1974: 226) El compromiso es algo más

[1] Para evidencia empírica de la distinción entre implicación laboral, satisfacción y compromiso organizativo, véase Brooke, Russell, Price (1988) Mowday et al (1979, 1982), Tett y Meyer (1993)

estable en el tiempo, sin embargo la satisfacción laboral muestra reacciones inmediatas a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo[2].

En relación con la *motivación*, ambos tienen en común que están relacionados con un esfuerzo realizado por los individuos, sin embargo el compromiso infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor, mientras que la motivación confiere el significado que el individuo empleará para realizar un mayor esfuerzo (Sager y Johnston, 1989). La motivación es un comportamiento sistemático que es dirigido hacia una meta. (Steers y Porter, 1987: 6-7).

La *implicación* laboral ha sido definida como el estado mental que refleja el grado de identificación psicológica del individuo con su trabajo (Kanugo, 1982:97). Al igual que sucede con la satisfacción, ambos constructos están asociados a un trabajo de forma específica.

Llegados a este punto, la idea diferencial que le confiere identidad y sobre la que se centra el sentido del término es que se trata de una vinculación del individuo dentro del marco de la organización y que lleva asociada una disminución de la intención de abandono. El sentido global del Compromiso es la vinculación de una persona hacia un objeto (metas, cambio, organización), y la naturaleza de dicha vinculación es la que ha dado como resultado una serie de definiciones que amplían el sentido del término.

Existe una fuerte creencia de que el compromiso era un concepto positivo tanto para los trabajadores como para la organización (Mowday; 1998: 388):

- Para los trabajadores: el estar comprometido con una organización y con el trabajo representa una relación positiva que viene a aportar/añadir sentido a la vida e implica un incremento del sentimiento de autoestima.

- Para la organización: puede ser beneficioso debido al potencial descenso del absentismo y la rotación, el aumento del *performance, y contribuir a la formación de Capital Social como red de cooperación dentro de la organización que permite alcanzar objetivos comunes* (Coleman, 1988; Friedman y Krackhardt, 1997, Marcuello, 2007).

Para poder esclarecer más el *corpus* en cuanto a la terminología analizaremos algunas de las definiciones ofrecidas por la literatura científica sobre el compromiso,

[2] Bibliografía específica sobre el tema: SMITH, P.C.; KENDALL, L.M.; HULIN, C.L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand-McNally. PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. (1974):" Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology,* Nº59, pp. 603-609.

teniendo en cuenta que las diferentes connotaciones en cuanto al origen de dicho vínculo son las que nos permitirán diferenciar entre las aportaciones de los diferentes autores.

Tabla 39. Definiciones de compromiso

Autor	Definición
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones, para el mantenimiento de ciertos intereses permanece con una consistente línea de actuación.
Sheldon (1971)	...una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Buchanan (1974)	Una vinculación afectiva hacia las metas y los valores de una organización, hacia el rol del individuo en relación a las metas y valores, y hacia la organización por su propio interés, aparte desde su valoración puramente instrumental. El compromiso actitudinal consiste en la identificación con los valores y las metas de la organización, un alto nivel de implicación en las actividades laborales, y lealtad a la organización.
Mowday, et al (1982) Mowday et al (1979) Mowday et al (1998)	Compromiso organizativo es la fuerza con la un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella.
Salancik (1977)	Un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan esas actuaciones.
Morris y Sherman, (1981)	Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo.
Wiener (1982)	La totalidad de presiones interiorizadas que condicionan al individuo a actuar en un sentido que es consistente con los intereses de la organización.
O´Reilly y Chatman, (1986)	Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, vínculo que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Dwyer y Oh. (1987)	El compromiso como promesa implícita o explícita entre los compañeros del intercambio, de cara a mantener la relación.
Allen y Meyer, (1990)	Estado psicológico que vincula al individuo a una organización
Mathieu y Zajac, (1990)	Atadura o enlace de un individuo hacia la organización
Meyer y Allen (1997)	Dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización.
Meyer y Herscovitch (2001)	Fuerza que vincula a un individuo con un curso de acción relevante para alcanzar un objetivo y que puede ser acompañado por diferentes actitudes que condicionan los comportamientos del individuo
Scholarios y Marks (2004)	Es la adhesión como respuesta emocional del individuo derivada de la valoración de la relación de intercambio con la organización, que incluso puede llegar a favorecer la identificación con las metas organizativas, y demuestra un fuerte deseo de permanencia aunque no en términos de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que, para todos los autores, el compromiso supone una vinculación con la organización que implica un comportamiento o una actitud. Si el compromiso organizativo es considerado solamente como una actitud, actitud que existe cuando un individuo experimenta una relación positiva a través del intercambio con la

entidad, pierde su valor como concepto explicativo del comportamiento organizativo si no conlleva una vinculación con un curso de actuación, ya que no llevaría asociado una influencia en el funcionamiento de la organización y por tanto no requeriría de una gestión.

Por tanto es necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer y Herscovitch, 2001:301). Así pues, la propuesta de definición es *el compromiso organizativo considerado como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización.* Es, por tanto, una cuestión de grado.

Establecida la definición que enmarca este trabajo, es necesario profundizar en el conocimiento del Compromiso Organizativo para poder, por un lado, determinar el contenido del constructo que nos permitirá alcanzar nuestro Objetivo 1 y por otra parte, llevar a cabo posteriormente el análisis de las variables relacionadas con el mismo haciendo hincapié en el Deseo de Permanencia y Esfuerzo, análisis asociado con los Objetivos 2 y 3 planteados en la introducción. Cuando abordamos el estudio del contenido del compromiso, comprobamos que en el desarrollo del concepto aparecen opiniones divergentes en torno a la naturaleza del constructo (actitudinal vs. comportamental), así como a sus dimensiones (constructo unidimensional vs. multidimensional). A continuación, presentamos las principales aportaciones con respecto a estos debates.

3.2.1. Naturaleza del Vínculo: Actitudinal vs. Comportamental

En relación con la primera disyuntiva, el enfoque actitudinal considera al compromiso como una actitud[3] que refleja la naturaleza y características de los vínculos entre los trabajadores y la organización. Entre las manifestaciones del compromiso basado en un concepto actitudinal podemos encontrar la lealtad, la propensión a permanecer, y la implicación (Mowday et al. 1979; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Los autores que mantienen este enfoque contemplan el compromiso como una "caja negra", cuyos contenidos vienen determinados por una serie de factores, tanto

[3] Creencia, deseo o promesa de continuidad (Bordonaba, V.; Polo, Y.; 2004, pp. 124).

organizativos como individuales (características personales, características relacionadas con los roles, y experiencias laborales[4]). Estos factores determinan el nivel de compromiso, el cual influye significativamente en resultados conductuales como la rotación, puntualidad, esfuerzo realizado, o apoyo hacia la organización. Los mecanismos por los cuales los *inputs* interfieren sobre el nivel de compromiso son usualmente implícitos más que explícitos, aunque el principio de intercambio entre partes está frecuentemente asociado. La teoría del intercambio es relevante para el enfoque actitudinal, ya que permite justificar el compromiso de los trabajadores como respuesta hacia las recompensas (pasadas o futuras) ofrecidas por la organización (Oliver, 1990: 20).

Por otra parte, la conceptualización como comportamiento está ligada con el proceso por el cual el individuo desarrolla un sentimiento de vinculación, no hacia una organización, sino a sus propias actuaciones o a un curso de actuación que evite los costes asociados con el abandono[5]. Bajo este enfoque, todas las acciones llevadas a cabo por un individuo tras la incorporación a una organización pretenden justificar la permanencia en esa organización, por lo que la vinculación no es entendida simplemente como un nexo entre el individuo y la organización, sino que lleva implícito el comportamiento de permanencia o de intención de permanencia.

Desde este enfoque se desglosan diferentes explicaciones, entre las que destacan 1) el enfoque desde la teoría "Side-bets" de Becker (1960) y 2) el enfoque de Salancik (1977). Becker se refiere al compromiso organizativo asociado a la valoración que realiza un individuo de los costes que implican el abandono de la organización en la que trabaja, costes de renuncia a una situación o *status* resultantes de los esfuerzos realizados. El compromiso se define así como *una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua* (González, L.; Antón, C.; 1995: 90).

Las inversiones realizadas por los individuos pueden tomar diferentes formas. Becker presenta una clasificación en torno a cinco categorías generales[6], aunque no

[4] Véase Steers (1977); Morris y Sherman (1981).
[5] El enfoque comportamental ha sido desarrollado desde la teoría de "Side-bet" de Becker y en la teoría de Festinger (1957) de la disonancia cognitiva, así como el enfoque actitudinal viene asociado con el compromiso afectivo de Mowday et al. (1979).
[6] Éstas son: Expectativas culturales generalizadas en torno a comportamientos responsables (las expectativas de respetables grupos de interés relevantes que constituyen comportamientos relevantes), imagen pública (surge cuando una persona intenta presentar una imagen publica consistente que requiere un cierto

pretende ser exhaustivo, ni niega la posibilidad de que existan más o que se puedan entremezclar. En todo caso, insiste en que el incremento de los costes de abandonar un determinado curso de acción (en este caso la permanencia en la organización) aumenta el nivel de compromiso. En consecuencia, según el enfoque del compromiso en relación a las inversiones realizadas, todas las actuaciones llevadas a cabo por un individuo después de pasar a formar parte de una organización servirán para intentar justificar su permanencia.

Por otra parte, Salancik argumenta que el compromiso está dirigido, no por un impulso para corresponder a lo recibido o futuras recompensas, sino por un deseo de permanecer consecuente a través de diferentes situaciones (Salancik, 1977:62). Desde esta perspectiva, el compromiso se desarrolla a través de las actuaciones propias como parte de un proceso de autojustificación *post hoc*. Este enfoque tiene sus orígenes en la teoría de la Disonancia Cognitiva (Festinger, 1957), que describe la tendencia de los individuos a reconciliar las incoherencias internas. Así pues, a causa del deseo de coherencia interna, las actitudes y creencias de un individuo podrían no ser solamente determinantes de su comportamiento sino que serían consecuencia de éste.

Este enfoque asume que las actitudes son relativamente privadas, maleables y no siempre claramente identificables. En comparación, los comportamientos son más públicos, y una vez realizado un acto éste es irrevocable (aunque las consecuencias del mismo sí lo sean). Así las actitudes, elementos más fácilmente modificables, se moldearán en torno a lo menos maleable, que son los comportamientos, mecanismo por el cual el individuo se esfuerza por mantener la coherencia entre ambos (Oliver, 1990:20). Esto supondría, en definitiva, que una actuación realizada modifica una actitud si existe alguna inconsistencia entre ambas.

Salancik (1977) añade el contexto en el cual actúa un individuo como elemento de vital importancia para el compromiso hacia las acciones llevadas a cabo por uno mismo. Así, habría cuatro condiciones contextuales que determinan el compromiso hacia los comportamientos: explícitos, irrevocables, públicos y voluntarios. Cuanto más

---

comportamiento particular), inversiones relacionadas con la burocracia interna (son normas o políticas asentadas por la organización para premiar o fomentar la antigüedad dentro de la organización), ajuste individual a posiciones sociales (esfuerzo realizado por el individuo para adaptarse a una situación, pero ello supone ser menos apto para otras situaciones, por ejemplo adquirir ciertas habilidades específicas para la organización), y cuestiones no laborales (referidas a cuando un trabajador establece raíces en una comunidad que se verían interrumpidas si se ha de abandonar la organización y se ve obligado a buscar trabajo en otra localización geográfica)..

explícitos, irrevocables, voluntarios y públicos sean los comportamientos, con mayor fuerza vincularán al individuo con las implicaciones del acto realizado y, por lo tanto, generarán un mayor grado de compromiso con esa línea de actuación (Reichers, 1985: 468), a causa de la gran inversión de adaptación psicológica ligada en ella.

Este vínculo está apoyado por estudios sobre las consecuencias negativas ocasionadas por el abandono, sobre el impacto de alicientes positivos para el abandono y sobre las expectativas de ganancias mediante la permanencia en la organización (Liou y Nyhan, 1994:101).

Es debatible si ambas vertientes del compromiso comportamental pueden ser asumidas dentro de una misma etiqueta. Según Becker (1960) "*el compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones, para el mantenimiento de ciertos intereses permanece con una consistente línea de actuación"*. Bajo esta teoría, el curso de actuación es lo que genera compromiso pero con un enfoque externo por parte del individuo. Mientras, según Salancik, el compromiso como comportamiento tiene su raíz en la obligación generada por la pertinencia de ciertas actuaciones, por lo que, si el individuo no está a la altura de sus comportamientos esperados, puede ocasionarle costes psicológicos debido a la incoherencia con las actitudes generadas.

Mowday et al. (1982) intentan integrar la visión actitudinal y comportamental argumentando que son conceptualizaciones relacionadas en un sentido circular y recíproco, esto es, que las actitudes comprometidas generan comportamientos comprometidos, los cuales, a su vez, reinciden en las actitudes del compromiso (Oliver, 1990:21). Por ello, en sus trabajos para definir una escala sobre el compromiso organizativo se integran ítemes como *"It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization*" o *"It would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization*" (Mowday et al. 1979:288) y recogen planteamientos cercanos a la intención de permanencia, que es un elemento predictivo del *turnover* efectivo. Así pues, la medida OCQ por sí misma incluye elementos que integran comportamientos que deben ser consecuencias del constructo más que una parte integrante del mismo (Reichers, 1985:469).

3.2.2. Dimensiones del Vínculo: Unidimensional Vs. Multidimensional

Desde los primeros modelos del compromiso basado en la identificación con las metas y relaciones de lealtad (Porter et al., 1974) o las inversiones realizadas en la organización que condicionaban líneas de actuación (Becker, 1960), la investigación teórica y empírica ha favorecido la evolución del concepto permitiendo profundizar en su conocimiento y delimitando el contenido del mismo. Desde los modelos unidimensionales originarios, la incorporación de otras teorías que analizan posibles enlaces con la organización ha favorecido la aparición de nuevas conceptualizaciones ampliadas del Compromiso. La multidimensionalidad del constructo Compromiso Organizativo es una de las cuestiones que mayor controversia ha generado, pero también la que, a partir de la pluralidad de opiniones, ha hecho evolucionar el concepto, ampliando la noción del mismo hasta superar el análisis clásico de los diferentes lazos creados entre el individuo y la organización y el deseo de permanencia en ella, aportando nuevas perspectivas sobre los vínculos considerados como dimensiones con respecto a los factores que los generan y en relación con otras variables.

3.2.2.1. Modelos Unidimensionales

El compromiso ha sido mostrado según Porter (Porter *et al.*, 1974) como un constructo unidimensional[7] dominado exclusivamente por el vínculo afectivo. Porter determina tres componentes:

- Una fuerte creencia, interiorización y aceptación de los valores y metas de la organización.
- Un deseo de realizar un considerable esfuerzo en beneficio de la organización para que logre alcanzar sus metas.
- En definitiva, un deseo de permanencia en dicha organización.

[7] Su medición del compromiso se realiza mediante el Organizacional Commitment Questionnaire (OCQ), cuestionario basado en una serie de estudios sobre 2.563 empleados en 9 organizaciones divergentes y desarrollado por Mowday et al. (1979). Esta herramienta se constituye como una de las principales para obtener los niveles de compromiso actitudinal-afectivo, y está formada por 15 items que están relacionados con los tres aspectos de esta definición de Compromiso, proporcionando una única medida sobre la globalidad de la organización. La idea de que el compromiso es unidimensional viene apoyada por el análisis factorial, del que resulta que los 15 items del OCQ cargan en un solo factor. Aunque los ítems medidos en sentido inverso pueden aparecer como un segundo factor algunas veces, parece ser que este resultado está más relacionado con el instrumento metodológico que como reflejo de un constructo subyacente del compromiso.

De manera similar, aunque quizás de forma más restringida, Buchanan (1974) determina dentro del marco afectivo/psicológico del compromiso tres componentes como elementos de su definición:

- Identificación con las metas y valores de la organización.

- Alto nivel de implicación en el trabajo.

- Lealtad hacia la organización.

Sager y Johnston (1989) señalan como manifestaciones del compromiso las basadas en la actitud lealtad y la implicación, siguiendo la misma línea que Buchanan, pero incluyen como implícito la propensión a permanecer en la organización.

Otro autor que considera el constructo como unidimensional es Becker (1960). Como hemos explicado anteriormente, este autor considera el compromiso como la predisposición a mantener una línea de actuación, permanencia, con el fin de asegurar las inversiones realizadas en la organización, que dejaría de percibir o renunciaría a su percepción en el futuro, si abandonase la organización.

Éstas son las principales aportaciones realizadas en la delimitación del compromiso de forma unidimensional. Aunque se ha seguido debatiendo sobre las dimensiones del compromiso, la acepción unidimensional más consolidada ha sido la del compromiso afectivo.

3.2.2.2. Modelos Multidimensionales

Con la finalidad de intentar esclarecer las diversas interpretaciones del constructo, Mathieu y Zajac (1990) realizaron un meta-análisis de los antecedentes, correlaciones y consecuencias del Compromiso Organizativo, contribuyendo a la aparición de una doble interpretación del compromiso: el actitudinal (Mowday, Steers y Porter, 1979) y el calculativo (Becker, 1960); cuestionando si existían instrumentos que pudiesen ser categorizados apropiadamente como medidas de las dos vertientes del compromiso. Los autores se plantearon la multidimensionalidad del constructo teniendo en cuenta las similitudes y diferencias en la conceptualización del compromiso, buscando los nexos comunes que existen entre todas ellas y la base de las diferencias que se obtienen desde las distintas mentalidades generadas en los individuos. El nexo común consiste en el vínculo de un individuo a una organización que implica una reducción de la probabilidad

de abandono. A continuación presentamos las principales aportaciones, señaladas en el cuadro anterior, en relación a la multidimensionalidad del constructo: 1) El modelo de Meyer y Allen, 2) El modelo de O´Really y Chatman, y 3) Otros modelos.

Modelo de Meyer y Allen (1984):

La trayectoria del trabajo realizado por Meyer y Allen muestra un importante esfuerzo por intentar esclarecer las dimensiones del Compromiso Organizativo y validar una escala de medición[8] adecuada, desde su propuesta inicial (1984) en la que plantean la diferenciación entre Afectivo y Continuo hasta la aparición del modelo definitivo (1990) en el que sugieren la introducción del Normativo[9]. Los autores plantean que el compromiso organizativo consta de tres dimensiones distintas, tanto en cuanto a los antecedentes como a las consecuencias sobre la conducta del trabajador; aunque no se trata de dimensiones excluyentes (González y Antón; 1995: 92). El modelo definido presenta las siguientes subdimensiones[10] generadas a partir de las diferentes actitudes que muestran los individuos comprometidos:

- **Compromiso afectivo o actitudinal (C.A.)**. Esta vertiente afectiva del significado del término se refiere a la identificación que se produce en el individuo con respecto a las metas y valores de la organización, y que tiene como consecuencia el deseo de permanecer dentro de la organización intentando alcanzar dichas metas[11]. Este concepto implica algo más que la mera lealtad, supone una relación activa con la organización para intentar alcanzar la eficiencia de la misma.
- **Compromiso Continuo (C.C.).** Se construye a partir de la teoría del "*side-bet*" (Becker, 1960: 33), por la cual se identifica la permanencia del individuo en la organización con las inversiones valoradas que serían perdidas si éste dejara la organización.
- **Compromiso normativo (C.N.).** Compromiso como sentimiento de obligación del individuo, sentimiento de obligación de permanecer en la organización considerando que este comportamiento es el correcto. Este sentimiento de lealtad

[8] Véase Allen y Meyer (1996) para una revisión teórica de las investigaciones utilizando una o más de las escalas de compromiso.
[9] En el estudio de Dunham et al. (1994) se realiza una comparación entre la herramienta elaborada por Meyer y la de Porter (Organizacional Commitment Questionarie) En la relación directa entre el OCQ y la escala de medición del A.C. parece evidente que el OCQ lo que mide es el compromiso afectivo, debido a que los autores identifican el término en un sentido más restringido de lo que lo hace Meyer .
[10] Podemos identificar cada una de las categorías; afectivo, continuo y normativo, con las definiciones del compromiso dadas por los autores Mowday et al. (1979, 1982); Becker (1960); y Wiener (1982), respectivamente.
[11] *Refleja el grado en el cual un individuo se siente vinculado con una organización y se identifica con sus metas* (Meyer y Allen, 1984)

del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar. Se trata del menos contrastado empíricamente.

Tabla 40. Dimensiones del Modelo de Meyer y Allen del Compromiso Organizativo

Categorías	Nexo definitorio	Actitudes/mentalidad diferencial	Consecuencia Inmediata Común	Vías principales para el desarrollo de las categorías
Compromiso Afectivo	Grado de vinculación existente entre una persona y un ente (en el caso del compromiso organizacional será la organización)	Enlace afectivo	Deseo de no abandono o de permanencia en la organización	Experiencias laborales positivas
Compromiso Continuo		Concienciación de los costes asociados al abandono		Establecimiento de condiciones que aumenten el coste de abandono
Compromiso Normativo		Sentimiento de obligación moral		Aumento de la presión social dentro del ámbito organizativo

Fuente: Elaboración propia basado en Allen y Meyer (1990); Meyer y Allen (1984, 1991); Meyer et al. (1993)

En las tres dimensiones se muestra una relación negativa con la intención de abandono por parte del individuo, pero cada una de ellas tiene como base un proceso psicológico diferente, de tal manera que un individuo con un nivel elevado de compromiso afectivo permanecerá en la organización porque *desea hacerlo*, aquellos con un alto nivel de compromiso continuo lo harán porque *necesitan hacerlo* y quienes presenten una carga superior de compromiso normativo lo harán porque sienten que *deben hacerlo* (Meyer, Allen y Smith, 1993:539).

Modelo de O´Really y Chatman (1986):

Se apoyan en el trabajo previo de Kelman (1958) sobre el cambio de actitudes y comportamientos para conceptualizar diferentes formas de enlace, y desglosan el constructo basándose en las diferentes actitudes de los individuos hacia la organización y en la existencia de varios mecanismos a través de los cuales se pueden generar esas actitudes.

- **Conformidad.** Refleja un comportamiento instrumental destinado a la obtención de recompensas. El vínculo de conformidad se produce cuando las actitudes y los comportamientos no son adoptados porque existan unas creencias comunes, sino simplemente por los beneficios obtenidos, pudiendo aparecer diferencias entre las actitudes públicas y las privadas.

- **Identificación**. Se produce cuando los trabajadores se comportan de una manera determinada porque desean permanecer en la organización debido a su atractivo (valores y metas), incluso aunque sus valores y metas podrían no ser los adoptados por ellos. Con esta dimensión los autores pretenden recoger las actitudes generadas por los individuos cuando se sienten orgullosos de pertenecer a un grupo, en el que el individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria, pero sin adoptar su sistema de valores.
- **Internalización**. Refleja un comportamiento dirigido por valores y metas internos que son consistentes con los de la organización. La influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos fomentados para ser adoptados, son congruentes con los valores existentes.

Otros Modelos

Angle y Perry (1981): realizan un análisis factorial del OCQ y lo desglosan en torno a un:

a) **Compromiso en valores** (*Value Commitment*): apoyo a las metas de la organización.
b) **Compromiso de permanencia** (*Commitment to stay*): deseo de permanencia

Basándose en sus resultados y realizando algunos ajustes en el cuestionario, Mayer y Schoorman (1992, 1998) proponen que el compromiso tiene una doble dimensión, aunque añaden y redenominan la dimensión asociada con el deseo de permanencia en función de las inversiones realizadas:

a) **De continuidad** (*Continuance*): relacionado con el deseo de permanencia debido a los costes asociados al abandono (teoría *Side-bet* de Becker).
b) **Compromiso en Valores** (*Value Commitment*): relacionado con el desempeño determinado por el deseo de realizar un mayor esfuerzo.

Jaros, Jermer, Koehler y Sincich (1993), también en la misma dirección que Meyer y Allen (1990), encuentran las siguientes dimensiones del compromiso:

a) **Afectivo** (*Affective*): enfatizan más en el afecto actual y añaden una lista (check-list) de afectos.
b) **De continuidad** (*Continuance*): se corresponde con el significado de la dimensión continua de Meyer y Allen.
c) **Moral** (*Moral*): esta dimensión se basa en la internalización de las normas y en la identificación con la autoridad organizativa (Etzioni, 1975). Los autores

consideraron que la interiorización de los objetivos y metas de la organización había sido un elemento fundamental en la conceptualización del compromiso, pero no se ha desarrollado semánticamente de forma paralela a la del afectivo, por lo que deciden incorporar una dimensión normativa a su trabajo.

Penley y Gould (1988), basándose en el trabajo desarrollado por Etzioni (1961), establecen las siguientes dimensiones del compromiso

a) **Moral** (*Moral*): similar al definido por Jaros (Jaros et al., 1993)
b) **Calculativo** (*Calculative*): considerado más como una motivación instrumental para el logro de recompensas.
c) **Alienante** (*Alienative*): similar al Compromiso Continuo de Meyer y Allen.

A modo de resumen, podemos concluir que las actitudes que acompañan al compromiso pueden variar de forma incluyendo el deseo, el coste percibido y la obligación de continuar ejerciendo un curso de actuación. Aunque resulte útil plantear el compromiso extensible desde lo emocional a lo instrumental, estas diferentes posturas reflejan distintos componentes subyacentes del compromiso, por lo que se siguen desarrollando trabajos que pretenden aclarar las dimensiones del constructo. Pero, aunque el debate ha sido muy extenso, actualmente la multimensionalidad es aceptada como una de las características del compromiso, dimensiones del constructo que nos señalan diferentes mentalidades de los individuos, pudiendo establecer en torno a tres modalidades:

1) un sentimiento afectivo o vínculo emocional.

2) sentimiento de estar atrapado o temor a las consecuencias del abandono.

3) sentido de obligación o vínculo normativo.

En la Tabla 41 se presenta a modo de resumen la evolución en la definición del Compromiso Organizativo.

Tabla 41. Evolución del concepto Compromiso Organizativo

AMPLITUD CONCEPTO	AUTOR	APLICACIÓN EMPÍRICA
Unidimensional: Compromiso Afectivo	Porter et al. (1974)	Angle, Perry (1983); Baker y Baker (1999); Brooke et al. (1988); Curry et al. (1986); Dávila y Chacón (2003); Escrig et al (2003); Jonhston et al. (1987); Lincoln y Kallenberg (1985); Michaels et al. (1988); Morris y Sherman (1981); Mowday et al. (1979); Pierce y Dunham (1987); Sager y Johnston (1989); Scholarios y Marks (2004) ; Stumpf y Hartman (1984); Tett y Meyer (1993)
Doble dimensión:	Compromiso Afectivo y Continuo	Bayona et al. (1999); Brooks y Zeit (1999); Meyer y Allen (1984); Mathieu y Zajac (1990)
	Compromiso en valores y compromiso de permanencia	Angle y Perry (1981) Mayer y Schoorman (1992, 1998)
Triple Dimensión:	Compromiso Afectivo, Continuo y Normativo	Allen y Meyer (1990); Boezeman y Ellemers (2008); Dawley et al (2005); De Frutos et al. (1998); Durham et al. (1994); Henkin y Marchiori (2003); Iverson y Buttigieg (1999); Jaros et al. (1993); Liao-Troth (2001); Liou y Nyhan (1994); Meyer et al. (1989) Powell y Meyer (2004); Vandenberghe et al. (2004); Wasti y Can (2008)
	Compromiso de conformidad, Identificación e Internalización	Modelo de O´Really y Chatman (1986) Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder (1993)
	Compromiso Afectivo, Moral y Continuo	Jaros et al. (1993)
	Compromiso Moral, Calculativo y Alienante	Penley y Gould (1988)

Fuente: Elaboración propia

Con todo, no existe unanimidad en torno al contenido de las dimensiones planteadas, los estudios continúan tratando de esclarecer si el Compromiso Continuo es un constructo bidimensional susceptible de ser desglosado como a) percepción de sacrificios asociados al abandono de la organización y b) falta de alternativas. También se plantean dudas sobre el compromiso normativo y sobre si éste ha de ser considerado como una dimensión independiente del compromiso afectivo. Actualmente, se acepta que el compromiso es un constructo multidimensional y que los antecedentes, correlaciones y consecuentes del compromiso varían a lo largo de las dimensiones.

3.2.3. Problemas de Medida

De manera simultánea a la delimitación de las dimensiones del compromiso, se lleva a cabo la búsqueda de una escala de medición adecuada que permita determinar de forma unívoca el nivel de compromiso de los individuos. Uno de los intentos iniciales es el "*Organizacional Commitment Questionaire*", escala de 15 ítems en los que se mezclan elementos de los distintos compromisos, por lo que se genera confusión en torno a los resultados. Porter los redefine incluyendo sólo los claramente identificables con la dimensión afectiva, excluyendo 6 ítems de la escala. Aunque con la evolución y la aceptación de la multidimensionalidad del término, la medida presenta claras limitaciones.

En relación a la dimensión asociada con la teoría de Becker (1960) o Compromiso de Continuidad o Continuo, Ritzer y Trice (1969) realizan el primer estudio empírico desarrollando un cuestionario que incluye una serie de aspectos sobre la probabilidad de abandono de una organización en función de una serie de motivos que pueden inducir al individuo a la no permanencia en la organización. Éste y otros estudios posteriores que utilizan medidas relacionadas (Alluto et al., 1973, Hrebiniak y Alluto, 1972) proporcionan resultados diversos. Meyer y Allen (1984) argumentan que las propuestas para abandonar la organización podrían actuar eliminando la amenaza de pérdida de inversiones valoradas producidas por el abandono de la organización. En consecuencia, las personas que obtuviesen una medida alta (aquellas que permanecerían a pesar de tener unas fuertes inducciones para abandonar) podrían tener un fuerte compromiso afectivo para la organización. Es más, demostraron que la medida de Ritzer y Trice (1969) estaba más altamente correlacionada con el Compromiso Afectivo que con el Compromiso Continuo desarrollado específicamente para valorar los costes percibidos de abandono.

McGee y Ford (1987), pioneros en el estudio de la bidimensionalidad del Compromiso Continuo, plantearon por primera vez esta cuestión tras detectar cuatro factores dentro del constructo: tres de los factores examinados eran susceptibles de interpretación y apoyaban la distinción entre el Compromiso Afectivo y dos dimensiones del Compromiso Continuo; y un *cuarto* se desechaba por carecer de sentido. Comprobaron mediante el análisis factorial que el Compromiso Continuo utilizado presentaba dos factores interpretables: el sacrificio percibido asociado con el abandono y la falta de alternativas. Posteriores análisis factoriales confirmatorios han apoyado este

hallazgo, señalando que el primero de los factores se encuentra más próximo a la definición ofrecida por Becker. Tras el meta-análisis realizado por Meyer et al[12] (2002) se añade un mayor apoyo para esta afirmación, que muestra una correlación mayor (negativamente) con la probabilidad de abandono de la organización que la falta de alternativas. Una nuevo interrogante planteado por Allen y Meyer (2000) es la consideración de la falta de alternativas percibida como un antecedente del compromiso continuo más que una parte del constructo por sí mismo[13].

Wallace (1997) también ha sido crítico con los primeros intentos de medición de la teoría de Becker. Basándose en las inversiones que dificultan el abandono de la organización, Wallace determina el Compromiso Continuo utilizando una escala de cuatro ítems que miden la intención de permanencia. Aunque encuentra evidencias para relaciones positivas entre esta medida y varias inversiones/apuestas, existe una razón para cuestionarse si sus hallazgos apoyan la teoría de Becker, ya que el Compromiso Continuo no es sinónimo de intención de permanecer. Incluso si el Compromiso Continuo es bajo, los individuos podrían intentar mantenerse en la entidad debido a un fuerte compromiso afectivo o normativo. Además, Wallace encontró que la escala *side-bet* explicaba aproximadamente igual varianza de la dimensión afectiva que de la dimensión continua.

Los resultados obtenidos que disgregan en dos dimensiones el compromiso Continuo tal y como fue realizado por McGee y Ford (1987) han sido apoyados por los trabajos de Allen y Meyer (1996); de Frutos et al. (1998), Hackett et al. (1994); Iverson y Buttigieg, (1999); Meyer et al. (2002); Meyer et al. (1990); Sommers (1993), aunque existen otros resultados que señalan la unidimensional, como los obtenidos por Dunham et al. (1994), Ko, Price y Mueller (1997).

Otra de las dificultades está asociada con el Compromiso Normativo, la última acepción en incorporarse a la definición multidimensional del Compromiso Organizativo y la menos estudiada. Las dificultades en su medición devienen de la conceptualización dada a la dimensión. El Compromiso Normativo ha sufrido cambios desde su aparición (Allen, 2003) basada en la teoría de Wiener (1982) sobre la internalización de las

[12] Anteriormente, Meyer et al. (1989) examinaron las dos subdimensiones y encontraron correlación negativa entre cada una de ellas y el ratio de performance y posibilidad de promoción (*promotability*). En ambas, las correlaciones con la subdimensión de falta de alternativas fueron más fuertes.

[13] El trabajo realizado por De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) en el que realizan una comparación del Modelo de Compromiso Organizativo para una, dos, tres y cuatro dimensiones, obtiene como resultados que el modelo en base a la escala e Allen y Meyer (1990) que mejor ajuste presenta es el de cuatro dimensiones, desglosando en Compromiso Calculado en falta de alternativas y pérdida de inversiones realizadas. Para dicho estudio se aplicó el análisis factorial confirmatorio utilizando para las estimaciones de parámetros e índices de bondad del ajuste los programas LISREL y AMOS.

normas/reglas relacionadas con la lealtad hacia la organización, por el cual los individuos llevan a cabo una línea de actuación debido a que *consideran que es lo correcto o moralmente adecuado de realizar* (Wiener, 1982:421). Posteriormente el Compromiso Normativo fue considerado como una obligación de permanecer en la organización sin hacer referencia explícita a la lealtad (Allen y Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 1993). Recientemente, esta dimensión ha sufrido un cambio sutil aludiendo a la teoría de intercambio y el sentido de reciprocidad (Meyer et al., 2002; Cardona et al., 2004).

El segundo problema de medición que nos encontramos es que las correlaciones obtenidas entre éste y el Compromiso Afectivo son bastante elevadas (Meyer y Allen, 1996), por lo que se plantea que sean una misma dimensión. Actualmente, la literatura especializada continua ofreciendo definiciones y escalas de medida en las que produce una yuxtaposición de los sentimientos de obligación, culpa, endeudamiento o rectitud, y figuran de manera simultánea en las dimensiones afectiva y normativa (González y Guillén, 2008:406). Si a esto le añadimos la ausencia de trabajos que profundicen en el estudio de las variables que interfieren y son consecuencias del Compromiso Normativo, conlleva que exista un vacío que impide la adecuada delimitación conceptual de los vínculos por los cuales las personas se sienten obligadas con respecto a la organización. Aunque se han realizado trabajos que pretenden dilucidar la relación del compromiso afectivo-normativo (Dunham, Grube y Castañeda (1998) y Hackett, Bycio y Hansdorf (1994)) las evidencias empíricas obtenidas no consolidan un cuerpo teórico suficiente que permita afirmar con rotundidad que el compromiso normativo difiere del compromiso afectivo (Bergman, 2006: 647).

En relación al Modelo de O´Really y Chatman (1986), también podemos encontrar posturas dispares en cuanto a las dimensiones de Identificación e Internalización. Algunos autores las han considerado como una sola ya que presentan altos niveles de correlación, aunque diferentes patrones de correlación con respecto a medidas de otras variables (Cadwell et al, 1990; O´Reilly et al, 1991; Vanderberg, Self y Seo; 1994). Sin embargo, otros trabajos (Becker et al., 1996; Harris, Hirschfeld, Field y Mossholder, 1993) obtienen resultados que apoyan el modelo de O´Reilly y Chatman (1986). Como solución, los autores (O´Reilly et al, 1991) plantean la unificación de los ítems de la escala correspondientes al factor de Identificación e Internalización en uno denominado Normativo, distinto del utilizado con el mismo nombre por Meyer y Allen (1991) y aproximándose conceptualmente al Compromiso Afectivo.

También se han llevado a cabo modificaciones en la dimensión Conformidad debido a los resultados obtenidos en relación al *turnover*. O´Reilly y Chatman (1986) demuestran que están relacionadas positivamente y, dado que el compromiso es un constructo que está asociado negativamente con la probabilidad de abandono, este hallazgo plantea la duda de si la Conformidad puede ser diferente del Compromiso organizativo. El análisis de los ítems parece mostrar que esta dimensión dirige la motivación hacia el cumplimiento con el trabajo diario, cuyos efectos no estarían asociados con la permanencia sino con el *performance*. Se ha producido una redenominación reciente de la Dimensión Conformidad como Instrumental aunque el sentido es diferente.

A modo de resumen, podemos concluir que las mentalidades que acompañan al compromiso pueden variar de forma incluyendo el deseo, el coste percibido y la obligación de continuar ejerciendo un curso de actuación. Aunque resulte útil plantear el compromiso extensible desde lo instrumental a lo emocional, estas diferentes posturas reflejan distintos componentes subyacentes del compromiso, por lo que se continúan desarrollando escalas de medida que aclaren las dimensiones del constructo. Pero, el sentido generalmente aceptado parece señalar que las consecuencias de la multimensionalidad del constructo nos dirigen hacia diferentes mentalidades de los individuos, que se pueden establecer en torno a tres modalidades:

1) un sentimiento afectivo o vínculo emocional.

2) sentimiento de estar atrapado.

3) creencia y aceptación de metas.

La fuerza de cada una de estas actitudes puede ser medida y, la totalidad de las medidas refleja el compromiso global del individuo con la organización.

Con todo, no existe unanimidad en torno a si el Compromiso Continuo es un constructo bidimensional susceptible de ser desglosado como a) percepción de sacrificios asociados al abandono de la organización y b) falta de alternativas. También se plantean dudas sobre el compromiso normativo y sobre si éste ha de ser considerado como una dimensión independiente del compromiso afectivo. Actualmente, se acepta que el compromiso es un constructo multidimensional y que los antecedentes, correlaciones y consecuentes del compromiso varían a lo largo de las dimensiones.

Aunque existen muchos trabajos que analizan el compromiso organizativo, tras la revisión realizada comprobamos que uno de los principales inconvenientes para alcanzar unanimidad en cuanto a su significado es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la multitud de variables y diferentes denotaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión, todo ello sin tener en cuenta los problemas inherentes a cuestiones culturales y la adaptación idiomática de los cuestionarios a los contextos específicos.

3.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO.

La segunda rama de investigación que se ha centrado en el compromiso organizativo ha dirigido sus esfuerzos a determinar cual es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso.

Steers[14] (1977) realizó una de las primeras investigaciones, en las cuales aparecían reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales, como absentismo, rotación y desempeño *(job performance)*. Este estudio pionero es quizás el prototipo que más ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad (Mowday, 1998:391).

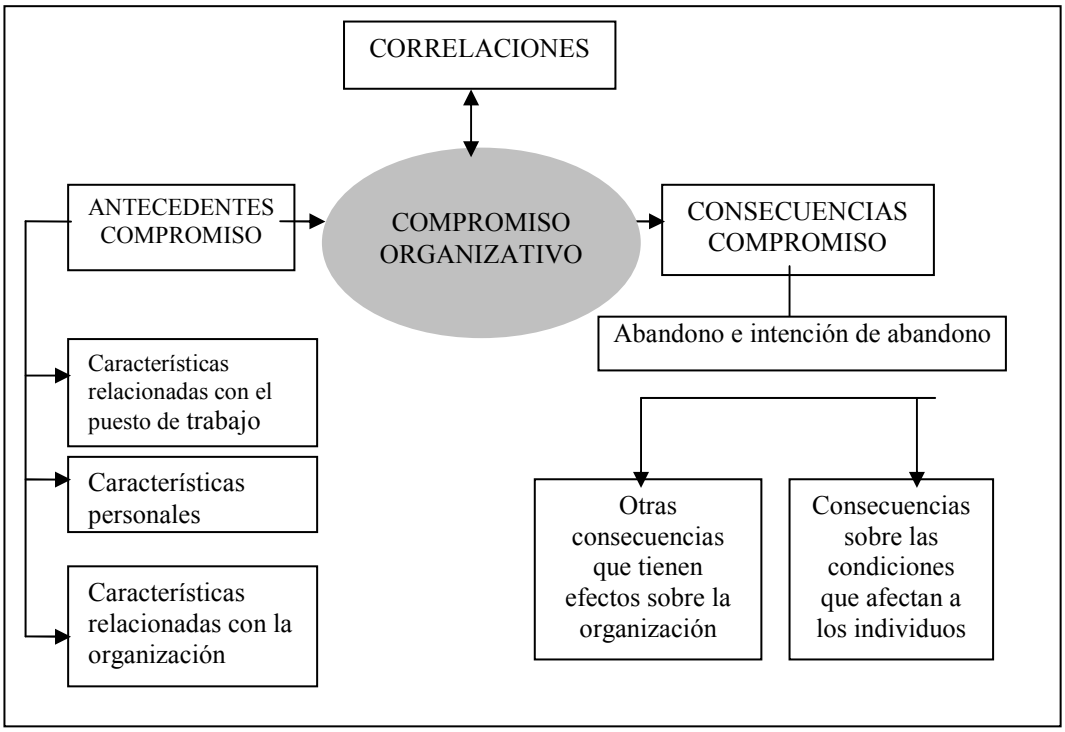
El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque continúan abriéndose nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término con más precisión. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el Compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia). En la figura siguiente

[14] El autor genera un marco de análisis de los antecedentes del compromiso determinado por los siguientes factores: características personales, características relacionadas a los roles y experiencias laborales. Hunt, Chonko, Word (1985) señalan como antecedentes del modelo atributos personales, inversiones personales, variables de socialización previa, comportamiento de búsqueda de trabajo, relaciones laborales y características del trabajo. Las consecuencias las aglutinan en torno a cuatro grupos: satisfacción, performance, rotación, absentismo.

se recogen los diferentes análisis dentro de este ámbito (antecedentes, consecuentes y correlaciones).

En la parte izquierda de la figura aparecen enunciadas las categorías generales de variables que hipotéticamente están implicadas en el desarrollo de las diferentes dimensiones del compromiso. En el lado derecho se desglosan las variables consideradas consecuencias del compromiso. Una premisa importante para el desarrollo del modelo es la creencia de que, a pesar de que todas las dimensiones se relacionan negativamente con la rotación, lo hacen de manera diferente con otros comportamientos laborales, que repercuten sobre los resultados relacionados con la organización o con el individuo.

Figura 21. Relaciones del Compromiso Organizativo



Fuente: Elaboración propia basada en Matheu y Zajac (1990); Allen y Meyer (1996) Meyer et al. (2002)

Para llevar a cabo el análisis de las variables relacionadas con el Compromiso Organizativo comenzando por los antecedentes, es decir, las variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización, podemos agruparlas en torno a tres categorías (Iverson y Buttigieg, 1999; Meyer y Allen, 1997; Wiener, 1982):

- variables relacionadas con las características personales/demográficas del individuo
- variables relacionadas con los aspectos del trabajo,
- variables relacionadas con la organización o el grupo.

Tabla 42. Variables causantes del Compromiso Organizativo

ANTECEDENTES
Variables relacionadas con el individuo Demográficas ▪ Edad ▪ Sexo ▪ Nivel educativo ▪ Estado civil ▪ Antigüedad en la organización y en el puesto
Variables relacionadas con el trabajo desarrollado ▪ Variedad de tareas realizadas ▪ Autonomía en el trabajo ▪ Participación en toma de decisiones Apoyo de la organización. ▪ Ambigüedad de roles ▪ Conflicto de roles ▪ Justicia interaccional ▪ Justicia distributiva ▪ Justicia procesal ▪ Transferibilidad de habilidades ▪ Justicia salarial ▪ Alternativas percibidas ▪ Relaciones con el líder
Variables relacionadas con el grupo/organización ▪ El clima de trabajo ▪ Liderazgo transformador. ▪ La cohesión dentro del grupo ▪ Estructura organizativa ▪ Valores éticos ▪ El tamaño de la organización... ▪ Sistemas de Gestión de la Calidad Total.

Fte: elaboración propia

En relación a las características personales, no parecen ser elementos que condicionen el nivel de compromiso organizativo de los individuos. Aunque los estudios no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso, la edad y la antigüedad están vinculadas positivamente con las tres dimensiones, principalmente con el compromiso continuo, ya que como parece lógico, los individuos que permanecen en una organización han realizado mayores inversiones en ella, y el abandono les supondría un coste mayor.

Las variables asociadas a las experiencias laborales de los individuos presentan generalmente correlaciones más fuertes que las que suponen las características personales, siendo el compromiso afectivo el que muestra mayor fuerza. El sentido es opuesto entre el compromiso afectivo y normativo con respecto al continuo. Las experiencias positivas (apoyo por la organización, liderazgo transformacional, etc.) parecen reforzar el vínculo afectivo con la organización y en cierto grado vienen a

generar un sentimiento de deuda con respecto a ésta. En el caso de las variables asociadas a la percepción de falta de alternativa como el desarrollo de habilidades o conocimientos específicos, son causantes de mayores niveles de compromiso continuo, como consecuencia de las inversiones realizadas dentro de la organización que limitan la posibilidad de encontrar en otra organización los "beneficios" obtenidos en la actual.

Dentro de las variables relacionadas con la organización, las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados (Hunt et al.;1989; O´Reilly et al.; 1991). La falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes sobre aspectos como la estructura organizativa, o los efectos de estrategias de Dirección de Recursos Humanos sobre los niveles de compromiso[15], hace suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso.

En relación a las consecuencias sobre el compromiso organizativo podemos clasificar las investigaciones desarrolladas en torno a dos grupos principales:

- efectos sobre la intención de abandono y *turnover*,
- otras consecuencias.

El primer grupo de relaciones ha sido ampliamente analizado como parte fundamental de la definición del compromiso (Allen et al., 1993; Cohen, 1993; Dunhan, et al, 1994; Mathieu y Zajac, 1990; Mowday et al, 1979; Oliver, 1990; O´Reilly et al., 1991; Powell y Meyer, 2004; Steers y Mowday, 1974; Tett y Meyer, 1993; Vandenberghe et al., 2004). Los estudios demuestran una fuerte relación negativa con respecto al compromiso afectivo, seguido por el normativo y finalmente el continuo y *turnover*. Sin embargo, en relación a las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización, se producen discrepancias en los resultados en relación al compromiso continuo (Powell y Meyer, 2004).

[15] Véase Buck y Watson (2002). Aunque los resultados no muestran una relación significativa entre las Estrategias de Recursos Humanos y los niveles de compromiso organizativo, en cierta medida podemos atribuirlo a las limitaciones del estudio, centrado en el sector de la Educación Superior.

Tabla 43. Variables consecuentes del Compromiso Organizativo

CONSECUENCIAS
▪ Intención de abandono ▪ Turnover
▪ Job performance
▪ Socialización organizativa ▪ Satisfacción de los clientes ▪ Estrés ▪ Conflicto familiar

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos sobre otras variables, consecuencias del compromiso, muestran correlaciones entre la dimensión afectiva y normativa positivas con respecto a *job performance*, socialización. El Compromiso Afectivo muestra relación opuesta con el estrés y el conflicto familiar, mientras que el Compromiso Normativo lo hace negativamente. Los resultados de Allen y Smith (1987) y Meyer et al. (2002) encuentran relación negativa entre el compromiso de continuidad con respecto al desempeño y la motivación, es decir, aquellos individuos que indican que les resultaría gravoso el abandono de la actual organización contribuyen menos efectivamente a la organización que aquellos que perciben que dejar su puesto actual les supone un coste inferior. El absentismo se presenta solamente como consecuencia evidente del compromiso afectivo (relacionado negativamente), mientras que las otras dos dimensiones muestran una relación débil o próxima a cero. Si diferenciamos entre ausencia voluntaria e involuntaria, es la primera la que se relaciona más negativamente (Meyer et al., 2002).

En el análisis del compromiso también se incluyen otra serie de variables que están relacionadas con el Compromiso Organizativo aunque no hay consenso en cuanto a la relación de causalidad existente (Mathiu y Zajac, 1990; Meyer et al. 2002). Sirva el ejemplo mencionado al comienzo de este apartado en el que señalábamos problemas identificativos entre satisfacción laboral y compromiso organizativo. Las investigaciones muestran una fuerte relación positiva entre el compromiso afectivo y la satisfacción globalmente considerada con la implicación y el compromiso ocupacional (Hackett et al., 1994; Mowday et al., 1982).

Tabla 44. Variables relacionadas con el Compromiso Organizativo

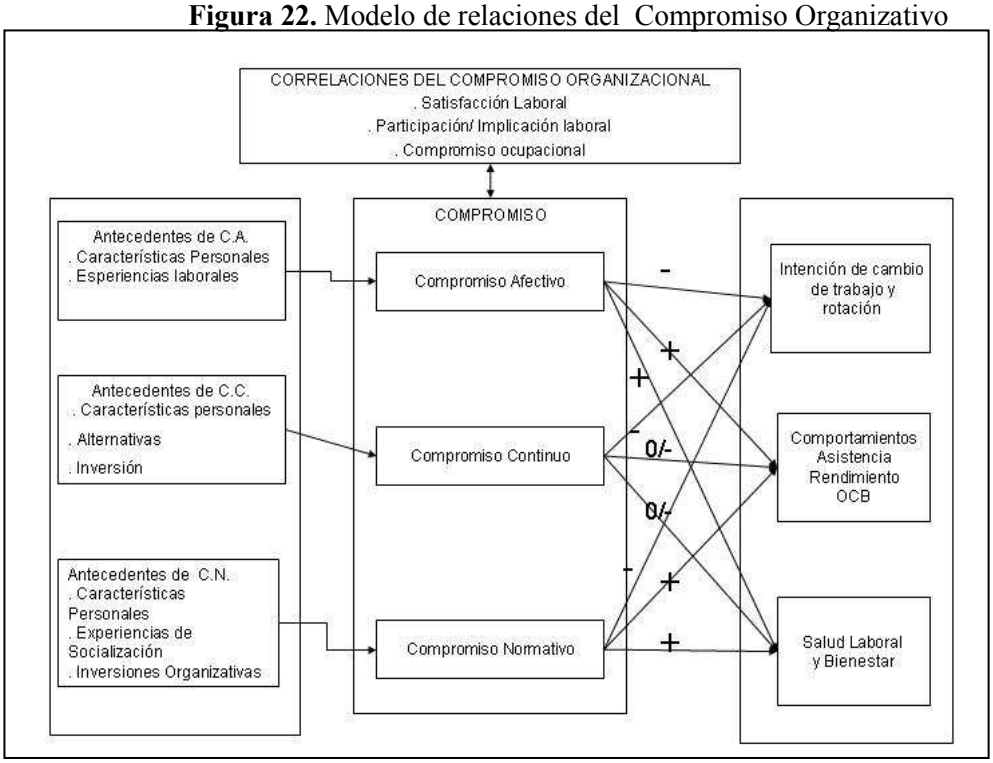
VARIABLES CORRELACIONADAS
▪ Implicación laboral ▪ Compromiso ocupacional ▪ Satisfacción global ▪ Satisfacción salarial ▪ Satisfacción con los compañeros ▪ Satisfacción con sistema de promoción ▪ Satisfacción con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El compromiso normativo también muestra relación positiva, aunque más débil, con respecto a la implicación y la satisfacción. Los resultados con respecto a las otras relaciones son dispares, aunque con respecto al compromiso continuo parece existir una relación negativa con respecto a la satisfacción laboral. Por otra parte, encontramos trabajos que analizan la relación con la satisfacción de los usuarios, con una relación también directa entre el compromiso organizativo y la satisfacción de clientes (Nygaard y Dahlstrom, 2002, Kumar *et al*.1992.).

A modo de resumen y basándonos en el modelo de Meyer y Allen (1990, 2004) como modelo más utilizado y sobre el que se han basado el mayor número de trabajos, la figura 10 presenta las principales relaciones del compromiso con otras variables.

Figura 22. Modelo de relaciones del Compromiso Organizativo



Fuente: Meyer y Allen (2004)

Como síntesis, podemos señalar que el compromiso como constructo multidimensional tiene tres categorías de nexos. A pesar de las diferencias existentes en la naturaleza constituyente de cada vínculo, como hemos visto en el apartado 3.2, la justificación de estas dimensiones es que todas ellas implican una intención de permanencia en la organización y presentan diferentes comportamientos con respecto a otras variables. Las causantes del compromiso de carácter afectivo principalmente son las experiencias laborales. Los vínculos asociados con los costes de abandono se ven determinados por las alternativas (o percepción de alternativas) y las inversiones realizadas. El compromiso normativo se cree que se genera a partir de experiencias de socialización mediante inversiones realizadas por la organización. Todas ellas también tienen como antecedentes, aunque de menor importancia, las características personales.

Con respecto a las consecuencias, el compromiso afectivo esta relacionado positivamente con comportamientos favorables, asistencia, mejores niveles de rendimiento e integración en la organización, y con respecto a los individuos, supone una mejora en la salud y bienestar laboral.

El compromiso Continuo no presenta unas consecuencias favorables ni a nivel de los individuos ni de la organización. Y finalmente, el compromiso normativo a pesar de que existen pocos estudios que lo recojan, aparece como causa de resultados favorables para la organización y para el individuo, aunque con menor intensidad que el compromiso afectivo. Todas las dimensiones presentan una causalidad sobre la disminución de intención de cambio de organización o abandono.

3.4. COMPROMISO ORGANIZATIVO EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: DEFINICIÓN E HIPÓTESIS

El volumen de estudios relativos al compromiso organizativo desde el punto de vista empírico y las dispares interpretaciones que se le han dado al término exige que nos replanteemos su significado, especialmente dentro del ámbito de las organizaciones del Tercer Sector y en particular, considerando que cuentan con recursos voluntarios. Las OTSS carecen de medios materiales para llevar a cabo políticas de implicación y motivación para sus recursos humanos, tanto trabajadores como voluntarios (Boezeman y Ellemers, 2008; Pearce, 1993). Consideramos de interés profundizar en los aspectos que condicionan los lazos con las organización de manera que nuestro trabajo permita aportar un mayor entendimiento de porqué las personas se involucran en la organización y el tipo de vínculos que se establecen entre la persona-organización.

Como punto de partida conviene tener en cuenta los siguientes aspectos, que justificarán nuestro intento de definir y concretar el término:

1) Se trata de organizaciones que poseen un fuerte sentido de servicio y una filosofía propia "sin ánimo de lucro" lo cual genera unos valores explícitos.

2) Las organizaciones, como "transformadoras de personas", son intensivas en mano de obra con un elevado nivel de interrelaciones personales.

3) La mayor parte del factor humano no recibe una remuneración económica como contraprestación.

4) La mayoría de las organizaciones presentan una incertidumbre frente al desarrollo de la actividad en el futuro y, por tanto, incertidumbre sobre la posibilidad de permanencia del factor humano en la organización.

A partir de estas premisas y de las diferentes vinculaciones generadas entre el individuo y la organización, planteamos nuestra definición del Compromiso Organizativo.

Nuestro punto de partida es la definición ofrecida en el apartado 4.2., a partir de la cual iremos desglosando los contenidos y relaciones planteadas. Como hemos visto en el apartado anterior, para delimitar conceptualmente el compromiso organizativo es

necesario considerar no sólo el vínculo de un individuo con una organización, sino -por la trascendencia que tiene-, contemplar también la relación con la permanencia de las personas en la organización y con el nivel de *performance* individual. Por lo tanto, el compromiso lo hemos considerado como la *actitud hacia la organización, la cual puede ser de diversa naturaleza, la que vincula a la persona con la organización, y que condiciona en ella un comportamiento particular o línea de actuación, que influye en una disminución de la probabilidad de abandono de la organización e incide sobre la organización.*

Con esta definición hemos optado por una posición con respecto a la naturaleza actitudinal y multidimensional: desde nuestro punto de vista, el compromiso organizativo es un vínculo actitudinal que puede estar conformado por diferentes tipos de sentimientos y que es generado entre el individuo y la organización, y es precisamente este carácter el que afecta a la disminución de la rotación y la probabilidad de abandono, a causa de un deseo de permanencia claramente actitudinal. El vínculo generado dirige al individuo y orienta sus actuaciones hacia un sentido concreto de actuación. En general, existe un consenso científico en cuanto a esta delimitación conceptual, pero éste disminuye en cuanto a la taxonomía de los vínculos, o la forma en que las personas se sienten ligadas a la organización. Tras la revisión de las diferentes aportaciones, nosotros planteamos que la naturaleza del vínculo genera distintas dimensiones, que básicamente pueden resumirse en afectos, miedos y obligaciones.

Tabla 45. Bibliografía del modelo

Actitud mental	Denominaciones	Comportamiento asociado
Vínculo afectivo	**Affective** (Jaros et al, 1993; Meyer y Allen, 1984, 1991) **Value** (Angle y Perry, 1981, Mayer y Schoorman, 1992, 1998) **Moral** (Jaros et al., 1993; Penley y Gould, 1988) **Normative** (Cadwell et al, 1990; O´Reilly et al, 1991)	Todos coinciden en señalar el deseo de permanencia en la organización y el seguimiento de un curso de actuación para alcanzar los objetivos y las metas.
Vínculo represivo/miedo	**Continuance** (Jaros et al, 1993, Mayer y Schoorman, 1992, 1998). **Alienative** (Penley y Gould, 1988)	Curso de acción que permite mantenerse para evitar los costes asociados al abandono de la organización o por la falta de alternativas percibidas.
Vínculo moral	**Normative** (Meyer y Allen, 1991, 1984; Meyer et al. 1993)(Wiener, 1982)	Obligación percibida de permanencia Sin información en torno al comportamiento generado. Poco desarrollado.

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, el vínculo se presenta como un aspecto actitudinal que puede desglosarse en torno a tres posibles dimensiones. La primera sería la dimensión relacionada con los vínculos de carácter afectivo, y la denominaremos **Afectos**; una segunda dimensión estaría relacionada con las actitudes vinculadas a miedos o temores individuales que reprimen ciertas posibilidades, que denominamos **Miedos**; y una última, **Obligaciones,** que recogería las actitudes que implican sentimientos de obligación y que vinculan psicológicamente al individuo con la organización. Partiendo de estas categorías y basándonos en los más destacados autores, desglosamos cada una de las tres dimensiones en otras subdimensiones.

Entre los diferentes tratamientos conocidos en el campo de la Psicología sobre la conceptualización (véase figura 1), hemos hallado al menos seis acepciones que consideran relevante el nivel de esfuerzo requerido al individuo y su propia aceptación (aspectos actitudinales) y que relacionan éste y otros factores motivacionales individuales con la disminución de la probabilidad de abandono de la organización. Por esa razón, profundizar en la naturaleza del vínculo y en las motivaciones del individuo se convierte en el factor fundamental. A continuación vamos a intentar detallar los tres factores más importantes, a nuestro juicio:

1. Vinculación Afectiva: Afectos. En esta denominación del compromiso pretendemos recoger aquellas actitudes del individuo que le vinculan con la organización, bien porque valora positivamente los valores que tiene, o bien porque se identifica con ellos. Los trabajos previos relacionados con el Modelo de O´Really y Chatman (1986) muestran que este tipo de actitud surge cuando los trabajadores se comportan de cierta manera porque desean permanecer en la organización debido a su atractivo (valores y metas), incluso aunque sus valores y metas podrían no ser los adoptados por ellos.

El individuo acepta la influencia de los valores para establecer o mantener una relación satisfactoria. Una matización al respecto la encontramos en la aportación realizada por Jaros et al.(1993), en la que la dimensión afectiva (*Affective*) se enfatiza más teniendo en cuenta aspectos actuales que condicionan el afecto presente. En general, en la dimensión afectiva se consideran elementos relevantes los factores de socialización relacionados con el entorno individual en un lugar y tiempo concretos. Según el *principio de reciprocidad*[16] de Sudgen, los individuos, como miembros integrantes de una

[16] El *principio de reciprocidad* de Sugden enuncia que dado un grupo de personas G del cual el individuo *i* es uno de sus miembros, y considerando que cada uno de los miembros de G, excepto *i,* realiza un esfuerzo de al menos E en la contribución a la producción de bienes públicos, si el nivel que maximiza la función de utilidad

colectividad, se sentirán en la obligación moral de realizar un esfuerzo al menos similar al realizado por aquellas personas que integran su grupo de referencia; es decir, que en entornos donde se realicen ciertas actividades de voluntariado o de carácter altruista, los miembros influidos por cualquier grupo de referencia deberán realizarlas para sentirse integrantes del grupo y para evitar las consecuencias producidas por el sentimiento de estar desarrollando comportamientos de *free-riding*. Por tanto, esta dimensión pone el énfasis en un aspecto de socialización de naturaleza instrumental; los afectos vienen dados por un sentimiento de orgullo generado hacia fuera, hacia el grupo de referencia, que genera finalmente la autoestima de pertenecer a esa organización. En este sentido, los sentimientos de orgullo y respecto son considerados como elementos motivadores relevantes en el ámbito de las organizaciones de voluntariado. (Boezeman y Ellemers, 2008: 162).

En segundo lugar y sobre esta misma dimensión, otros trabajos muestran una identificación del individuo con el sistema de valores de la organización. En este caso la identificación refleja un comportamiento presidido por valores y metas internos que, a su vez, se cohonestan con aquellos que mantiene la organización. La influencia de éstos se acepta porque las actitudes y comportamientos que la organización intenta fomentar entre sus miembros son congruentes con los valores existentes. En este caso, el concepto implica algo más que la mera lealtad, pues supone una relación activa con la organización en un intento de alcanzar la consecución de metas organizativas como camino para el logro de los propios intereses. A este respecto, adoptaremos aquí el significado del compromiso Afectivo de Modelo de Meyer y Allen (1984, 1990, 1991), el significado de la definición dada por Mowday *et al*. (1979: 226), la dimensión de Internalización de O´Really y Chatman (1986) y el recogido bajo el Compromiso Moral de Jaros et al. (1993).

El motivo por el que nos cuestionamos el desglose en estas dos subdimensiones se debe a la diversidad de interpretaciones dadas a la vertiente afectiva del término. Esta división la vemos en el modelo elaborado por Jaros y sus colegas (Jaros et al., 1993) bajo el desglose de la dimensión Afectiva y el sentido dado a la dimensión Moral o en el Modelo de O´Really y Chatman (1986), recogida en las dimensiones de Identificación e Internalización. Algunos autores las han considerado como una sola ya que presentan altos niveles de correlación, aunque manifiestan diferentes patrones de correlación con

---

de i con respecto al nivel de contribuciones del resto de miembros es como mínimo E, entonces *i* está en una obligación con los miembros de G para hacer al menos un esfuerzo como mínimo de E (Sugden 1984:775).

respecto a medidas de otras variables (Cadwell et al., 1990; O´Reilly et al., 1991; Vanderberg et al., 1994). Sin embargo, otros trabajos (Becker et al., 1996; Harris et al., 1993) obtienen resultados que apoyan el modelo de O´Reilly y Chatman (1986).

Como contribución a este debate teórico, planteamos nuestra primera hipótesis:

Hipótesis 1. ***La dimensión Identificación es diferente de la dimensión Orgullo.***

2. Vinculación de Continuidad[17]: Miedos. La segunda dimensión actitudinal es la que explica el vínculo de los individuos a la organización porque el abandonarla supondría la pérdida de ciertas condiciones o derechos adquiridos, o porque no tienen otras alternativas laborales. O planteado de otra forma: el individuo habría realizado *inversiones* en cuanto a su deseo de permanencia que no se rentabilizarían a causa de los costes asociados al abandono. Según la definición adoptada por Becker (1960: 33), el compromiso organizativo está asociado a la valoración que realiza un individuo de los costes que implican el abandono de la organización en la que trabaja y/o de los costes de renuncia a una situación o *status* resultantes de los esfuerzos realizados. El compromiso se define así como *una disposición para desplegar una determinada línea consistente de comportamiento como resultado de la acumulación de inversiones que podrían perderse si dicha línea de acción fuese discontinua* (González, L.; Antón, C.; 1995: 90). Consecuentemente, en el enfoque del compromiso en relación a las inversiones realizadas, todas las actuaciones llevadas a cabo por un individuo después de pasar a formar parte de una organización se dirigirán a intentar justificar su permanencia (Becker, 1960; Salancik, 1977). La medición de esta conceptualización ha sido operativizada tradicionalmente mediante las escalas de Ritzer y Trice (1969) y Hrebiniak y Alutto (1972). Posteriores trabajos, como los de Mayer y Schoorman (1992, 1998), redenominan la dimensión asociada con el deseo de permanencia utilizada por Angle y Perry (1981) y la reconducen asociándola a las inversiones realizadas.

Junto a los aspectos anteriores, la explicación basada en el argumento continuidad/miedos resalta como otro factor fundamental la falta de alternativas. McGee y Ford (1987), pioneros en el estudio de la bidimensionalidad del Compromiso basado en la teoría de Becker, plantearon por primera vez esta cuestión tras detectar dos dimensiones del Compromiso Continuo; y comprobaron mediante el análisis factorial la existencia de dos factores interpretables: el sacrificio percibido asociado con el abandono y la falta de alternativas. Posteriores trabajos han apoyado este hallazgo, señalando que el

[17] La bibliografía anglosajona suele recoger esta dimensión bajo el término de *Calculative Commitment*.

primero de los factores se encuentra más próximo a la definición ofrecida por Becker. Más apoyo para esta afirmación proporciona el metaanálisis realizado por Meyer et al[18] (2002), que muestra una correlación mayor (negativamente) con la probabilidad de abandono de la organización que la falta de alternativas. Allen y Meyer (2000) plantean un nuevo interrogante, como es la consideración de la falta de alternativas percibida como un antecedente del compromiso continuo más que una parte del constructo en sí mismo.

Los resultados obtenidos que disgregan en dos dimensiones el compromiso Continuo han sido apoyados por los estudios mediante análisis factorial discriminante, Allen y Meyer (1996); Hackett et al. (1994), Iverson y Buttigieg, (1999), Meyer et al. (2002), Meyer et al. (1990), Sommers (1993). Aunque existen otros resultados que señalan la unidimensional como son los obtenidos por Dunham et al. (1994), Ko et al., (1997), Powell y Meyer (2004).

Por otra parte, trabajos realizados en el ámbito de las organizaciones del voluntariado demuestran empíricamente que el compromiso normativo no supone una vinculación significativa para este tipo de relaciones persona-organización (Liao-Troth, 2001; Dawley et al., 2005; Stephens et al., 2004).

Nuestro trabajo ha considerado globalmente los recursos humanos de la organización, por tanto queremos comprobar si para las personas que participan en la organización tiene relevancia este tipo de vinculación y si se produce el desglose en las dos dimensiones mencionadas. Nuestra segunda hipótesis surge de esta doble vertiente del compromiso de continuidad o calculativo entendido como Falta de Alternativas y Costes de Abandono, por tanto, nuestra siguiente hipótesis a contrastar será:

Hipótesis 2: La dimensión Falta de Alternativas es diferente de la dimensión Costes de Abandono.

3. Vinculación Moral: Obligaciones. Sobre esta tercera y última dimensión existe menos bibliografía de referencia y aportaciones empíricas que sobre las anteriores, a pesar de su importancia en la explicación del Compromiso Organizativo. Uno de los principales inconvenientes que encontramos en la definición de esta dimensión es la falta de consenso en cuanto a su significado[19], aunque la evolución de los trabajos se dirige

[18] Anteriormente Meyer et al. (1989) examinaron las dos subdimensiones y encontraron correlación negativa entre cada una de ellas y el ratio de performance y promocionabilidad, *promotability* (las correlaciones con la subdimensión de falta de alternativas fueron más fuertes).
[19] Para una visión reciente sobre el debate véase González y Guillén (2008:404).

hacia la consideración que los vínculos normativos reflejan un sentido de obligación (Meyer y Herscovitsch, 2001). En este sentido, una persona comprometida se sentirá obligada a permanecer ligada a la organización (vinculación normativa[20]). Uno de los factores que ha contribuido a la falta de claridad con respecto a esta dimensión ha sido los altos niveles de correlación con la dimensión afectiva obtenidos en las investigaciones desarrolladas[21]. Tras la revisión de los trabajos que incluyen el compromiso Normativo como dimensión independiente y teniendo en cuenta las connotaciones que recoge buena parte de los autores, desglosamos dicha dimensión en dos tipos de vinculaciones:

a) Obligación moral-Responsabilidad. Bajo este concepto pretendemos recoger la necesidad de coherencia interna presentada en la *teoría de la disonancia cognitiva* de Festinger (1957), la cual describe la tendencia de los individuos a reconciliar las incoherencias internas. Debido a este deseo de coherencia interna, las actitudes y creencias de un individuo podrían no ser solamente determinantes de su comportamiento sino que serían consecuencia de éste. Este enfoque asume que las actitudes son relativamente privadas, maleables y no siempre claramente identificables. En comparación, los comportamientos son más públicos, y una vez realizado un acto, éste es irrevocable (aunque las consecuencias del mismo no lo sean). Así, las actitudes, elementos más fácilmente modificables, se moldearán en torno a lo menos maleable que son los comportamientos, mecanismo por el cual el individuo se esfuerza por mantener la coherencia entre ambos (Oliver, 1990:20). Esto supondría que una actuación realizada modifica una actitud si existe alguna inconsistencia entre ambas. Según esta teoría, las personas que se han comprometido a participar/colaborar en un proyecto deberán continuar en él para no contradecir la línea de actuación que se ha iniciado, ya que si decidiesen interrumpirla, supondría una contradicción y por tanto una incoherencia interna.

b) Gratitud. Sentimiento de obligación debido a que *he recibido más de lo que he aportado*. En este caso es de importancia relevante la teoría del intercambio social. Según Blau (1964), en las relaciones entre dos partes, cuando una de las partes proporciona beneficios a la otra parte, este desequilibrio en la relación de intercambio confiere una obligación a la segunda parte, en la que la persona se siente en una situación favorable de

[20] La terminología anglosajona suele denominar esta dimensión como *Normative Commitment*.
[21] Trabajos como el de Meyer y Allen, (1996) muestran unas correlaciones bastante elevadas entre la dimensión de compromiso Normativo y el Compromiso Afectivo, por lo que se plantea que sean una misma dimensión. Sin embargo, el análisis factorial confirmatorio demuestra consistentemente un mejor ajuste cuando ambos definen factores diferentes. Apoyan estos resultados investigaciones desarrolladas por Dunham, Grube y Castañeda (1998) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994).

desequilibrio que fomenta el sentimiento de deuda con respecto a la organización, es decir, refuerza el sentimiento de obligación hacia la organización y trata de equilibrarlo, considerando que este comportamiento es el correcto para contribuir al equilibrio en el intercambio[22].

En nuestro caso, consideramos que es relevante la profundización sobre esta dimensión en el contexto de las OTSS. En un intento de teorización más compleja del compromiso normativo, González y Guillén (2008) consideran que la dimensión normativa debe recoger con entidad propia los juicios racionales que atañen a la esfera moral del individuo incluyendo en ella lo relativo a los juicios morales (justicia) y la práctica moral (responsabilidad) que en cierta medida es lo que pretendemos recoger bajo las dimensiones denominadas Gratitud y Obligación Moral. Por otra parte, consideramos que en las organizaciones del Tercer Sector, esta connotación moral es relevante y viene especialmente condicionada por las características propias que poseen, entre ellas la función de reivindicación o presión política que pretende garantizar un nivel de derechos para un colectivo o la generalidad de la sociedad; y su función de transformadoras de individuos. Desde este punto de vista, el vincularse a una de estas organizaciones es una demostración pública de ciertas convicciones, por lo que las actuaciones en el marco de dicha entidad favorecerán la identificación del individuo con las declaraciones ideológicas de la organización. En el caso de que no exista una plena identificación entre los sistemas de valores y creencias de la organización y el individuo, la dimensión de la organización y la dificultad para modelar ese sistema de valores generará un adoctrinamiento sobre los individuos como herramienta de socialización. El resultado será una vinculación con la organización como un comportamiento coherente en base a la demostración pública de un sistema ideológico. Por otra parte debemos incluir en este apartado cuestiones ideológicas o éticas (significado del compromiso normativo de la escala de Allen y Meyer) en las que se refleja la vinculación y que se manifiestan en la permanencia dentro de la organización generada a partir del sistema de valores del individuo que le "ata" a los compromisos contraídos.

En el caso del sentimiento de gratitud hacia la organización, el argumento más relevante se basa en que la mayoría de estas organizaciones prestan servicios que no son prestados por el sector público o por el sector privado, y que ofrecen la solución de un problema a personas en situaciones de cierta complejidad, lo que favorece que las

[22] En el trabajo de Meyer et al (2002) aparece reflejado una nueva visión del compromiso normativo relacionado con el sentido de reciprocidad con respecto a los beneficios.

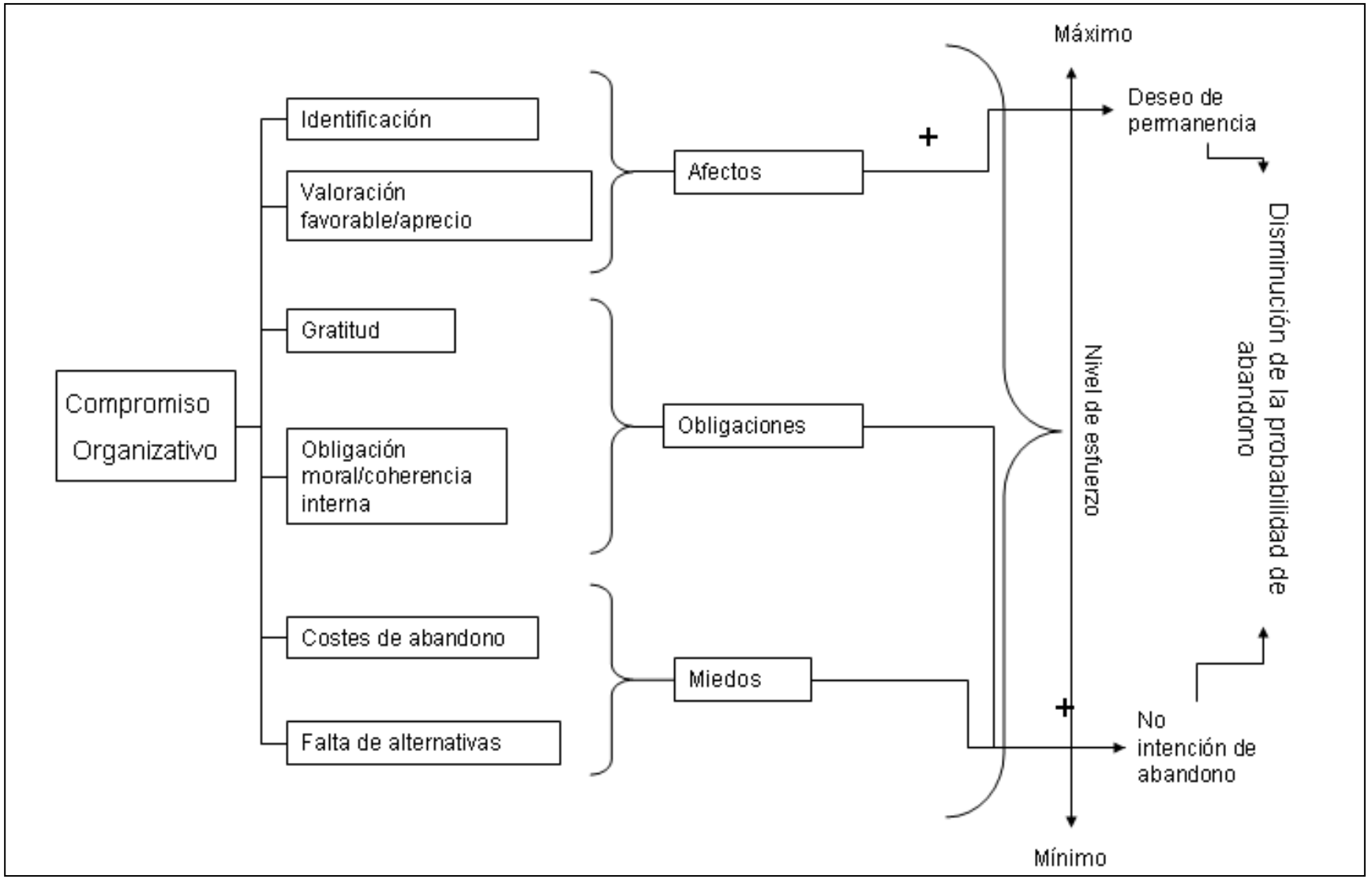
personas se sientan vinculadas a la organización como demostración de gratitud por la ayuda prestada.

Por otra parte, este tipo de vinculación puede tener especial incidencia en las OTSS ya que tal y como sugieren Meyer y Allen (1997) el compromiso caracterizado por un sentimiento de obligación podría ser un mejor predictor de resultados laborales en contextos colectivos donde son más relevantes los vínculos sociales y las obligaciones normativas.

A raíz de estos argumentos existentes en el debate sobre el compromiso en su vertiente moral, planteamos la tercera de nuestras hipótesis: la existencia de la dimensión normativa desglosada en una doble dimensión:

Hipótesis 3: La dimensión Obligación Moral genera unos vínculos diferentes de los que surgen de sentimientos de Gratitud.

Figura 23. Definición propuesta del Compromiso Organizativo adaptado



Fte: Elaboración propia

La segunda parte del modelo viene determinada por la discusión en torno a la naturaleza actitudinal o comportamental del propio término, es decir, si debemos considerar la intención de permanencia como un elemento inherente al concepto, o bien considerarlo como un constructo independiente de carácter actitudinal asociando el nexo establecido entre el individuo y la organización con la probabilidad de que el individuo abandone la organización[23]. Tal y como definió Mowday (Mowday et al., 1982), el compromiso "es la fuerza de identificación e implicación de un individuo con la organización... y la voluntad de realizar un esfuerzo a favor de la organización y el deseo de continuar como miembro de ella". Por tanto, y aunque esta definición esté referida al compromiso en su faceta de vínculo afectivo, se recoge la relación entre Vínculo y Permanencia, que son las acepciones estrechamente relacionadas y analizadas desde el marco del concepto Compromiso, y también su vinculación con el Desempeño, entendida como la predisposición favorable del individuo.

En relación a la asociación entre Compromiso y Permanencia, el individuo, con el fin de decidir si permanecer o abandonar la organización, evaluará en primer lugar el actual *estatus* de su relación con la entidad, por tanto su nivel de compromiso. En esta línea de pensamiento, el compromiso organizativo ha sido analizado repetidamente con respecto a la intención de abandono y el *turnover* (Mathieu y Zajac, 1990; Tett y Meyer, 1993), existiendo numerosos trabajos que evidencian la influencia directa entre la intención de abandono y el abandono como comportamiento (Price y Mueller, 1986; Sager et al., 1998; Tett y Meyer, 1993). Sin embargo, es probable que además de la naturaleza de las relaciones y el nivel de compromiso existan otra serie de factores que condicionen la decisión de abandono, por tanto no analizaremos la decisión de abandono sino el deseo de permanencia como elemento que promueve determinadas actuaciones proactivas: *el nivel de compromiso de un individuo viene determinado por la fuerza con la que un individuo se siente vinculado con la organización, a mayor fuerza, mayor es la intención de permanencia, y por lo tanto disminuye la posibilidad de abandono.*

En referencia a las dimensiones planteadas y en función de la naturaleza del vínculo generado entre el individuo y la organización, que hemos visto anteriormente, planteamos como nuevas hipótesis a contrastar las relaciones de cada una de las dimensiones con respecto a la variable Permanencia entendida como deseo de permanecer en la organización:

[23] En algunos trabajos el compromiso el compromiso es calculado mediante una escala en la que se plantean diferentes razones para desear abandonar la organización (Hunt et al., 1985:117).

Hipótesis 4: La dimensión Afectiva tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización.

Hipótesis 5: La dimensión Continuidad tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización.

Hipótesis 6: La dimensión Normativa tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización.

Por otra parte, también hemos querido incluir en la definición la diferenciación entre deseo de permanencia y la no intención de abandono. Esta diferenciación pretende recoger la dualidad actitudinal que puede presentar un individuo mediante una intención proactiva, deseo de permanencia, en el que se refleja una actitud positiva hacia la permanencia futura en la organización, lo cual deberá reflejarse en actuaciones para proseguir dentro de la organización. Desde una perspectiva reactiva, no intención de abandono se reflejaría en comportamientos pasivos del individuo frente a la opción de permanencia futura en la organización, lo que nos permite plantear una nueva hipótesis:

Hipótesis 7: La dimensión Deseo de Permanencia es independiente de la dimensión No intención de Abandono.

Como hemos señalado anteriormente, otro de los elementos considerados en el modelo es la realización directa con un mayor nivel esfuerzo, consecuencia del propio vínculo. Mowday (Mowday *et al*., 1982) consideraron *el deseo de permanencia* como una dimensión propia del compromiso afectivo. Posteriormente, los estudios relacionados con la capacidad del compromiso organizativo para predecir el rendimiento laboral mostraron resultados contradictorios (Cohen, 1991; Mathiu y Zajac, 1990). Por un lado, en lo que se refiere a actividades del puesto, parece que el compromiso no se encuentra relacionado con el rendimiento en otros ámbitos, mientras que cuando se refiere a comportamientos sociales, el compromiso parece tener una mayor influencia. La diferencia puede deberse al hecho de que el rendimiento de actividades específicas del puesto es más dependiente de interacciones regulares o de una retroalimentación directa, por ejemplo, con respecto al grupo de trabajo (Vandenberghe *et al*. 2004). Sin embargo, cuando hablamos de comportamientos pro-sociales y de apoyo a la organización, el compromiso puede tener una vinculación más directa con el rendimiento debido a su influencia sobre la organización como un todo.

De acuerdo con estas suposiciones y aunque no sería algo a introducir en la definición, creemos que es importante conocer qué es aquello que realmente actúa como motor motivacional para los individuos y que favorece sus conductas con respecto a la organización, ya que ésta sería la faceta más interesante del constructo desde el punto de vista del desempeño organizativo. Como se muestra en la figura anterior, lo que se pretende demostrar es la relación entre las diferentes naturalezas del vínculo y el nivel de esfuerzo, ya que consideramos que no todas ellas conllevan una relación positiva; así como también en qué medida la intención de permanencia actuará como catalizador de dicha relación. Cuanto mayor sea el deseo de permanencia en la organización existirá mayor propensión a realizar un esfuerzo por mantenerse en ella, mientras que las actitudes más pasivas no conllevarían el mismo resultado sobre el *performance* individual. La relación de las variables varía con respecto a las dimensiones, mientras que el compromiso afectivo está asociado con resultados/comportamientos de la persona que son deseables por parte de la organización, el compromiso normativo o no existe o está asociado negativamente con dichos comportamientos. La dimensión normativa también se manifiesta como un factor predictor de comportamientos favorables aunque lo hace en menor medida que la dimensión afectiva (Meyer et al., 2002) Todo ello nos permite las siguientes hipótesis:

Hipótesis 8: La dimensión Afectiva tendrá un efecto positivo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.

Hipótesis 9: La dimensión Continuidad tendrá un efecto negativo o nulo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.

Hipótesis 10: La dimensión Normativa tendrá un efecto positivo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.

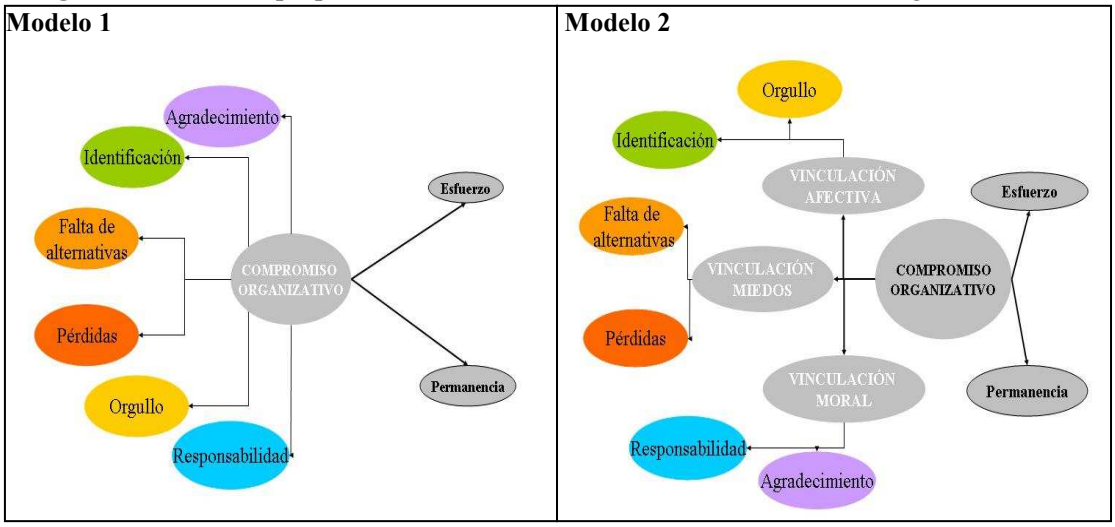
En los siguientes epígrafes iremos desarrollando el instrumento de medición y los modelos desarrollados, tanto para mostrar las diferentes dimensiones del Compromiso Organizativo como para analizar las relaciones con las variables Permanencia y Esfuerzo (véase Figura 4).

Una vez planteadas las hipótesis para la consecución de los objetivos y las hipótesis enunciados, hemos seguido el siguiente proceso:

1) Análisis de la naturaleza de los vínculos que se generan entre el individuo y la entidad tratando de validar la existencia de las dimensiones que hemos denominado Gratitud, Obligación moral, Identificación y Valoración favorable, dimensiones con escasa o nula atención en la revisión realizada. Planteamos también si el denominado Compromiso de Continuidad puede ser desglosado en dos dimensiones (Costes de abandono y Falta de alternativas) ya que ha sido y es uno de los debates relacionados con el compromiso[24] (Objetivo 1). Este análisis pretende profundizar en el conocimiento de la estructura del compromiso con el fin de que nos sirva de paso previo para profundizar posteriormente sobre sus contenidos.

2) Análisis del contenido detallado del compromiso organizativo considerado como un constructo de dimensiones complejas o de segundo orden. En este modelo nos planteamos si cada una de las dimensiones puede ser considerada como constructo bidimensional, tal y como hemos propuesto en el modelo. Por tanto, nuestro objetivo con la comparación de estos dos modelos es determinar la estructura interna de formación del constructo Compromiso Organizativo para comprobar si se trata de un modelo cuya estructura es multidimensional pero con formación directa, es decir, los vínculos son dimensiones directas integrantes del compromiso pero independientes entre sí como aparece señalado en la literatura, o se trata de un constructo con estructura de dimensiones de doble nivel en el que los vínculos pueden ser desglosados en subdimensiones[25] (Objetivo 1).

Figura 24. Modelos propuestos de estructuras de los vínculos individuo-organización



Fte: Elaboración propia

[24] Véase Modelo 1 Figura 4.
[25] Véase estructura propuesta en el Modelo 2 de la Figura 4.

3) Determinar la relación de los vínculos persona-organización con la intención de permanencia en la organización, para lo que abordaremos previamente el análisis de la intención de permanencia y comprobaremos si existen dos dimensiones, tal y como hemos señalado en la definición ofrecida antes, y que hemos analizado desde una doble perspectiva en función de las diferentes connotaciones observadas en la revisión de las principales teorías: una dimensión de carácter proactivo y otra dimensión de carácter pasivo (Objetivo 2).
4) Finalmente, determinar la relación de los vínculos persona-organización con la intención de realización de un mayor nivel de esfuerzo a favor de la organización y el deseo de permanencia en la organización (Objetivo 3).

En la Tabla 46 se resumen las relaciones entre los objetivos, hipótesis y modelos utilizados para llevar a cabo su validación. Así para el primer objetivo, que se refiere a la estructura del compromiso organizativo, se han planteado las tres primeras hipótesis y para su corroboración se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio mediante dos modelos. Para poder llegar a este punto se ha realizado previamente un análisis factorial sobre los indicadores del compromiso para determinar la configuración que mejor se ajusta a los datos obtenidos en función de las diferentes teorías planteadas.

Posteriormente, se realiza el análisis del primer modelo, el cual recoge la estructura simple de nexos existentes entre la persona y la organización, considerados cada uno de ellos como una dimensión de primer orden. Este modelo está basado en las teorías previas sobre el compromiso por ello se ha utilizado la nomenclatura propia del modelo de Meyer y Allen. Las dimensiones han sido construidas por las configuraciones de los indicadores obtenidas del análisis factorial exploratorio, permitiéndonos observar el modelo que presenta unos mejores resultados de ajuste y que nos permite confirmar aquellas dimensiones que se constituyen como elementos del compromiso organizativo.

En segundo lugar, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del Modelo 1, realizamos el análisis de contenido mediante el Modelo 2. En este modelo se desarrollan las mismas hipótesis que en el anterior, pero considerando los nexos persona-organización como dimensiones de segundo nivel, es decir, dimensiones complejas constituidas a su vez por dimensiones de primer nivel, tal y como se ha mostrado en la definición ofrecida en la Figura 24.

Tabla 46. Relación Objetivos-Hipótesis-Modelos

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Modelos
1. Análisis de la naturaleza de los vínculos que se generan entre el individuo	*H1: La dimensión Identificación es diferente de la dimensión Orgullo.* *H2: La dimensión Falta de Alternativas es diferente de la dimensión Costes de Abandono.* *H3: La dimensión Obligación Moral general unos vínculos diferentes de los que surgen de sentimientos de Gratitud.*	Modelo 1. Análisis Factorial Confirmatorio de la estructura directa de vínculos
		Modelo 2: Análisis Factorial Confirmatorio de la estructura en modelo Bietápico con dimensiones de segundo orden.
2. Relación entre vínculos y variable Permanencia	*H7: La dimensión Deseo de Permanencia es independiente de la dimensión No intención de Abandono.*	Validez y fiabilidad de la Variable Latente Permanencia
	H4: La dimensión Afectiva tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización. *H5: La dimensión Continuidad tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización* *H6: La dimensión Normativa tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización.*	Análisis Causal mediante el Modelo 1 y 2 a partir de los resultados obtenidos en el análisis de la estructura.
3. Relación entre vínculos y variables Permanencia y Esfuerzo	*H8: La dimensión Afectiva tendrá un efecto positivo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.* *H9: La dimensión Continuidad tendrá un efecto negativo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.* *H10: La dimensión Normativa tendrá un efecto positivo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.*	Análisis Causal mediante el Modelo 1 y 2 a partir de los resultados obtenidos en el análisis de la estructura.

El análisis de este modelo comenzará por las dimensiones de primer nivel realizadas por pares con el fin de determinar si las dimensiones de segundo nivel se constituyen como conceptos diferentes para conformar una dimensión de segundo nivel, o si por el contrario, recogen el mismo significado y por tanto el factor del segundo nivel es

unidimensional. Establecido el contenido de cada una de las dimensiones, se analiza la estructura del compromiso para determinar los nexos que son constituyentes del compromiso organizativo. Por tanto, este proceso nos permitirá comprobar la taxonomía de vínculos persona-organización mediante dos modelos, y de forma secuencial en base a los resultados del modelo 1, coadyuva en la justificación del diseño de estructura planteado en el modelo 2.

Con respecto al Objetivo 2, se ha llevado a cabo un análisis doble: 1) el contenido de la variable Permanencia mediante un análisis de fiabilidad y validez, y una vez establecido el significado de dicha variable, 2) se analizó la relación existente con los diferentes vínculos obtenidos de los análisis previos. Este análisis se ha realizado mediante un modelo causal utilizando los Modelos de medida 1 y 2.

Y por último, aunque realizado simultáneamente con el anterior, el Objetivo 3 y las hipótesis asociadas al mismo que son las que pretenden determinar la relación de los vínculos con la variable Esfuerzo. Para ello se llevó a cabo el análisis siguiendo el mismo procedimiento que para la variable Permanencia.

Para poder realizar este trabajo se ha desarrollado una escala de medición, con el fin de obtener un instrumento de medida que sea fiable y que nos permita valorar lo más exactamente posible el nivel de compromiso con la organización. Para el desarrollo del instrumento de medida realizamos la definición de las dimensiones y asignación de los ítems (20 ítems para el Compromiso Organizativo, 3 ítems para la Intención de Permanencia en la organización y 2 ítems para la Realización de Esfuerzo a favor de la organización); también decidimos añadir un ítem de control que nos permitiese recoger la percepción de los individuos sobre su nivel de compromiso con respecto a la entidad.

Para llevar a cabo el enunciado de cada uno de los ítems, fuimos clasificando las aportaciones de las principales escalas utilizadas para la medición del compromiso organizativo (Allen y Meyer, 1990, 1996; Meyer y Herscovitch, 2001; Porter *et al.*, 1974; O´Reilly y Chatman, 1986) con el fin de recoger las múltiples aportaciones realizadas. Clasificadas las distintas dimensiones que hemos definido, tratamos de que el conjunto de los ítems permita traslucir el significado que queremos recoger en cada una de las dimensiones definidas y cuál es la interpretación propia que dan los sujetos al compromiso, preguntando directamente. Optamos por que el enunciado de todas las cuestiones se realizase en sentido afirmativo para facilitar su comprensión, dado que se trata de conceptos complejos; también desechamos algunos ítems que consideramos que

no aportarían significado a nuestra definición y por el contrario, podían complicar y alargar la contestación de la escala (Anexo 7).

En el diseño del cuestionario decidimos añadir dos apartados más[26] junto a la escala del compromiso, con el fin de recabar información específica relacionada, una con el colectivo de voluntarios y otra con el de trabajadores. En el caso de los voluntarios, decidimos incluir una escala sobre las motivaciones para llevar a cabo tareas de voluntariado (Hwang et al., 2005) y en el caso de los trabajadores, otra sobre nivel de satisfacción, factores que generan satisfacción y factores que generan insatisfacción (Cuestionario de Calidad de Vida en el trabajo[27]). También incluimos una presentación y resumen del proyecto, así como un párrafo destinado a destacar la importancia de la sinceridad en la contestación del cuestionario y el compromiso de anonimato de las respuestas.

Una vez realizada la definición se consultó a varios expertos para comprobar la adecuación de la estructura del cuestionario, la redacción de cada uno de los ítems (la mayoría había sido necesario adaptarlos debido a que estaban enunciados en inglés) y el significado que pretendía recogerse con ellos. Posteriormente se procedió a realizar una prueba inicial del instrumento, dando como resultado una adaptación de alguno de los ítems por la complejidad gramatical.

Para la medición se utilizó una escala Likert de 0-10. Teniendo en cuenta las distintas opiniones alrededor de la adecuación de una escala u otra, decidimos ésta porque debido a que permitía obtener valores centrales y por otra parte, consideramos la adecuación psicométrica, debido a que la estructura mental habitual funciona en torno al sistema decimal; consideramos igualmente la posibilidad de trabajar posteriormente con categorizaciones de la variable por la amplitud del intervalo.

[26] Entre los aspectos que nos planteamos analizar conjuntamente con el compromiso por el interés que nos suscitaba están, por una parte, su relación con las razones que llevan a una persona a ser voluntario, tratando de determinar los perfiles para la captación y vinculación de éstos por la organización; por otra parte, al no existir un posicionamiento claro con respecto a la relación entre las dimensiones del compromiso y la satisfacción, nos parecía otra variable a considerar en el estudio. Debido a que las submuestras no son suficientemente grandes, utilizamos esta información para el análisis descriptivo. Nuestra intención es poder continuar profundizando en el estudio sobre el compromiso y cómo se relaciona con otras variables.

[27] Encuesta incluida en el Plan Estadístico Nacional 2005-2008 aprobado por el Real Decreto 1911/2004, de 17 de septiembre.

3.5. MODELOS Y VARIABLES

3.5.1. *Metodología*

Como hemos indicado al comienzo de este capítulo, uno de nuestros objetivos era analizar la naturaleza de los vínculos que se generan entre el individuo y la entidad tratando de determinar las dimensiones, así como comprobar la validez de la herramienta que hemos utilizado; como última aspiración, tratamos de dilucidar la estructura de composición del compromiso. El esquema seguido para los dos modelos de configuración propuestos[28], ha sido:

1. El análisis de fiabilidad de la escala de medida para los conceptos analizados.

2. El análisis factorial exploratorio utilizando el método de factorización de ejes principales con rotación Varimax con el fin de comparar la estructura subyacente de los datos del estudio empírico con la estructura teórica de los modelos resultante de la revisión bibliográfica y presentada en los epígrafes anteriores.

3. El cálculo de un análisis factorial confirmatorio mediante la obtención de los parámetros (cargas factoriales estandarizadas) de los elementos del constructo a través de sistemas de ecuaciones estructurales.

Debido a la complejidad de los modelos y la metodología seguida, antes de proceder a presentar los resultados obtenidos creemos necesario hacer sucintamente una descripción de los pasos seguidos para la validación del instrumento de medida; así como una explicación de los sistemas de ecuaciones estructurares utilizados para la estimación de los modelos planteados.

[28] Como hemos señalado anteriormente, en el primero de ellos consideramos la estructura del constructo como un concepto multidimensional siendo cada una de las dimensiones los correspondientes vínculos existentes, tal y como se ha presentado anteriormente en la Figura 4 (Modelo 1). En el segundo modelo, hemos planteado la posibilidad de que el constructo estuviese configurado por dimensiones latentes de segundo orden, por lo tanto, trataremos de comprobar si existe esa conformación del compromiso mediante tres dimensiones de variables latentes.

3.5.2. Análisis de Fiabilidad y Validez de una Medida

Como se ha expuesto a lo largo de todo el capítulo, existe un interrogante en cuanto al nexo existente entre el individuo y la organización. Aunque la mayor parte de los trabajos empíricos se basan en el modelo unidimensional de Porter o en el tridimensional de Allen y Meyer, en nuestro caso decidimos replantear los vínculos e intentar mostrar la existencia de nexos que han sido obviados o han tenido menor atención en la literatura sobre el Compromiso Organizativo, puesto que el trabajo se ha desarrollado en un entorno particular en el que las relaciones entre los miembros de la organización y la misma presentan las peculiaridades que ya hemos advertido a lo largo del trabajo.

El objetivo de la operativización y medición del compromiso organizativo es relevante, tanto para conocer los motivos por los cuales un individuo se siente vinculado con la organización en la que trabaja/colabora, como por dilucidar en qué medida puede contribuir este vínculo al logro de los objetivos organizativos. A causa de la complejidad del constructo, tal y como se ha mostrado en la revisión de la bibliografía presentada a lo largo del capítulo, y debido a la ausencia de trabajos adaptados a organizaciones del Tercer Sector en castellano, nos planteamos desarrollar un instrumento de medición *ad hoc* que nos permitiese alcanzar nuestros objetivos. La medición de los conceptos utilizados en las ciencias sociales tiene lugar en un complejo contexto donde existen múltiples factores que afectan a los atributos o características que están siendo medidos, incluyendo el propio proceso de medición (Sánchez y Sarabia, 1999:364); por ello, se requiere un trabajo exhaustivo, tanto previo como en el desarrollo de la investigación, que permita minimizar los errores de la herramienta de medición. Para ello se han seguido las consideraciones proporcionadas por los trabajos que tratan de la comprobación de las propiedades sociométricas exigibles de las escalas de medición, tema que goza de un amplio refrendo en la literatura de marketing y organización (Camisón, 1999; DeVellis, 1991; Doty, *et al.* 1993; Flavian *et al*., 2003; Peterson, 1994; Triplett, *et al.*, 1994; Vernette, 1995).

Siguiendo el proceso de validación de una escala, son fundamentales dos aspectos: la determinación, primero, de la fiabilidad y en segundo término, de la validez del instrumento de medida utilizado (error sistemático de medición).

3.5.2.1. Análisis de Fiabilidad

La fiabilidad es el grado en que una medida se halla libre de error aleatorio. La fiabilidad es un criterio que permite demostrar que las operaciones realizadas en un determinado trabajo de investigación pueden volver a repetirse obteniendo los mismos resultados. Trasladada a una escala de medida, la fiabilidad es el grado de consistencia interna del instrumento, es decir, la capacidad que tiene dicha escala para medir un concepto omitiendo el error generado por cuestiones aleatorias. La consistencia de una escala implica que pueda ser utilizada en sucesivas ocasiones con capacidad para generar resultados constantes e inalterables cuando se aplica a los mismos individuos/grupos bajo condiciones similares (Fernández, 2005 :252).

Analizaremos los principales aspectos que pueden llegar a afectar la fiabilidad de las escalas (Camisón, 1999) y su comportamiento particular en nuestro caso. En primer lugar, debemos tener en cuenta el número de ítems presentes en la escala. Las escalas con un único ítem son más susceptibles de error aleatorio que las multi-ítems, a causa de que en estas últimas la suma de las valoraciones de las diferentes variables empleadas conduce a que las fluctuaciones aleatorias tiendan a neutralizarse. En nuestro caso, hemos tratado de recoger cada elemento de los que deseábamos analizar a través de un mínimo de dos ítems, con el fin de favorecer la ausencia de errores aleatorios. En segundo lugar, tratando de evitar los sesgos procedentes de la traducción y redacción de los ítems, se ha realizado un análisis de depuración mediante la consulta a expertos en la elaboración de cuestionarios y la prueba pre-test realizada inicialmente.

La medición de la fiabilidad puede realizarse mediante diversos métodos[29]. En nuestro trabajo hemos realizado la valoración de la fiabilidad a través de tres métodos: el Alpha de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta y la varianza extraída.

El coeficiente Alpha de Cronbach. Es el método utilizado para medir la fiabilidad cuando ésta se entiende como consistencia interna. El coeficiente α analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea y parte del cálculo de la correlación media de cada una de las variables originales con todas las demás variables de la escala. Si las variables no están correlacionadas entre sí, hay razón para pensar que no están estudiando la misma realidad. Por el contrario, si el valor estadístico de α tiende a 1, entonces la escala tiene una buena consistencia interna. El principal inconveniente que

[29] Véase Sánchez y Sarabia (1999:369)

presenta el método es la dependencia del número de ítems de la medida, siempre teniendo en cuenta que cuando el número de ítems aumenta la fiabilidad será mayor.

Fiabilidad Compuesta. El coeficiente de fiabilidad compuesta es una alternativa al α de Cronbach para la medición de la consistencia interna de la escala y se considera más adecuado, ya que su valor no se encuentra condicionado por el número de ítems incluidos en la escala. La expresión de esta medida es:

$$\text{Fiabilidad Compuesta} = \frac{(\sum \text{Cargas Estandarizadas})^2}{(\sum \text{Cargas Estandarizadas})^2 + (\sum \text{Errores de Medida})}$$

Si utilizamos este coeficiente, una escala puede considerarse fiable si dicho estadístico supera el valor de 0,7 (Hair *et al*., 1999; Luque, 2000).

Análisis de la varianza extraída. El análisis de la varianza extraída nos indica la cantidad global de varianza de los indicadores explicada por la variable latente. Su valor es óptimo si se sitúa por encima de 0,5 (Hair *et al*., 1999; Luque, 2000).

$$\text{Varianza extraída} = \frac{\sum \text{Cargas Estandarizadas}^2}{\sum \text{Cargas Estandarizadas}^2 + \sum \text{Errores de Medida}}$$

3.5.2.2. Análisis de la Validez

La fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para la validez de una medida. Por lo tanto, una vez que hemos evaluado la fiabilidad del instrumento de medida, el siguiente paso es tratar de demostrar la validez de la escala de Compromiso. Una medida tiene validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores (Churchill, 1979), es decir, la medida debe tratar de recoger el verdadero valor de aquel concepto que no puede ser medido de manera directa, y hace referencia a que el proceso de medición esté libre de error sistemático o sesgo que afecte de forma constante a la medición.

Se considera que una medida de un concepto es válida tanto en cuanto cumpla los siguientes requisitos (Peter, 1981):

1) Mida la magnitud y la dirección de una muestra representativa de las características del concepto (validez interna).

2) La medida no se encuentre contaminada con elementos procedentes del dominio de otros constructos o con error (validez externa).

Se trata de una definición que reconoce las imperfecciones del proceso de medición, pero que no obvia la cuestión de que la validez de un concepto no puede ser estimada directamente, sino simplemente inferida.

Mientras que la fiabilidad se centra en una propiedad particular de los indicadores empíricos (proporciona resultados consistentes a lo largo de repetidas mediciones), la validez hace referencia a la relación entre concepto e indicador. Esto quiere decir que la validez no se aplica a la generalidad de la medida sino que permite argumentar la utilización que se realiza de la misma. Y dado que una medida puede ser utilizada con diferentes propósitos existen diferentes tipos de validez que toman un enfoque diferente para valorar el alcance en que una medida mide lo que pretende medir.

Validez de Contenido

Trata de garantizar que la medida empleada recoge los aspectos básicos y relevantes del concepto a analizar. Una medida presentará validez cuando al realizar su diseño se recogen todos los elementos que configuran el constructo que se trata de medir. No existe un criterio que permita expresar mediante un coeficiente el grado de validez de contenido alcanzado por una medida. En ausencia de criterios objetivos, Nunnally (1987) ha señalado que es difícil comprobar la validez de contenido debido a que se depende mucho del juicio del experto que se supone que ha considerado todas las posibles dimensiones y contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento bajo análisis. Ante la imposibilidad de una completa evaluación del fenómeno, en la comunidad científica se suele recurrir a una correcta definición conceptual y al conocimiento existente sobre el estado de la cuestión.

Un caso de validez de contenido es la denominada *validez aparente,* que se refiere al grado en el que la medida parece que mide lo que realmente pretende medir por aquellos a los que se les demanda la información (Sánchez y Sarabia, 1999). En nuestro trabajo, para realizar una interpretación en relación a la percepción de los sujetos sobre el significado del concepto y el constructo que deseábamos delimitar, introdujimos un ítem de control que nos permitiese comprobar la interpretación dada por los sujetos al concepto de compromiso.

La validez de constructo o de concepto

Es fundamental en la investigación científica, pues el investigador necesita medir y comunicar conceptos (Churchill, 1995), por lo que se configura como un proceso fundamental para el desarrollo científico del conocimiento. Se emplea cuando se emplean escalas multi-ítem. Los constructos son las ideas teóricas supuestamente representadas por ítems. Para llevar a cabo el análisis de validez del constructo se comprobarán respectivamente la validez convergente y la validez discriminante. *La validez convergente* significa que existe una corroboración por procedimientos independientes del concepto, produciéndose una correlación alta y positiva con otras medidas diseñadas para medir el mismo concepto (Churchill, 1979), y se comprueba analizando las correlaciones entre las diferentes dimensiones que integran el constructo (Lehmann et al., 1999). En nuestro caso, la validez en sentido convergente ha sido analizada comprobando el correspondiente ajuste del modelo de medición en el análisis factorial confirmatorio.

El análisis de la validez discriminante

Nos permite confirmar si dos o más instrumentos de medida realmente miden conceptos diferentes entre si. La validez discriminante consiste en el grado en que una medida no se correlaciona con otras medidas de las que se supone debe diferir. Requiere la existencia de una baja correlación entre la medida de interés y otras medidas que, supuestamente no están midiendo la misma variable. La técnica empleada para la medición de la validez discriminante ha sido una técnica exigente, que ha sido utilizada en trabajos anteriores (Fernández, 2005; Howell, 1987; Molina, 2003; Szulanski, 1996). Esta técnica compara la correlación observada con la real, mediante el resultado del siguiente cálculo: (fiabilidad compuesta$_i^{0.5}$)*(fiabilidad compuesta$_j^{0.5}$), debiendo ser, por tanto, la observada inferior a esta cifra, es decir significativamente inferior que la observada.

Para llegar a completar el análisis de validez, será necesario contrastar también la validez externa, la cual se comprueba a través de la validez de criterio o nomológica. Dicho análisis se centra en la habilidad del instrumento para reflejar si las relaciones entre las medidas de una variable y las de otras son o no acordes con lo que la teoría anticipa.

Tabla 47. Proceso de validación de la escala de medición

FIABILIDAD/ VALIDEZ	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	PRUEBA
Fiabilidad	Grado de consistencia de una medida	α de Cronbach Fiabilidad compuesta Varianza extraída
De contenido	Grado con el que una escala es representativa del concepto que mide.	Revisión bibliográfica Ítem de control
De concepto o construcción	Adecuación del instrumento como medida para determinar el concepto objeto de estudio.	
Convergente	Dos escalas que miden un mismo concepto deben converger hacia la misma puntuación.	Análisis factorial confirmatorio
Discriminante	La escala solo cuantifica las características del concepto que trata de medir y no de otro concepto.	Comparación de correlaciones
Nomológica	Comprobar si el instrumento de medida se comporta según lo esperado con respecto a otras construcciones con las cuales está teóricamente relacionado.	Compromiso/Permanencia/Esfuerzo

3.5.3. Ecuaciones Estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) ha sido utilizado en casi todos los campos de estudio concebibles y surgen como respuesta a la necesidad de medición y análisis de relaciones entre diversas variables de forma simultánea. Esta herramienta permite realizar al mismo tiempo el análisis de un conjunto de variables de dependencia mediante la estimación de una serie de ecuaciones de regresión múltiple, distintas pero interrelacionadas, determinadas a través del modelo estructural definido (Hair, 1999), en el cual una misma variable puede ser causante, dentro de una relación definida y consecuente, de otra, además de permitir la incorporación de variables latentes en el análisis. Como señala Bollen (1989)[30], podemos estimar estos modelos de diversos modos. Son ecuaciones de regresión con supuestos menos restrictivos, que permiten errores de medida tanto en las variables dependientes como independientes. Consisten en análisis factoriales que permiten efectos directos e indirectos entre los factores. Habitualmente, incluyen múltiples indicadores y variables latentes. Resumiendo, engloban y extienden los procedimientos de regresión, el análisis econométrico y el análisis factorial.

[30] BOLLEN, (1989): *Estructural Equations with Laten Variables*. New York: John Wiley & Son.

Por ello, podemos señalar como principales ventajas de SEM, en primer lugar, que proporciona un método directo para tratar con múltiples relaciones simultáneamente a la vez que ofrece eficacia estadística; y en segundo, que es destacable su capacidad para evaluar las relaciones exhaustivamente y proporcionar la transición de un análisis exploratorio al confirmatorio (Hair, 1999).

Los objetivos de validación de la medida a alcanzar, así como la estimación del modelo, requieren trabajar con variables latentes o constructos medidos de forma indirecta a través de los ítems planteados en la escala de medida. Diferentes autores (Bollen, 1989; Hair, 1999; Schumacker y Lomax, 1996, entre otros) propusieron un enfoque en dos etapas en la modelización con ecuaciones estructurales, el cual enfatiza el análisis de dos partes diferentes: el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida describe como se relacionan las variables latentes con las observables-indicadores con el fin de proporcionar la fiabilidad y validez de los indicadores como medidas de las variables latentes. Por otro lado, el modelo estructural describe como se relacionan entre sí las variables latentes, con el objetivo de confirmar en que medida las relaciones causales que especifica el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles. En nuestro trabajo, el análisis factorial exploratorio nos permitió obtener la estructura de las dimensiones a considerar para cada uno de los modelos factoriales confirmatorios a evaluar (configuración del constructo) y los modelos estructurales causales (Compromiso-Permanencia-Esfuerzo); por ello considerando las características y posibilidades de SEM, decidimos utilizar el método de Ecuaciones Estructurales para llevar a cabo la confirmación del factorial y la estimación de los modelos.

El análisis de los modelos ha sido realizado a través del programa AMOS versión 7[31]. Este programa está diseñado para llevar a cabo el análisis de ecuaciones estructurales, utilizando para ello variables latentes. En la evaluación de los modelos causales, el programa utiliza variables observables, los ítems de la escala, como indicadores de las variables latentes o factores, y a través de la matriz de varianzas-covarianzas, permite llevar a cabo las estimaciones de los parámetros del modelo. Las relaciones entre las variables latentes son evaluadas para testar las hipótesis del modelo causal con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de las exigencias econométricas que garantizan la adecuada formación del constructo y de los modelos causales. La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la que se predice mediante el

[31] Se valoraron otras opciones como LISREL o EQS, pero finalmente nos decantamos por el programa AMOS por su interface gráfica.

modelo propuesto, sin obviar la importancia de la relación con los grados de libertad que presenta el modelo: cuanto mejor ajuste se pueda conseguir con pocos coeficientes, mejor será el contraste del modelo y más confianza se podrá tener en que los resultados no se deban a un sobreajuste de los datos (Hair, 1999: 639).

Existen tres tipos de medidas de calidad del ajuste:

i) medidas absolutas de ajuste,

ii) medidas del ajuste incremental y

iii) medidas de ajuste de parsimonia.

La elección de los indicadores ha sido realizada en base a los más comúnmente utilizados en los estudios revisados debido a que no existe un criterio único que nos permita determinar cuales son las medidas necesarias. Por ello hemos utilizado varios indicadores para cada uno de los tipos de ajuste a evaluar. Presentamos a continuación una breve descripción del significado de las medidas de ajuste y de los indicadores que hemos utilizado para la valoración de los modelos:

3.5.3.1 Indicadores del Ajuste Absoluto del Modelo

Este tipo de medidas determinan el grado en el que el modelo de medida y estructural, de forma conjunta, predicen la matriz de covarianza observada.

El estadístico de verosimilitud Chi-cuadrado es una medida que permite contrastar las diferencias entre el modelo observado y el estimado. A través de la matriz de covarianzas se establece como hipótesis nula si las diferencias entre la matriz observada y la reproducida es nula. Cuanto más bajo sea el valor absoluto de la Chi-cuadrado en función de los grados de libertad, mejor será el ajuste. Para que el modelo sea significativo, su nivel de significación deberá ser superior al 0.05, lo que implicará que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las matrices. Diversos autores (Bentler y Bonnet, 1980; James *et al*, 1982, Jöreskog y Sörbom, 1984; Mulaik *et al*., 1989) han señalado como crítica a este ajuste sus limitaciones para la evaluación con muestras grandes debido a la sensibilidad que presenta al tamaño muestral, pudiendo rechazar modelos con muestras grandes y aceptar otros peor ajustados; pero al tener menor número de observaciones, obtienen un índice con valor aceptable. El tamaño de la

muestra ideal sería de 100 a 200 elementos muestrales[32]. Debido a las limitaciones de este indicador, la evaluación de la bondad del ajuste de los modelos se realizó a través de otros indicadores también proporcionados por el programa.

Además del estadístico de verosimilitud Chi-cuadrado, que hemos comentado con anterioridad por su relevancia, las medidas complementarias utilizadas son:

GFI (Goodness of Fit Index). Este índice de bondad del ajuste es una medida no estadística que representa el grado de ajuste conjunto, es decir, los residual al cuadrado de la predicción comparado con los datos reales. Los valores del índice próximos a 0 muestran un ajuste pobre del modelo y el valor 1 reflejaría un ajuste perfecto, aunque esta medida no se encuentra ajustada por los grados de libertad. Los valores más elevados indican un mejor ajuste, siendo el valor 0,9, el que generalmente está aceptado como valor mínimo.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). El valor representa el índice de ajuste que se podría anticipar con el valor total de la población y no el de la muestra. El índice RMSEA se centra en la discrepancia entre la matriz observada y la reproducida, pero teniendo en cuenta los grados de libertad, lo que supone tomar en consideración la complejidad del modelo. A pesar de estar influenciado por el nivel de complejidad del modelo, el índice RMSEA es uno de los criterios que mayor información proporcionan en cuanto al ajuste absoluto del modelo. Los valores que van de 0,05 a 0,08 se consideran aceptables, pero se consideran mejores aquellos valores superiores a 0,08.

ECVI. En tanto que el RMSEA se centra en el error de aproximación, el ECVI (Índice de Validación Cruzada Esperada) es una aproximación a la bondad del ajuste que conseguiría el modelo estimado en otra muestra del mismo tamaño realizada basándose en la matriz de covarianzas de la muestra y sobre el error global, es decir la diferencia entre la matriz de covarianzas de la población y la ajustada por el modelo a la muestra. No tiene un rango especificado aceptable de valores, y su principal utilidad es poder comparar modelos alternativos. Si comparamos varios modelos elegiremos aquel modelo que presente un valor más bajo.

[32] Debido a que nuestra muestra era de mayor tamaño, tuvimos en cuenta dicho índice para poder comparar los diferentes modelos, pues la muestra era la misma para todos ellos. Sin embargo, no consideramos indispensable su cumplimiento.

3.5.3.2. Medidas De Ajuste Incremental

Estos índices comparan el modelo analizado con un modelo de base comúnmente calificado como modelo nulo. Este último modelo se corresponde con el modelo especificado sin relación alguna entre las variables.

NFI (*Normed Fitness Index*). Mide la mejora en el ajuste del modelo presentado en relación con el modelo nulo. Aún no existiendo un valor absoluto que indique un nivel de ajuste aceptable, un valor recomendado y aceptado por la literatura es 0,9.

IFI (*Incremental Fit Index*). Este índice se realiza mediante la ratio entre la diferencia de los valores de la Chi-cuadrado del modelo evaluado menos la Chi-cuadrado del modelo nulo, dividida entre la Chi-cuadrado del modelo nulo menos los grados de libertad. Este indicador tiende hacia 1, pero no varía obligatoriamente entre 0 y 1, y su valor puede ser mayor que uno en determinadas ocasiones. Se consideran valores aceptables próximos a la unidad.

TLI (*Tucker-Lewis Index*). También conocido como índice no normalizado de ajuste, este índice combina una medida de parsimonia en un índice comparativo entre los modelos nulos y propuestos, lo que resulta en valores que van de 0 a 1, siendo un buen resultado el próximo a 0,9.

CFI (*Comparative Fit Index*). Mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. Se recomienda este índice preferentemente al de la Chi-cuadrado para muestras superiores a 100 unidades. Los valores cercanos a 1 indican elevados niveles de calidad del ajuste.

AGFI. Este índice constituye una extensión del GFI, ponderado por los grados de libertad del modelo. Se recomienda que para un buen ajuste este índice no sea inferior a 0,9.

3.5.3.3. Medidas de Ajuste de Parsimonia

El propósito de estos índices es diagnosticar si existe sobreidentificación de los datos y presencia de demasiados parámetros. Este tipo de índices desempeñarían el mismo papel que el R^2 en la regresión múltiple. Sin embargo, al no existir ningún test de significación estadístico, su uso en un sentido absoluto es limitado en muchos casos a comparaciones entre modelos.

PNFI (*Parsimonius Normed Fitness Index*, James, Mulaik, y Brett, 1982). Este índice ajusta el NFI en función de los grados de libertad del modelo. Como el nivel de parsimonia ideal sería el de un grado de libertad por coeficiente estimado, lo que nos interesa es conseguir altos valores de parsimonia. Al comparar modelos alternativos, diferencias del 0,06 al 0,09 serían necesarias para indicar cambios sustanciales en los modelos.

PCFI. (*Parsimonius Comparatived Fitness Index*). Útil en la comparación de modelos alternativos. Son preferibles modelos con valores altos de este índice.

AIC. Sirve para comparar modelos que poseen diferente número de variables latentes. Cuando se obtienen valores pequeños de la Chi-cuadrado con pocos parámetros, esta medida será muy pequeña (alrededor de cero), indicando alta parsimonia.

Chi-Cuadrado normalizada. Consiste en la ratio de la Chi-cuadrado dividida por los grados de libertad. Es muy sensible al tamaño muestral. Nos va a permitir evaluar aquellos modelos sobreajustados (valores inferiores a la unidad) y aquellos que no presentan un ajuste suficiente a los datos (valores superiores a 3).

En el análisis factorial confirmatorio se compararon los modelos alternativos presentados mediante las diferencias del estadístico Chi cuadrado[33] para determinar si la mejora del modelo era significativa.

Una vez explicado el procedimiento que se ha seguido para llevar a cabo el análisis estadístico, en el siguiente apartado pasamos a comentar los resultados obtenidos.

[33] Bentler (1980: 428-429) sugirió que si podemos presentar un modelo alternativo que consista en una modificación del modelo inicial, las diferencias entre las Chi-cuadrado de cada modelo se distribuyen como una chi-cuadrado con tantos grados de libertad como la diferencia entre los grados de libertad de cada uno de los modelos comparados. Aunque para poder aplicar dicho estadístico deben ser modelos iguales a excepción del número de parámetros, uno de los modelos debe tener un parámetro menos a estimar.

3.6. RESULTADOS

3.6.1. Descripción de la Muestra

La obtención de la muestra se realizó en dos fases. En la primera, se procedió a la captación de datos en las organizaciones analizadas en el Capítulo 2 (cuatro organizaciones con la implantación de un sistema de gestión de calidad que realizan su actividad en servicios de atención a la infancia, discapacidad física y psíquica, y promoción de empleo para colectivos en riesgo de exclusión). Se realizó a través de los directivos de la entidad, que procedieron a la distribución de los cuestionarios[34] bajo el compromiso de respetar el anonimato de las personas que desearan cumplimentarlos, utilizando varios canales para la remisión de los mismos (el correo electrónico desde la dirección de la entidad, el fax, en persona, o por correo ordinario). Debido a que el número de cuestionarios obtenidos no fue suficiente, decidimos realizar una segunda captación de información, en esta ocasión en organizaciones que tuvieran un número significativo de voluntarios y que llevaran a cabo su labor en servicios sociales con una actividad específica similar a las anteriores. Así, el resto de cuestionarios proceden de 10 organizaciones de servicios a la infancia, discapacidad psíquica y promoción de empleo, discapacidad física, y una organización de voluntariado, todas ellas con su sede en La Rioja. El proceso de solicitud de colaboración para recabar información de los trabajadores y voluntarios comenzó en junio de 2007 y se dio por concluido en septiembre de 2008. El posterior procesamiento y análisis de datos se ha realizado con el software SPSS versión 15.0 y con el programa AMOS en su versión 7.

Así pues, la muestra final se compone de 235 cuestionarios, de los cuales 156 (66,38%) son de trabajadores y 79 (33,61%) de voluntarios. La antigüedad media en la organización es de 4,51 años y una desviación típica de 4,67 con un valor máximo de 26 años y uno mínimo de medio año. El 16% de la muestra está constituido por personas que habían permanecido menos de un año en la organización, el 46,6% tenían una antigüedad entre 1 año y 5 años, el 27,7% entre 5 años y 10 años, y sólo el 9,7% llevaban más de 10 años en la organización. En cuanto al nivel de estudios, la mayor proporción de la muestra se corresponde con personas con una formación de nivel medio universitaria

[34] Véanse los Anexos 8 y 9.

(34,7%) seguida de la formación universitaria superior (25,4%); solamente el 10,9% tiene un nivel de estudios correspondientes a la formación básica.

Tabla 48. Datos descriptivos de la muestra total

N		**235**
Trabajadores	156	66,38%
Voluntarios	79	33,61%
Antigüedad		
Total	4,51 años	
< 1 año	16%	
1 año<Antigüedad<5 años	46,6%	
5 años<Antigüedad<10 años	27,7%	
>10 años	9,7%	
Nivel de estudios		
Universitaria Superior	25, 4%	
Universitario Medio	34,7%	
Formación básica	10,9%	
Sin estudios	29%	

En la submuestra de voluntariado podemos observar que la mayoría de los voluntarios encuestados dedican a la organización entre 1 y 5 horas semanales (34%), el 14% realiza su colaboración de manera esporádica, el 12% superan las 5 horas semanales, y el 5% no alcanza la hora semanal. En cuanto a los motivos por los que realizaban voluntariado, los más valorados han sido, en primer lugar, Por satisfacción personal (valor medio de 8,22) seguido de Ayudar a dar esperanza (7,97), Tiempo disponible y deseo de hacer algo valioso (7,49) e Identificación con personas que están sufriendo (7,34). Los menos valorados han sido por Creencias religiosas (3,25), Motivos sociales (5,4) y Procurar un cambio social (5,42).

Tabla 49. Datos descriptivos de la submuestra de voluntarios

Voluntarios				**33,61%**
Dedicación semanal	<1h/s	1h/s<dedic.< 5h/s	>5h/s	Esporádica
	5%	34%	12%	14%
Razones de voluntariado			Media	
Motivos más valorados	Satisfacción personal Ayudar a dar esperanza Tiempo disponible y deseo de hacer algo valioso Identificación con personas		8,22 7,97 7,49 7,34	
Motivos menos valorados	Creencias religiosas Motivos sociales Procurar un cambio social		3,25 5,4 5,42	

En cuanto a la información específica recogida para la submuestra de trabajadores, la media de la satisfacción laboral para la submuestra de trabajadores era de 7,50 (desviación típica de 1,540), siendo los factores mejor valorados la satisfacción con las Vacaciones y permisos (8,08) y la Actividad desarrollada (8,06); y los peor valorados Salario (5,73) y Posibilidad de Promoción (5,59). La segunda parte trataba de recoger la valoración que daban los individuos a la presencia en su trabajo de los factores que pueden generar insatisfacción. En este caso el que más presencia mostraba era el Estrés con un valor medio de 5,81, seguido por la Monotonía (4,35). En último lugar aparecía el factor Acoso Sexual (0,47) y Acoso Moral (0,88).

Tabla 50. Datos descriptivos de la submuestra de trabajadores

Trabajadores			**66,38%**
Satisfacción laboral		Media	
	Global	7,5	1,540
Factores más valorados	Vacaciones y permisos	8,08	
		8,06	
Factores menos valorados	Salario	5,73	
	Posibilidad de Promoción	5,59	
Insatisfacción			
Factores más valorados	Estrés	5,81	
	Monotonía	4,35	
Factores menos valorados	Acoso Moral	0,88	
	Acoso Sexual	0,47	

3.6.2. Dimensiones, Estructura del Compromiso Organizativo y Relación con Permanencia y Esfuerzo

El presente epígrafe tiene como objetivo la validación de la escala de medición con el fin de que nos permita determinar la estructura multidimensional del compromiso organizativo. Siguiendo los modelos de trabajos anteriores (Meyer y Allen, 1984, 1990, 1991; Becker, 1960; Hrebiniak y Alutto, 1972; Jaros, *et al.*, 1993; O´Really y Chatman, 1986; Porter et al, 1974; Ritzer y Trice, 1969) y tras el diseño y aplicación de nuestra escala presentados anteriormente, realizaremos un estudio previo de los datos para poder realizar posteriormente un análisis factorial exploratorio de los vínculos generados entre el individuo y la organización, con el fin de aplicar dos propuestas de construcción del compromiso y así tratar de realizar nuestra aportación relativa a las organizaciones que trabajan en servicios sociales. Este análisis se desglosa en dos apartados; en el primero de ellos desarrollamos el modelo 1, el cual sigue la estructura tradicional y pretende evaluar las diferentes propuestas referentes a las dimensiones del compromiso. En el segundo de los apartados, basándonos en el análisis factorial exploratorio, analizamos una estructura

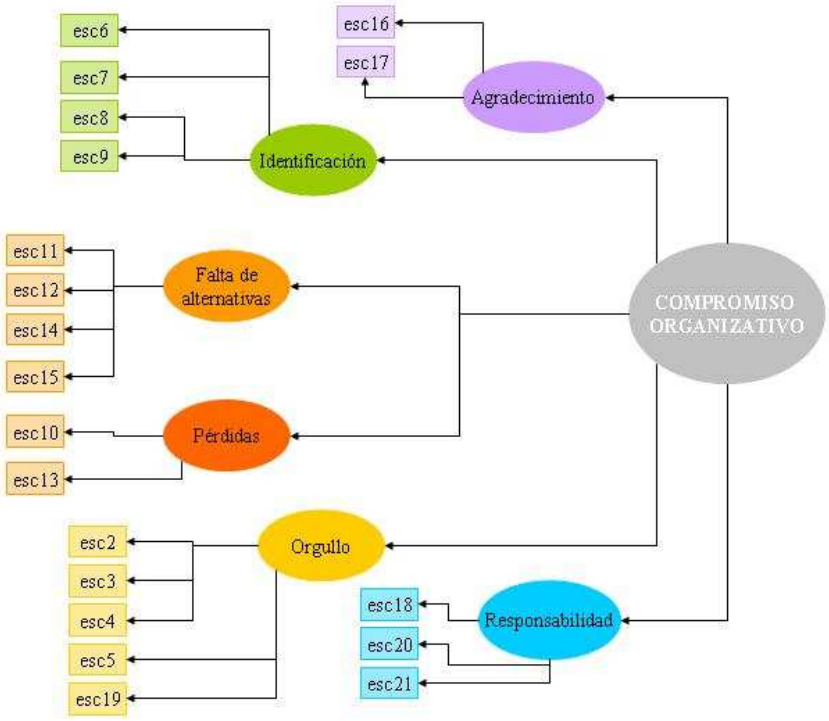
bidimensional del compromiso, tal y como hemos propuesto en la definición planteada; se pretende analizar los desgloses de las dimensiones de primer orden en dimensiones de segundo orden.

3.6.2.1. Modelo 1: Análisis de Fiabilidad y Validez

Para analizar el modelo 1, seguimos el esquema anteriormente presentado para análisis de la fiabilidad y validez de la configuración propuesta en la Figura 23.

El cálculo de la fiabilidad de la escala nos indica el nivel de consistencia interna de la medida. Para dicha valoración se calcularon el α de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. El valor del α de Cronbach obtenido ha sido de 0,906[35], valor suficientemente alto para considerar que nuestra escala es fiable.

Figura 25. Estructura de configuración de los vínculos del Modelo 1



Como hemos señalado en el apartado. 3.7. de este capítulo, no existe ningún método que permita cuantificar la validez de contenido, es decir, la capacidad con la que una escala es capaz de representar el concepto que pretende medir, o el grado en que los ítems de una escala son representativos de la población de ítems que desarrollan un

[35] En la literatura (Nunnally, 1987; Nunnally y Berstein, 1994) se recomienda que el índice presente valores superiores a 0,7 como nivel mínimo en las investigaciones preeliminares, 0,8 para investigaciones básicas y 0,9 para investigación aplicada.

concepto (Sánchez y Sarabia, 1999:380); en nuestro caso, creemos que queda demostrado con la extensa revisión bibliográfica y el proceso que hemos seguido para el diseño de la escala.

Como método de aproximación a la validez de contenido, realizamos el análisis de la validez aparente. Para ello decidimos llevar a cabo la introducción del ítem de control (esc1 = "Me siento comprometido con esta organización") y comprobar el nivel de relación existente con los ítems incorporados en la escala diseñada. Nuestra intención era analizar el significado que conferían los elementos de la muestra al término Compromiso Organizativo a través de las relaciones con los ítems que hemos utilizado para instrumentalizar nuestra definición.

Tabla 51. Relación entre la percepción subjetiva del significado de compromiso y la escala de medición definida

Var	Enunciado del ítem	Corr. Esc 1
esc2	Me siento orgulloso de trabajar/colaborar con esta organización	,784**
esc3	Esta organización es un sitio recomendable para trabajar	,630**
esc4	Me gusta comentar en mi entorno que participo en esta organización	,641**
esc5	Cuando hablo con mis conocidos sobre la organización transmito una información favorable sobre la organización	,689**
esc6	Valoro favorablemente los objetivos que tiene la organización	,516**
esc7	Me identifico con los valores que se promueven desde la organización	,520**
esc8	Me siento preocupado por el futuro de la organización	,432**
esc9	Siento los problemas de la organización como propios	,478**
esc10	He dedicado mucho esfuerzo a esta organización	,434**
esc11	Si dejase la organización, mi situación personal empeoraría	,227**
esc12	Trabajar en esta organización es mejor que hacerlo en otra que desarrolla una actividad similar	,414**
esc13	Tengo mucho que perder si abandono la organización	,400**
esc14	Sería difícil poder desarrollar mi actividad en otra organización	**,166***
esc15	Me sería muy difícil encontrar otra alternativa si tuviese que abandonar la organización.	**,129***
esc16	He recibido de la organización más de lo que he dado.	,395**
esc17	Me siento en deuda con lo que ha hecho la organización por mí.	,316**
esc18	Me siento obligado moralmente a continuar en esta organización.	,392**
esc19	Me siento leal a la organización.	,598**
esc20	Mi conciencia me obliga a continuar en la organización.	,391**
esc21	Un comportamiento coherente con mi forma de pensar sería permanecer en esta organización.	,445**

** Significativa al nivel 0,01
* Significativa al nivel 0,05

Como podemos observar en la Tabla 51, el ítem esc1 se encuentra significativamente correlacionado con todos los elementos de la escala, pero muestra diferentes niveles de correlación, que podemos desglosar en varios grupos. Por un lado, encontramos un conjunto de ítems (esc2, esc3, esc4, esc5) que tienen un nivel de

correlación superior al 60%, todos ellos referidos a un significado de manifestación pública de un sentimiento de orgullo con respecto a su relación con la entidad. En el siguiente nivel, son los ítems esc6, esc7 y esc19, que presentan una correlación entre el 50 y 60% y que reflejan la relación con respecto a los objetivos y valores de la entidad[36], y el nivel de lealtad hacia la organización; siendo éste la variable que mayor correlación presenta de este grupo, correlación próxima a los niveles del anterior conjunto de ítems. El tercer grupo de ítems lo conforman aquellos que están correlacionados con el esc1 por encima del 40%. Estos muestran la relación entre el sentimiento percibido de vinculación con la organización asociado con una preocupación por el devenir de la entidad (esc8 y esc9), con la necesidad de coherencia interna (esc21), con respecto a la percepción del esfuerzo realizado (esc10), y con las pérdidas ocasionadas por el abandono hipotético (esc12 y esc13). Los ítems esc16, esc17, esc18 y esc20 forman el cuarto grupo en relación al nivel de correlación con respecto al compromiso autodefinido por el sujeto. Este grupo refleja, por un lado, el sentimiento de agradecimiento y de deuda hacia la entidad (esc16 y esc17), y por otro, el sentimiento de obligación (esc18 y 19), con un nivel próximo al 40%. Finalmente, nos encontramos con el grupo constituido por esc11, esc14 y esc15. El esc11 refleja las pérdidas sufridas por el abandono hipotético de la organización y presenta una correlación del 22´7% y significativa al nivel del 99%, mientras que esc14 y esc15, que recogen principalmente la falta de alternativas, además de presentar un nivel inferior de correlación, son significativas a un nivel de probabilidad del 95%.

Podemos comprobar, por tanto, que los individuos asocian su definición del compromiso con factores relacionados con el sentimiento de orgullo de pertenencia y con los valores-objetivos de la organización principalmente, mientras que apenas realizan una atribución con la percepción de falta de alternativas.

Una vez realizado el análisis de la validez aparente, nuestro siguiente paso en la validación de la escala requiere la demostración de la validez de constructo, entendida como la capacidad que tiene la escala de captar las diversas dimensiones de un concepto y sólo de ese constructo, evitando interferencias latentes de otros conceptos.

[36] Obsérvese que la correlación es mayor con respecto a los valores que a los objetivos.

Tabla 52. Matriz de Correlación Anti-imagen

	esc2	esc3	esc4	esc5	esc6	esc7	esc8	esc9	esc10	esc11	esc12	esc13	esc14	esc15	esc16	esc17	esc18	esc19	esc20	esc21
esc2	**0,93**	-0,221	-0,148	-0,317	-0,071	-0,128	-0,224	0,091	-0,038	0,044	-0,029	-0,048	-0,102	0,098	-0,046	-0,034	0,144	0,008	-0,135	-0,067
esc3		**0,91**	-0,077	-0,159	0,014	0,054	-0,023	-0,058	0,175	0,003	0,001	-0,14	-0,004	0,038	-0,147	0,123	0,025	-0,391	0,018	-0,068
esc4			**0,93**	-0,268	-0,191	0,081	0,066	-0,049	-0,017	-0,072	-0,096	-0,09	0,194	-0,034	-0,049	0,014	0,073	-0,194	-0,062	-0,016
esc5				**0,93**	-0,128	0,005	0,107	-0,072	-0,016	0,049	-0,127	0,043	-0,025	0,049	-0,063	-0,041	-0,173	-0,097	0,135	-0,014
esc6					**0,88**	-0,472	-0,16	0,043	-0,108	0,068	0,08	0,093	-0,137	0,047	0,068	-0,032	-0,089	0,14	0,025	0,034
esc7						**0,89**	-0,066	-0,179	-0,021	-0,118	-0,013	0,039	0,02	0,133	-0,137	-0,031	-0,052	-0,198	0,105	-0,052
esc8							**0,83**	-0,569	-0,019	0,1	-0,053	0,027	0,041	-0,028	-0,055	0,082	-0,208	-0,072	0,272	-0,067
esc9								**0,84**	-0,076	-0,005	-0,041	-0,005	-0,04	-0,021	0,098	-0,082	0,197	0,065	-0,287	-0,02
esc10									**0,82**	-0,002	-0,004	-0,493	0,035	-0,004	0,009	0,038	0,095	-0,152	-0,089	0,059
esc11										**0,89**	-0,223	-0,275	-0,125	-0,092	-0,028	-0,04	0,034	0,019	0,028	-0,138
esc12											**0,93**	-0,237	-0,063	-0,121	0,026	0,018	0,138	-0,019	-0,083	-0,023
esc13												**0,8**	-0,033	-0,097	-0,006	0,103	-0,246	0,127	0,129	0,036
esc14													**0,77**	-0,637	-0,1	-0,032	-0,048	0,014	0,014	0,107
esc15														**0,77**	-0,007	-0,077	-0,01	-0,129	-0,018	-0,064
esc16															**0,85**	-0,566	0,08	0,133	-0,103	-0,044
esc17																**0,82**	-0,209	-0,078	0,061	0,056
esc18																	**0,78**	-0,096	-0,712	-0,059
esc19																		**0,9**	0,053	-0,146
esc20																			**0,74**	-0,305
esc21																				**0,94**

En un buen modelo factorial la mayoría de los elementos no diagonales de la matriz de correlaciones anti-imagen deben ser pequeños (Martín, Cabero, de Paz; 2008). En la matriz de correlaciones anti-imagen el número de elementos fuera de la diagonal principal con valores superiores a 0,09 es reducido (12,1%). Las medidas de adecuación de la muestra son las Medidas que comparan las magnitudes de los coeficientes de correlación observados que implican a una variable particular respecto a la magnitud de los coeficientes de correlación parcial que implican a esa variable. Se muestran en la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen. En nuestro caso son altas, todas ellas superiores a 0,74[37].

Una vez comprobado que se cumplen los requisitos para la utilización del análisis factorial (Tabla 53), se realizó el análisis factorial exploratorio mediante el método de extracción de Análisis de Componentes Principales con los ítems de la escala que recogían las distintas connotaciones referidas a los nexos entre individuo-organización anteriormente definidos.

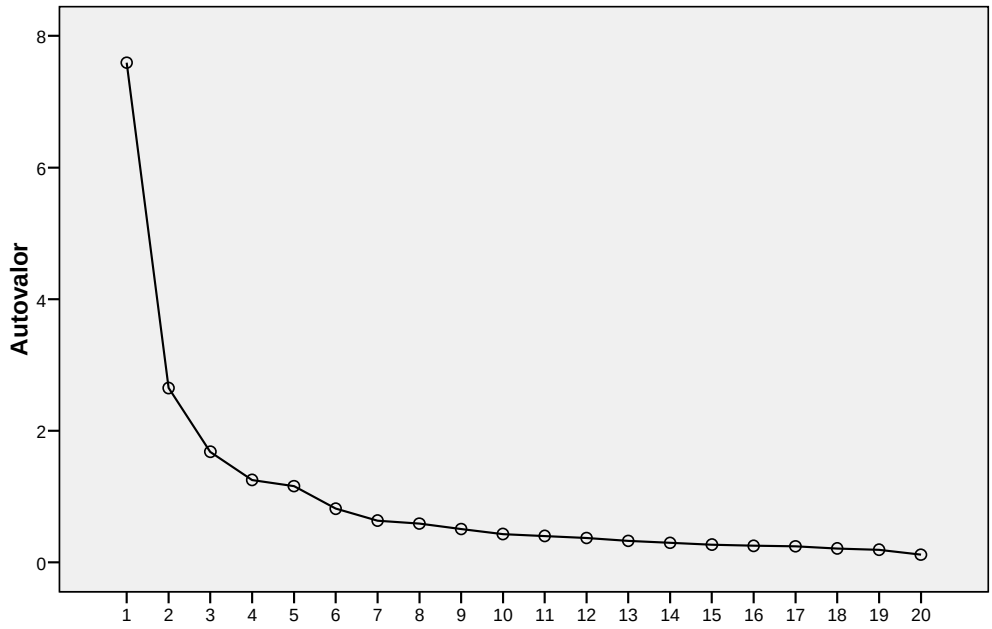
Los valores obtenidos para el determinante de la matriz de correlaciones (próximo a 0), el test de esfericidad de Bartlett y el índice KMO[38] muestran un nivel satisfactorio de la correlación entre los ítems, por lo que resulta adecuada la realización del análisis factorial de la escala.

Observamos el gráfico de sedimentación obtenido que aparece en la Figura 26 y podemos comprobar que el mayor porcentaje es explicado por un único factor, mientras que con los factores 2 y 3 se consigue un incremento significativo; el paso del factor 4 al factor 5 es todavía considerable, sin embargo presentan valores similares aunque son menores que en los anteriores; pero a partir del factor 6, dichos incrementos dejan de tener importancia. Es por ellos que nuestro análisis se centrará en torno a esas posibilidades (3, 4, 5 y 6 factores).

[37] Los valores que pueden tomar son entre 0 y 1. Para un buen análisis factorial se requieren valores razonablemente grandes. Puede considerarse la eliminación de aquellas variables que tengan valores pequeños en esta medida.

[38] Valores entre 0,8 y 0,9 (Martín y Cabero, 2008:328).

Figura 26. Gráfico de sedimentación



Para la interpretación de los factores se realizó la rotación de la matriz factorial utilizando para ello el método Varimax. De la primera extracción mediante la determinación automática del número de dimensiones, el resultado obtenido para la muestra analizada fueron 5 dimensiones, pero como deseábamos probar las adecuación con respecto a las diferentes propuestas teóricas, decidimos obtener los análisis factoriales para los modelos de 3, 4 y 6 dimensiones. Siguiendo las recomendaciones de Hair (Hair *et al.*; 1999) para el desarrollo del modelo del compromiso que resulte más ajustado y con el fin de facilitar nuestro trabajo en el análisis factorial confirmatorio, planteamos la comparaciones entre las cuatro estructuras de configuración con 3, 4,5 y 6 dimensiones latentes. Tal y como señala Hair, aunque pueda parecer que mediante técnicas como Ecuaciones Estructurales, indiscutiblemente rigurosas, se ha mostrado que puede conducir a valoraciones de ajustes aceptables sin que ello represente que se ha alcanzado el "modelo definitivo"; lo que se demuestra que es uno de los varios modelos posibles aceptables, y por tanto, el test más riguroso se consigue comparando modelos rivales, modelos que en nuestro caso han sido generados a partir de las diversas interpretaciones teóricas del constructo.

Tabla 53. Análisis Factorial Exploratorio de las Dimensiones

MODELOS		3 dimensiones	4 dimensiones	5 dimensiones	6 dimensiones
% de varianza acumulado		59,624	65,888	71,684	75,763
α de Cronbach		0,906			
Nº ítems		20	20	20	20
Determinante de la matriz de correlaciones		3,77E-006		3,20E-006	
Índice KMO		,861	,861	,861	,861
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2828,781	2828,781	2828,781	2828,781
	gl	190	190	190	190
	Sig.	,000	,000	,000	,000

Como podemos observar en la matriz rotada, el resultado nos muestra la existencia de 5 dimensiones del Compromiso Organizativo; todas ellas presentan una carga factorial superior a 0,4 (valor mínimo 0,576). La fiabilidad para toda la escala es de 0,906 y las dimensiones presentan un nivel de fiabilidad suficientemente elevado todas ellas (Tabla 54). Los restantes modelos (3, 4 y 6 dimensiones) fueron obtenidos condicionando el número de dimensiones los resultados de la matriz de componentes rotados. La estructura de configuración de las dimensiones podemos observarla en la Tabla 5; todos ellos muestran unas cargas factoriales superiores a 0,5.

Tabla 54. Matriz de componentes rotados

	Componente				
	1	2	3	4	5
esc3	,795	,134	,165	,138	,116
esc4	,793	,204	,174	,138	,027
esc5	,776	,117	,276	,147	,205
esc19	,739	,119	,383	,108	,182
esc2	,711	,191	,195	,248	,060
esc13	,235	,779	,046	,152	-,125
esc11	-,113	,764	,013	,141	,342
esc15	,177	,745	-,066	,093	,122
esc12	,335	,724	,099	,051	-,025
esc14	-,083	,692	,110	,057	,492
esc10	,160	,576	,345	,106	-,282
esc8	,245	,090	,834	,106	,027
esc9	,186	,188	,786	,244	,001
esc7	,495	-,042	,628	,053	,260
esc6	,448	-,066	,627	,041	,241
esc20	,141	,165	,108	,901	,122
esc18	,172	,165	,172	,843	,210
esc21	,464	,110	,133	,620	,127
esc17	,187	,081	,125	,238	,792
esc16	,343	,091	,100	,166	,759
Cronbach	,901	,838	,841	,847	,822[39]

[39] Debido a que esta dimensión solamente está reflejada mediante dos factores, se procedió al cálculo de la correlación entre ambos, ya que no se considera adecuada la utilización del Alfa de Cronbach para escalas con menos de tres ítems. La correlación obtenida entre los ítems 16 y 17 es de 0,698 significativa al nivel 0,01.

Tabla 55. Asignación de ítems y Definición de Dimensiones/variables obtenidas del análisis factorial exploratorio

Ítem	5 dimensiones		3 dimensiones		4 dimensiones		6 dimensiones	
esc2. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.	1	ORGULLO	1	AFECTIVO	1	AFECTIVO	1	ORGULLO
esc3. Esta organización es un sitio recomendable para trabajar.	1		1		1		1	
esc4. Me gusta comentar en mi entorno que participo en esta organización.	1		1		1		1	
esc5. Cuando hablo con mis conocidos sobre la organización transmito una información favorable sobre la organización.	1		1		1		1	
esc19. Me siento leal a la organización.	1		1		1		1	
esc10. He dedicado mucho esfuerzo a esta organización.	2	CONTINUIDAD	2	CONTINUIDAD	2	CONTINUIDAD	5	COSTES ABANDONO
esc11. Si dejase la organización, mi situación personal empeoraría.	2		2		2		3	FALTA DE ALTERNATIVAS
esc12.Trabajar en esta organización es mejor que hacerlo en otra que desarrolla una actividad similar.	2		2		2		3	
esc13. Tengo mucho que perder si dejo la organización.	2		2		2		5	COSTES DE ABANDONO
esc14. Sería difícil poder desarrollar mi actividad en otra organización.	2		2		2		3	FALTA DE ALTERNATIVAS
esc15.Me sería muy difícil encontrar otra alternativa si tuviese que abandonar la organización.	2		2		2		3	
esc6. Valoro favorablemente los objetivos que tiene la organización.	3	IDENTIFICACIÓN	1	AFECTIVO	1	AFECTIVO	2	IDENTIFICACIÓN
esc7. Me identifico con los valores que se promueven desde la organización.	3		1		1		2	
esc8. Me siento preocupado por el futuro de la organización.	3		1		1		2	
esc9. Siento los problemas de la organización como propios.	3		1		1		2	
esc18.Me siento obligado moralmente a continuar en esta organización.	4	OBLIGACIÓN MORAL	3	NORMATIVO	3	OBLIGACIÓN MORAL	4	OBLIGACIÓN MORAL
esc20. Mi conciencia me obliga a continuar en la organización.	4		3		3		4	
esc21.Un comportamiento coherente con mi forma de pensar sería permanecer en esta organización.	4		3		3		4	
esc16.He recibido de la organización más de lo que he dado.	5	GRATITUD	3		4	GRATITUD	6	GRATITUD
esc17.Me siento en deuda con lo que ha hecho la organización por mí.	5		3		4		6	

El α de Cronbach para toda la escala es de 0,906 y para cada una de las dimensiones halladas el mínimo es de 0,814[40], por lo tanto, la fiabilidad de la escala y sus dimensiones es buena.

Tabla 56. α de Cronbach de las dimensiones de los modelos

Modelos	Fiabilidad de las dimensiones					
3 dimensiones	,908	,838	,822			
4 dimensiones	,908	,838	,847	,698		
5 dimensiones	,901	,838	,841	,847	,698	
6 dimensiones	,901	,841	,814	,847	,582	,698

Posteriormente, comprobamos el resultado de la asignación de las comunalidades de cada variable con respecto a los factores extraídos.

Tabla 57. Comunalidades

Ítem	Inicial	Extracción	Ítem	Inicial	Extracción
esc2	1,000	,760	esc12	1,000	,634
esc3	1,000	,726	esc13	1,000	,731
esc4	1,000	,727	esc14	1,000	,741
esc5	1,000	,765	esc15	1,000	,731
esc6	1,000	,674	esc16	1,000	,713
esc7	1,000	,722	esc17	1,000	,734
esc8	1,000	,755	esc18	1,000	,833
esc9	1,000	,708	esc19	1,000	,656
esc10	1,000	,571	esc20	1,000	,882
esc11	1,000	,605	esc21	1,000	,674

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

De la extracción realizada mediante el método de Análisis de componentes principales, cuyos resultados son obtenidos en la séptima iteración, podemos comprobar que el valor de las incorporaciones de las variables a los factores es suficientemente elevado (salvo del esc 10, que sólo obtenemos un 0,571 de valor de la comunalidad).

Los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio muestran un patrón similar al presentado en el modelo teórico, por tanto, la interpretación de las dimensiones resultantes es similar a lo expuesto respecto a la naturaleza de los vínculos (Figura 23). Así pues, no nos detendremos nuevamente a realizar su descripción, salvo brevemente para al modelo obtenido de forma directa (5 dimensiones) mediante el análisis factorial. La primera de ellas, Orgullo, agrupa a los ítems que muestran un sentimiento de orgullo

[40] La dimensión Gratitud de la estructura de 6 dimensiones presenta una correlación entre sus ítems de 0.582, con lo cual el valor no es suficientemente elevado, aunque no lo hemos señalado anteriormente porque ha sido un valor extremo en referencia a los valores obtenidos.

por la pertenencia a la organización y también recoge el sentimiento de lealtad hacia la entidad. La segunda de las dimensiones recoge todos los ítems que están relacionados con los miedos a la perdida de la relación con la organización, tanto por los costes de abandono como por la falta de alternativas. Estos resultados no apoyan la hipótesis del desglose en dos dimensiones diferentes. La tercera dimensión agrupa los ítems relacionados con el sentimiento de identificación con la organización, aunque como podemos observar, existe una fuerte relación con respecto a la dimensión de Orgullo. La cuarta dimensión aglutina los ítems que reflejarían el sentimiento de obligación o responsabilidad. Y finalmente, la quinta dimensión agrupa a dos ítems que reflejan un sentimiento de agradecimiento y de sentimiento de endeudamiento hacia la organización.

En cuanto a la estructura de los factores y las relaciones entre los ítemes de cada dimensión y los de las restantes, si observamos la tabla de correlaciones (Tabla 58) vemos como el ítem 19 (esc19 = "Me siento leal a la organización") presenta una alta correlación con los ítems de la dimensión Identificación, y que la dimensión de Orgullo presenta una mayor correlación con esc3 ("Esta organización es un sitio recomendable para trabajar"), lo que nos manifiesta una relación entre la manifestación de Orgullo de pertenencia y el sentimiento de lealtad hacia la organización.

De igual manera ocurre en la correlación que hay entre los ítems de la dimensión Identificación con respecto a los ítems de la dimensión Orgullo, que aunque figuren como dimensiones diferentes, tal y como aparece en los restantes trabajos, tienen una fuerte relación, por lo que es necesario profundizar más en el análisis para poder distinguir entre ambas.

Tabla 58. Matriz de Correlaciones

		esc2	esc3	esc4	esc5	esc6	esc7	esc8	esc9	esc10	esc11	esc12	esc13	esc14	esc15	esc16	esc17	esc18	esc19	esc20	esc21
Correlación	esc2	1,000	,681	,664	,752	,584	,612	,575	,499	,302	,194	,374	,281	,191	,103	,441	,336	,367	,601	,347	,490
	esc3		1,000	,618	,670	,413	,466	,457	,428	,207	,217	,363	,296	,165	,140	,390	,248	,340	,693	,304	,483
	esc4			1,000	,704	,499	,474	,409	,421	,323	,254	,410	,332	,091	,115	,355	,262	,334	,611	,325	,451
	esc5				1,000	,562	,556	,467	,456	,280	,203	,394	,275	,186	,127	,441	,364	,420	,628	,338	,470
	esc6					1,000	,717	,555	,461	,244	,054	,160	,099	,134	,005	,322	,299	,333	,405	,233	,320
	esc7						1,000	,589	,541	,246	,143	,221	,131	,108	-,004	,399	,342	,327	,513	,236	,390
	esc8							1,000	,710	,250	,065	,247	,160	,116	,066	,274	,213	,297	,455	,197	,368
	esc9								1,000	,302	,168	,317	,226	,184	,152	,273	,252	,322	,417	,358	,410
	esc10									1,000	,333	,383	,601	,213	,240	,127	,075	,206	,296	,202	,197
	esc11										1,000	,535	,564	,451	,481	,241	,197	,216	,226	,212	,277
	esc12											1,000	,567	,404	,445	,241	,171	,225	,358	,251	,317
	esc13												1,000	,389	,442	,181	,103	,310	,262	,247	,246
	esc14													1,000	,752	,332	,325	,284	,188	,238	,169
	esc15														1,000	,263	,279	,281	,213	,262	,215
	esc16															1,000	,684	,385	,327	,360	,357
	esc17																1,000	,444	,298	,360	,295
	esc18																	1,000	,409	,803	,565
	esc19																		1,000	,344	,520
	esc20																			1,000	,614
	esc21																				1,000
Sig. Unilateral	esc2		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,002	,063	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc3			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,007	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc4				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,090	,044	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc5					,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,003	,030	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc6						,000	,000	,000	,000	,211	,009	,072	,023	,473	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc7							,000	,000	,000	,017	,000	,026	,055	,479	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc8								,000	,000	,168	,000	,009	,043	,165	,000	,001	,000	,000	,002	,000
	esc9									,000	,006	,000	,000	,003	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	esc10										,000	,000	,000	,001	,000	,030	,134	,001	,000	,001	,002
	esc11											,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,001	,000
	esc12												,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000
	esc13													,000	,000	,004	,064	,000	,000	,000	,000
	esc14														,000	,000	,000	,000	,003	,000	,006
	esc15															,000	,000	,000	,001	,000	,001
	esc16																,000	,000	,000	,000	,000
	esc17																	,000	,000	,000	,000
	esc18																		,000	,000	,000
	esc19																			,000	,000
	esc20																				,000
	esc21																				

Una vez demostrada la validez de contenido y realizado el análisis de la interpretación del individuo en relación con el significado que confiere a su percepción sobre el nivel propio del compromiso con respecto a la organización, pasaremos a realizar el análisis factorial confirmatorio de las dimensiones de la escala. A partir del análisis factorial exploratorio, que nos ha dado como resultado una estructura factorial similar a la que planteamos -salvo que no presenta el desglose de la dimensión denominada en la literatura *Calculative Commitment* (nosotros hemos decidido referirnos a ella como Miedos)-, llevaremos a cabo el análisis factorial confirmatorio, pero presentando el modelo de 5 factores comparado con los modelos de 3, 4 y 6 factores. De acuerdo con el planteamiento de análisis de modelos rivales (Hair *et al*., 1999), expuesto al principio de este apartado, y con el fin de analizar las diversas propuestas que describen los debates teóricos sobre el constructo y el comportamiento de las dimensiones planteadas, presentamos el análisis factorial confirmatorio de las diversas alternativas sobre el compromiso y la comparación de la valoración de los ajustes del modelo con el fin de determinar cual de ellos ofrece una mejor adaptación al concepto latente. El análisis factorial confirmatorio se realizó mediante modelos de ecuaciones estructurales utilizando el programa AMOS 7.

Para proceder a la estimación de los parámetros de los modelos, se realizó previamente un análisis de las distribuciones de los ítems de la escala. El objeto es tratar de determinar el comportamiento como variable normal de los indicadores a utilizar, debido a que para algunos métodos de estimación en el análisis factorial confirmatorio se establece la condición de normalidad.

En la tabla siguiente mostramos los estadísticos descriptivos de los ítems que componen la escala del compromiso.

Tabla 19. Estadísticos de los elementos de la Escala de Medición

Dimensiones	Ítem	Media	SD	Asimetría	Curtosis
Orgullo	2	8,1227	2,01103	**-1,302**	**1,408**
Orgullo	3	7,9545	1,96493	**-1,073**	**1,201**
Orgullo	4	7,8636	2,27344	**-1,423**	**1,905**
Orgullo	5	8,2727	1,92037	**-1,491**	**2,382**
Identificación	6	8,1591	2,03332	**-1,429**	**1,698**
Identificación	7	7,9000	2,23893	**-1,463**	**1,953**
Identificación	8	7,4727	2,43156	**-1,034**	0,328
Identificación	9	6,9000	2,50278	-0,637	-0,358
Continuidad	10	7,0318	2,51459	-0,883	0,271
Continuidad	11	5,6227	2,77603	-0,297	-0,647
Continuidad	12	6,5045	2,69194	-0,707	-0,169
Continuidad	13	5,9364	2,75574	-0,380	-0,635
Continuidad	14	4,2227	3,00083	0,166	-0,982
Continuidad	15	4,5364	3,01799	0,069	-0,989
Gratitud	16	4,9545	2,77262	0,036	-0,718
Gratitud	17	4,3136	2,82952	0,170	-0,741
Obligación	18	4,6500	3,13039	0,071	**-1,049**
Orgullo	19	7,8182	2,16313	**-1,274**	**1,754**
Obligación	20	5,1318	3,21610	-0,108	**-1,044**
Obligación	21	6,5455	2,68986	-0,411	-0,575

Los índices de asimetría y curtosis superiores a 1 nos hacen prever que la desviación de la distribución normal es elevada. Para la muestra obtenida, observamos que la distribución de 8 ítems es superior a 1, y en relación a la curtosis, 9 ítemes presentan valores superiores. Completando esta estimación previa, analizamos los datos proporcionados por la prueba no paramétrica del test de Kolmogorov-Smirnov (programa SPSS versión 15.0), cuya hipótesis nula es que la variable analizada sigue una distribución normal. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 60. Contraste de normalidad mediante el Test de Kolmogorov-Smirnov

Ítem	Z de K-S	Sig. asint (bilateral)	Ítem	Z de K-S	Sig. asint. (bilateral)
Esc2	3,10145	0	esc12	2,01965	0,00057
Esc3	2,62389	2,1E-06	esc13	1,75838	0,00413
Esc4	3,03779	1,9E-08	esc14	1,77824	0,00358
Esc5	3,4444	0	esc15	1,54236	0,01717
Esc6	3,45083	0	esc16	1,37958	0,04445
Esc7	3,58496	0	esc17	1,52487	0,01911
Esc8	3,00793	2,8E-08	esc18	1,45174	0,02954
Esc9	2,10613	0,00028	esc19	2,66147	1,4E-06
Esc10	2,14181	0,00021	esc20	1,48498	0,0243
Esc11	1,51626	0,02014	esc21	1,8922	0,00155

Los resultados de aplicar el test de Kolmogorov-Smirnov a todos los ítems de cada una de las dimensiones del modelo muestran un elevado nivel de incumplimiento de la hipótesis nula (15 ítems), es decir, que no se verifica el supuesto de normalidad para un nivel de confianza del 99% ($p<0,01$).

Para llevar a cabo la estimación de los parámetros de los modelos, hemos utilizado la matriz de datos originales frente a la matriz de correlaciones[41] como matriz de entrada debido a que disponíamos de la información y porque nuestro deseo es tratar de explicar la naturaleza del constructo latente "Compromiso Organizativo" y las relaciones con otros constructos. Por ello consideramos que serían más fácilmente interpretables los resultados y, por tanto, más adecuada la utilización de dichos datos para todos los análisis realizados. En este apartado, con el fin de poder realizar la valoración de los diferentes parámetros de los modelos a estimar, el programa nos ofrece diferentes métodos de estimación, siempre teniendo en cuenta que la estimación del modelo proporcionada mediante métodos como el de Máxima verosimilitud (ML) es coherente, no sesgado, eficiente, invariable al tipo de escala y normalmente distribuido; sin embargo, las variables observables deben responder a las condiciones de normalidad. El principal inconveniente que presenta este método de estimación es que el tamaño ideal de la muestra es de 100 a 200 casos, y en nuestro caso excede. El método de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) tiene las mismas propiedades que el método de Máxima Verosimilitud bajo condiciones de normalidad multivariable menos rigurosas.

[41] Lévy Mangin (2003) recomienda el uso preferente de los datos originales o de la matriz de covarianzas frente a la de correlaciones debido a que el proceso de estimación de los modelos se realiza a través de la matriz de varianzas-covarianzas reproducida, aunque señala que hay autores que la utilizan y deja la decisión a juicio del investigador.

Por otra parte y teniendo en cuenta la ausencia de normalidad multivariante[42], decidimos utilizar -guiados por las consideraciones presentadas por Hair *et al.* (1999) y Luque (2000)-, el método de estimación de Función Asintóticamente Libre de Distribución (ADF). Como ya hemos señalado, esta decisión fue adoptada en primer lugar a causa de la falta de normalidad de los datos; en segundo lugar, por el tamaño de la muestra. Ambas características nos condicionaron a no utilizar el Método de Máxima Verosimilitud o el de Mínimos Cuadrados generalizados. Por otra parte, preferimos el Método de Función Asintóticamente Libre de Distribución frente a Mínimos Cuadrados no ponderados porque los estimadores que proporciona el primero son eficientes y consistentes frente a estimadores poco eficientes obtenidos con el segundo.

Tabla 61. Comparación de las características de los métodos de estimación

Métodos de estimación	Principales características
Máxima verosimilitud (ML)	- Las variables deben seguir una distribución multinomial. - Se obtienen estimadores insesgados y eficientes. - La función ML permanece invariante ante cambios de escala. - La función ML es muy sensible al tamaño muestral cuyo tamaño ideal está entre 100 y 200. - La función ML está relacionada con el número de parámetros a estimar.
Mínimos cuadrados generalizados (GLS)	- Las variables han de seguir una distribución multinomial. No obstante, se establecen asunciones menos restrictivas que ML. - Se obtienen estimadores insesgados y eficientes. - Con muestras pequeñas, los estimadores presentan un sesgo hacia 0.
Mínimos cuadrados no ponderados (ULS)	- No requiere que las variables sigan una distribución multinomial. - Se obtienen estimadores poco eficientes. - La función ULS no permanece invariable ante cambios de escala.
Función Asintóticamente libre de distribución (ADF)	- No requiere que las variables sigan una distribución multinomial - Se obtienen estimadores eficientes y consistentes. - El proceso se complica con muchas variables. - Se requieren muestras grandes para la función converja hacia una solución óptima.

Fuente: Basado en Luque (2000)

Uno de los principales inconvenientes del método ADF es su mayor exigencia con respecto al tamaño muestral[43] (Hair *et al*., 1999). Así pues, con el objeto de minimizar el número de parámetros a estimar del modelo e incrementar los grados de libertad, decidimos -siguiendo las recomendaciones de Netemeyer et al. (1990), Mackenzie, *et al.*

[42] Test de normalidad multivariante- 160,777 c.r.=36,340
[43] El autor recomienda un mínimo de 15 casos por cada parámetro a estimar.

(1998), Navarro (2000) y Ruiz (2000)- agrupar las medidas observadas pertenecientes a una misma variable latente en una puntuación compuesta, respetando las variables originales y que los indicadores tuvieran exactamente la misma escala métrica. Por ello, las variables correspondientes a las dimensiones del compromiso han sido sintetizadas en función de los resultados del análisis factorial exploratorio mediante la media aritmética de los ítems de cada factor.

En primer lugar, se realizó el análisis factorial confirmatorio del modelo de tres dimensiones[44] definidas de la siguiente manera:

1. *Dimensión Afectiva*. Refleja la identificación con los objetivos y valores de la organización, la preocupación por su funcionamiento y un sentimiento de orgullo.

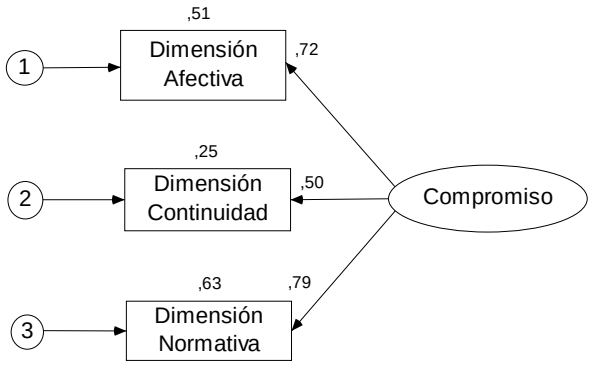
2. *Dimensión Continuidad*. En esta dimensión se recogen las percepciones que tiene el individuo con respecto al esfuerzo y las inversiones realizadas en la organización, así como la falta de alternativas.

3. *Dimensión Normativa*. Aglutina los vínculos de carácter moral generados, bien por la necesidad de coherencia interna ante la asunción de ciertas obligaciones -lo que conlleva una continuidad de la línea de actuación tomada-, bien por un sentimiento de agradecimiento por lo recibido.

[44] Véase "Tabla 3. Asignación de Items y Definición de dimensiones obtenidas del análisis factorial exploratorio" para comprobar los enunciados de cada dimensión para los diferentes modelos que se presentan.

Figura 27

Factorial Confirmatorio: 3 Dimensiones
Chi-Cuadrado= ,000 (0 g.l.)
Prob= \p



GFI = 1
RMSEA= 0,305

Tabla 22. Estadísticos modelo 3 dimensiones

Dimensión	M	SD	1	2	3
1. Afectiva	7,8426	1,63556	1		
2. Continuidad	5,5837	2,07500	,357(**)	1	
3. Normativa	5,1974	2,24640	,570(**)	,396(**)	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos para la estructura tridimensional del compromiso muestran que el ajuste del modelo ha sido muy bueno (Chi-Cuadrado igual a 0 y GFI igual a 1), por tanto, no existen diferencias significativas entre la matriz observada y la matriz reproducida, aunque el valor obtenido para el índice RMSEA no es adecuado. El análisis factorial confirmatorio muestra que el vínculo Continuidad no alcanza el mínimo aconsejado (0,5), mientras que tanto el compromiso Afectivo como el Normativo son suficientemente significativos para ser incluidos como vínculos entre el individuo y la organización, aunque resulta sorprendente que el factor más explicado sea el Normativo. También podemos observar que el compromiso Afectivo y el compromiso Normativo se encuentran fuertemente correlacionados (0,570) mientras que el compromiso Continuo se comporta de manera similar con respecto a las otras dos dimensiones. Todas las correlaciones son positivas y significativas a un nivel del 99%.

El segundo modelo, Compromiso de 4 dimensiones, ha sido definido de igual manera que el anterior modelo con la salvedad del desglose de la dimensión Normativa entendida por un lado como

1) una obligación moral asociada a la necesidad de coherencia interna y

2) vinculación generada por el desequilibrio percibido por el individuo con respecto a su relación con la entidad a favor de ésta.

Figura 28.

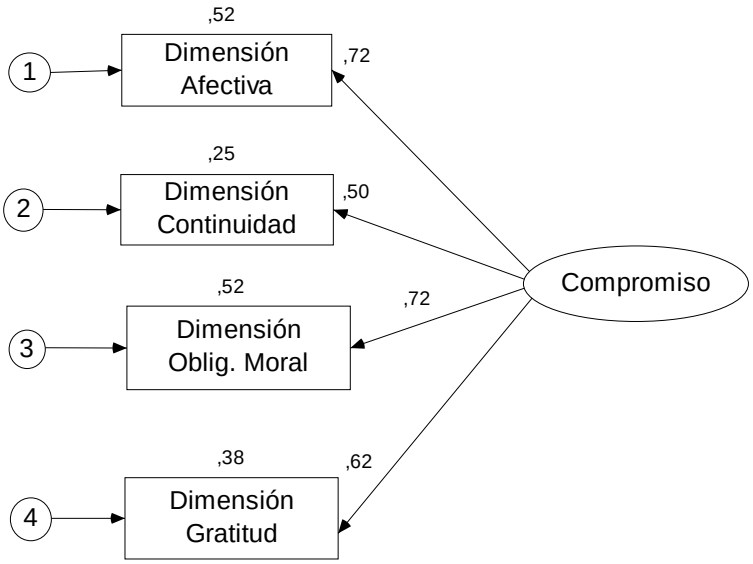


Tabla 63. Estadísticos Modelo 4 dimensiones

Dimensión	M	SD	1	2	3	4
1. Afectiva	7,8426	1,63556	1			
2. Continuidad	5,5837	2,07500	,357(**)	1		
3. Oblig. Moral	5,4567	2,63233	,515(**)	,374(**)	1	
4. Gratitud	4,8085	2,61233	,447(**)	,286(**)	,442(**)	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En este análisis factorial, el modelo obtenido presenta un ajuste bueno (Chi-Cuadrado igual a 0,326 con una probabilidad de 0,849, un CFI igual a 0,999 y un RMSEA nulo), por lo que podemos considerar que la matriz obtenida no es estadísticamente diferente de la matriz observada. Los resultados muestran que la dimensión Normativa desglosada en la dimensión Obligación Moral y Gratitud supone una reducción en la cargas manteniéndose unos niveles superiores a los obtenidos por la dimensión Continuidad. Por tanto, el modelo señala que las principales vinculaciones serían las relacionadas con los afectos hacia la organización y las generadas a través de la responsabilidad interna del individuo ante compromisos adquiridos. Los niveles de correlación entre las dimensiones continúan siendo altos entre la dimensión afectiva y la obligación moral (0,515) seguidas de la dimensión Gratitud con la dimensión Afectos

(0,447) y con la dimensión Obligación Moral (0,442). El vínculo de la dimensión Gratitud está correlacionado con la Dimensión Continuidad sólo en un 28´6%. Todas las correlaciones son positivas y significativas a un nivel del 99%.

El siguiente modelo analizado es el que presenta el compromiso como un constructo con 5 dimensiones. La definición dada a las dimensiones se mantiene igual que en el modelo anterior, 4 dimensiones, salvo para la dimensión Afectiva que se desglosa en un doble vínculo: dimensión Orgullo y dimensión Identificación. La dimensión Orgullo se define como el vínculo generado entre la organización y el individuo debido al sentimiento de orgullo y lealtad hacia la organización, mientras que la dimensión Identificación recoge el reconocimiento de los valores y objetivos de la organización como propios, así como la preocupación por el futuro de la entidad.

Figura 29

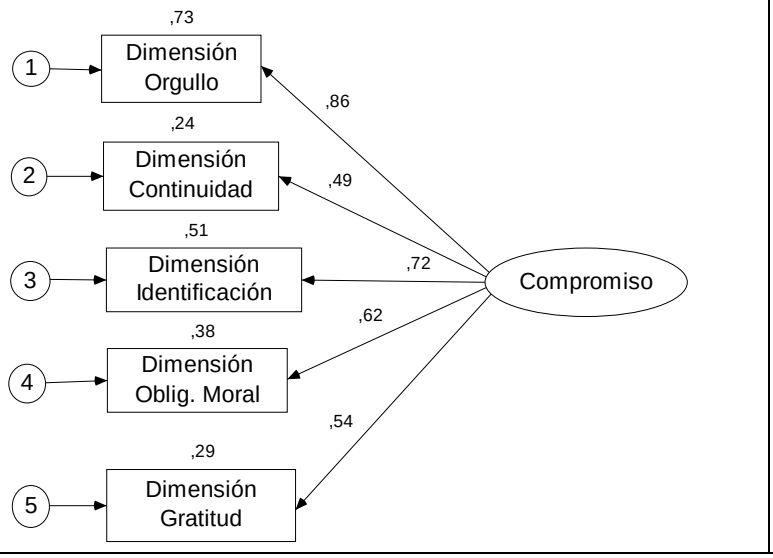


Tabla 64. Estadísticos del Modelo 5 dimensiones**.**

Dimensión	Media	Desv. típ.	1	2	3	4
1. Orgullo	8,0272	1,72481	1			
2. Continuidad	5,5837	2,07500	,381(**)	1		
3. Identificación	7,6117	1,88831	,654(**)	,261(**)	1	
4. Obligación Moral	5,4567	2,63233	,511(**)	,374(**)	,421(**)	1
5. Gratitud	4,8085	2,61233	,438(**)	,286(**)	,372(**)	,442(**)

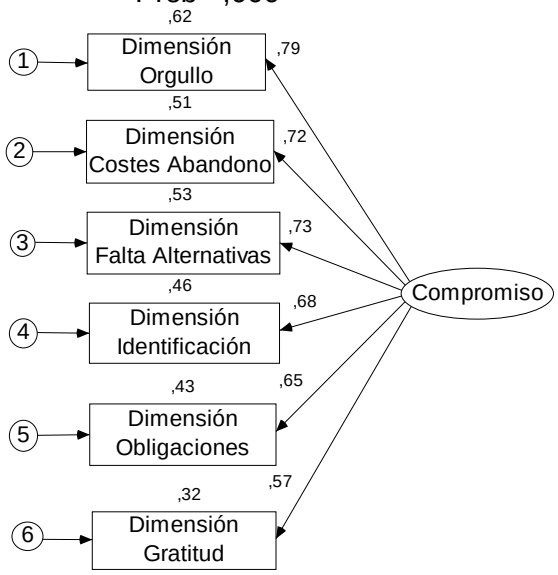
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El modelo obtenido de este análisis factorial presenta un ajuste aceptable aunque considerablemente más pobre que el modelo de 4 dimensiones, lo que nos indica que la bondad del ajuste obtenida con el modelo 4 es superior al modelo 5. El valor del GFI es un valor adecuado, pero el ajuste de parsimonia que señala el índice RMSEA muestra un ajuste aceptable aunque pobre. Comprobamos los resultados obtenidos del análisis factorial confirmatorio del modelo de 5 dimensiones que muestra unos valores muy bajos para las cargas estandarizadas de las dimensiones Continuidad y Gratitud, seguidos de la dimensión Obligación moral, que se aproxima al valor de aceptación del 0,7. Las dimensiones de Orgullo y la dimensión Identificación quedan mejor definidas tras el desglose realizado, presentando unas cargas de 0,86 y 0,72, respectivamente. Por otra parte, observamos que los niveles de correlación entre ambas dimensiones son elevados (0,654), y que a su vez, Orgullo se encuentra más fuertemente correlacionada con las dimensiones Orgullo y Gratitud de lo que lo está la dimensión Identidad. La dimensión Continuidad es la que menos correlacionada se encuentra con las restantes dimensiones, pero lo hace en mayor medida con las dimensiones Orgullo y Obligación Moral. Todas las correlaciones son positivas y significativas a un 99% de probabilidad.

El último modelo nos presenta el Compromiso como un constructo de seis dimensiones, definidas de igual manera que en los anteriores modelos, salvo la dimensión Continuidad que es desglosada en dos dimensiones de igual manera a como se plantea en el debate teórico: dimensión Costes de Abandono debido a las inversiones realizadas y dimensión Falta de Alternativas.

Comentaremos brevemente los resultados obtenidos debido a que el modelo propuesto para el análisis factorial confirmatorio de 6 dimensiones no cumple los mínimos requeridos. Por una parte, el modelo presenta estimaciones infractoras referidas a las covarianzas de los errores estándar de la dimensión Costes de Abandono, Identidad y Orgullo, las cuales presentan valores elevados asociados con varios de los coeficientes estimados, por lo tanto, es posible prever que los errores de los factores del modelo de 6 dimensiones no sean variables independientes y que exista relación entre ellos por problemas en la definición del modelo. En cuanto a bondad del ajuste la Chi-Cuadrado señala que existen diferencias significativas entre la matriz estimada y la observada, y el valor de RMSEA no es aceptable.

Figura 30
Factorial Confirmatorio: 6 Dimensiones
Chi-Cuadrado= 46,056 (9 g.l.)
Prob= ,000



GFI= 0,912

RMSEA=0,133

Tabla 65. Estadísticos Modelo 6 dimensiones

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Orgullo	8,0272	1,72481	1				
2. Costes Aband.	6,4064	2,35334	,368(**)	1			
3. Falta Altern	5,1723	2,29177	,328(**)	,566(**)	1		
4. Identificación	7,6117	1,88831	,654(**)	,282(**)	,210(**)	1	
5. Oblig Moral	5,4567	2,63233	,511(**)	,307(**)	,350(**)	,421(**)	1
6. Gratitud	4,8085	2,61233	,438(**)	,125	,324(**)	,372(**)	,442(**)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

A pesar de que el ajuste no sea bueno y no podamos señalar con rigor conclusiones de los resultados obtenidos, el modelo muestra que ambas dimensiones consideradas, Falta de Alternativas y Costes de Abandono, tienen unas cargas factoriales parecidas y la correlación entre ambas dimensiones es del 56% (0,566), lo que muestra un nivel considerable de relación por más que su comportamiento difiera con respecto a las otras dimensiones; así por ejemplo, la dimensión Costes de Abandono presenta una correlación de 0,125 y no significativa con respecto a la dimensión Gratitud frente a una correlación de 0,324 y significativa al 99% entre Falta de Alternativas y Gratitud.

De forma sintetizada podemos mostrar la comparación realizada entre los indicadores de la bondad del ajuste de los modelos y sus diferentes estructuras dimensionales, que son los que figuran en la Tabla 66. Como podemos observar, los datos reflejan que todos los modelos presentan un nivel adecuado de fiabilidad de la medida;

aunque sin ser notable la diferencia, el más fiable de todos ellos es el modelo de 6 dimensiones. Sin embargo, este resultado es el lógico, ya que la inclusión de un mayor número de factores permite extraer un mayor porcentaje de la varianza, por lo que no es indicativo para la jerarquización de los modelos, aunque sí nos permite señalar que todos ellos representan una medida consistente del constructo.

En relación al ajuste absoluto, podemos comprobar que el modelo de 3 dimensiones presenta un valor de Chi-Cuadrado igual a 0, con lo cual sería éste el modelo que nos permite asegurar la capacidad de reproducción de la matriz observada, aunque esta característica no le confiere utilidad debido a la difícil generalización de los modelos identificados con ausencia de grados de libertad (Hair, 1999:635). El modelo de 4 dimensiones presenta también un nivel de ajuste global bastante elevado, seguido por el modelo de 5 dimensiones, que no nos permite aceptar la hipótesis nula de igualdad de las matrices reproducida y observada aunque el valor del indicador Chi-Cuadrado normalizado presenta un valor aceptable. El modelo de 3 dimensiones presenta un ajuste adecuado aunque el valor del RMSEA se comporta por encima de los valores señalados como adecuados (RMSEA<0,08). Los indicadores del ajuste incremental y de Parsimonia del modelo de 4 dimensiones son los más adecuados seguidos del modelo de 5 dimensiones que también son aceptables. El modelo 6 dimensiones no presenta un ajuste adecuado en ninguna de las dimensiones analizadas del ajuste.

Tabla 66. Bondad del ajuste de los modelos

INDICADORES		**3Dim**	**4Dim**	**5Dim**	**6Dim**
FIABILIDAD	FIABIL COMPUESTA	0,716	0,736	0,785	0,845
	VARIANZA EXTRAIDA	0,465	0,416	0,431	0,479
	ALPHA CRONBACH	0,920	0,920	0,920	0,920
A.J. ABSOLUTO	Chi-cuadrado	0	0,326	12,621	46,056
	Grados libertad	0	2	5	9
	Sig		0,849	0,027	0
	Chi Cuadrado diferencia[45]		$0,326_{-2}$	$12,295_{-3}$	$33, 435_{-4}$
	GFI	1	0,999	0,973	0,912
	RMSEA	0,305	0	0,081	0,133
A.J. INCREMENTAL	NFI	1	0,996	0,861	0,69
	TLI		1,072	0,811	0,538
	CFI	1	1	0,906	0,723
AJ. PARSIMONIA	AGFI		0,996	0,92	0,794
	Chi-cuadr Normalizada		0,163	2,524	5,117

[45] El valor del estadístico Chi-cuadrado al 95% para dos grados de libertad es igual a 5,991; para tres grados es igual a 7,815, y para 4 grados 9,488.

En la Tabla 67 podemos observar los resultados obtenidos de los análisis factoriales confirmatorios de los modelos presentados. El modelo de 3 dimensiones presenta dos dimensiones principales del compromiso organizativo, la dimensión de vínculos de carácter Afectivo y Normativo (deseo de pertenencia y sentimiento de obligación) mientras que la dimensión Continuidad (deber de permanencia) no se confirma. Este modelo es el modelo habitualmente considerado y se ha elaborado a partir de las aportaciones de trabajos anteriores (Allen y Meyer, 1990; Meyer et al., 2002), tratando de recoger las diferentes interpretaciones ofrecidas de acuerdo con el contexto a aplicar, aunque en nuestro caso, los resultados no confirman la dimensión Continuidad mientras sí lo hacen para la dimensión Normativa. En el caso del modelo de 4 dimensiones se confirman las dimensiones Obligación Moral y la dimensión Afectiva, seguida, con valores próximos a 0,7, por la dimensión Gratitud, volviendo a quedar sin un valor suficientemente alto la dimensión Continuidad. En el siguiente modelo, continuando con el desglose de la dimensión Afectiva, comprobamos que se confirman ambas dimensiones quedando todas las demás dimensiones con unos valores de las cargas estandarizadas inferiores al mínimo (0,7), siendo el Factor de Continuidad el que menor valor obtiene (próximo al 0,5).

Tabla 67. Comparación de Estimaciones de los modelos

3 DIMENSIONES	**Cargas Estand.**	**R^2**	**E rrores**	**C.R.**	**P**
Afectivo	0,795	0,63	0,368	-	-
Continuidad	0,498	0,25	0,752	5,404	***
Normativo	0,795	0,63	0,368	5,992	***
4 DIMENSIONES	**Cargas Estand.**	**R^2**	**errores**	**C.R.**	**P**
Afectivo	0,719	0,52	0,48304	-	-
Continuidad	0,496	0,25	0,75398	5,443	***
Obligación Moral	0,723	0,52	0,47727	7,865	***
Gratitud	0,616	0,38	0,62054	7,542	***
5 DIMENSIONES	**Cargas Estand.**	**R^2**	**errores**	**C.R.**	**P**
Orgullo	0,855	0,73	0,26898	-	-
Identificación	0,716	0,51	0,48734	8,274	***
Obligación Moral	0,617	0,38	0,61931	8,215	***
Gratitud	0,538	0,29	0,71056	7,319	***
Continuidad	0,493	0,243	0,757	5,14	***
6 DIMENSIONES	**Cargas Estand.**	**R^2**	**errores**	**C.R.**	**P**
Orgullo	0,787	0,62	0,38063	-	-
Identificación	0,679	0,46	0,53896	8,114	***
Obligación Moral	0,655	0,43	0,57098	8,572	***
Gratitud	0,566	0,32	0,67964	8,196	***
Falta de alternativas	0,728	0,530	0,470	7,733	***
Costes de abandono	0,716	0,513	0,487	7,67	***

.

Finalmente el modelo de 6 dimensiones presenta como factores del Compromiso la dimensión Orgullo, seguida por la Falta de Alternativas, los Costes de Abandono y podríamos aceptar como confirmados Identificación (0,679) y Obligación Moral (0,655); aunque este modelo no puede ser considerado como válido y replicable debido a los problemas de ajuste que presenta.

Relaciones con la variables Permanencia y Esfuerzo

Previamente a la estimación del modelo causal llevamos a cabo el análisis de la variable Permanencia para comprobar si podíamos desglosarla en dos dimensiones: Deseo de Permanencia y No intención de abandono. Para ello se habían definido 3 indicadores tal y como aparecen en la tabla siguiente.

Tabla 68. Definición Variable Permanencia

Ítem	Dimensión
esc24. Estaría dispuesto a permanecer el resto de mi vida activa en esta organización.	Intención de no abandono
esc25. Desearía permanecer el resto de mi vida laboral en esta organización.	Deseo de Permanencia
esc26. Estaría dispuesto a aceptar cualquier tipo de tarea para continuar en esta organización.	Deseo de permanencia

El ítem esc24 pretende recoger la intención de permanecer en la organización pero asociada a una actitud pasiva mientras que los ítems esc25 y esc26 pretenden recoger la intención de permanencia como un deseo activo asociado a actitudes y conductas proactivas. Como hemos planteado en el enunciado de la hipótesis 7, la dimensión Permanencia puede ser considerada o bien como doble o por el contrario que se trate de unidimensional y distinción debe ser interpretada como una cuestión de grado.

Para el análisis de la variable obtuvimos la fiabilidad de la escala de medida comprobando que nos ofrecía un nivel adecuado de fiabilidad (α de Crobach = ,850). En segundo lugar decidimos realizar el análisis factorial exploratorio mediante el método de extracción de Análisis de Componentes Principales[46]. En primer lugar se realizó sin establecer el número de factores, el resultado de dicho análisis fue de un solo factor. Posteriormente decidimos repetir el análisis factorial condicionando el número de factores a dos. El resultado obtenido es el que se presenta en la tabla siguiente

[46] Realizamos el Análisis Factorial a pesar de contar con sólo tres indicadores para observar las agrupaciones que pudieran hacerse para analizar posibles dimensiones, pero carece de sentido en cuanto a la aplicabilidad debido a que no es un número de indicadores suficientes para consolidar dimensiones subyacentes a interpretar.

Tabla 69. Análisis Factorial de Permanencia

	Comunalidades		Componente	
	Extracción 1	Extracción 2	1	2
esc24	,836	,949	,947	
esc25	,899	,936	,897	
esc26	,594	,998		,956

Podemos observar que la varianza explicada del indicador esc26 a través de la dimensión analizada es considerablemente inferior a la de los otros dos indicadores, y obviamente cuando se realiza el segundo factorial comprobamos que la dimensión segunda (Componente 2) está formada por el esc26, por ello la comunalidad que obtenemos es próxima a la unidad.

Para profundizar en dicha variable y tratar de dotar de validez discriminante decidimos analizar las relaciones con otras variables a través del índice de correlación. Para ello establecimos como variables para el análisis discriminante la Percepción subjetiva del nivel del compromiso (esc1) y los indicadores de Esfuerzo (esc22 y esc23).

Tabla 70. Correlaciones Compromiso-Permanencia- Esfuerzo

	1	2	3	4	5	6
1. esc1	1	,410(**)	,403(**)	,340(**)	,581(**)	,584(**)
2. esc24		1	,875(**)	,501(**)	,407(**)	,477(**)
3. esc25			1	,597(**)	,457(**)	,497(**)
4. esc26				1	,350(**)	,362(**)
5. esc22					1	,715(**)
6. esc23						1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En primer lugar comprobamos que la correlación entre esc24 y esc25 (0,875) es superior a la que se obtiene entre cada uno con esc26 (0,501 y 0,597 respectivamente). En segundo lugar, los resultados de la tabla muestran las relaciones con las variables *Percepción subjetiva del compromiso* y *Esfuerzo*. En relación a la primera de ellas como variable *proxy* del compromiso debe existir una relación positiva con los indicadores de Permanencia como sentido del propio compromiso. Los resultados nos muestran que todos los indicadores presentan una correlación positiva con el indicador utilizado como compromiso aunque la correlación entre compromiso y esc26 es menor de la que presentan los indicadores esc24 y esc25 ($r_{esc1,\ esc24}$=0,410, $r_{esc1,\ esc25}$=0,403, $r_{esc1,\ esc26}$= 0,340). Por otra parte, tal y como hemos reflejado en la definición de *Intención de no*

Abandono parece lógico pensar que el comportamiento de esta dimensión con respecto a la realización de un esfuerzo a favor de la organización debería ser nula o negativa sin embargo para todos los indicadores de Permanencia la correlación es positiva (y menor en el caso de esc26). Por ello, debido a que no conseguimos evidencia que nos permita desglosar en dos dimensiones la variable Permanencia decidimos considerarla como una variable unidimensional que se define como la intención de permanecer en la organización (indicadores esc24 y esc25).Una vez establecido el significado dado a la variable Permanencia y determinadas las estructuras factoriales del constructo y sus ajustes, el siguiente paso en nuestra investigación será ver la relación que se da entre las diferentes dimensiones que componen el constructo Compromiso y las dos variables latentes que completan el modelo, lo cual nos permitirá contrastar las hipótesis planteadas en el apartado 3.5. de este capítulo que reflejan la segunda parte del modelo presentando, el modelo causal entre la naturaleza del vínculo individuo-organización y el Deseo de permanencia en la organización y la Disposición para realizar un mayor nivel de esfuerzo a favor de la organización. Con el objetivo de continuar con el análisis comparativo, utilizaremos los 3 modelos[47] de vínculos entre la organización y el individuo en el análisis de las relaciones. Nuestro propósito es obtener una relación directa y comparar el comportamiento de las diferentes dimensiones y las variables dependientes, para lo que hemos mantenido la estructura de composición de las dimensiones obtenidas en el análisis factorial previo (los valores medios de los indicadores de cada dimensión).

En la Figura 31 se muestra, para el modelo de tres factores, la estimación de los parámetros estandarizados, así como el estadístico Chi-Cuadrado. Tras comprobar que no se producen estimaciones infractoras en la estimación del modelo pasamos a evaluar la bondad del ajuste. A pesar de que el estadístico Chi-Cuadrado no nos permite aceptar la hipótesis de igualdad entre la matriz de varianzas-covarianzas observada y reproducida, tal y como se muestra en la tabla 71, el nivel de ajuste del modelo es adecuado tanto para el ajuste global del modelo, cuando corregimos los valores del estadístico por los grados de libertad cuanto para los restantes indicadores de bondad de ajuste.

Todas las dimensiones están correlacionadas positiva y significativamente entre sí, aunque cabe destacar la fuerte correlación entre la dimensión Afectiva y Normativa. También se observan correlaciones positivas con respecto a las dimensiones y las variables estudiadas siendo la dimensión Afectiva la que lo hace en mayor medida con ambas, Esfuerzo y Permanencia.

[47] Desechamos el modelo de 6 dimensiones por el poco nivel de ajuste del modelo.

En este primer modelo de tres dimensiones, la dimensión Afectiva y la dimensión Continuidad presentan ambas efectos positivos y significativos sobre las dos variables analizadas, el Nivel de esfuerzo y sobre la Intención de permanencia. Sin embargo, la dimensión Normativa no presenta influencia significativa sobre el nivel de esfuerzo a realizar y sí que lo hace sobre la intención de permanencia. De las tres dimensiones la que mayor incidencia tiene sobre el nivel de esfuerzo es la dimensión Afectiva, mientras que sobre la variable Permanencia los niveles de influencia son similares para las tres dimensiones, aunque lo hace en mayor medida la dimensión Normativa seguida por la dimensión Afectiva.

Figura 31. Modelo Esfuerzo-Permanencia-Compromiso (3 dimensiones)

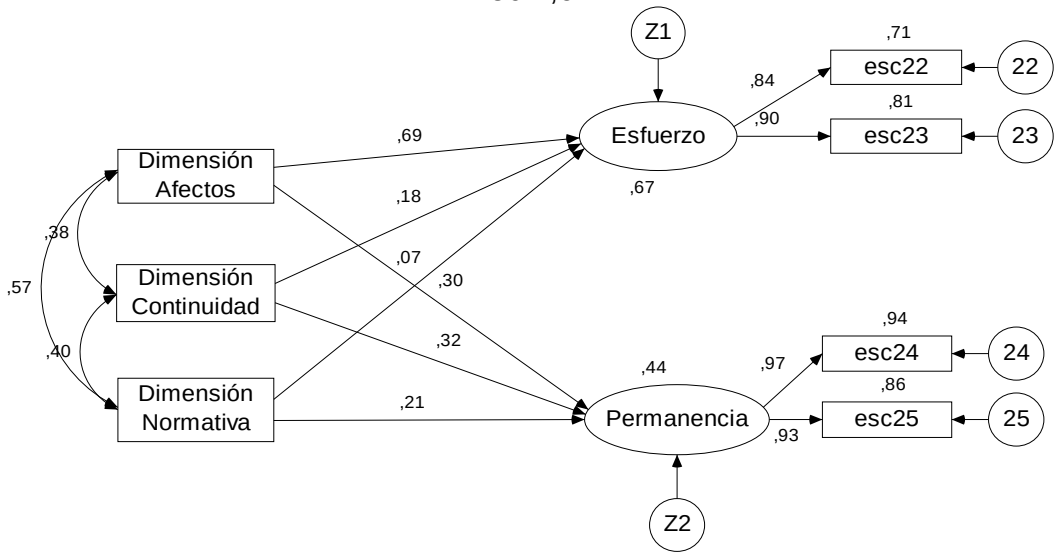


Tabla 71. Indicadores del Ajuste del Modelo

CMIN/DF	2,242
GFI	0,969
AGFI	0,893
NFI	0,928
IFI	0,959
TLI	0,886
CFI	0,956
RMSEA	0,073

Tabla 72. Coeficientes estimados

Dimensiones	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
Afectos	Esfuerzo	0,791	0,105	7,525	**
	Permanencia	0,507	0,123	4,135	**
Continuidad	Esfuerzo	0,167	0,072	2,323	*
	Permanencia	0,426	0,083	5,117	**
Normativa	Esfuerzo	0,058	0,055	1,053	-
	Permanencia	0,246	0,073	3,363	**

**Significativo al nivel 0,01 (bilateral).
* Significativo al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 73. Correlaciones

	1	2	3	4
1. Afectivo	1			
2. Continuidad	,357**	1		
3. Normativo	,570**	,396**	1	
4. Esfuerzo	,688**	,324**	,441**	1
5. Permanencia	,523**	,432**	,479**	,513**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

El siguiente modelo, que se muestra en la Figura 32, presenta el Compromiso como constructo cuatridimensional y la relación de las dimensiones con respecto a las variables Permanencia y Esfuerzo. Una vez comprobado que no existen estimaciones infractoras, pasamos a valorar el ajuste del modelo. Al igual que ocurría en el modelo anterior, el estimador Chi-Cuadrado no nos permite aceptar la igualdad entre las matrices de varianzas-covarianzas, pero los restantes indicadores nos presentan un ajuste adecuado; por ello pasamos a analizar las relaciones entre las dimensiones con las variables.

En primer lugar, observamos que todas las dimensiones presentan correlación positiva y significativa entre ellas y las dos variables. En este modelo se pretende recoger el desglose de la dimensión normativa en dos dimensiones: Gratitud y Obligaciones, por lo que analizamos los comportamientos de ambas dimensiones. Ambas dimensiones presentan correlaciones significativas ($p<0,01$) y positivas, aunque es la dimensión Obligaciones la que mayor intensidad presenta en sus correlaciones con respecto a las restantes dimensiones. Cabe destacar que ambas dimensiones presentan una mayor correlación con respecto a la dimensión Afectiva que entre sí mismas ($r_{O,A}=0,515$, $r_{G,A}=0,447$, $r_{O,G}=0,442$) y que ambas dimensiones presentan el mismo nivel de correlación con la variable Esfuerzo.

En segundo lugar pasamos a analizar las relaciones de causalidad entre las dimensiones y las variables Esfuerzo y Permanencia. Como es lógico, las dimensiones Afectiva y Continuidad mantienen los mismos comportamientos con respecto a ambas variables, y es por tanto, tras la modificación realizada en la interpretación de la vinculación normativa, por lo que se manifiestan los cambios de conducta de las dimensiones con respecto a las variables. Como podemos observar, la dimensión Gratitud no presenta ninguna influencia significativa sobre las variables Esfuerzo y Permanencia mientras que la dimensión Obligaciones sólo lo hace sobre la variable Permanencia; pero ha disminuido su incidencia sobre la misma. Mientras que en el modelo anterior la dimensión Normativa presentaba un coeficiente de regresión significativo de 0,21, en el modelo actual de cuatro dimensiones se pierde poder de explicación de la variable Deseo de Permanencia y es mediante el factor Obligación Moral como se permite -con un nivel de probabilidad del 95%- establecer un valor próximo a 0,15. (Este descenso está provocado por la falta de significatividad estadística de la dimensión Gratitud).

Figura 32. Modelo Esfuerzo-Permanencia-Compromiso (4 dimensiones)

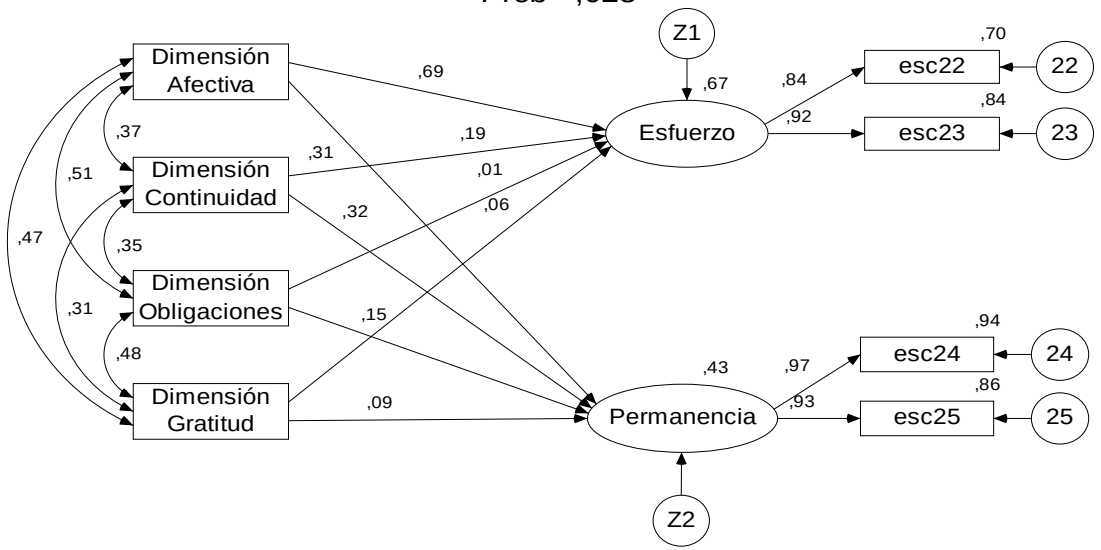


Tabla 74. Indicadores del Ajuste del Modelo

CMIN/DF	2,01
GFI	0,972
AGFI	0,899
NFI	0,932
IFI	0,965
TLI	0,894
CFI	0,962
RMSEA	0,066

Tabla 75. Coeficientes estimados

Dimensiones	Relación	Estimate	S.E.	C.R.	P
Afectos	Permanencia	0,514	0,122	4,205	***
	Esfuerzo	0,786	0,104	7,561	***
Continuidad	Permanencia	0,422	0,082	5,144	***
	Esfuerzo	0,173	0,069	2,502	*
Gratitud	Permanencia	0,088	0,075	1,18	-
	Esfuerzo	0,045	0,044	1,034	-
Obligaciones	Permanencia	0,153	0,078	1,976	*
	Esfuerzo	0,009	0,044	0,207	-

**Significativo al nivel 0,01 (bilateral).
* Significativo al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 76. Correlaciones

	1	2	3	4	5
1.Afectos	1				
2.Continuidad	,357**	1			
3.Obligaciones	,515**	,374**	1		
4.Gratitud	,447**	,286**	,442**	1	
5.Permanencia	,523**	,432**	,429**	,382**	1
6.Esfuerzo	,688**	,324**	,377**	,377**	,513**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, presentamos el modelo del compromiso organizativo como constructo pentadimensional, en el cual desglosamos la dimensión considerada como afectos en dos dimensiones: Gratitud e Identidad.

Tras comprobar que no se produce ninguna estimación infractora y que el modelo estimado presenta un ajuste adecuado (Tabla 77), pasamos a analizar las relaciones entre las dimensiones y las variables. En primer lugar, las correlaciones entre las dimensiones y las variables son todas positivas y significativas. En el caso de las dos dimensiones introducidas en este modelo, presentan un alto nivel de correlación entre ambas (r_{OrI}=0,654), aunque para todas las restantes dimensiones y variables el índice de correlación de Pearson es superior para el caso de la dimensión Orgullo que para la dimensión Identidad. Si comparamos las correlaciones obtenidas de las dos dimensiones en referencia a la original Afectos, observamos que anteriormente la dimensión Afectiva presentaba una correlación de 0,688 con respecto a la variable Esfuerzos y de 0,523 con respecto a Permanencia, mientras que la dimensión actual del Orgullo ha disminuido el nivel de correlación en relación a la variable Esfuerzos (r_{OrE}=0,633) aunque ha aumentado levemente con respecto a la variable Permanencia (r_{OrP}=0,533). Por otra parte, la dimensión Identidad presenta menores niveles de correlación para ambas variables (r_{IE}=0,584, r_{IP}=0,411) pasando a tener un nivel similar al del resto de las dimensiones.

Una vez analizadas las relaciones entre variables, pasamos a presentar los niveles de causalidad entre las dimensiones y las variables. Como podemos comprobar en la tabla 21, la dimensión que mayor capacidad de explicación tiene sobre la variable Esfuerzo es Orgullo, en segundo lugar aparece Identidad y finalmente, la dimensión Continuidad. Al igual que ocurría en el modelo anterior, la dimensiones Gratitud y Orgullo no presentan capacidad explicativa del nivel de Esfuerzo. En relación a la variable Permanencia, sorprendentemente, la dimensión Identidad no se manifiesta como una dimensión con capacidad significativa de explicación; es Orgullo la que más capacidad presenta, seguida de Continuidad y finalmente, Obligaciones.

Figura 33. Modelo Esfuerzo-Permanencia-Compromiso (5 dimensiones)

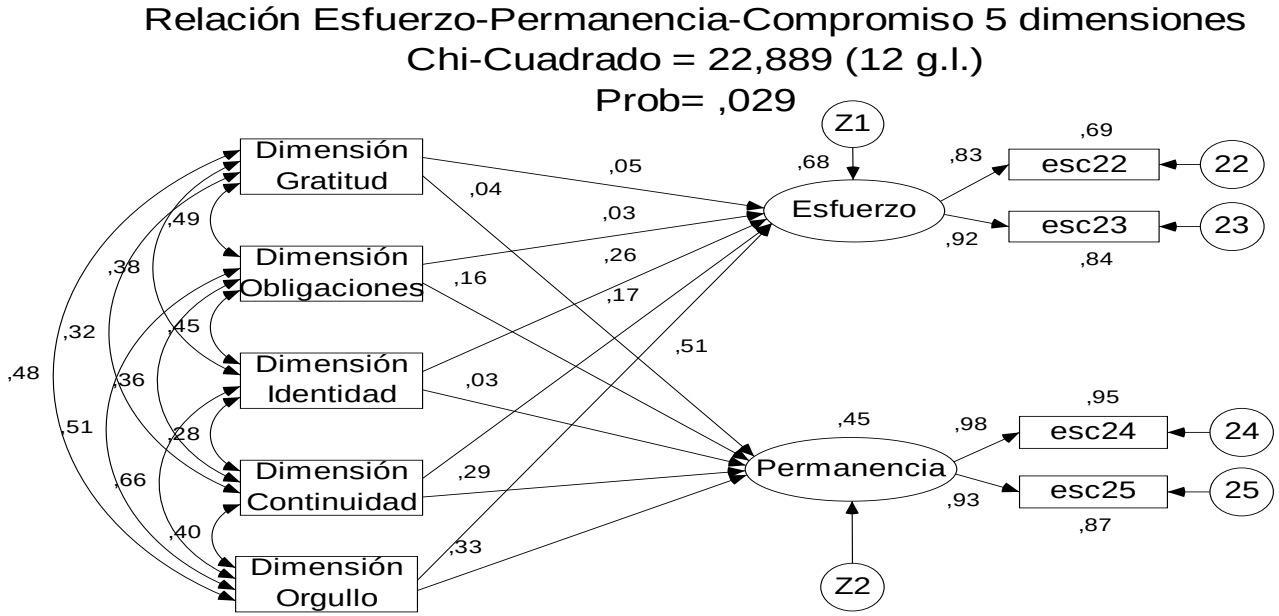


Tabla 77. Indicadores del Ajuste del Modelo

CMIN/DF	2,01
GFI	0,972
AGFI	0,899
NFI	0,932
IFI	0,965
TLI	0,894
CFI	0,962
RMSEA	0,066

Tabla 78. Coeficientes estimados

Dimensiones		Estandar	Estimate	S.E.	C.R.	P
Continuidad	Esfuerzo	0,167	0,152	0,068	2,228	*
	Permanencia	0,295	0,391	0,082	4,747	**
Gratitud	Esfuerzo	0,045	0,032	0,044	0,725	-
	Permanencia	0,043	0,044	0,073	0,606	-
Identidad	Esfuerzo	0,258	0,259	0,083	3,113	**
	Permanencia	0,033	0,048	0,11	0,437	-
Obligaciones	Esfuerzo	0,025	0,018	0,045	0,4	-
	Permanencia	0,159	0,164	0,078	2,11	*
Orgullo	Esfuerzo	0,511	0,552	0,102	5,435	**
	Permanencia	0,334	0,524	0,133	3,951	**

**Significativo al nivel 0,01 (bilateral).
* Significativo al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 79. Correlaciones

	1	2	3	4	5	6
1. Orgullo	1					
2. Continuidad	,381**	1				
3. Identidad	,654**	,261**	1			
4. Obligación Moral	,511**	,374**	,421**	1		
5. Gratitud	,438**	,286**	,372**	,442**	1	
6. Permanencia	,533**	,432**	,411**	,429**	,382**	1
7. Esfuerzo	,663**	,324**	,584**	,377**	,377**	513**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, como resumen de los resultados obtenidos hasta ahora, presentamos la comparación de la bondad del ajuste (Cuadro 77) y las estimaciones de los parámetros (Cuadro 78) de los tres modelos estructurales analizados.

En relación a la calidad de la bondad del ajuste, los tres modelos presentan unos valores del estadístico Chi-cuadrado que no nos permiten aceptar la hipótesis nula de igualdad entre la matriz de varianzas-covarianzas estimada y observada, aunque el Modelo 5 es el que más se aproxima en sus resultados. Debido a los problemas que presenta este estadístico se compararon los restantes indicadores de ajuste global, incremental y de parsimonia de los modelos. De forma general, podemos observar que los valores de los indicadores son adecuados para los tres modelos, siendo los modelos de 4 y 5 dimensiones los que mejor ajuste global e incremental presentan, con diferencias mínimas entre ambos. Sin embargo, los resultados obtenidos no nos permiten considerar los modelos parsimoniosos siendo una mejora a plantear la valoración de los parámetros que deben ser estimados. A pesar de ello, el resultado del indicador Chi-cuadrado normalizada arroja unos valores adecuados para todos los modelos, destacando el Modelo 5, seguido por el 4.

Tabla 80. Comparación del ajuste entre modelos (Modelo 1)

		Modelo 3 Dimensiones	Modelo 4 Dimensiones	Modelo 5 Dimensiones
AJUSTE ABSOLUTO				
	Chi-cuadrado	17,936	20,096	22,889
	Grados libertad	8	10	12
>0,05	**Sig**	0,022	0,028	0,029
	Chi-Cuadrado Diferencia		2,160$_{\neg 2^o}$	2,793$_{\neg 2^o}$[48]
0,9	**GFI**	0,969	0,972	0,971
<0,10	**RMSEA**	0,073	0,066	0,062
Estim s/otra muestra	**ECVI**	0,248	0,308	0,380
AJUSTE INCREMENTAL				
0,9	**NFI**	0,928	0,932	0,931
cerca 1	**IFI**	0,959	0,965	0,966
0,9	**TLI**	0,886	0,894	0,889
cerca 1	**CFI**	0,923	0,909	0,919
AJUSTE PARSIMONIA				
0,9	**AGFI**	0,893	0,899	0,891
entre 0,06-0,09	**PNFI**	0,354	0,333	0,310
Alto	**PCFI**	0,364	0,344	0,321
Bajo	**AIC**	57,936	72,096	88,889
Entre 1-3	**Chi-cuadr Normalizada**	2,242	2,01	1,907

[48] El valor del estadístico Chi-cuadrado para dos grados de libertad 95% es igual a 5,991.

Evaluados los modelos, consideramos que todos ellos ofrecen unos ajustes aceptables, siendo los Modelo 4 y 5 los que mejor ajuste global presentan, con unas diferencias mínimas entre ellos; así pues, pasamos a comparar las soluciones estandarizadas para los parámetros estimados de los tres modelos.

Del análisis comparativo de los tres modelos estructurales propuestos que aparece en la Tabla 81 podemos destacar varios aspectos. En primer lugar, en relación con la interpretación de la composición de la variable latente Compromiso Organizativo, los resultados muestran que ésta está formada principalmente por las contribuciones de los vínculos afectivos del individuo con respecto a la organización, seguidos por los normativos y que, sin embargo, la dimensión Continuidad no presenta unos valores suficientes como para garantizar que dicho tipo de relaciones genere una vinculación relevante con respecto a la entidad. Por ello, no podemos aceptar la hipótesis de la existencia de la dimensión Continuidad, lo que nos corrobora los resultados obtenidos en investigaciones previas referidas al ámbito de actividades voluntarias (Dawley, *et al*.; 2005).

Otro de los aspectos sobre la configuración del compromiso a reflejar es el de los desgloses realizados en la dimensión Normativa (realizada en el Modelo 4), los cuales destacan que los sentimientos promovidos por la necesidad de coherencia interna y el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas (dimensión Obligación Moral) son vínculos más consistentes con respecto a la entidad que aquellos que puedan ser generados por sentimientos de agradecimiento hacia la entidad, sentimiento recogido en la dimensión Gratitud, que no presenta un nivel suficiente de varianza explicada y por ende de fiabilidad (por lo que rechazamos la hipótesis).

En cuanto al desglose de la dimensión Afectiva que figura reflejado en el Modelo 5, se confirma la diferencia entre los vínculos generados por sentimientos de Identificación y sentimientos de Orgullo de pertenencia, aumentando con ello el valor de la varianza explicada y de la fiabilidad de ambas dimensiones planteadas.

Tabla 81. Comparación entre Modelos Compromiso

3 DIMENSIONES	Cargas Estand.	R^2	P	Variables	B	r
Afectivo	0,795	0,63	-	Permanencia	0,305***	0,523**
				Esfuerzo	0,688***	0,688**
Continuidad	0,498	0,25	***	Permanencia	0,320***	0,432**
				Esfuerzo	0,181*	0,324**
Normativo	0,795	0,63	***	Permanencia	0,205***	0,479**
				Esfuerzo	0,070	0,441**
4 DIMENSIONES	**Cargas Estand.**	**R^2**	**P**			
Afectivo	**0,719**	0,52	-	Permanencia	0,309***	0,523**
				Esfuerzo	0,690***	0,688**
Continuidad	0,496	0,25	***	Permanencia	0,317***	0,432**
				Esfuerzo	0,190*	0,324**
Obligación Moral	**0,723**	0,52	***	Permanencia	0,148*	0,429**
				Esfuerzo	0,013	0,377**
Gratitud	0,616	0,38	***	Permanencia	0,086	0,382**
				Esfuerzo	0,065	0,377**
5 DIMENSIONES	**Cargas Estand.**	**R^2**	**P**			
Orgullo	**0,855**	0,73	-	Permanencia	0,334***	,533**
				Esfuerzo	0,511***	,663**
Identificación	**0,716**	0,51	***	Permanencia	0,033	,411**
				Esfuerzo	0,258**	,584**
Obligación Moral	0,617	0,38	***	Permanencia	0,159*	,429**
				Esfuerzo	0,025	,377**
Gratitud	0,538	0,29	***	Permanencia	0,043	,382**
				Esfuerzo	0,045	,377**
Continuidad	0,493	0,243	***	Permanencia	0,295***	,432**
				Esfuerzo	0,167*	,324**

En segundo lugar, con respecto a las relaciones entre las dimensiones y las variables Permanencia y Esfuerzo, observamos que en todas ellas existe una incidencia positiva sobre la intención de permanencia dentro de la organización y en menor intensidad y significatividad con respecto a la variable Esfuerzo. Considerando de manera independiente cada una de las dimensiones obtenidas, detectamos diferentes comportamientos con respecto a las variables Permanencia y Esfuerzo. Por un lado, la dimensión Afectiva en los modelos de 3 y 4 dimensiones presenta una capacidad elevada de causalidad con respecto a la propensión a realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización (β=0,688 β=0,690 respectivamente) y también en relación a la intención de permanencia (β=0,305 β=0,309 respectivamente), aunque en menor medida. Sin embargo, al realizar el desglose en la dimensión Orgullo y la dimensión Identificación se manifiestan distintos comportamientos: por una parte, el sentimiento de orgullo por la participación en la organización muestra una relación de causalidad considerable con respecto a la intención de permanencia(β=0,334), mientras que la dimensión

Identificación no presenta una causalidad estadísticamente significativa de los individuos que integran la muestra, lo que nos indica que la identificación con los valores y objetivos de la entidad no genera una intención de permanecer en ella aunque si existe una nivel significativo de correlación entre la dimensión Identificación y la variable Permanencia. Por otra parte, ambas dimensiones presentan un nivel elevado sobre la variable Esfuerzo, aunque destacan los vínculos de Orgullo frente a los de Identificación (Orgullo sobre Esfuerzo β=0,511, Identificación sobre Esfuerzo β=0,258), siendo ambas relaciones estadísticamente significativas.

Si consideramos la dimensión normativa, en el modelo de 3 dimensiones comprobamos que tiene incidencia sobre la intención de permanencia (β=0,205) sin embargo no existe incidencia significativa sobre la variable esfuerzo. Cuando realizamos el desglose en los modelos 4 y 5 comprobamos que la dimensión que contribuye a la intención de permanencia son los vínculos morales de carácter interno (β=0,148, β=0,159) aunque ha perdido influencia tanto en significatividad como en capacidad de explicación.

A pesar de que los resultados no nos han permitido confirmar la dimensión Continuidad como elemento integrante de la estructura del compromiso, dicha variable colabora positiva y significativamente en la intención de permanencia y en la propensión a realizar un esfuerzo a favor de la organización, siendo superior a la primera.

Y, finalmente, la dimensión Normativa es la que más diferencias presenta en su relación de causalidad con los constructos considerados, ya que analizada de manera conjunta, presenta una contribución positiva sobre la intención de permanencia mientras que, considerando diferencias en la naturaleza de los vínculos, se manifiesta como causante solamente en los vínculos generados por sentimientos de obligación moral, mientras que el agradecimiento no permite explicar la intención de permanencia en la organización. Ambas dimensiones no reflejan influencia sobre la variable latente Esfuerzo, aunque las dos están correlacionadas positivamente con ella.

Como conclusión de este apartado, podemos reseñar que las personas que conforman la muestra, trabajadores y voluntarios de entidades de servicios sociales, se sienten vinculados, principalmente, a causa de sentimientos de naturaleza afectiva seguidos por la necesidad de coherencia interna, y que dichos vínculos promueven la permanencia en la organización y la intención de esforzarse en pro de la organización.

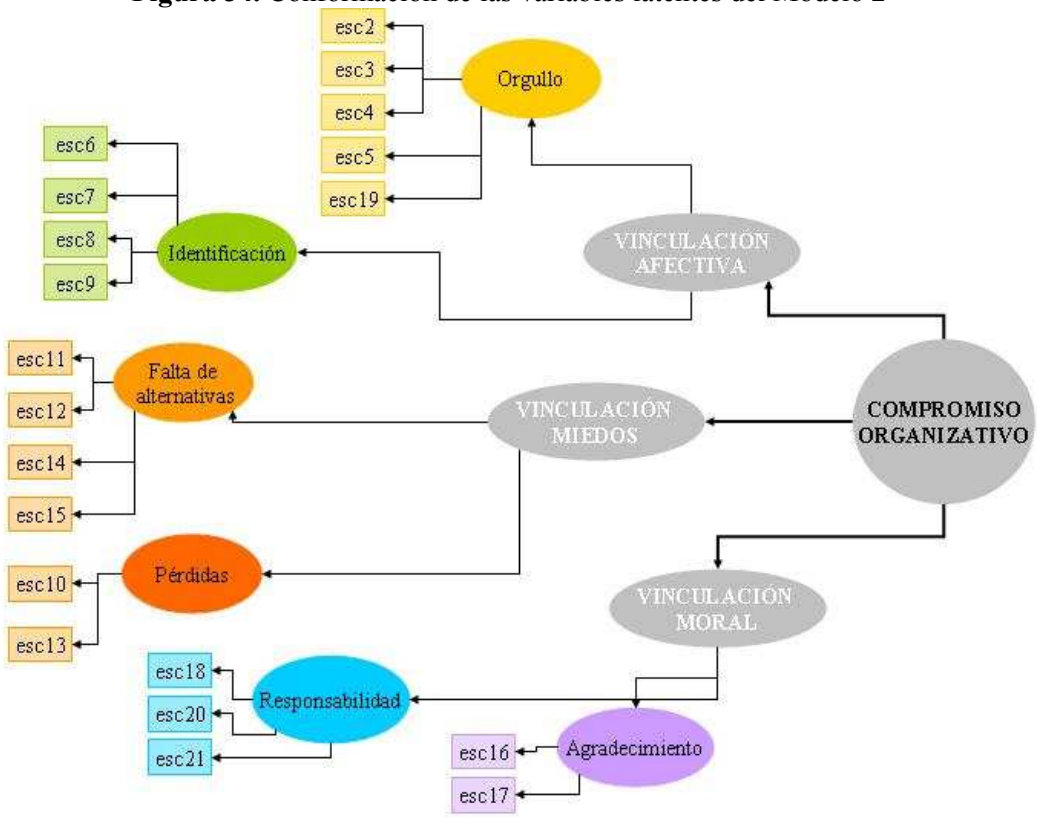
También debemos destacar que no se manifiesta como elemento del Compromiso las inversiones realizadas en la organización y la falta de alternativas, aunque se ha detectado una relación de causalidad de dichos comportamientos principalmente con respecto a la Intención de Permanencia.

Así pues, este análisis nos presenta como adecuados los modelos de 4 y 5 dimensiones, aunque no nos permite confirmar la existencia de cuatro/cinco diferentes naturalezas de vínculos entre el individuo y la organización, posiblemente porque este trabajo se ha realizado sobre los valores medios de las dimensiones definidas en el análisis factorial exploratorio de los indicadores de modelos generalistas, y nuestro objetivo es tratar de aproximar el constructo a la realidad de las entidades del Tercer Sector social. Este problema nos planteó la necesidad de profundizar en las acepciones de cada una de las dimensiones y en las relaciones que se establecen entre ellas, por lo que decidimos profundizar en mayor medida tratando de perfilar la relevancia de los indicadores sobre los vínculos de distinta naturaleza. A su vez, basándonos en las interpretaciones ofrecidas por los distintos investigadores en los análisis de correlaciones entre las dimensiones y en los resultados del análisis factorial confirmatorio, planteamos como posibilidad la definición de una estructura más compleja en cuanto a los tipos de vínculos susceptibles de generar un sentimiento de compromiso del individuo con respecto a la organización, que es la estructura que pasamos a analizar en el apartado siguiente.

3.6.2.2. Modelo 2: Propuesta Conceptual Alternativa. El Compromiso Organizativo como Constructo Multidimensional Compuesto

Tras el análisis previo de los modelos tradicionales presentados en el apartado anterior y el análisis de la matriz de correlaciones, trataremos de comprobar la adecuación de la estructura del modelo de compromiso tal y como lo habíamos presentado en la Figura 24, pues se nos presenta como alternativa factible ante los resultados de la comparación de los modelos de medida y estructurales desarrollados en el apartado anterior. Para llevarlo a cabo seguiremos una estrategia de Desarrollo del Modelo (Hair, 1999), cuyo propósito es mejorar el modelo a través de modificaciones en la configuración de sus indicadores.

Figura 34. Conformación de las variables latentes del Modelo 2



Como acabamos de señalar, este apartado tiene por finalidad evidenciar que las dimensiones del compromiso organizativo existen como variables latentes conformadas a su vez por dimensiones de primer orden, lo cual implica verificar la validez discriminante de las diversas dimensiones entre sí, y comprobar que todas ellas se forman de manera adecuada. Mediante este proceso polietápico se trata de garantizar que las escalas de medida aplicadas posteriormente a los modelos causales cumplen las exigencias de fiabilidad y validez por lo que son estimadores robustos de los constructos incluidos como regresores de dichos modelos explicativos (Hair *et al.*, 1999). Para ello, el análisis de validación de cada una de las dimensiones y subdimensiones utilizadas en este modelo será realizado en dos etapas. Primero, tras el análisis factorial exploratorio realizado y obtenidas las dimensiones en el Modelo estructural 2 y comunes al Modelo estructural 1 de seis dimensiones[49] (por ello no volvemos a reflejarlo), se procedió a verificar las unimensionalidad de cada una de ellas y la conformación de dimensiones de primer nivel. Para ello se realizó un análisis factorial confirmatorio con el fin de analizar la estructura

[49] Para la obtención de esta estructura se realizó un análisis factorial mediante el método de extracción de Análisis de Componentes Principales y la interpretación de los factores. Se realizó la rotación de la matriz factorial utilizando para ello el método Varimax, obteniendo un 75,76% de varianza explicada.

subyacente de dichas variables y verificar la validez discriminante entre las diversas subdimensiones de cada dimensión de segundo nivel utilizadas en el constructo.

La estimación se realizó mediante la técnica de *Booststrapping*. Este proceso de estimación parte de los datos originales que conforman la muestra considerándolos como la población total, tomando diferentes submuestras de forma iterativa tantas veces como sea determinado por el investigador. Cada una de estas muestras es utilizada para la identificación del modelo. Posteriormente se realizan las estimaciones de los parámetros del modelo utilizando para ello la media de los parámetros de las N muestras realizadas. El intervalo de confianza no se estima por un error muestral, sino que se observa directamente examinando la distribución efectiva de los parámetros estimados alrededor de la media. De tal manera que las estimaciones del parámetro final y sus intervalos de confianza se obtienen directamente de las estimaciones de modelos múltiples para muestras aisladas y no descansan en supuestos como la distribución estadística de los parámetros (Hair et al.; 1999). Este procedimiento de estimación se llevó a cabo para solucionar el problema de la ausencia de normalidad y para poder trabajar con todos los ítems de manera directa, ya que en este apartado se pretendía trabajar con los significados de cada uno de los elementos a considerar en las dimensiones más que sobre el significado de las dimensiones entendidas en su conjunto.

De acuerdo con el planteamiento del análisis expuesto, se ha de realizar un análisis factorial confirmatorio de primer orden. Para ello se analizaron cada una de las dimensiones de primer orden dos a dos para comprobar los niveles de correlación existentes y las aportaciones realizadas por cada uno de los indicadores a la configuración del factor. Puesto que cada uno de los vínculos analizados ha sido medido a través de varios ítems, se ha procedido a analizar la información completa para comprobar si pudiera existir redundancia en la información aportada y por tanto, si era posible realizar posteriormente un reajuste entre aquellos que tuviesen un menor peso. El proceso para llevar a cabo este análisis de información redundante ha sido realizado en varias etapas. En primer lugar, mediante el análisis factorial exploratorio y la comprobación de que la asignación de ítems se mantenía coherente con los resultados obtenidos y era congruentes con la teoría, realizamos un análisis de la estructura de la dimensión correspondiente mediante un sistema de ecuaciones estructurales.

Tras evaluar que no existiesen estimaciones infractoras, el resultado obtenido nos permite observar las cargas de cada uno de los ítems (variables observables) en las

dimensiones latentes, con el fin de realizar a cabo una valoración de aquellos que menor grado de información aportasen al modelo, comprobando que los resultados obtenidos en la estimación cumplían los mínimos de fiabilidad de los indicadores y que se correspondían con la base teórica. Posteriormente, se valoró el ajuste del modelo de medida[50] y finalmente, se interpretaron las estimaciones y se valoraron las posibles modificaciones. La siguiente etapa era valorar si resultaba pertinente llevar a cabo la modificación y si era así, modificar el modelo de medida y comenzar con el proceso nuevamente.

La primera dimensión analizada fue la Dimensión Afectiva (véase la Figura 35) Los resultado obtenidos en el análisis factorial previo para la dimensión Afectos muestran que dicho vínculo puede desglosarse en torno a dos subdimensiones, Orgullo e Identificación, con 5 y 4 ítems, respectivamente. Si observamos la tabla de correlaciones (Tabla 58) podemos observar que existe una alta correlación entre los ítems de la dimensión Orgullo y la dimensión Identificación, por ello consideramos que puede ser factible la consideración de elementos de un constructo de nivel superior, al que hemos denominado Afectos. Del análisis realizado en el primer proceso de ajuste para esta dimensión, observamos que el ítem que menor carga estandarizada presenta es el ítem "Siento los problemas de la organización como propios" (esc9), además de presentar una estimación infractora (el error estandarizado asociado con la estimación del esc8 es muy elevado) y ser uno de los índices de modificación presentados por el programa. Por todo ello, interpretando que pudiera existir información redundante con respecto al esc8 "me siento preocupado por el futuro de la organización"(OCQ), decidimos eliminarlo a pesar de ser uno de los ítems que aparece refrendado en la bibliografía (Meyer y Allen, 1991). Esta decisión fue tomada con la precaución de verificar que los resultados obtenidos tras su eliminación no empeorasen los obtenidos previamente. Tras comprobar que el modelo presentaba un mejor ajuste y que los problemas de estimaciones infractoras se habían solventado, nos propusimos continuar intentando mejorar, si fuera posible, el resultado obtenido.

[50] La comparación de los ajustes en los distintos pasos llevados a cabo para cada una de las dimensiones aparecen en la Tabla 28.

Figura 35. Análisis y Configuración de la Dimensión Afectiva considerada como bidimensional

Figura 36. Afectos Bidimensional

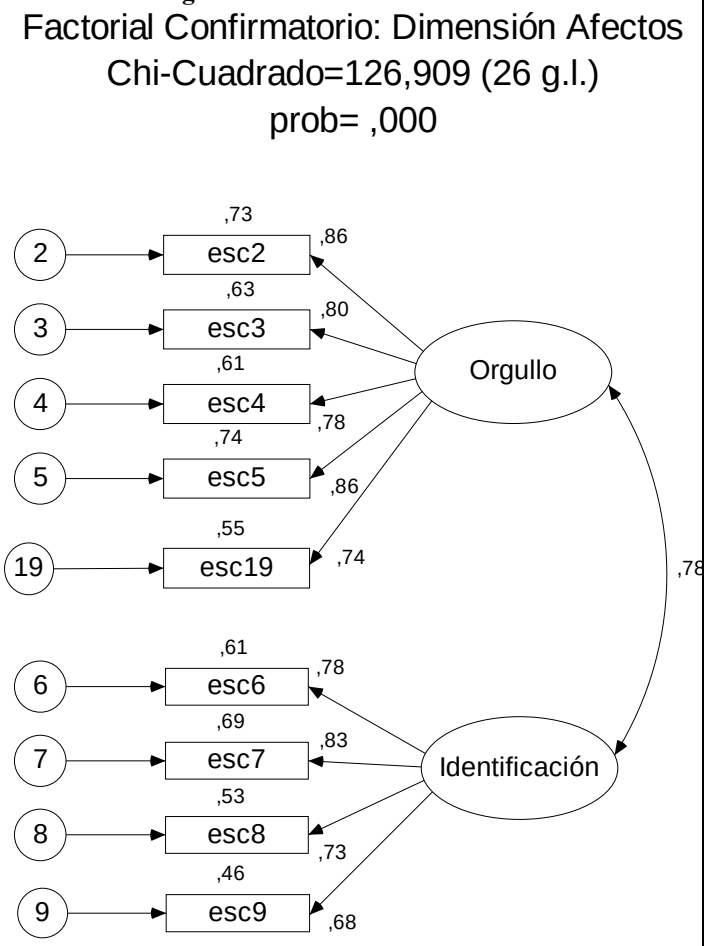


Tabla 82. Proceso de Ajuste de la Dimensión Afectos

Variable Latente: DIMENSIÓN AFECTIVA								
Proceso de ajuste	Ítem	Cargas Estandarizadas	Fiabilidad (R^2)	Carga sobre F1	Carga sobre F2	C.R.	P	Fiabilidad
1ª Fase	esc2	0,857	0,73	1,045		16,622	***	Compuesta= 0,912 Varianza= 0,538 α=0,908
	esc3	0,769	0,59	0,946		14,788	***	
	esc4	0,757	0,57	1,090		14,300	***	
	esc5	0,842	0,71	1		-		
	esc19	0,726	0,53	0,980		13,303	***	
	esc6	0,684	0,47	0,867	0,867	11,137	***	
	esc7	0,717	0,51	1,015	1,015	11,703	***	
	esc8	0,619	0,38	1	1	-		
	esc9	0,582	0,34	0,942	0,942	9,666	***	
2ª Fase	esc2	0,861	0,74	1,043		16,658	***	Compuesta= 0,909 Varianza= 0,560 α=0,905
	esc3	0,776	0,60	0,942		14,775	***	
	esc4	0,764	0,58	1,089		14,347	***	
	esc5	0,851	0,72	1		-		
	esc19	0,73	0,53	0,976		13,296	***	
	esc6	0,675	0,46		1,022	10,079	***	
	esc7	0,703	0,49		1,181	10,291	***	
	esc8	0,585	0,34		1	-		
3ª Fase	esc2	0,858	0,74	1037		16,607	***	Compuesta= 0,921 Varianza= 0,625 α=0,906
	esc3	0,796	0,63	0,940		14,789	***	
	esc4	0,771	0,59	1,089		14,419	***	
	esc5	0,853	0,73	1		-		
	esc19	0,746	0,56	0,974		13,307	***	
	esc6	0,827	0,68		0,865	12,286	***	
	esc7	0,667	0,44		1	-		

-Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R. correspondiente

***Significativo al 99,9%

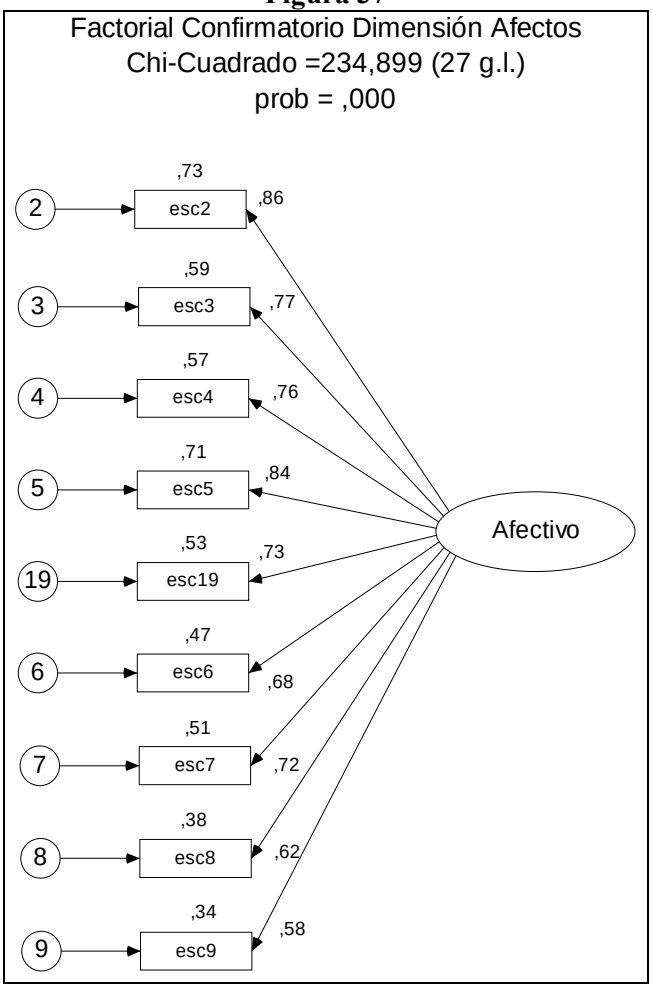
En la segunda fase del proceso de ajuste de la dimensión afectiva, se ha procedido a calcular los nuevos valores de las variables latentes (Orgullo e Identificación) tras la eliminación de "esc9". Los resultados nos muestran que el ítem que menor carga presenta es el "esc8", lo cual nos parecía una opción poco planteable, en primer lugar, porque aunque su carga estandarizada no alcance el mínimo aconsejable se aproxima considerablemente y, en segundo lugar, porque había sido uno de los ítems que refleja la naturaleza de identificación del compromiso. A pesar de ello, decidimos probar por si dicha acepción pudiese no ser incluida en la propia definición del compromiso y debiera ser considerada como una consecuencia. Tras la eliminación del ítem "esc8", comprobamos que el modelo obtenido presentaba un peor ajuste; además las estimaciones obtenidas reflejaban una disminución de las cargas factoriales para los indicadores de la dimensión Identificación, y además perdía sentido su significado.

Aunque el nivel de correlación entre ambas dimensiones no implica la consideración de una única dimensión[51], decidimos realizar el análisis considerando la dimensión Afectos como unidimensional, ya que la mayor parte de la producción científica sobre el Compromiso no plantea dicho desglose y, por otro lado, porque la correlación existente entre las dos subdimensiones, sin alcanzar unos niveles que indiquen la unidimensionalidad de ambas (r=0,75), son suficientemente elevados.

En primer lugar, eliminamos el mismo ítem que la anterior propuesta (esc 9) por motivos de estimaciones infractoras y con la misma justificación argumentada previamente. Tras dicha eliminación comprobamos que el ítem esc6 "Valoro favorablemente los objetivos de la organización" también presentaba problemas de estimaciones infractoras, además de no presentar una carga suficientemente alta, por ello y basándonos en que había sido una interpretación que habíamos decidido incluir para tratar de analizar las diferencias percibidas por los individuos con respecto a los valores y los objetivos de la entidad, y su contribución a la vinculación con la organización.

[51] Aunque no existe unanimidad con respecto que niveles de correlación nos permiten considerar que dos variables conforman un único constructo, se recomienda que se considere dicha posibilidad a partir de valores del índice de correlación de Pearson superiores a 0,8 (Hair *et al*.; 1999).

Figura 37



Una vez eliminado el ítem esc6, la valoración de la fiabilidad de los indicadores del vínculo afectivo nos muestra que el esc8 "Me siento preocupado por el futuro de la organización" no alcanza los valores mínimos aconsejables, por ello, tratando de continuar con nuestra depuración de la dimensión, decidimos eliminarlo. De igual manera procedimos en la siguiente fase, que nos llevó a eliminar el ítem esc19 "Me siento leal a la organización", a pesar de ser una acepción que se considera implícita en la propia definición del Compromiso Afectivo ofrecida por Porter (Mowday et al, 1979), fuertemente refrendada en la bibliografía y que presenta una importancia considerable en la propia definición del compromiso. El resultado de dicha eliminación nos da como resultado la obtención de la dimensión que hemos considerado como Afectiva sin desglose en la configuración interna. El nivel de correlación entre las subdimensiones planteadas, junto con el hecho de que el modelo presentaba un mejor ajuste cuando considerábamos la dimensión afectiva como unidimensional, nos llevó a rechazar la hipótesis de la dimensión afectiva como bidimensional.

Tabla 83. Dimensión Afectiva Unidimensional

Variable Latente: DIMENSIÓN AFECTIVA							
Proceso de ajuste	Ítem	Cargas Estandarizadas	Fiabilidad (R^2)	Carga sobre F1	C.R.	P	Fiabilidad
1ª Fase	esc2	0,857	0,73	1	-		Compuesta= 0,912 Varianza= 0,538 α=0,908
	esc3	0,769	0,59	0,874	14,087	***	
	esc4	0,757	0,57	1,011	13,729	***	
	esc5	0,842	0,71	0,934	16,270	***	
	esc19	0,726	0,53	0,916	12,924	***	
	esc6	0,684	0,47	0,803	11,856	***	
	esc7	0,717	0,51	0,930	12,683	***	
	esc8	0,619	0,38	0,904	10,371	***	
	esc9	0,582	0,34	0,860	9,593	***	
2ª Fase	esc2	0,861	0,74	1	-		Compuesta= 0,909 Varianza= 0,56 α=0,905
	esc3	0,776	0,60	0,877	14,339	***	
	esc4	0,764	0,58	1,017	13,990	***	
	esc5	0,851	0,72	0,940	16,651	***	
	esc19	0,73	0,53	0,916	13,065	***	
	esc6	0,675	0,46	0,790	11,683	***	
	esc7	0,703	0,49	0,908	12,372		
	esc8	0,585	0,34	0,850	9,665	***	
3ª Fase	esc2	0,858	0,74	1	-		Compuesta= 0,902 Varianza= 0,573 α=0,895
	esc3	0,796	0,63	0,902	14,748	***	
	esc4	0,771	0,59	1,029	14,033	***	
	esc5	0,853	0,73	0,945	16,489	***	
	esc19	0,746	0,56	0,939	13,361	***	
	esc7	0,667	0,44	0,864	11,413	***	
	esc8	0,565	0,32	0,824	9,201	***	
4ª Fase	esc2	0,85	0,72	1			Compuesta= 0,905 Varianza= 0,615 α=0,900
	esc3	0,799	0,64	0,915	14,596	***	
	esc4	0,779	0,61	1,050	14,047	***	
	esc5	0,86	0,74	0,962	16,358	***	
	esc19	0,747	0,56	0,950	13,223	***	
	esc7	0,65	0,42	0,849	10,908	***	
5ª Fase	esc2	0,838	0,70	1			Compuesta= 0,892 Varianza= 0,624 α=0,884
	esc3	0,808	0,65	0,938	14,068	***	
	esc4	0,786	0,62	1,075	13,966	***	
	esc5	0,86	0,74	0,976	16,745	***	
	esc7	0,649	0,42	0,833	10,935	***	

Los niveles de ajuste del modelo han sido adecuados (GFI= 0,986; RMSEA= 0,053; Chi-cuadrado normalizada= 1,658), los niveles de fiabilidad de los indicadores de

la dimensión afectiva han superado el mínimo salvo el obtenido por el esc7, pero tal y como hemos argumentado anteriormente, decidimos mantenerlos por razones de índole teórica; además, se aproxima al valor mínimo de 0,7. La fiabilidad de la dimensión obtenida nos permite asegurar la consistencia de la misma (Fiabilidad compuesta= 0,892; Varianza extraída= 0,624).

Una vez concretada la dimensión Afectiva, llevamos a cabo el análisis de la estructura de configuración de la dimensión Miedos, para lo cual realizamos el mismo procedimiento que el presentado en la Dimensión Afectiva con el fin de realizar su ajuste. A pesar de que los análisis realizados en nuestro trabajo no nos hacían sospechar de la existencia del desglose en dos subdimensiones, los trabajos previos sobre el compromiso nos presentan un debate abierto sobre la bidimensionalidad de esta dimensión. Por ello, basándonos en las dudas surgidas en relación a la dimensionalidad de la variable latente Miedos, decidimos realizar el procedimiento en ambas modalidades (una y dos dimensiones). Los resultados del análisis factorial exploratorio de la dimensión considerada en la primera etapa de depuración en ambos casos muestran que el ítem que menor carga presentaba era el esc 10 "He dedicado mucho esfuerzo a esta organización", aunque es superior al valor recomendado; además, tal y como veíamos en la matriz de correlaciones, el ítem menos correlacionado se presentaba es el 10. Por otra parte, en el análisis factorial exploratorio podemos observar que hay cierta incertidumbre en cuanto a la asignación de los ítemes esc11 y esc12 ("Si dejase la organización mi situación personal empeoraría" y "Trabajar en esta organización es mejor que hacerlo en otra que desarrolla una actividad similar", respectivamente) con relación a las dimensiones emergentes, pero al realizar las estimaciones mediante el modelo de ecuaciones estructurales, ambos presentan unas cargas estandarizadas elevadas, además de ser ítems ampliamente utilizados. Siguiendo una línea coherente con las aportaciones científicas sobre el compromiso, planteamos la posibilidad de eliminación en la escala del ítem esc10. Así, los resultados obtenidos para la doble dimensión subyacente de la dimensión Miedos presentaban unas mejoras relevantes, por lo que decidimos realizar su eliminación.

Figura 38. Análisis y Configuración de la Dimensión Miedos

Figura 39

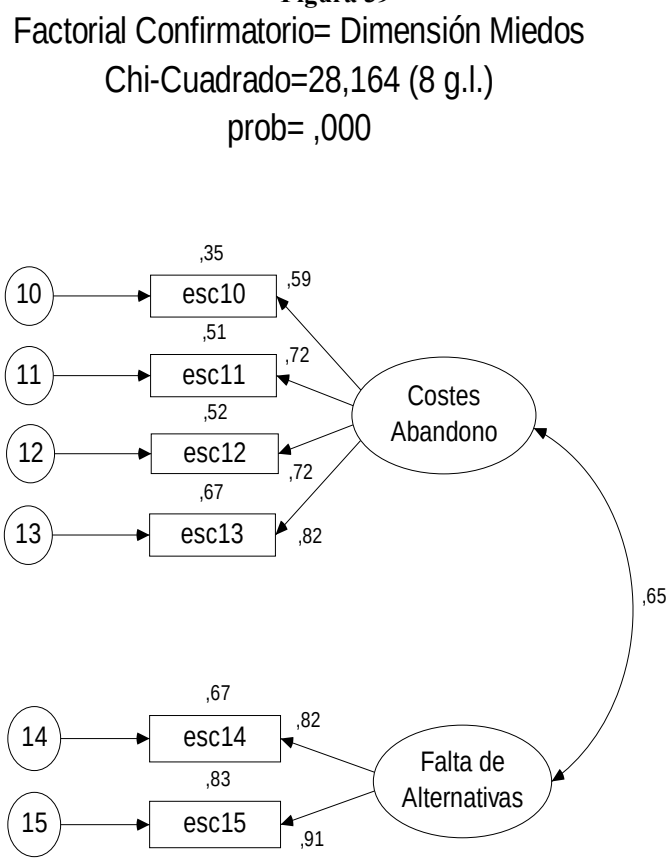


Tabla 84. Proceso de Ajuste de la Dimensión Miedos

Variable Latente: DIMENSIÓN MIEDOS								
Proceso de ajuste	Ítem	Cargas Estandarizadas	Fiabilidad (R^2)	Carga sobre F1	Carga sobre F2	C.R.	P	Fiabilidad
1era	esc10	0,589	0,35	0,658		0,8654	***	Compuesta= 0,895 Varianza= 0,592 α=0,838
	esc11	0,717	0,51	0,871		10,665	***	
	esc12	0,722	0,52	0,870		10,739	***	
	esc13	0,82	0,67	1		-		
	esc14	0,819	0,67		0,894	10,763	***	
	esc15	0,909	0,83		1	-		
2ª	esc11	0,76	0,58	1,005		10,125	***	Compuesta= 0,897 Varianza extraída= 0.637 α=0,840
	esc12	0,737	0,54	0,967		9,923	***	
	esc13	0,753	0,57	1		-		
	esc14	0,823	0,68		0,902	11,271	***	
	esc15	0,905	0,82		1	-		
3ª	esc10	0,519	0,27	0,639		7,361	***	Compuesta= 0,840 Varianza= 0.470 α=0,838
	esc11	0,724	0,52	0,967		10,242	***	
	esc12	0,71	0,50	0,942		10,058	***	
	esc13	0,745	0,56	1		-		
	esc14	0,673	0,45	0,971		9,543	***	
	esc15	0,716	0,51	1,040		10,134	***	
4ª	esc11	0,675	0,46	1,059		10,346	***	Compuesta= 0,837 Varianza= 0.509 α=0,840
	esc12	0,643	0,41	0,979		10,034	***	
	esc13	0,636	0,40	1		-		
	esc14	0,777	0,60	1,266		8,860	***	
	esc15	0,817	0,67	1,359		10,046	***	

* Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R. correspondiente

** *Significativo al 99,9%

La segunda alternativa planteada sobre la dimensión Miedos fue considerarla como unidimensional sin establecer diferencias entre vínculos generados por miedo a las pérdidas de las inversiones realizadas, o por la falta de alternativas. El resultado fue el mismo que para la propuesta anterior: el ítem propuesto para su eliminación fue el ítem esc10. Tras llevarla a cabo y comprobar el nivel de ajuste alcanzado y los resultados obtenidos, observamos que el esc13 ("Tengo mucho que perder si dejo la organización") pero debido a que este ítem recoge la definición central de la dimensión y por otra parte los índices de modificación mostraban como posibles causalidades de varios indicadores con respecto al ítem esc12. Esto, junto al hecho de no presentar suficiente carga factorial, nos llevo a eliminarlo de nuestro análisis para comprobar el resultado sobre el modelo de medida.

Llevada a cabo dicha modificación, los resultados obtenidos no nos permitían mejorar el modelo, por lo que decidimos establecer como estructura de la dimensión Miedos la configurada por las dos subdimensiones o de primer nivel: Costes de abandono y Falta de alternativas. La confirmación del desglose fue realizada a causa de que la correlación entre ambas subdimensiones no es suficientemente elevada como para considerarla como unidimensional. La comparación de las distintas estructuras planteadas nos llevó a aceptar la doble dimensión debido a los niveles alcanzados de bondad del ajuste. Los indicadores del ajuste del modelo nos permiten valorar positivamente el modelo obtenido (GFI= 0,996; RMSEA= 0,000; Chi-cuadrado ajustada= 1,658). Todos los indicadores de cada una de las subdimensiones presentan unas cargas estandarizadas adecuadas (el valor mínimo es para el esc12 que alcanza el valor de 0,737) y de fiabilidad, así como la dimensión globalmente considerada (la fiabilidad compuesta= 0,840; Varianza extraída= 0,470).

Finalmente, llevamos a cabo el análisis factorial de la dimensión Obligaciones. En esta tercera dimensión latente el proceso realizado ha sido el mismo que en los anteriores. Tras la realización de la valoración de las dimensiones obtenidas con el análisis factorial, el ítem que menor carga presentaba era esc21, aunque es significativa y además viene apoyada por los trabajos previos de Meyer y Allen. Los resultados de la matriz de Covarianzas de los errores estandarizados muestran una correlación significativa con el error del ítem esc16, además de presentarse como índice de mejora la posibilidad de incluirlo como variable explicativa del mismo. Por ello realizamos el análisis sin el ítem esc21. Posteriormente y tras comprobar que los resultados se veían mejorados, decidimos llevar a cabo la valoración de la estructura de la vinculación que

denominamos Obligaciones sin la doble dimensión interna, a pesar de que el nivel de correlación entre ambas no superaba el 0,5. Este alternativa fue considerada porque en los trabajos sobre compromiso no se realiza este desglose, por tanto, nos encontramos ante la ausencia de estudios empíricos que corroborasen una doble dimensión asociada a este tipo de vínculos entre el individuo y la organización. Realizadas dichas comprobaciones, se obtuvo que la opción que presentaba un mejor modelo para esta dimensión era la obtenida tras la eliminación del ítem esc21, manteniendo una estructura bidimensional.

El ajuste del modelo obtenido ha sido mejorado alcanzando unos indicadores de ajuste notablemente buenos (GFI= 0,996, RMSEA=0,058, Chi cuadrado estandarizada=1,774); además, los indicadores de cada subdimensión presentan unos valores muy elevados de significatividad (el valor mínimo es la carga factorial estandarizada del ítem esc16 que alcanza 0,768) y la fiabilidad obtenida de la dimensión generada es elevada (Fiabilidad compuesta = 0,914, Varianza extraída = 0,684), lo que nos llevo a confirmar la bidimensionalidad de la dimensión Obligaciones y a incluir la dimensión Obligación Moral y la dimensión Agradecimiento en el análisis factorial confirmatorio de segundo orden.

Figura 40: Análisis y Configuración de la Dimensión Obligaciones

Figura 41

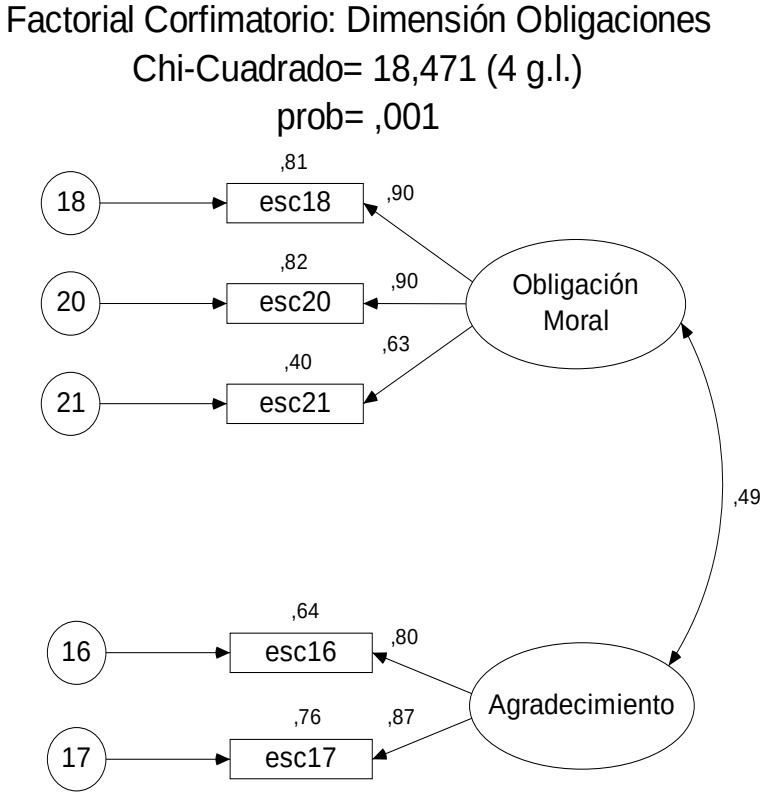


Tabla 85. Proceso de Ajuste de la Dimensión Obligaciones

Variable Latente: DIMENSIÓN OBLIGACIONES								
Proceso de ajuste	Ítem	Cargas Estandarizadas	Fiabilidad (R^2)	Carga sobre F1	Carga sobre F2	C.R.	P	Fiabilidad
1er	esc16	0,800	0,66		,915	7,648	***	Compuesta= 0,914 Varianza= 0,684 α=0,822
	esc17	0,872	0,64		1	-		
	esc18	0,898	0,78	1,679		10,525	***	
	esc20	0,903	0,78	1,732		10,525	***	
	esc21	0,629	0,42	1		-		
2º	esc16	0,768	0,59	0,843		7,507	***	Compuesta= 0,914 Varianza= 0,684 α=0,796
	esc17	0,909	0,83	1		-		
	esc18	0,991	0,98		1,177	9,428	***	
	esc20	0,821	0,67		1	-		
3ª	esc16	0,432	0,19	0.429		6,681	***	Compuesta= 0,810 Varianza= 0,482 α=0,822
	esc17	0,466	0,22	0.464		7,278	***	
	esc18	0,902	0,81	0.989		16,002	***	
	esc20	0,889	0,79	1				
	esc21	0,633	0,40	0.590		10,608	***	

* Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R. correspondiente

** *Significativo al 99%

Presentado el análisis factorial de primer orden, podemos concluir que, gracias a su realización, hemos logrado confirmar el desglose bidimensional para las dimensiones Miedos y Obligaciones. La fiabilidad de las diferentes dimensiones obtenidas es elevada, alcanzando puntuaciones superiores a 0.5 (Bagozzi y Yi, 1988). Respecto al modelo de medida que recoge la nueva estructura factorial, presentan los indicadores de bondad de ajuste más apropiados (Bagozzi y Yi, 1988, Bentler, 1990). En relación con la validez convergente, cabe destacar que los indicadores para cada concepto latente tienen unos coeficientes estandarizados significativos y superiores a 0.5 (salvo para esc7 cuyo R^2= 0,42), pero que se ha mantenido por motivos de coherencia teórica.

A modo de resumen, el cuadro que se presenta a continuación muestra los indicadores de ajuste de los diferentes modelos valorados en el desarrollo de cada una de las dimensiones, destacando las opciones que han sido seleccionadas como estructuras a considerar para la siguiente fase de nuestro trabajo: la confirmación de las dimensiones del Compromiso Organizativo.

Tabla 86. Indicadores de Ajuste de las dimensiones

	Afectos Bidimensional			Afectos Unidimensional					Miedos Bidimensional		Miedos Unidimensional		Obligaciones Bidimensional		Obligaciones Unidimens.
	1ª	2ª	3ª	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª
Chi-cuadrado	126,909	50,546	40,653	126,909	135,935	56,432	29,244	8,289	28,164	2,243	127,042	79,827	18,471	1,774	27,358
Grados libertad	26	19	13	26	20	14	9	5	8	4	9	5	4	1	5
Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,141	0,000	0,691	0,000		0,001	0,183	0,000
GFI	0,892	0,948	0,952	0,892	0,863	0,934	0,962	0,986	0,958	0,996	0,839	0,857	0,970	0,996	0,837
RMSEA	0,129	0,084	0,095	0,129	0,157	0,114	0,098	0,053	0,104	0,000	0,237	0,253	0,124	0,058	0,336
ECVI	0,705	0,361	0,302	0,705	0,718	0,361	0,228	0,121	0,231	0,104	0,645	0,427	0,173	0,085	0,670
NFI	0,905	0,956	0,961	0,905	0,882	0,941	0,965	0,987	0,953	0,995	0,787	0,839	0,968	0,996	0,762
IFI	0,869	0,972	0,973	0,923	0,898	0,955	0,976	0,995	0.966	1,004	0,799	0,847	0,975	0,998	0,769
TLI	0,893	0,959	0,956	0,893	0,856	0,932	0,959	0,990	0.935	1,009	0,661	0,692	0,936	0,990	0,534
CFI	0,923	0,972	0,973	0,923	0,897	0,954	0,976	0,995	0,965	1	0,797	0,846	0,974	0,998	0,767
AGFI	0,813	0,902	0,896	0,813	0,754	0,867	0,911	0,957	0,890	0,986	0,624	0,570	0,888	0,962	0,511
PNFI	0,654	0,649	0,595	0,654	0,630	0,627	0,579	0,494	0,508	0,398	0,472	0,419	0,387	0,166	0,381
PCFI	0,666	0,660	0,602	0,666	0,641	0,636	0,585	0,497	0,515	0,400	0,478	0,423	0,390	0,166	0,383
AIC	164,909	84,546	70,653	1647,909	167,935	84,432	53,244	28,289	54,164	24,243	151,042	99,827	40,471	19,774	156,788
Chi-cuadr Normalizada	4,881	2,660	3,127	4,881	6,797	4,031	3,249	1,658	3,521	0,561	14,116	15,965	4,618	1,774	27,358

Tras el análisis factorial confirmatorio de primer orden, se llevó a cabo el análisis factorial de segundo orden, que presentamos a continuación y en el que comprobamos la configuración del constructo Compromiso Organizativo y tratamos de confirmar la triple dimensión del mismo. En la figura siguiente presentamos la configuración interna del constructo Compromiso Organizativo, los resultados estandarizados de las cargas de las subdimensiones, así como los indicadores del modelo de medida que aparecen en la parte derecha en la Tabla 86.

Figura 42. Factorial Confirmatorio Segundo Orden

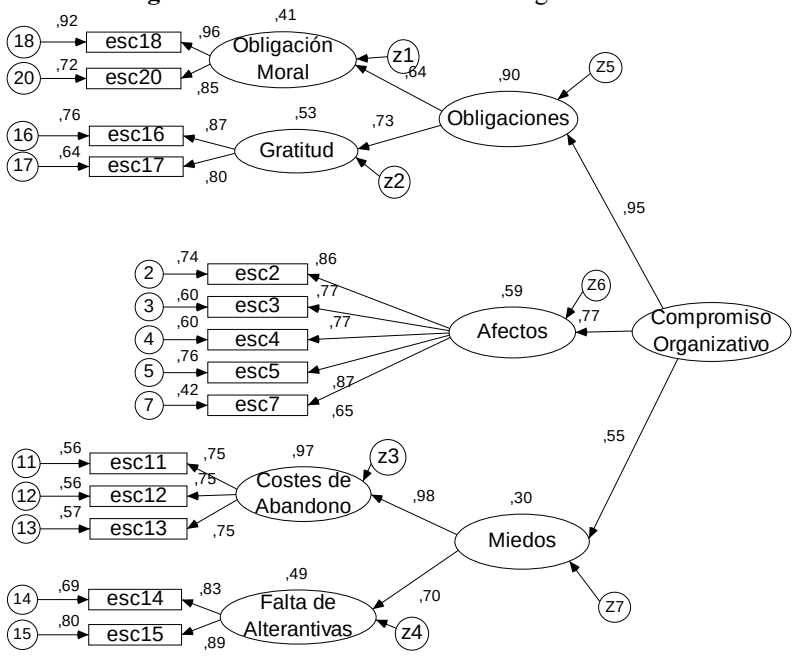


Tabla 87. Indicadores del Ajuste del modelo

AJ. ABSOLUTO	
Chi-cuadrado	126,9
Grados libertad	26
Sig	0,000
GFI	0,919
RMSEA	0,066
ECVI	0,904
AJ. INCREMENTAL	
NFI	0,924
IFI	0,960
TLI	0,947
CFI	0,960
AJ. PARSIMONIA	
AGFI	0,879
PNFI	0,711
PCFI	0,738
AIC	211,617
Chi-c. Normalizada	2,023

Con los resultados obtenidos del análisis factorial confirmatorio de primer orden, obtuvimos cuatro subdimensiones de primer orden y tres de segundo orden a considerar para el análisis factorial confirmatorio de la estructura de la variable latente Compromiso Organizativo. En relación a las variables latentes de primer orden confirmadas y consideradas, éstas han sido la dimensión Obligación Moral y la dimensión Gratitud, ambas configurando teóricamente la dimensión de segundo orden Obligaciones; la dimensión Costes de abandono y Falta de alternativas, que han constituido la dimensión de segundo orden Miedos; y por último, la dimensión Afectos, también de segundo orden, que había sido confirmada como unidimensional. Por ello se plantearon como indicadores

de dicha dimensión los elementos de la escala que habían sido confirmados con suficiente nivel de carga factorial en el análisis factorial de primer orden.

Como podemos comprobar en la Tabla 86, el modelo presenta un nivel de ajuste global adecuado (GFI=0,919, RMSEA=0,066, Chi-cuadrado normalizada= 2,023). Los indicadores resultantes del análisis del ajuste Incremental también muestran un nivel pertinente de ajuste, aunque la Parsimonia del modelo no es suficiente.

Comprobado que el nivel de ajuste era suficiente para poder llevar a cabo la interpretación del modelo, pasamos a comentar los resultados de la configuración del Compromiso organizativo.

La primera dimensión de segundo orden, Miedos, Figura 38, confirma su configuración como bidimensional (Carga factorial de Costes de Abandono= 0,985; Carga factorial de Falta de Alternativas= 0,703) mientras que los resultados de la dimensión Obligaciones quedan confirmados parcialmente, debido a que el factor Obligación Moral obtiene como carga factorial 0,643, que aunque se aproxima, no alcanza el valor 0,7. La dimensión Afectos queda confirmada como había aparecido en el anterior análisis factorial de primer orden.

Una vez realizada la comprobación de las dimensiones de segundo nivel, analizamos su contribución al constructo global del Compromiso Organizativo. Los indicadores de cargas factoriales estandarizados para las dimensiones Obligaciones, Miedos y Afectos muestran que la mayor carga factorial es la resultante para la dimensión Obligaciones (0,949) seguida de la dimensión Afectos (0,769). La dimensión Miedos (0,549) no queda confirmada con los resultados que hemos obtenido. Así pues, podemos señalar que las hipótesis planteadas H4b y H6b se confirman ampliamente, mientras queda de manifiesto que la dimensión Miedos no se confirma con suficiente fiabilidad, por lo que la hipótesis H5b no puede ser aceptada, es decir, no es posible confirmar que los vínculos generados por los miedos a los costes de abandono de la organización, o debidos a la ausencia de alternativas, impliquen un sentimiento de vinculación hacia la entidad.

Tabla 88. Análisis Factorial de Segundo Orden

Orden Variable Latente	Variable Latente Exógena	Variable Endógena	Cargas E.	Fiabilidad (R^2)	Estimate	SE	CR	P
1	Afectos	esc7	0,651	0,424	1			
1	Afectos	esc5	0,873	0,762	1,147	0,103	11,108	***
1	Afectos	esc4	0,772	0,596	1,223	0,121	10,132	***
1	Afectos	esc3	0,774	0,599	1,041	0,103	10,151	***
1	Afectos	esc2	0,861	0,741	1,19	0,108	11	***
1	Costes de Abandono	esc13	0,752	0,566	1			
1	Costes de Abandono	esc12	0,749	0,561	0,983	0,096	10,208	***
1	Costes de Abandono	esc11	0,749	0,561	0,991	0,097	10,215	***
1	Falta de Alternativas	esc15	0,893	0,797	1			
1	Falta de Alternativas	esc14	0,834	0,696	0,927	0,081	11,446	***
1	Gratitud	esc17	0,8	0,640	1			
1	Gratitud	esc16	0,872	0,760	1,088	0,114	9,566	***
1	Obligación Moral	esc20	0,846	0,716	1			
1	Obligación Moral	esc18	0,961	0,924	1,108	0,096	11,561	***
2	Miedos	Costes de Abandono	0,985	0,970	1,089	0,211	5,152	***
2	Miedos	Falta de Alternativas	0,703	0,494	1			
2	Obligaciones	Obligación Moral	0,643	0,413	1,051	0,189	5,575	***
2	Obligaciones	Gratitud	0,731	0,534	1			
3	Compromiso Organizativo	Obligaciones	0,949	0,901	1,527	0,387	3,943	***
3	Compromiso Organizativo	Miedos	0,549	0,301	1			
3	Compromiso Organizativo	Afectos	0,769	0,591	1,065	0,264	4,028	***

Realizada la validación del modelo factorial del compromiso organizativo y demostrada la validez convergente, pasaremos a comprobar la validez discriminante de la escala definida. La validez discriminante de la escala "Compromiso Organizativo" definitiva tras el análisis factorial de segundo orden queda ratificada, ya que la correlación entre las dimensiones no es suficientemente elevada y, como podemos ver en la Tabla 89, se comprueba que la correlación entre los tres constructos latentes es menor a la (fiabilidad compuesta$_i^{0,5}$)* (fiabilidad compuesta$_j^{0,5}$). Esto nos confirma que existe una relación interna entre las variables que conforman el mismo constructo, pero no es lo suficientemente fuerte como para plantearnos que se trate de un constructo unidimensional.

Tabla 89. Análisis de la validez discriminante
dimensiones segundo orden

DIMENSIONES		1	2	3
1	AFECTOS		0,89	0,90
2	MIEDOS	0,417		0,90
3	OBLIGACIONES	0,747	0.516	

Cuadrante superior: (fiabilidad compuesta$_i^{0,5}$)* (fiabilidad compuesta$_j^{0,5}$)
Cuadrante inferior: correlaciones

Como resumen de este proceso de análisis factorial confirmatorio bietápico y de comprobación de la validez discriminante, podemos destacar varios aspectos. En primer lugar, se ha realizado la redefinición y ajuste de las dimensiones de segundo orden consideradas en la definición dada, siendo estas Afectos, Obligaciones y Miedos. En la primera de ellas, la variable latente Afectos ha quedado constituida por una única dimensión que aglutina los sentimientos hacia la organización, caracterizados por la asunción e identificación con los valores promovidos por la entidad, y el orgullo de colaborar/participar en la misma. La segunda dimensión referida a los vínculos generados por sentimientos de obligaciones los resultados presentan el desglose en dos tipologías distintas: aquellos que implican un sentimiento de agradecimiento hacia la organización y los que suponen una responsabilidad interna. Los resultados de nuestro análisis no nos permiten confirmar con rotundidad la existencia de los vínculos de obligación de responsabilidad interna debido a que la carga factorial obtenida no es suficiente pero se aproxima a los valores mínimos, por ello y junto a la presencia de dicha interpretación en la literatura decidimos mantenerlos en nuestro análisis.

Y por último, los nexos que se generan por naturaleza temerosa queda confirmado que pueden ser de dos tipos: miedos por la pérdida de las inversiones realizadas y miedos a la falta de alternativas.

En segundo lugar, en cuanto al análisis de la configuración de vínculos de segundo orden del constructo Compromiso Organizativo las dimensiones que contribuyen a generar individuos comprometidos con la organización son los vínculos de naturaleza afectiva y los vínculos de naturaleza obligativa. Por otra parte, la dimensión Miedos no ha sido confirmada como tipología de vínculos que favorecen el Compromiso Organizativo.

Relaciones con las variables Permanencia y Esfuerzo

Finalizado el proceso de desarrollo del modelo y una vez determinada la estructura interna del Compromiso Organizativo, nuestro siguiente paso ha sido realizar el análisis de las relaciones de las diferentes dimensiones generadas con las variables latentes Permanencia y Esfuerzo. Esta incorporación de las variables en el modelo estructural nos permite analizar la incidencia que tienen, en función de su diferente naturaleza, cada uno de los vínculos con respecto a la intención de los individuos de permanecer colaborando con la entidad y a su predisposición a esforzarse en favor de la organización.

En la Figura 44 se muestra el modelo de relaciones analizado. En primer lugar, se han estimado las correlaciones entre las diferentes dimensiones del constructo; en segundo término, aparecen reflejadas la relaciones de causalidad de cada una de las dimensiones con respecto a las variables Permanencia y Esfuerzo. La Tabla 90 contiene los indicadores de la bondad del ajuste para este modelo causal. Así, podemos observar que el modelo presenta unos indicadores de ajuste global e incremental adecuados, aunque los niveles de parsimonia quedan poco ajustados.

Posteriormente a la realización de las comprobaciones pertinentes sobre la calidad del ajuste del modelo, podemos analizar los resultados obtenidos. Estos resultados, además de permitirnos profundizar en el conocimiento del comportamiento de las implicaciones de las dimensiones, nos permiten corroborar la existencia de la multidimensionalidad del Compromiso Organizativo. Nos referiremos a las relaciones entre las tres dimensiones. Como cabía esperar de antemano, las dimensiones se encuentran todas ellas correlacionadas significativamente entre sí, siendo la correlación entre la dimensión Afectos-Obligaciones la relación más fuerte, seguida por la relación Obligaciones-Miedos; finalmente la relación Afectos-Miedos es la relación más débil entre las dimensiones.

Figura 43. Conformación y Ajuste modelo causal Dimensiones-Esfuerzo-Permanencia

Figura 44. Esfuerzo-Permanencia-Compromiso: Modelo Causal

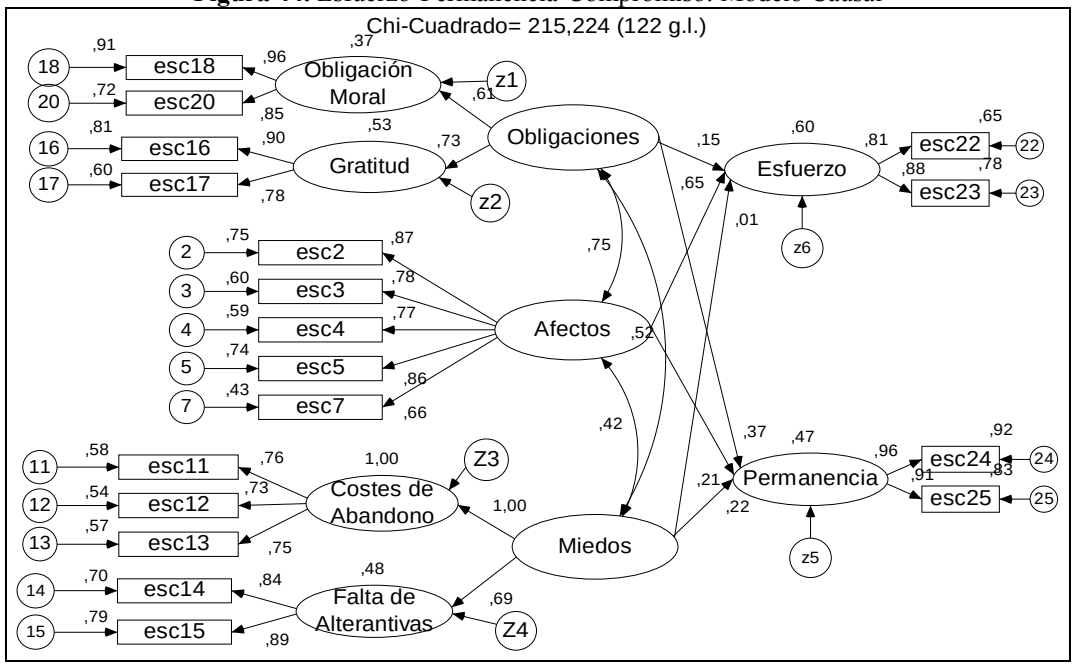


Tabla 90. Indicadores del Ajuste del modelo

AJUSTE ABSOLUTO	
Chi-cuadrado	215,224
Grados libertad	122
Sig	0,000
GFI	0,908
RMSEA	0,057
ECVI	1,339
AJ. INCREMENTAL	
NFI	0,920
IFI	0,964
TLI	0,954
CFI	0,963
AJ. PARSIMONIA	
AGFI	0,871
PNFI	0,734
PCFI	0,768
AIC	313,224
Chi-c. Normalizada	1,764

Tabla 91. Relación de Causalidad Dimensiones-Permanencia-Esfuerzo: Coeficientes estimados

Relación analizada	V. Endógena	V. Exógena	Cargas Est.	P
Causalidad sobre Permanencia	Permanencia	Afectos	0,214	0,106
	Permanencia	Miedos	0,218	0,009
	Permanencia	Obligaciones	0,368	0,039
Causalidad sobre Esfuerzo	Esfuerzo	Afectos	0,653	***
	Esfuerzo	Miedos	0,01	0,89
	Esfuerzo	Obligaciones	0,15	0,301

Tabla 92. Correlaciones

Afectos-Obligaciones	0,747***
Obligaciones- Miedos	0,516***
Afectos-Miedos	0,417***

En referencia a la causalidad de las dimensiones sobre las variables consideradas, la intención de permanencia viene condicionada por la dimensión Obligaciones, (β=0,368 significativa en un 95%) y seguida por la dimensión Miedos, (β=0,218 significativo a un nivel del 99%). La dimensión Afectiva no tiene incidencia causal significativa sobre la intención de permanencia, sin embargo es la única dimensión que muestra un condicionamiento sobre la variable Esfuerzo, (β=0,653 significativo estadísticamente en un 99,9%). Los vínculos referidos a la dimensión Miedos y Obligaciones no ejercen una influencia estadísticamente significativa sobre la variable Esfuerzo.

Como resumen de este Modelo 2, en el cual el Compromiso Organizativo ha sido definido como un sentimiento de vinculación que se corresponde con diferentes tipos de procesos actitudinales: Afectos, Miedos y Obligaciones (dimensiones de segundo nivel), que a su vez se configuran por diferentes tipos de nexos entre el individuo y la organización. Así, los vínculos Afectos pueden ser de Identificación y de Orgullo; los vínculos Miedos podemos desglosarlos en Costes de Abandono y Falta de Alternativas, y los vínculos Obligaciones se pueden dividir en Obligación Moral y Agradecimiento; todas las categorías consideradas como dimensiones de primer orden.

Tras el análisis de contenido los resultados obtenidos muestran, en primer lugar, que los lazos de naturaleza afectiva configuran un único vínculo y se definen por la identificación que realiza el individuo en referencia a los valores de la entidad y al orgullo asociado que demuestra -en sí y en relación a su grupo de referencia- por pertenecer a la misma (ítems 2, 3, 4, 5 y 7).

En segundo lugar, la dimensión Obligaciones queda configurada con una estructura bidimensional, ya que encontramos diferencias significativas entre las dimensiones Obligación moral y Gratitud. La primera de ellas, Obligación, ha sido caracterizada como el estado psicológico particular del individuo que le induce a continuar con una línea de actuación a causa de su necesidad de coherencia interna (ítems 18 y 20). La segunda, Agradecimiento, se corresponde con el sentimiento de gratitud sentido por el individuo, provocado por un balance inclinado a su favor, que es percibido por el individuo como el nexo *irrevocable* de su relación entre él y la entidad (ítem 16 y 17).

Finalmente, en la dimensión Miedos, también han aparecido diferenciadas las subdimensiones Falta de Alternativas y Costes de Abandono, siendo la primera de ellas la percepción que tiene el individuo con respecto a las posibilidades factibles de realizar una

actividad en otra organización (ítems 14 y 15), mientras que la subdimensión Costes de Abandono refleja la percepción que tiene el trabajador y/o voluntario sobre las renuncias hipotéticas que debería hacer si se produjese la ruptura de su relación con la organización (ítems 11, 12 y 13).

Al igual que ocurría con el anterior modelo, las relaciones que generan un sentimiento de vinculación con la organización han resultado ser de dos tipos: uno, afectivas y dos generadas por un sentimiento de obligación. Los resultados de la comprobación empírica expuesta demuestran que existe una fuerte vinculación entre ambas (r= .75).

Los resultados del análisis causal confirman la incidencia de la dimensión afectiva sobre el nivel de esfuerzo y de la dimensión obligaciones sobre la intención de permanencia.

Tabla 93. Objetivos-Hipótesis y Resultados de la Investigación

SUBOBJETIVOS	**HIPÓTESIS**	**Modelos**			
1. Análisis de la naturaleza de los vínculos que se generan entre el individuo y la entidad.	*H1: La dimensión Identificación es diferente de la dimensión Orgullo.* *H2: La dimensión Falta de Alternativas es diferente de la dimensión Costes de Abandono.* *H3: La dimensión Obligación Moral general unos vínculos diferentes de los que surgen de sentimientos de Gratitud.* *H4: contribuyen significativamente a generar un sentimiento de compromiso hacia la organización.* *H5: Los vínculos generados debido a temores (Miedos/continuidad) del individuo por la pérdida de su condición de miembro de la organización tienen un efecto directo y significativo en el compromiso organizativo.* *H6: Los vínculos generados entre el individuo y la organización constituidos por un sentimiento de obligación (dimensión normativa/Obligaciones) tienen un efecto directo y significativo en el nivel de compromiso organizativo.*	Modelo 1. Análisis Factorial Confirmatorio de la estructura directa de vínculos	3 Dim H1a-R H2a- R H3a-R H4a-A H5a-R H6a-A	4 Dim H1a-R H2a- R H3a-A H4a-A H5a-R H6a-P	5 Dim H1a-A H2a- R H3a-A H4a-A H5a-R H6a-R
		Modelo 2: Análisis Factorial Confirmatorio de la estructura en modelo Bietápico con dimensiones de segundo orden.	H1b-R H2b-A H3b-A H4b-A H5b-R H6b-A		
2. Análisis de la intención de Permanencia	*H7: La dimensión Deseo de Permanencia es independiente de la dimensión No intención de Abandono.*	Validez y fiabilidad de la Variable Latente Permanencia	H7-R		

3. Relación entre vínculos y variables Permanencia y Esfuerzo	*H8: La dimensión Afectiva tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización.* *H9: La dimensión Continuidad tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización* *H10: La dimensión Normativa tendrá un efecto positivo sobre el deseo de permanencia en la organización.* *H11: La dimensión Afectiva tendrá un efecto positivo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.* *H12: La dimensión Continuidad tendrá un efecto negativo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.* *H13: La dimensión Normativa tendrá un efecto positivo sobre la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización.*	Análisis Causal mediante el Modelo 1 a partir de los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio	3 Dim H8a-A H9a-A H10a-A H11a-A H12a-A H13a-R	4 Dim H8a-A H9a-A H10a-P H11a-A H12a-A H13a-R	5 Dim H8a-P H9a-A H10a-P H11a-A H12a-A H13a-R
		Análisis Causal mediante el Modelo 2 a partir de los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio.	H8b- R H9b-A H10b-A H11b-A H12b-R H13b-R		

A- hipótesis aceptada
R- hipótesis rechazada
P- hipótesis parcialmente aceptada

3.6.2.3. Interpretación de los Resultados.

A continuación, a modo de síntesis, expondremos la interpretación de los resultados obtenidos en nuestra investigación. Para ello realizaremos una interpretación conjunta de las dos líneas de investigación desarrolladas mediante las dos estrategias mantenidas en el desarrollo de los modelos de medida y en la interpretación individual de las hipótesis planteadas. Esto nos permitirá obtener una visión holística del concepto Compromiso Organizativo, tanto en lo relativo a su estructura interna, como sobre la importancia de los resultados en cuanto a la capacidad de captación y retención de los trabajadores y voluntarios en el marco de las organizaciones del Tercer Sector Social. Para ello, tomaremos como referencia el marco teórico basado en estudios previos sobre el constructo analizado. Con este fin se llevaron a cabo dos líneas de investigación:

1. *Modelo tradicional que hemos denominado Modelo 1*, basado en la estructura dimensional del Compromiso configurado por vínculos de primer orden y que pretende comprobar la adecuación del modelo estructural mediante distintas configuraciones de los vínculos existentes.

2. *Modelo 2*, que complementa al anterior y en el que hemos definido el Compromiso como una variable latente con una estructura dimensional compleja configurada por vínculos de primer y segundo orden. Para este Modelo 2 se ha seguido una estrategia del desarrollo del modelo, pues se pretendía determinar el significado y por ende, la composición interna de las potenciales vinculaciones susceptibles de ser relevantes en la generación de compromiso.

La primera línea de investigación se ha desarrollado mediante una estrategia de modelos rivales que, a partir de los resultados del análisis factorial exploratorio, nos permitió establecer cuatro modelos alternativos del Compromiso Organizativo, desde el modelo tradicional basado en tres dimensiones, a modelos de 4, 5 y 6 dimensiones, modelos que desglosaban las dimensiones y de los que existe menor confirmación empírica. Los resultados del análisis factorial confirmatorio demostraron que los modelos 4 y 5 presentan un buen ajuste, el modelo 3 un ajuste aceptable pero no generalizable y el 6 no alcanza los niveles de ajuste requeridos. La segunda estrategia seguida nos ha permitido profundizar en el significado del compromiso depurando el contenido del mismo.

De la comparación de los modelos obtenidos por ambas vías podemos inferir la existencia de diferencias entre la naturaleza de los vínculos que generan el compromiso del individuo con respecto a la organización (validez discriminante). Por lo tanto, nuestro trabajo corrobora el enfoque del compromiso organizativo como un constructo multidimensional aunque no en el mismo sentido que el del modelo de Meyer y Allen (1984, 1990, 1991).

Así pues, comparando las tres opciones ajustadas del Modelo 1 -modelo de estructura- y la opción presentada del modelo 2 -modelo de contenido-, podemos señalar que los vínculos que favorecen el sentirse comprometido por parte del individuo son de dos tipos: vínculos de carácter afectivo y vínculos que llevan implícito un sentimiento de obligación. La dimensión Continuidad, tal y como se demostraba en trabajo previos sobre voluntariado (Dawley et al., 2005; Liao-Troth, 2001, Stephens et al., 2004), no ha sido confirmada como factor del compromiso en la explicación de los vínculos existentes entre la organización y las personas que conformaban la muestra analizada. En el ámbito de las organizaciones de voluntariado se muestran indicios de que las diferentes inversiones realizadas a favor de la organización y la percepción de ausencia de alternativas laborales/de colaboración contribuyan a que los individuos se sientan comprometido con las entidades.

En relación al desglose de las dimensiones comenzando por los vínculos de naturaleza afectiva, dicha diferenciación sólo ha aparecido reflejada en el modelo 1: modelo de 5 dimensiones. Los resultados de ese modelo muestran que la dimensión Orgullo -la capacidad de socialización y generación de sentimientos de orgullo por la participación en la organización- y la dimensión Identificación- los vínculos surgidos de una identificación por parte del individuo con los objetivos y valores promovidos desde la organización- son ambas factores que contribuyen a la formación del compromiso organizativo. Estos resultados vienen a apoyar la definición dada por O´Really y Chatman (1986) coadyuvando la existencia de una diferencia entre la dimensión Identificación y Orgullo[52]. Pero no consideramos oportuno aceptar H1 debido a que, tal y como hemos mostrado en la comparación de modelos rivales, el modelo de 4 dimensiones-sin el desglose de la dimensión afectiva- mostraba un mejor ajuste que el modelo de 5 dimensiones –desglosada la dimensión afectiva. En segundo lugar ambos enlaces se encuentran fuertemente relacionados ($r_{O,\ I}$= 0,654 significativa al 99% de nivel de

[52] Recordamos que en este trabajo las dimensiones Identificación e Internalización del modelo de O´Really y Chatman (1986) han sido denominadas Orgullo e Internalización respectivamente.

confianza) y presentan el mismo comportamiento con respecto a las variables Permanencia y Esfuerzo (la relación es en el mismo sentido pero con mayor intensidad para la dimensión Orgullo). Por ello, al realizar el análisis del contenido en la dimensión Afectos, de las diferentes opciones planteadas, la que mejor ajuste mostraba era aquella que consideraba la dimensión Afectiva como unidimensional y que combina acepciones de ambas dimensiones, en el mismo sentido que la dimensión Normativa obtenida de la modificación realizada por O´Reilly et al (1991).

La siguiente dimensión analizada ha sido la dimensión Normativa-Obligaciones. Desde el enfoque de estructura del compromiso, observamos que la dimensión Normativa considerada en su globalidad obtiene una carga factorial superior a la dimensión Afectiva, lo que implica que el constructo en su globalidad recoge casi el 80% de la varianza explicada de la dimensión. Sin embargo cuando se produce el desglose en los vínculos de naturaleza interna (Obligación Moral) y los vínculos generados por sentimiento de gratitud hacia la organización (Gratitud) comprobamos que esta última pierde peso en la explicación de compromiso en el modelo de 4 dimensiones y ambas en el modelo de 5 dimensiones, confirmando dicho modelo solamente las dimensiones Identificación y Orgullo. Por un lado, el elevado valor de la carga factorial al considerar el compromiso normativo-obligaciones en su globalidad y por otro, el mejor ajuste del modelo al ser considerado como dos dimensiones diferentes nos condujo a la interpretación de su significado interno desde el Modelo 2 de contenido. En dicho modelo los resultados nos muestran el compromiso normativo-obligaciones como un constructo complejo que presenta dos dimensiones correlacionadas pero no a niveles que nos hagan sospechar que se trata de una única dimensión ($r_{G,Ob}$= 0,49), por tanto aceptamos la Hipótesis 3.

Desde la perspectiva analizada en el Modelo 1 y en el Modelo 2, se confirma la existencia de relaciones vinculantes de carácter afectivo y de carácter normativo debido a pautas internas del individuo con respecto a la asunción de responsabilidades, así como el mantenimiento de líneas de actuación coherentes con los compromisos adquiridos. La correlación entre las dimensiones Afectos y Obligaciones viene a apoyar los resultados obtenidos en la mayoría de los trabajos previos (Allen y Meyer, 1990; Chen y Francesco, 2003; Chang et al., 2007; Dunham *et al*. 1994; Ko *et al.*, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 2002, entre otros) lo cual podría sugerir un posible solapamiento entre las dos dimensiones si los resultados del cálculo de la validez discriminante no nos permitiese confirmar su identidad propia así como las diferencias de comportamiento ante

las variables Permanencia y Esfuerzo, que comentaremos con posterioridad en este apartado.

Finalmente, en relación a la dimensión Normativa, no hemos podido confirmar su existencia como factor integrante del Compromiso Organizativo en el contexto de las OTSS, y aunque el Modelo 1 estructural (6 dimensiones) que realizaba su desglose no puede ser analizado por falta de ajuste, el Modelo 2 de contenido presenta unos mejores resultados cuando la dimensión Continuidad-Miedos es considerada como bidimensional, lo cual apoya los resultados obtenidos por Allen y Meyer (1996); Hackett et al. (1994), Iverson y Buttigieg (1999);, Meyer et al. (2002); Meyer, Allen y Gellatly (1990).

La segunda parte de nuestro trabajo ha consistido en el análisis de las relaciones causales con respecto al Deseo de Permanencia y a la propensión hacia la realización de un mayor esfuerzo a favor de la organización. En el análisis del contenido de la variable Permanencia los resultados no nos han permitido demostrar la existencia de una actitud proactiva y de otra actitud pasiva, por tanto el estudio ha sido realizado desde la interpretación de la Intención de Permanencia habitual interpretada como la no Intención de Abandono.

Tras el análisis causal realizado, se hace notoria una relación significativa entre Obligación y Permanencia , mientras que la dimensión Afectiva no interfiere en esta actitud hacia la organización. Podemos resaltar tras los resultados empíricos obtenidos que, según los modelos válidos considerados y analizados comparativamente, las relaciones individuo/organización que favorecen la intención de permanencia en la entidad son las relaciones de socialización y lealtad (β =.334), la percepción de sufrir pérdidas tras el abandono (β=.295), y la obligación moral (β =.159).. Mientras que en las relaciones Identificación-Permanencia, y la Gratitud-Permanencian no hemos encontrado evidencia empírica para afirmar que los sentimientos de identificación hacia los valores e idiosincrasia promovidos desde la organización o el sentimiento de agradecimiento sean la justificación que los individuos manifiestan como causa por si sola para desear permanecer en la misma.

Con respecto a la variable denominada Esfuerzo, los vínculos afectivos son los únicos que explican una intención por parte de las personas de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización. Sin embargo, cuando descendemos el análisis a la naturaleza de los vínculos, aquellos de carácter afectivo y de continuidad son estadísticamente significativos en la explicación de la variable Esfuerzo, siendo los sentimientos de

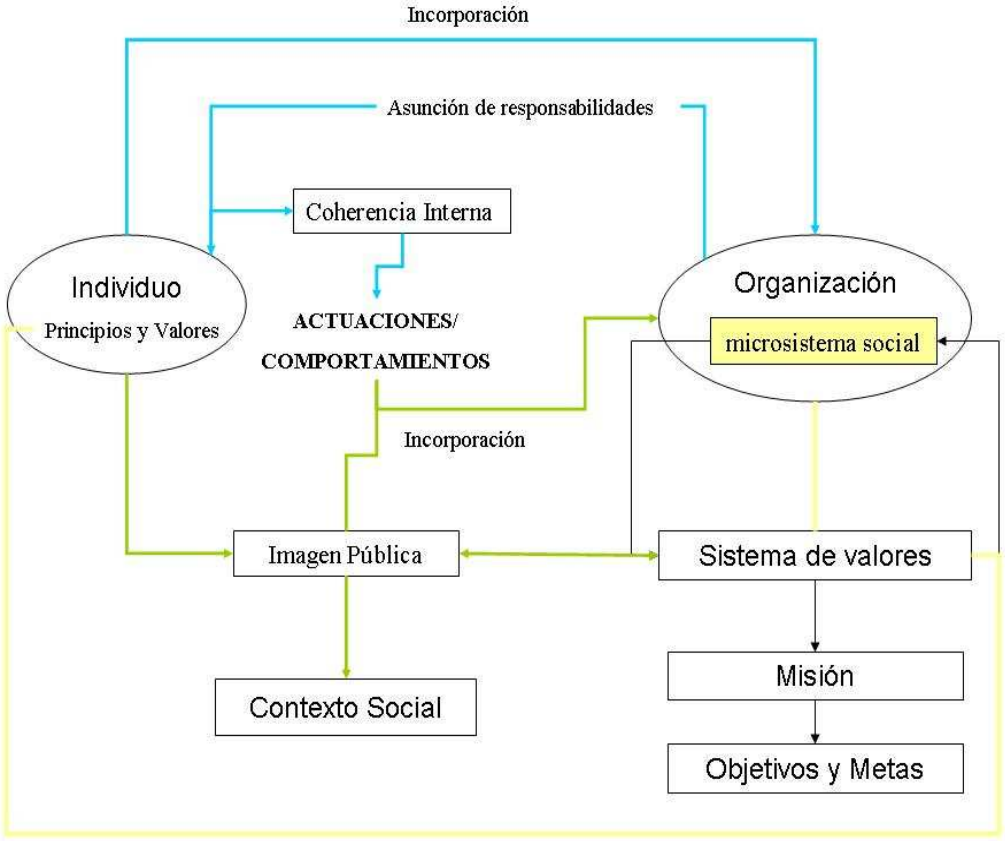
Orgullo e Identificación los que mayor incidencia presentan (β igual a 0.511 y 0.258 respectivamente), mientras los vínculos de Continuidad ejercen también una incidencia positiva y significativa aunque con menor intensidad que las anteriormente citadas (β=0,167), los nexos morales, como el agradecimiento y la responsabilidad con los compromisos adquiridos, no es posible demostrar que exista una actitud proactiva hacia la realización de un mayor esfuerzo. De ello extraeremos conclusiones a nivel práctico en su momento.

Considerando estas relaciones entre las dimensiones Afectos-Obligaciones y las variables Permanencia y Esfuerzo, en base a los resultados obtenidos, interpretamos como una posible justificación en las discrepancias de los resultados causales que, tal y como se trataba de demostrar, existe una fuerte relación entre ambas dimensiones, lo que se debe seguramente a que las relaciones entre las esferas interna y externa de los individuos crean ciertas interferencias entre ambas dimensiones (Figura 45). El individuo tiene un sistema de valores propio que condiciona sus comportamientos y conductas, pero cuando ese sistema pasa a la esfera pública (externa) y ha de desarrollarse en determinados contextos sociales, deberá desarrollar comportamientos que se ajusten al sistema de valores marcado por la organización; por ello, en el caso de algunos voluntarios, su incorporación a la organización viene motivada en principio por asumir sus valores –en coincidencia con los valores individuales-, pero en adelante, la pertenencia a la organización refuerza su imagen pública en el contexto social en el que se desenvuelve, de ahí que prime la dimensión Afectos, que viene definida por la identificación con los valores y, además, por el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.

Por otra parte, cuando una persona (trabajador o voluntario) se incorpora a la entidad suscribe una serie de compromisos con respecto a esa organización y, en función de su sistema de valores, queda condicionado para llevar a cabo actuaciones que necesariamente redundan en el mantenimiento de su coherencia interna. La obligación moral puede ser entendida como una presión que se realiza a nivel interno y que enfrenta la voluntad con respecto a las creencias/valores del individuo, por tanto, cuanto más solidez tengan esos valores mayor será el condicionamiento de las líneas de actuación del individuo. Asimismo, es relevante que en este tipo de entidades los valores y la misión suelen tener un peso importante en cuanto a herramientas de socialización, por tanto, la incorporación a la organización, independientemente de los motivos por los que se haya realizado, implica la integración en un microcontexto social que ejercerá influencia para

que el recientemente incorporado acepte los valores e incluso llegue adoptarlos como propios, siempre en el caso de que mantenga su sentimiento de integración en la entidad.

Figura 45. Relación Obligación Moral y Vinculación Afectiva



Con los argumentos anteriores queremos señalar que la identificación con los valores de la entidad servirá como instrumento de integración de sus miembros (incluso independientemente de que en el momento de incorporación a la entidad se tuviesen los mismos valores), pudiendo ejercer influencia sobre los valores individuales y a través de ellos, logrando un mayor compromiso hacia la organización y aumentando el esfuerzo a realizar para cumplir objetivos y metas de la misma. En definitiva, es relevante la relación existente entre los valores internos y los valores promovidos desde la entidad y, en el caso de que el sistema de valores se manifieste fuertemente y sirva como aglutinante de los miembros, favorecerá la relación entre ambas dimensiones.

Concluida la interpretación conjunta de los modelos desarrollados, la Tabla 93 presentada anteriormente, resume de forma esquemática los resultados obtenidos en referencia a las hipótesis planteadas en la investigación llevada a cabo sobre el Compromiso Organizativo y su relación con las variables Permanencia y Esfuerzo.

Y finalmente, en el siguiente apartado, identificaremos y valoraremos las aportaciones que la presente investigación proporciona, tanto desde el punto de vista académico, como en el universo de la gestión de recursos humanos. En último lugar, expondremos las limitaciones que nuestro trabajo ha debido afrontar, así como algunas recomendaciones que orienten futuras investigaciones.

3.7. CONCLUSIONES

El Compromiso Organizativo ha sido ampliamente estudiado tanto por el interés que suscita en sí mismo como por su relación con otras variables, pero nuestro trabajo se ha realizado en el entorno específico de las entidades del Tercer Sector Social, un universo en expansión, de enorme importancia social y económica, y características peculiares, entre ellas, la importancia del voluntariado en sus organizaciones. A pesar de que el voluntariado es un movimiento con una gran vitalidad en la sociedad actual, a las OTS les resulta difícil atraer, motivar y retener a los voluntarios (Boezeman y Ellemers, 2008; Pearce, 1993) y teniendo en cuenta que los trabajadores, aunque reciban un salario como contraprestación, también realizan "actividades de voluntariado" dentro de la propia organización, se ha realizado el estudio de forma global tratando de comprobar las relaciones entre la persona y las OTSS. En este contexto, nuestro objetivo básico ha consistido en determinar la tipología de vínculos que se establecen entre el individuo que desarrolla una labor o que presta servicios en organizaciones no lucrativas y la organización en sí, teniendo en cuenta que partimos de la base de la importancia que tiene para el mantenimiento y desarrollo del sistema –es decir, del Tercer Sector- el condicionamiento de dichos vínculos sobre determinadas líneas de actuación consideradas a través de las variables Deseo de Permanencia, y Esfuerzo, definidas como la intención de realizar un mayor esfuerzo a favor de la organización. Estas relaciones son el fundamento de las organizaciones y definen por sí mismas buena parte de su ideario, de su misión, visión y fines.

Para llevar a cabo esta última aportación, el compromiso organizativo en referencia al Tercer Sector Social, hemos desarrollado un instrumento de medida basado en el modelo de Allen y Meyer (Meyer y Allen, 1984; Allen y Meyer, 1990) susceptible de incorporar las acepciones presentadas por otros autores (OCQ, Jaros et al., 1993, Meyer y Herscovitch, 2001, O´Really y Chatman, 1986)[53]. Nuestro objetivo ha sido, no sólo la comprobación de los modelos planteados, sino que hemos pretendido profundizar en la estructura interna del Compromiso y su significado, o dicho de otra forma, la pretensión de elucidar el contenido de la "caja negra" que constituye el constructo Compromiso Organizativo de los recursos humanos en las OTSS.

[53] Recordamos que en el Anexo 7 de desarrollo de la escala vienen reflejadas las bases consideradas para el desarrollo de la escala de medición, así como las otras escalas consideradas.

Las principales conclusiones extraídas en este trabajo son que los principales nexos se deben a razones de socialización, es decir, que los individuos se sentirán más vinculados en la medida en que se identifiquen con el sistema de valores de la organización; pero además, la identificación y el reconocimiento público de dichos valores –que ha de hacerse extensivo a la totalidad del Tercer Sector- pueden favorecer una vinculación más estrecha y duradera (confianza), pues son instrumentos de identificación social y de integración en un colectivo (prestigio). También se ha demostrado la importancia de la coherencia interna de los individuos, es decir, que las personas que han adquirido un compromiso con respecto a una organización interiorizan el vínculo que les lleva a permanecer en ella. Éste es quizás el punto más controvertido de los resultados obtenidos, por su escasa confirmación empírica y el alto nivel de correlación con respecto a la vinculación afectiva.

En cuanto a la relación de causalidad que existe en otra variable clásica, como es la intención de permanecer en la organización, han resultado significativos los resultados obtenidos sobre las dimensiones Miedos y Obligaciones. Como hemos explicado, se entiende por Miedos las pérdidas potenciales en caso de abandono ante la ausencia de posibles alternativas; a la vez, existe una presión moral hacia comportamientos coherentes y por desequilibrio en la balanza de intercambio individuo/organización. Las dos son causas determinantes que provocan los vínculos que condicionan al individuo para que desee permanecer en la organización. Los vínculos afectivos con un mayor carácter socializante no son estadísticamente significativos en la explicación de la variable Permanencia; sin embargo, se configuran como la única dimensión significativa a la hora de generar una predisposición favorable para realizar un mayor esfuerzo a favor de la entidad.

Como conclusión, en un intento de ensamblar ambos modelos a efectos de resultados, podemos afirmar que mantenemos que el Compromiso Organizativo siga siendo definido como el sentimiento de vinculación generado en el trabajador/voluntario con respecto a la organización, pero que resulta necesario, a la vista de la evolución del TSS, seguir investigando en su naturaleza, en su génesis y mantenimiento, pues de sus motivaciones –sociales, personales, ideológicas- depende un pilar de la sociedad desarrollada, que ha de contar con su participación para lograr un pleno desarrollo, tanto de la sociedad a la que sirve, como de su propia configuración como persona, es decir, como el *ser social* aristotélico, comprometido con su tiempo y vigilante de su entorno,

participativo y seguro de sus derechos y deberes con el fin de hacer coherente y segura la sociedad en la que vive.

El análisis de los resultados con respecto a las relaciones con la variable Permanencia nos confirma que existen discrepancias entre ambos modelos, lo que se debe a que en el segundo modelo hemos "depurado" la definición en la que la identificación con los valores de la organización es una acepción compartida con la dimensión Identidad del Modelo 1-5 dimensiones. Por ello, podemos concluir que no existe evidencia entre la identificación con el sistema de valores de la entidad y el deseo de permanencia; sin embargo, esa identificación sí conlleva una actitud favorable hacia la realización de un mayor esfuerzo a favor de la organización[54]. Estos resultados pueden parecer incoherentes –y en nuestras investigaciones futuras trataremos de profundizar en ellos con nuevas aportaciones-, pero debemos recordar que la muestra está constituida principalmente por trabajadores que en una buena parte están vinculados a las organizaciones en condiciones laborables de inestabilidad, generalmente, mediante contratos precarios vinculados a proyectos de duración limitada, lo que seguramente incide en que los trabajadores no se planteen la permanencia en la organización durante toda su vida profesional. Sin embargo, los trabajadores pueden continuar vinculados con la organización como voluntarios a pesar de romper su relación laboral. Por otra parte, tal y como señalan Meyer y sus colegas (Meyer et al. 2002) debido a que el compromiso es un constructo multidimensional en el que cada tipo de relación mantiene una influencia sobre determinados tipos de conducta, pero que mantiene relaciones entre las propias dimensiones, de tal manera que aunque exista una relación directa de cada una de las dimensiones con diferentes variables comportamentales, dicha incidencia puede verse influida indirectamente por las otras dimensiones. Por tanto, sería necesario considerar los efectos indirectos de cada uno de los tipos de vínculos sobre las relaciones de los restantes vínculos y sobre las variables Permanencia y Esfuerzo para comprobar si existe un efecto moderador sobre las mismas.

También debemos matizar que aunque no aparezca reflejado en los resultados, tras analizar la relación entre Esfuerzo y Permanencia, el resultado no fue significativo, lo que implica que no podemos demostrar que la intención de realizar un mayor esfuerzo esté causada por la intención de permanencia en la organización; sin embargo, si los

[54] Tal y como señala Becker (Becker et al., 1996) el compromiso basado la identificación-afectivo presenta una relación más fuerte con los resultados en comparación con las otras dimensiones.

individuos se sienten identificados con los valores y están orgullosos de colaborar con la entidad, estarán más predispuestos a realizar un mayor esfuerzo por la organización.

3.8. BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, N.J. (2003): "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.62, pp.511-515.

- ALLEN, N.J.; SMITH, J. (1987): "An investigation of 'extra-role' behaviours within organizations", *Paper presented at the Annual Meeting of the Canadian Psychological Association*. Vancouver: June.

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1996): "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behaviour,* Nº49, pp.252-276.

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Nº63, pp.1-68.

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (2000): "Construct validation in organizational behaviour research: The case of organizational commitment" en GOFFIN, R.D.; HELMES, E. (Eds.): *Problems y solutions in human assessment*. pp.285-314. Norwell, MA: Kluwer

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P.; SMITH, C.A. (1993): "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, Nº4, pp.538-551.

- ALLUTO, J.A.; HREBINIAK, L.G.; ALONSO, R.C. (1973): "On operationalizing the concept of commitment", *Social Forces,* Nº51, pp.448-454.

- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1981): "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Nº27, pp.1-14.

- ANGLE, H.L.; PERRY, J.L. (1983): "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences", *Work and Occupations*, Nº10, pp.123-146.

- ASHMAN, I.; WINTANLEY, D. (2006): "The ethics of organizational commitment", *Business Ethics: An European Review*, Vol.15, Nº2, pp.142-153.

- BAGOZZI, R.P.; YI, T. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16, Nº1, pp.74-94.

- BAKER, J.G.; BAKER, D.F. (1999): "Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center", *Community Mental Health Journal,* Vol.35, Nº1, pp.85-95.

- BAYONA, C.; GOÑI, S.; MADORRÁN, C. (1999): *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Pamplona: Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Documentos de trabajo 33/99.

- BECKER, H.S. (1960): "Notes on the concept of commitment", American *Journal of Sociology,* Nº66, pp.32-40.

- BECKER, T.E.; BILLING, R.S.; EVELETH, D.M.; GILBERT, N.L. (1996). "Foci and bases of employee commitment: implications for job performance", *Academy of management journal*, Vol.39, Nº2, pp.464-482.

- BENTLER, P.M. (1990): "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, Vol.107, Nº2, pp.238-246.

- BENTLER, P.M.; BONNET, D.G. (1980): "Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, Nº88, pp.588-606.

- BERGMAN, M.E. (2006): "The relationship between affective and normative commitment review and research agenda", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.27, Nº5, pp.635-667.

- BLAU, P.M. (1964): *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

- BOEZEMAN, E.J.; ELLEMERS, N. (2008): "Pride and respect in volunteers organizational commitment", *European Journal of Social Psychology*, Nº38, pp.159-172.

- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables.* New York: John Wiley & Sons.

- BORDONABA, V.; POLO, Y. (2004): "Análisis del compromiso y la confianza en las relaciones en los canales de distribución", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.13, Nº4, pp.121-138.

- BOXALL, P. (1996): "The Strategic Human Resource Debate and the Resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Nº6, pp.59-75.

- BROOKE, P.P.; RUSSELL, D.W.; PRICE, J.L. (1988): "Discriminate Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology,* Vol.73, Nº2, pp.139-145.

- BROOKS, A.; ZEITZ, G. (1999): "The effects of Total Quality Management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff", *Journal of Quality Management*, Vol.4, Nº1, pp.69-93.

- BUCHANAN, B. (1974): "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly,* Nº19, pp.533-546.

- BUCK, J.M.; WATSON, J.L. (2002): "Retaining Staff Employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment", *Innovation Higher Education*, Vol.26, Nº3, pp.175-193.

- BYCIO, P.; HACKETT, R.D.; ALLEN, J.S. (1995): "Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology,* Nº80, pp.468-478.

- CADWELL, D.F.; CHATMAN, J.A.; O´REILLY, C.A. (1990): "Building organizational commitment: a multi-form study", *Journal of Occupational Psychology*, Nº 63, pp.245-261.

- CAMISÓN, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles", *The Iberoamerican Academy of Management, First Internacional Conference*, diciembre, Madrid.

- CARDONA, P.; LAWRENCE, B.S.; BENTLER, P.M. (2004): "The influence of social and works exchange relationships on Organizational Citizenship Behaviour", *Group and Organizational Management*, Nº29, pp.219-247.

- CHANG, H-T; CHI, N-W; MIAO, M-C (2007): "Testing the relationship between three-component organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model", *Journal of Vocational Behaviour*, Nº 70, pp.352-368.

- CHEN, Z.X.; FRANCESCO, A.M. (2003): "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.62, Nº3, pp.490-510.

- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Nº16, pp.64-74.

- CHURCHILL, G.A. (1995): *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press (6ª ed.).

- COHEN, A. (1991): "Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis", *Journal of occupational Psychology*, Nº64, pp.253-268.

- COHEN, A. (1993): "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-analysis", *Academy of Management Journal,* vol.36, Nº5, pp.1140-1157.

- COHEN, A. (2003): *Multiple commitment at work: An integrative approach.* Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum.

- COHEN, A. (2007): "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review*, Vol.17, Nº3, pp.336-354.

- COLEMAN, J.S. (1988): "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, Vol.94, pp.95-120 (suplemento).

- COOK, J.D.; WALL, T.D. (1980): "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology,* Nº53, pp.39-52.

- CURRY, J.P.; WAKEFIELD, D.; PRICES, J.L.; MUELLER, C.W. (1986): "On the causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Nº29, pp.847-858.

- DÁVILA DE LEÓN, C.; CHACÓN FUENTES, F. (2003): "Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizacionales en ONG´s", *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol.19, Nº2, pp.159-179.

- DAWLEY, D.D.; STEPHENS, R.D.; STEPHENS, D.B. (2005): "Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol.67, Issue 3, Dec, pp.511-525.

- DE COTIS, T.A.; SUMMERS, T.P. (1987): "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations,* Nº40, pp.458-461.

- DE FRUTOS, B.; RUIZ, M.A.; SAN MARTIN, R. (1998): "Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización", *Psicológica*, Nº19, pp.345-366.

- DE VELLIS, R.F. (1991): *Scale development. Theory and applications*. California: Newbury Park, Sage cop.

- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; HUBER, G.P. (1993): "Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, vol. 36, Nº 6, pp.1196-1250.

- DUNHAM, R.B.; GRUBE, J.A. y CASTENEDA, M.B. (1994): "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, Nº3, pp.370-380.

- DWYER, F.R.; OH, S. (1987): "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.24, pp.347-358.

- ELLEMERS, N.; De GUILDER, D.; HASLAM, S.A. (2004): "Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance", *Academy of Management Review,* Vol.29, pp.459-478.

- ESCRIG, A.B.; ROCA, V.; BOU, J.C. (2003): "Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad", *Cuadernos de Economía y Empresa,* Nº16, pp.123-143.

- ETZIONI, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations.* New York: Free Press.

- FERNÁNDEZ, R. (2005): *Compromiso exportador de pequeñas y medianas empresas familiares de La Rioja*. Tesis doctoral. Logroño: Universidad de La Rioja.

- FESTINGER, L.A. (1957): *A theory of cognitive dissonance.* Stanford, CA:Stanford University Press.

- FLAVIÁN, C.; LOZANO, F.J. (2003): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol.15, pp.157-187.

- FRIEDMAN, R.A.; KRACKHARDT, D. (1997): "Social capital and career mobility: a structural theory of lower returns on education for Asian employees", *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol.33, Nº3, pp.316-34.

- GONZÁLEZ, L.; ANTÓN, C. (1995): "Dimensiones del compromiso organizacional" en GONZÁLEZ, L.; DE LA TORRE, A.; De ELENA, J. (Eds.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías.* Salamanca: Eudema.

- GONZÁLEZ, T.F.; GUILLÉN, M. (2008): "Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment*", Journal of Business Ethics,* Vol.78, pp.401-414.

- GRIFFIN, R. W.; BATEMAN, T. S. (1986): "Job Satisfaction and Organizational Commitment" en COOPER, C.L.; ROBERTSON, I. (Eds.): *International of Industrial and Organizational Psychology*. Chischester: Wiley & Sons.

- HACKETT, R.D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P.A. (1994): "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology,* Nº79, pp.15-23.

- HAIR, J.F., ANDESON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.

- HARDEN, J.M.; ARNETT, R.C.; CONKEL, M. (1999): "Organizational ethical standards and organizational commitment", *Journal of business ethics*, Nº20, pp.289-299.

- HARRIS, S.G.; HIRSCHFELD, R.R.; FIELD, H.S.; MOSSHOLDER, K.W. (1993): "Psychological attachment: relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development", *Group and Organization Management*, Nº18, pp.459-481.

- HENKIN, A.B.; MARCHIORI, D.M. (2003): "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty", *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics,* June, pp.275-281.

- HOWELL, R.D. (1987): "Covariance structure modelling and measurement issues: a note of interrelations among a channel entity´s power sources", *Journal of Marketing Research*, Vol.24, Nº2, pp.119-126.

- HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. (1972): "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Nº17, pp.555-573.

- HUNT, S.D.; CHONKO, L.B.; WOOD, V.R. (1985): "Organizational Commitment and Marketing", *Journal of Marketing,* Vol.49, winter, pp.112-126.

- HUNT, S.D.; WOOD, V.R.; CHONKO, L.B. (1989): "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing,* Vol.53, July, pp.79-90.

- HWANG, M.; GRABB, E.; CURTIS, J. (2005): "Why get involved? Reasonf for Voluntary-Association Activity among americans and Canadians", *Nonprofit and Voluntary Sector Quartely*, Vol.34, Nº3, pp.387-403.

- IVERSON, R.D.; BUTTIGIEG, D.M. (1999): "Affective, Normative and Continuance Commitment: can the *right kind* of commitment be managed?", *Journal of Management Studies*, Nº36, pp.307-333.

- JAMES, L.R.; MULAIK, S.A.; BRETT J.M. (1982): *Causal Analysis: Assumptions, models, and data.* Beverly Hills: Sage.

- JAROS, S.T.; JERMIER, J.M.; KOEHLER, J.W.; SINCICH, T. (1993): "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models", *Academy of Management Journal*, Nº36, pp.951-995.

- JOHNSTON, M.W.; VARADRAJAN, R.; FUTRELL, C.M.; SAGER, J. (1987): "The relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among new sales people", *Journal of Personal Selling and Sales Management,* Nº7, pp.29-38.

- JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D. (1984): *LISREL VI users guide*. Mooresville, IN: Scientific Software.

- KANUGO, R.N. (1982): *Work alienation: An integrative approach*. New York: Praeger Publishers.

- KELMAN, H.C. (1958): "Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution,* Nº2, pp.51-60.

- KO, J-W; PRICE, J.L.; MUELLER, C.W. (1997): "Assessment of Meyer and Allen´s three-Component model of organizational commitment in South Korea", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, Nº6, pp.961-973.

- KUMAR, N.; STERN, L.W.; ACHROL, R.S. (1992): "Assesing reseller performance from the perspective of the supplier", *Journal of Marketing Research*, Nº29, pp.238-253.

- LEHMANN, D.R.; GUPTA, S.; STECKEL, J.H. (1999): *Marketing Research*. New York: Addison-Wesley.

- LIAO-TROTH, M.A. (2001): "Attitude differences between paid workers and volunteers", *Nonprofit Management & Leadership*, Nº11, pp.423-442.

- LINCOLN, J.R.; KALLEBERG, A.L. (1985): "Work Organization and Workforce Commitment: A study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", American *Sociological Review*, Nº50, pp.738-760.

- LIOU, K-T; NYHAN, R.C. (1994): "Dimensions of organizational commitment in the public sector: and empirical assessment", *Public Administration Quarterly,* Vol.18, Spring, Nº1, pp.99-118.

- LOCKE, E.A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction" in DUNNETTE, M.D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Ill: Rand-McNally, pp.1297-1349.

- LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados.* Madrid: Pirámide.

- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; AHEARNE, M. (1998): "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol.62, july, pp.87-98.

- MARCUELLO, C.; MARCUELLO, Ch.; BELLOSTAS, A.; MONEVA, J.M. (2007): *Capital social y organizaciones no lucrativas. El caso de las ONGD*. Bilbao: Fundación BBVA.

- MARTÍN, Q.; CABERO, Mª T.; DE PAZ, Y.R. (2008): *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid: Thomson Editores Spain, Paraninfo, S.A.

- MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. (1990): "A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizacional commitment", *Psychological Bulletin,* Nº108, pp.171-194.

- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. (1992): "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Nº35; pp.671-684.

- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. (1998): "Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model", *Journal of Organizational Behaviour*, Nº. 19, pp. 15-28.

- McELROY, J.C.; MORROW, P.C.; LACZNIAK, R.N. (2001): "External Organizational Commitment", *Human Resource Management Review,* Nº11, pp.237-256.

- McGEE, G.W.; FORD, R.C. (1987): "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance scales", *Journal of Applied Psychology,* Nº72, pp. 638-641.

- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1984): "Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, Nº69, pp.372-378.

- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review,* Nº1, pp.61-89.

- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1997): *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; GELLATLY, I.R. (1990): "Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, Nº6, pp.710-720.

- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C. (1993): "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology,* Nº78, pp.538-551.

- MEYER, J.P.; BECKER, T.E.; VANDENBERGUE, C. (2004): "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, Nº6, pp.991-1007.

- MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. (2001): "Commitment in the workplace. Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Nº11, pp.299-326.

- MEYER, J.P.; PAUNONEN, S.V.; GELLATLY, I.R.; GOFFIN, R.D. y JACKSON, D.N. (1989): "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, Nº1 pp.152-156.

- MEYER, J.P.; STANLEY, D.J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. (2002): "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, Nº61, pp.20-52.

- MICHAELS, R. E.; CRON, W.L.; DUBINSKY, A.J.; JOACHIMSTHALER, E.A. (1988): "Influence of formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of salespeople and industrial buyers", *Journal of Marketing Research*, Nº25, pp.376-383.

- MOLINA FERNÁNDEZ, L.M. (2003): *Un análisis causal de la influencia de la GCT en las transferencias internas y externar de conocimiento*. Tesis doctoral. Granada: Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Granada.

- MORRIS, J. H., AND SHERMAN, J. D. *(1981): "*Generalizability of an Organizational Commitment Model*", Academy of Management Journal,* Nº24*,* pp. 512-526*.*

- MORROW, P.C. (1983): "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy Management Review,* Nº8, pp.486-500.

- MOWDAY, R.T. (1998): "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review,* Vol.8, Nº4, pp. 387-401.

- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. (1982): *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. (1979): "The Measurement of Organizacional Commitment", *Journal of Vocacional Behaviour*, Nº14, pp.224-247.

- MULAIK, S.A.; JAMES, L.R.; ALSTINE, J.V.; BENNETT, N.; LIND, S.; STILWELL, C.D. (1989): "Evaluation of goodness of fit indices for structural equation models", *Psychological Bulleting*, Nº105, pp.430-445.

- NAVARRO, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Tesis doctoral. Sevilla: Universidad de Sevilla.

- NETEMEYER, R.G.; JOHNSTON, M.W.; BURTON, S. (1990): "Analisis of role conflict and role ambiguity in a structural equation framework", *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.148-157.

- NUNNALLY, J.C. (1987): *Teoría Psicométrica*. México: Trillas.

- NUNNALLY, J.C.; BERSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory* (Third Edition). New York: McGraw-Hill.

- NYGAARD A.; DAHLSTROM, R. (2002): "Role stress and effectiveness in horizontal alliances"*, Journal of Marketing,* Nº66; pp. 61-82.

- O´REILLY, C.A., CHATMAN, J.; CADWLL, D.F. (1991): "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organizational fit", *Academy of Management Journal*, Nº34, pp.487-516.

- O´REILLY, C.A.; CHATMAN, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internationalization on prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Nº71, pp.492-499.

- OLIVER, N. (1990): "Rewards, investment, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development", *Journal of Occupational Psychology*, Nº63, pp.19-31.

- ORGAN, D.W.; RYAN, K. (1995): "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour", *Personnel Psychology*, Nº48, pp.775-802.

- OZ, F. (2001): "Organizational Commitment and Ethical Behaviour: an empirical study of information system professional", *Journal of Business Ethics*, Nº34, pp.137-142.

- PEARCE, J.L. (1993): *The organizational behaviour of unpaid workers*. London/New York: Routledge.

- PEARCE, J.L. (1993): *Volunteers: The organizational behaviour of unpaid workers*. London/New York: Routledge.

- PENLEY, L.E.; GOULD, S. (1988): "Etzioni´s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, Nº9, pp. 43-59.

- PETER, J.P. (1981): "Construct validity: a review of Basic Issues and Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, Nº18, pp.133-145.

- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstone of competitive advantage. A Resource-based view", *Strategic Management Journal*, Nº 14, pp.179-191.

- PETERSON, R.A. (1994):"A meta-analysis of Cronbach´s coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, Vol.21, pp. 381-391.

- PIERCE, J.L.; DUNHAM, R.B. (1987): "Organizational Commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences", *Journal of Management*, Nº12, pp.163-178.

- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology,* Nº59, pp.603-609.

- POWELL, D. y MEYER, J.P. (2004): "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, Nº65, pp.157-177.

- PRICE, J.L.; MUELLER, C.W. (1986): *Absenteeism and turnover among hospital employees.* Greenwich, CT: JAI Press.

- REICHERS, A.E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, Vol.10, Nº3, pp.465-476.

- RITZER, G.; TRICE, H. M. (1969): "An empirical study of Howard Becker's side-bet theory", *Social Forces*, Nº48, pp.475-479.

- ROBBINS, S.P.; COULTER, M. (1996): *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- RUIZ, M. (2000): *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: UNED.

- SAGER, J.K.; GRIFFETH, R.W.; HOM, P.W. (1998): "A comparison of structural models representing turnover cognitions", *Journal of Vocational Behaviour*, Nº53, pp.254-273.

- SAGER, J.K.; JOHNSTON, M.W. (1989): "Antecedents and outcomes of Organizational Commitment: a study of salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.9, Spring, pp.30-41.

- SALANCIK, G.R. (1977): "Commitment and the control of organizational behaviour and belief" en STAW; B.M.; SALANCIK G.R. (eds.): *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. Clair, pp.1-54.

- SÁNCHEZ, M.; SARABIA, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas" en SARABIA, F.J. (Coord.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide, pp.363-389.

- SCHEIN, E. (1970): *Organizational Psychology.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- SCHOLARIOS, D.; MARKS, A. (2004): "Work-life balance and the software worker", *Human Resource Management Journal*, Vol.14, Nº2, pp.54-74.

- SCHUMACKER, R.E.; LOMAX, R.G. (1996): *A beginners´guide to structural equation modelling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- SCHWEPKER, C.H. (2001): "Ethical climate´s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", *Journal of Business Research*, Nº54, pp.39-52.

- SHELDON, M.E. (1971): "Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly,* Nº16, pp.143-150.

- SOMERS, M.J. (1993): "A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.66, pp.185-92

- STEERS (1977): "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly,* Nº22, pp.46-56.

- STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1987): *Motivation and work behaviour.* New York: McGraw-Hill.

- STEPHENS, R.D.; DAWLEY, D.D.; STEPHENS, D.B. (2004): "Commitment on the board: A model of volunteer directors level of organizational commitment and self reported performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol.16, pp.483-504.

- STUMPF, S.A.; HARTMAN, K. (1984): "Individual exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, Nº27, pp.308-329.

- SUGDEN , R. (1984): "Reciprocity: the supply of public goods through voluntary contributions", *The Economic Journal*, Vol.94, pp.772-784

- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Review*, Vol.17, pp.27-43.

- TEET, R.P.; MEYER, J.P. (1993): "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings", *Personnel Psychology*, Vol.4b, pp.259-293.

- TRIPLETT, J.L.; YAU, O.H.M.; NEAL, C.(1994): "Assessing the reliability and validity of Servqual in a longitudinal study: the experience of an Australian organization", *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, Vol. 6, Nº2, pp.41-62.

- TURNER, J.C. (1987): "A self-categorization theory" en TURNER, JC.; HOGG, M.A.; OAKES, P.J.; REICHERS, S.; WETHERELL, M.S. (Eds.): *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell, pp.47-67.

- VANDENBERG, R.J.; SELF, R.M.; SEO, J.H. (1994): "A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures", *Journal of Management*, Nº20, pp.123-140.

- VANDERBERG, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. (2004): "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behaviour*, Nº64, pp.47-71.

- VERNETTE, E. (1995): "Eficacia de los instrumentos de estudio: evaluación de escalas de medida", *Investigación y Marketing*, Nº48, pp.16-23.

- WALLACE, J.E. (1997): "Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection?", *Human Relations*, Vol.50, Nº6, pp.727-49.

- WASTI, S.A. (2005): "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes"; Journal of Vocational Behaviour, Vol.67, Nº2, pp.290-308.

- WASTI, S.A.; CAN, O. (2008): "Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?", *Journal of Vocational Behaviour*, doi:10.1016/j.jvb.2008.08.003.

- WATSON, G.W. y PAPAMARCOS, S.D. (2002): "Social capital and organizacional commitment", *Journal of Business and Psychology*, Vol.16, Nº4, pp.537-550.

- WIENER, Y. (1982): "Commitment in the Organization: A normative view", *Academy of Management Review* Vol.7, Nº3, pp.418-428.

- YOUNG, B.S.; WORCHEL, S. y WOEHR, D.J. (1998): "Organizational Commitment Among Public Service Employees", *Public Personnel Management*, Vol.27, Nº3, pp.339-348.

CONCLUSIONS

So far we have presented the qualitatively and quantitatively demonstrated arguments proposed in the objectives of this research study, the ultimate aim being to obtain a holistic understanding of the Third Social Sector from a multidisciplinary perspective. For this purpose, we carried out an essentially economic study, borrowing ideas from psychology and sociology, without losing sight of the fact that the main duty of scientists is the *discourse of demonstration*, i.e. to use mathematical methods to test affirmations and confirm the repetition of results. This was the only way to address topics that may, in principle, seem distant and unconnected, but which overall provide the foundations on which the European Welfare State is built. After analysing the situation, from its origins to the current period of growth - obviously something we owe to sociology-, we carried out an in-depth study of the application of Quality Management Systems in Third Sector organisations, using the proposed qualitative methodology, concluding with the statistical analysis of the links between individuals and organisations, taking into account their non-profitmaking nature, since this is a fundamental factor for understanding the origin, operation and future growth of the sector.

After evaluating the results, in the future it will continue to be necessary to carry out research into the same objectives, transformed into lines of research, basically those programmed by the International Society for Third Sector Research[1] and which respond to the research activity of research groups with which we have stable relations, as well as the professional dedication of our two directors, C. Marcuello and L. González Menorca, experts in the development of Volunteer Work and Social Services in the Third Sector and in Quality aspects, respectively.

As regards the first aspects, the line of research was defined by the need to further the development of the Third Sector, especially in Spain, through the application of the Law on Dependency. In the final two chapters, we emphasized that our aim was practical

[1] See www. ISTR. Com

application of the results through the preparation of a guide that would be useful for organisations on the implementation of Quality Systems – as stipulated in the Law on Dependency and as required by the Autonomous Communities – and also the aspect that we believe we have helped most to bring to the forefront, i.e. the nature of the relationship between volunteers/workers and organisations, which is the cornerstone of the maintenance and development of the TSS (Third Social Sector) in Spain. We have already described the evolution of the Third Sector in Europe, since our aim to make a practical contribution to its maintenance required the definition of the application framework that would take into account basic aspects such as EU and national legislation and its evolution in recent years. Thus, we were able to identify obstacles, which are not due so much to variations in the philosophy of organisations – as has been criticised – but the irruption of new concepts that have become rooted in society, promoted by governments and political parties, including the pre-eminence of the private over the public.

The case study produced some interesting results. However, since all the organizations belonged to the private sector, we believe that in the future comparisons must be made with organizations, companies and public sector entities working in the same area - social services - with two objectives: firstly, to value procedures for applying quality systems and their results; and secondly, to determine, by applying the same statistical measurement models described in this last chapter, whether the specific activity or, on the contrary, the type of organization - public or private entity – generates different levels of commitment and links and the desire to belong among individuals and entities.

This is undoubtedly a very important objective at this present time because for many years there has been a strong debate on the privatisation of social services. In Spain, this debate has already gone beyond theory and ideology and become a practical reality. In addition to the private entities studied, there are also services negotiated directly by the public sector in these same autonomous communities. This made our task easier from the very beginning because we simply had to apply the same methodology to workers/volunteers responsible for maintaining those services. In short, one objective of future research will be to learn about and demonstrate empirically the areas where there is greater effectiveness, better resources management and stronger links or relationships.

This will help provide organisations with arguments they can use to show public authorities their management capacity, effectiveness and, above all, their differential

element: human quality. In Spain, especially in the care services sector, many organisations have provided quality care to patients and their relatives, have humanised the situation of families through their Missions and Goals, have changed their idea of patients, have taught their staff to care – preventing *burnt-out care providers* syndrome - and have received awards and distinctions for their good service, but are nevertheless ignored by public authorities in favour of companies that are not specialised care providers and lack the human warmth characteristic of Third Sector Organisations, and with the sole intention of obtaining profits. Since this option – based on the pre-eminence of the private - is common in Spain, we must make organizations aware that their *human capital* is an asset that must take priority over business profits and that the interaction between quality and commitment must be the main distinguishing feature. This was not one of the reasons for choosing the topic of this study, although it is perhaps the most important goal, precisely due to its personal nature, but this is directly related with our comments on feeling the human warmth of one of these organizations, to which we are linked through affection and gratitude.

We believe that our starting point is solidly based on the results obtained in terms of Quality and Commitment because a *strong commitment strategy* guarantees the commitment of employees and volunteers to the achievement of quality objectives and, at the same time, multiplies the positive effects of Quality Management on organizational performance. Empirical studies prove that the chain reaction that triggers improvements in quality, productivity, customer satisfaction and sales volume starts with the personal satisfaction of customer services personnel.

To summarise, the strategy for implementing a TQM system in the organisation requires integral planning. This process is complex and conditioned by different elements. Therefore, only by understanding this process and analysing the relationships between these different elements can a certain degree of control of the harmonised effects be achieved. It is also important to highlight the important role played in this process by people at all levels of the organization. The plan for implementing TQM systems based on the EFQM model studied here must be the translation of this commitment in the whole entity.

Therefore, our study empirical confirmed that efforts to implement TQM systems must be the result of a global organizational philosophy and not a disconnected series of techniques applied solely to obtain a certificate. In other words, TQM is at the same time

a management system and a change in organizational culture, the ultimate priority being to help link the evolution of individuals within the organization and the evolution of the organisation itself. The basis for the epistemological development of any field of knowledge, and in particular the Theory of Organizations, will depend on the theoretical-empirical research we decide to continue in the future.

The second objective was to deepen our knowledge of the links, the internal relationships between workers/volunteers and organizations, and compare the different results obtained, the way in which we formulated the model, on volunteers and workers. As shown in the case study, many organizations select workers not only taking into account their professional training but also their attitudes. This is important because the care services organisations and workers render to users, given their specific characteristics in terms of exclusion, old age, illness, risk of exclusion, etc., requires demonstrated human values, which generally coincide with those of the entity. However, the work factor requires economic compensation – salaries – and job security – continuity – and these often do not coincide with the personal aspirations of workers and which managers of entities cannot improve because care-related objectives will always take priority over purely economic goals based on the balance between investment and profit (which the public sector can obtain more easily through new civil servants programmes). Thus, our second future objective complements the first, but this, in itself, is one of the basic objectives of another existing debate, and which we consider to be more interesting, namely, as mentioned previously, to deepen our knowledge of the nature of the links and relationships between different dimensions.

Lastly, we are interested in developing a third objective, namely further analysis of the causes of Commitment in terms of permanence and effort in order to carry out a more detailed assessment of the extent to which the intention to remain in the organisation acts as catalyst of this relationship. From the results of our study, we can already affirm that the stronger a worker's desire to remain in the organization, the greater the likelihood of the individual making an effort to remain in the organisation, whereas more passive attitudes do not have the same result on individual performance. In this respect, we expect to be able to fulfil our aim of achieving practical applications that will help organizations because after completing this study we aim to prepare a guide presenting the results and we will make the subsequent recommendations to organizations in order for them to achieve improvements. As regards permanence and its relationship with effort, we believe that the training activities of organizations must be reoriented

using a didactic approach because this is undoubtedly one of the basic requirements for their maintenance, their prestige, the social extension of the necessary degree of trust, and their relationship with public authorities in the always difficult fight to obtain the necessary resources.

In short, these organizations need to achieve better quality, management and efficiency; but we must not forget that their final ratio is *human quality*. Not only the Third Social Sector but the entire framework of the Welfare State depends on this.

In conclusion, this doctoral thesis is the result of a research initiative that adopts a critical position without prior compromises that may interest different audiences; on the one hand, Third Sector and Social Economy researchers who want to improve the management/effectiveness of entities; and on the other hand, managers of these organizations as instruments for introspective reflection on their management to help build organisations capable of fulfilling the social role assigned to them and participating in all organizations, promoting individual and collective values. The Third Social Sector has not only shown that it is effective but also that in a democratic, participatory and responsible society, it is irreplaceable. Therefore, to summarize, people are the most important element.

ANEXOS

ANEXO 1

ESSPROS: THE EUROPEAN SYSTEM OF INTEGRATED SOCIAL PROTECTION STATISTICS

El artículo 2 del Tratado de Constitución de la UE señala la necesidad de promover un nivel elevado de protección social y de cohesión económico-social de los Estados Miembros así como las tareas de la Unión para alcanzarlo. Con el objetivo de desempeñar correctamente estas tareas, la Comisión Europea requiere la disponibilidad de información detallada y actualizada sobre los niveles actuales y el desarrollo de la protección social en los estados miembros así como de los países que conforman el entorno próximo de influencia. El sistema ESSPROS fue desarrollado a finales de los años 70 por el Eurostat junto con los representantes de los estados de la UE, y surge como respuesta a la necesidad de un instrumento específico de observación estadística que recogiese la información sobre los niveles de protección social en los miembros de la entonces Comunidad Europea.

En abril del 2005 Eurostat propuso dotar el proyecto ESSPROS de un marco legal. Las bases legales se propusieron como una regulación de el Parlamento Europeo y el Consejo (*Council*) (Regulación marco), suplementada la implementación por la regulación de la Comisión[1]

CORE SYSTEM de la base ESSPROS

Definición: conjunto de datos estables y recopilados anualmente sobre los gastos y aportaciones-ingresos (*expenditures and receipts*) de los escenarios de protección social de la UE.

La finalidad de ESSPROS es proporcionar un sistema integrado de información estadística sobre el sistema de protección social, que permita la comparación entre los

[1] La normativa de la Comision (EC) Nº1322/2007 del 12 de noviembre de 2007 desarrolla la norma (EC) Nº485/2007 del Parlamento Europeo y el Consejo, regulando el sistema estadístico ESSPROS en relación a los formatos adecuados para la transferencia de información, los resultados proporcionados y los criterios de medición de calidad para el Sistema Central (ESSPROS *Core System*), así como de los módulos de beneficiarios de pensiones publicados en OJ L294, 13.11.2007, p.5.
La norma de la Comisión (EC) Nº10/2008 del 8 de enero de 2008 desarrolla la directiva (EC) Nº485/2007 del Parlamento y Consejo Europeos referida al sistema ESSPROS en referencia a las definiciones, las clasificaciones detalladas y las normas de actualización para la difusión de los datos proporcionados por el Sistema Central de ESSPROS así como el módulo de Beneficiarios de pensiones publicado en OJ L5, 09.01.2008, p.3.

países miembros de las prestaciones y ayudas a los hogares y la manera en que se lleva a cabo su financiación. Las Prestaciones Sociales (*Social Benefits*) son las transferencias hechas a los hogares, monetarias o en especie, con el fin de solventar los problemas que se generan en determinadas circunstancias de riesgo o de necesidad.

Los riesgos y las necesidades a los que va dirigido el sistema de protección refiriéndonos a ESSPROS no incluyen la Educación[2]. La Protección Social es definida como el conjunto de actuaciones desde cuerpos públicos o privados cuyo objetivo es mitigar las consecuencias de un conjunto definido de riesgos o necesidades a los que se ven sometidos los hogares e individuos, provisión para la que no debe implicar ni un acuerdo reciproco simultáneo ni acuerdo individual (seguros individuales, ni contraprestación como préstamos con intereses subvencionados). Los riesgos mencionados son enfermedad/atención sanitaria, personas mayores, pensiones de viudedad/orfandad, familias/infancia, desempleados, hogares y exclusión social no incluida en ninguna de las funciones mencionadas anteriormente. Las prestaciones sociales son realizadas a través de escenarios (*Schemes*) organizados conjuntamente por el gobierno y/o acuerdos colectivos. Los escenarios no se refieren necesariamente a instituciones, aunque los son en muchos casos. Estos escenarios son definidos exclusivamente para ESSPROS como una clasificación existente, en la que los escenarios son agrupados mediante combinaciones de criterios.

El concepto de Escenario se define desde el punto de vista del Beneficiario y por tanto difiere de otros conceptos que se concentran en gastos de unidades institucionales o costes presupuestarios.

La estructura de la base de datos se conforma alrededor del Núcleo del Sistema (Core System) y los módulos[3] específicos.

---

[2] El gasto en Educación queda excluido salvo que se refiera a las ayudas proporcionadas a familias en circunstancias específicas de exclusión (indigentes) con menores a su cargo.

[3] Mientras que el Núcleo del sistema se corresponde con información estandarizada referida a los gastos y aportaciones del sistema de protección social, los módulos contienen información estadística suplementaria referida a aspectos particulares de protección social. Cada módulo tienen su propia metodología y esta basado en una regulación específica desarrollada por la Comisión. Actualmente los módulos recogen información que cubre:

- el número de beneficiarios de pensiones;
- beneficios de protección social netos , por ejemplo la influencia de los sistemas fiscales en la protección social en función de tipo de impuestos y contribuciones sociales pagadas en beneficios por los beneficiarios y la extensión hacia los beneficios proporcionados como reembolsos fiscales o reducciones fiscales (programa piloto).

Tipos de intervención

La palabra intervención debe ser entendida en sentido amplio del término bajo el que se recogen la financiación de las ayudas sociales y los costes administrativos asociados, así como la provisión real de prestaciones.

Los beneficios dentro de la protección social pueden tener las siguientes formas en el sistema: pagos en efectivo, reembolsos de gastos realizados y bienes o servicios directamente proporcionados a personas recogidas bajo el marco del sistema de protección.

La condición de que la intervención debe proceder de cuerpos públicos y privados excluye de la definición todas las transferencias de recursos realizadas de forma privada entre hogares o individuos a familiares en forma de cesiones, ayuda, etc., incluso si su propósito es la protección de los riesgos y necesidades señalados anteriormente.

Por cuestiones prácticas también se excluyen apoyos de pequeña dimensión, esporádicos o informales como colectas, recaudaciones navideñas, ayuda humanitaria y envíos de emergencia específicas para las situaciones de catástrofe natural.

Los riegos enunciados anteriormente tienen dos propósitos: por una parte, delimitar el ámbito de la protección social a las áreas que son entendidas como prioritarias en el contexto de la UE; por otra, constituirse en una herramienta para realizar comparaciones estadísticas en un conjunto en que las instituciones, los marcos jurídicos y las costumbres sociales de los distintos estados miembros difieren considerablemente. Los diferentes tipos de riesgos definen el propósito principal para el cual los recursos son proporcionados, independientemente de la legislación o la estructura institucional que se encuentre por detrás. Se denominan funciones del sistema de protección social, las cuales son definidas en términos de su fin último, no en términos para proporcionar un desglose de la protección social o de partes de legislación. El desglose en funciones se realiza solamente para las prestaciones de protección social (*Social Benefits*), no para las recepciones.

Quedan excluidos del concepto de protección social los acuerdos recíprocos simultáneos realizados entre dos o más partes en los que la obtención de cualquier forma de prestación o ayuda requiere una contraprestación simultánea equivalente

económicamente por parte del receptor[4]. Esta característica es relevante para poder discernir la protección social procedente de los empleadores a sus empleados de aquellos cantidades que enmascaran subidas de sueldos y salarios, aunque el sistema considera como protección social aquellos acuerdos en los que la contraprestación no se realiza de forma simultánea (por ejemplo las pensiones pagadas por el empleador a jubilados o viudos/as de trabajadores), así como los salarios pagados durante periodos de incapacitación para el desempeño laboral. De forma práctica podemos señalar que la protección social prestada por los empleadores a sus trabajadores es:

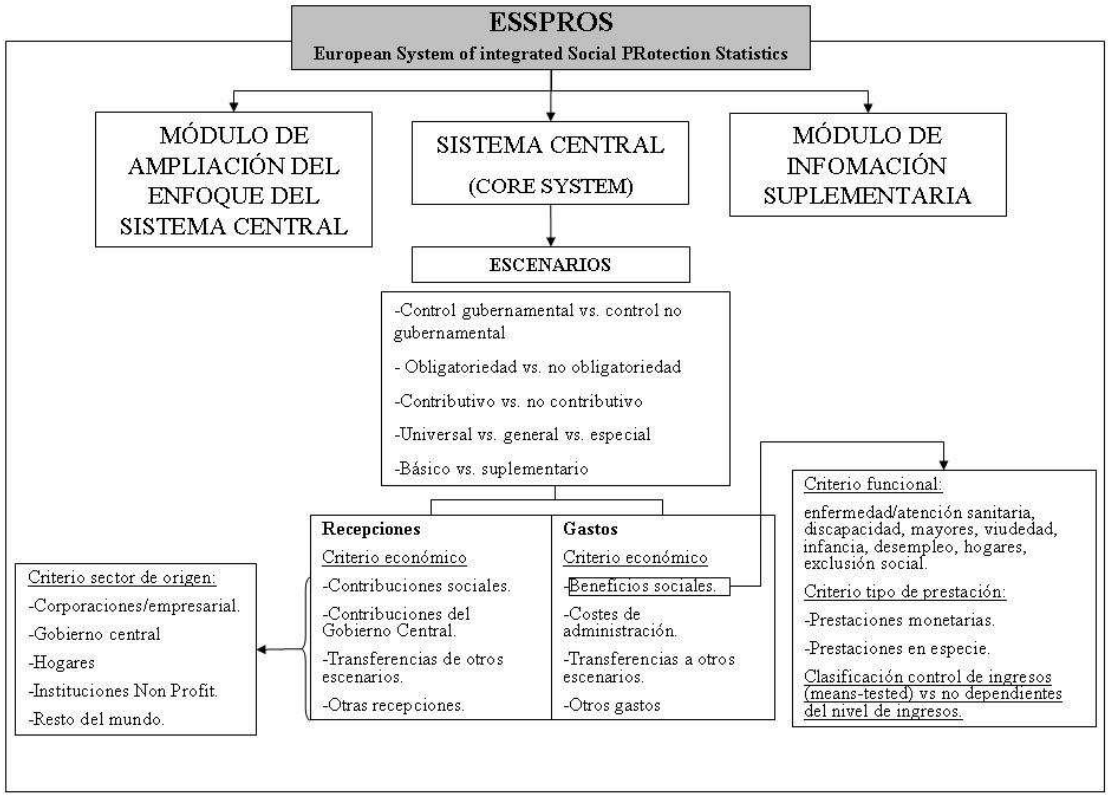
- los sueldos pagados durante periodos de ausencia laboral debido a circunstancias como enfermedad, maternidad, accidente, etc.

- Los complementos establecidos en el convenio en función del número de descendientes a su cargo y otros miembros de la familia.

- Atención sanitaria que no esté relacionada con la naturaleza del trabajo desempeñado.

[4] Por ejemplo, quedan excluidos las ayudas otorgadas como préstamos subvencionados que son concedidos a los hogares porque implica el compromiso de devolución del capital y el pago de unos intereses.

Estructura de ESSPROS



Recepciones

1. Contribuciones sociales
2. Contribuciones del Gobierno General
3. Transferencias realizadas por otros escenarios
4. Otras recepciones

Gastos

1. Prestaciones sociales
2. Costes de administración
3. Transferencias a otros escenarios
4. Otros gastos

Las prestaciones sociales son uno de los principales elementos de ESSPROS, los cuales se desglosan por funciones o por tipo (manera en que es dada la protección).

El *Core System* presenta los datos de las prestaciones realizadas y su financiación, como gastos y recepciones de las unidades que son responsables de proporcionar la protección social. Las ventajas de este método estriban en primer lugar que permite que la información sea estructurada en un marco único recopilando tanto la provisión de protección social como su financiación. En segundo lugar, los datos pueden ser agrupados

fácilmente de acuerdo a la característica principal de las unidades que proporcionan las prestaciones sociales, haciendo más fácil la comparación entre los sistemas de provisión social de los diferentes países. Y finalmente, el método permite aprovechar la información administrativa de los estados miembros.

La unidad estadística ESSPROS es denominada *Escenario de protección social*, que se define como un cuerpo diferenciado de normas, apoyado por una o más unidades institucionales, y que regula la provisión de las prestaciones de protección social y su financiación.

El escenario de protección social debe cumplir la condición de ser susceptible de desglose entre las recepciones y los gastos. Preferiblemente, los escenarios de protección social son elegidos en el sentido de que deben proveer protección contra un riesgo o necesidad, y cubrir a un grupo específico de beneficiarios.

Los escenarios están relacionados exclusivamente con la redistribución y no con la producción. Son sustentados por unidades institucionales y no son en sí mismos unidades institucionales aunque algunas unidades institucionales proporcionan escenarios de protección social como actividad principal, por ejemplo, los fondos de la seguridad social, fondos de pensiones, fondos de bienestar y sociedades mutualistas. Otras pueden llevarlo a cabo solamente como actividad subsidiaria, por ejemplo los empleadores, las compañías de seguro o los sindicatos.

Los bienes y servicios proporcionados en especie se considera que son producidos por la institución que sustenta el escenario en cuestión, o al menos son pagados por otra unidad institucional.

Las unidades institucionales pueden sustentar más de un escenario cuando administran y proporcionan diversos tipos de prestaciones sociales. Por otra parte, un escenario puede ser sustentado por varias unidades, donde cada una es responsable de una región geográfica, grupo de empresas o categoría de trabajadores.

El cuerpo de normas referido en la definición puede ser establecido por ley (de jure), en virtud de leyes, regulaciones o contratos; o de facto, en virtud de prácticas administrativas. Ejemplo de este último son los empleadores que proporcionan a sus trabajadores prestaciones extra-convenio, que incrementan los beneficios existentes en escenarios básicos.

Los escenarios son definidos en función de las siguientes dimensiones:

- Unidad Responsable Principal. Se refiere a la unidad sobre la que recae la toma de las decisiones principales, como el nivel de prestaciones, los términos en los que son pagadas y la forma en que se financia. Pueden ser Escenarios controlados gubernamentalmente y Escenarios no controlados gubernamentalmente. La protección social controlada gubernamentalmente está usualmente establecida por ley. Ésta incluye todo los escenarios que proporcionan protección a los funcionarios en la misma línea que es proporcionada al resto de la población por los escenarios que son controlados gubernamentalmente, pero excluye los escenarios que el gobierno actúa en el papel de empleador y en los cuales no existe un control específico gubernamental equivalente al del sector privado. Los escenarios controlados gubernamentalmente pueden dividirse en: 1) Gobierno Central y fondos de la seguridad social; y 2) Gobierno estatal[5] y local. La característica de control no gubernamental implica aquellos escenarios que no son controlados por el sector gubernamental en su papel de autoridad pública. Esta característica puede ser desglosada en 1) escenarios para empleadores (establecido contractualmente y no contractualmente) y Otros escenarios, referidos a aquellos que no están establecidos por empleadores para sus trabajadores, trabajadores en formación y sus familiares.

- Establecimiento legal. Esta dimensión se refiere a las normas establecidas por ley referidas a la inclusión de las personas protegidas. Los miembros de un escenario de protección social pueden establecerse de manera obligatoria o voluntaria. En el marco de ESSPROS el concepto de obligatoriedad es interpretado desde el punto de vista de las personas protegidas. Los escenarios obligatorios son aquellos en que los miembros son establecidos obligatoriamente por el gobierno. Los escenarios voluntarios pueden desglosarse en: 1) Escenarios dispuestos por ley que recoge aquellos escenarios establecidos legalmente y que están disponibles de forma voluntaria para las personas o grupos específicos como son el autoempleo con bajos ingresos, o las personas que eligen permanecer bajo protección

[5] Referido a los países incluidos en la base que están constituidos como estados federales. La estructura estatal del escenario se refiere a la dimensión de cada miembro de la federación, por ejemplo el Länder en Alemania.

después de un periodo de cobertura obligatoria que ha llegado a su fin; 2) el siguiente grupo son los otros escenarios no obligatorios.

- Establecimiento de los derechos. Se refiere a la manera en que la condición de persona protegida para la recepción de las ayudas viene determinada por pagos de aportaciones o no. Escenarios contributivos son los escenarios que requieren el pago de aportaciones, bien sea por las personas protegidas o por terceras partes en beneficio de aquellas, con el objetivo de asegurar los derechos individuales para la percepción de prestaciones. Escenarios no contributivos son aquellos en los que la elección de los beneficios no está condicionada a los pagos realizados por la persona sujeto de protección o terceras partes en su nombre.

- El enfoque de los escenarios se refiere a la parte de la población que se encuentra recogida bajo el escenario de protección. El escenario universal es aquel que es aplicado a toda la población, lo que implica que todos los residentes o nacionales, independientemente de su estatus socio-profesional, son susceptibles de recibir cobertura social siempre que se produzca la materialización de un determinado riesgo o necesidad. El escenario General es aquel que se aplica a la totalidad o la mayoría de la población activa en un sentido económico. El escenario especial es el escenario determinado para proteger un específico colectivo de la población. ESSPROS define cuatro subgrupos para los escenarios especiales: Funcionarios, Autoempleo, Otros escenarios ocupacionales (creados para ciertas categorías de trabajadores en base a una ocupación o profesión), Otros escenarios (grupos que permanecen en escenarios especiales).

- Nivel de protección. Esta dimensión contempla si el escenario ofrece un nivel de protección básico o suplementario. Varios criterios son utilizados para la clasificación, incluyendo algunas distinciones establecidas anteriormente, así que la interpretación puede variar ligeramente de un país a otro, por lo que es difícil proporcionar una definición estandarizada. Los escenarios básicos a modo de referencia más extendida son los que garantizan un nivel básico de protección. Un nivel básico de protección significa que son atendidos los niveles inferiores de protección (basados en el número de años de contribución/trabajo/residencia), sin que sea estrictamente entendido como el

nivel de recursos mínimo como el estándar social de vida aceptado. Escenarios básicos para personas mayores, por ejemplo, garantizan tanto una pensión mínima o un porcentaje limitado de ingresos, el que puede ser o no, complementado por otro tipo de provisión. En referencia a la atención médica, un escenario básico puede ser tanto hacerse cargo del servicio básico de atención sanitaria, como compensar por solo una fracción específica de su coste. Los escenarios suplementaros son los que aumentan los beneficios por los escenarios básicos, extienden la cobertura o reemplazan los escenarios básicos donde las condiciones de los derechos no se cumplen.

Las recepciones de los Escenarios de protección social

El sistema ESSPROS clasifica las recepciones (aportaciones) de los escenarios de protección social por tipo y origen. El tipo indica la naturaleza de, o la razón para la que se realiza un pago. El origen se refiere al sector institucional desde el cual es realizado el pago.

Cuando un único tipo de aportaciones (recepciones) financia prestaciones en diferentes funciones, es difícil decir qué proporción de dichas aportaciones paga que parte de las prestaciones y, por tanto, a que función van destinados. Ésta es la principal razón por la cual los escenarios de protección social no siempre pueden proporcionar la información específica de un riesgo o necesidad.

Tipos de recepciones

1. Contribuciones sociales. Se refieren al coste incurrido por los empleadores en beneficio de sus propios empleados o por personas protegidas para asegurar el derecho a la percepción de las prestaciones sociales.

1.1. Contribuciones sociales realizadas por los empleadores. Son los costes incurridos por los empleadores para asegurar los derechos a beneficios sociales de sus empleados, empleados en formación y sus familiares.

1.1.1. Contribuciones sociales reales realizadas por los empleadores. Son los pagos realizados por los empleadores a las entidades aseguradoras para garantizar los derechos a las prestaciones sociales para sus trabajadores. Las entidades aseguradoras pueden ser los fondos de la Seguridad Social, Instituciones *Non Profit*, desempeñando acciones en el escenario contributivo, compañías

comerciales de seguros, empleadores desempeñando escenarios no autónomos y manteniendo reservas de forma separada en sus cuentas para tal propósito.

1.1.2. Contribuciones sociales imputadas realizadas por los empleadores. En este apartado la condición de imputadas se refiere a los costes en los que incurren los empleadores para reconocer beneficios sociales o para prometer prestaciones sociales pagaderas en el futuro, para sus empleados sin implicar un asegurador autónomo y sin mantener reservas separadas para tal propósito. La valoración de las contribuciones sociales imputadas de los empleadores puede presentar problemas si los beneficios asociados son reconocidos en el futuro (pensión *old age*). En principio, la manera de recoger la información es mediante la determinación del valor actual neto para esas prestaciones futuras.

1.2. Contribuciones sociales realizadas por las personas protegidas. Son los pagos realizados por los individuos y los hogares a los escenarios de protección social con el fin de obtener o conservar los derechos de percepción de prestaciones sociales. Éstas pueden desglosarse en: i) contribuciones sociales realizadas por los trabajadores, ii) contribuciones realizadas por empresarios individuales, y iii) contribuciones sociales realizadas por pensionistas y otras personas.

2. Contribuciones realizadas por el Gobierno

i) el coste de sostenimiento de los escenarios no contributivos controlados por el gobierno.

ii) apoyo financiero proporcionado por el gobierno a otros escenarios.

Esta categoría puede ser desglosada en:

2.1. Impuestos asignados. Son los ingresos obtenidos de los impuestos y cuotas los cuales, por ley, pueden ser utilizados solamente para financiar la protección social para la que han sido creados.

2.1. Ingresos generales. Son las contribuciones obtenidas de otras fuentes diferentes a las contribuciones asignadas del apartado anterior.

3. Transferencias de otros escenarios. Pagos que no conllevan una devolución recibidos desde otros escenarios de protección. Se dividen en dos categorías.

3.1. Contribuciones sociales Redirigidas. Son pagos que un escenario de protección social hace a otro escenario con la finalidad de mantener o acumular los derechos a la protección social de sus personas protegidas desde el escenario destinatario. Incluso si tales pagos solamente implican una transacción desde un escenario a otro, el ESSPROS recoge los siguientes flujos de valor equivalente: i) en los gastos del escenario que realiza los pagos, la cantidad transferida a otros escenarios en beneficio de personas protegidas (*Social contributions re-routed to other schemes*) ii) en las aportaciones de escenarios de recepción, las contribuciones sociales realizadas por los escenarios de pago en beneficio de de personas protegidas (*Social contributions re-routed from other schemes*).

3.2. Otras transferencias realizadas desde otros escenarios

Un ejemplo de otras transferencias realizadas desde otros escenarios es el de las contribuciones realizadas por otro escenario para reducir el déficit de éste.

4. Otras recepciones. Recoge el conjunto de aportaciones corrientes de diverso tipo de los escenarios de protección social. Éstas se dividen en recepciones de ingresos de propiedad y otros.

4.1. Ingresos de propiedad. Son los ingresos susceptibles de percepción por los propietarios de activos financieros o activos tangibles no productivos implicados para proporcionar fondos para, o poner los activos no productivos tangibles a la disposición de otras unidades institucionales.

En la práctica, se refiere principalmente a los intereses y dividendos percibidos. Las aportaciones desde los ingresos de propiedad también incluyen cualquier ingreso por actividad empresarial, así como las ganancias por la explotación de inmuebles a otros escenarios por la institución que los cede. Es preciso señalar que como escenario de protección social por definición no puede desarrollar actividades productivas, no puede por sí mismo generar ingresos empresariales.

4.2. La categoría Otros recoge un conjunto de recepciones de diversa naturaleza no asignable en ninguna de las clasificaciones previas, así como los ingresos de cobros (principalmente donaciones desde los hogares), ingresos netos de loterías privadas, indemnizaciones de compañías de seguro y otras donaciones procedentes por ejemplo de legados desde el sector privado. Esta categoría no

incluye ningún pago directo realizado por beneficiarios para sufragar el coste de la ayuda social en el sentido de reparto de los costes generados. Tales pagos son recepciones de las unidades institucionales que venden estos bienes y servicios y no de escenarios de protección social.

Clasificación de los Sectores Institucionales desde los que se originan las recepciones

La definición dada a los sectores institucionales coincide con la definición que aparece en las cuentas nacionales. La unidad institucional es definida como un centro económico elemental de toma de decisiones en el ejercicio de su función principal.

1. Todas las unidades institucionales residentes. Una unidad residente es aquella que constituye una unidad institucional si tiene autonomía en la toma de decisiones en el ejercicio de su función principal y también mantiene un sistema completo contable, o es tal que si fuese posible y significativo, tanto desde un punto de vista legal como económico, para recopilar un completo conjunto de cuentas si son necesarias.

Para poder establecer si una unidad institucional tiene capacidad de decisión en lo referente a su función principal, la unidad debe:

- Ser titular de sus bienes y activos de propio derecho, y por tanto ser capaz de intercambiar la propiedad de los bienes y de los activos, con otras unidades institucionales.

- Ser capaz de tomar decisiones económicas y vincularse en actividades económicas para las que se constituye como responsable directa y contablemente ante la ley.

- Ser capaz de solicitar préstamos en su propio beneficio, de tomar más obligaciones o compromisos y establecer relaciones institucionales.

Un sistema contable completo significa un sistema de registros que recoja todas las transacciones económicas y financieras llevadas a cabo durante el periodo contable, así como el balance de activos y pasivos. Los Hogares son llevados a disfrutar de autonomía de decisión, siempre de decisiones con respecto de su funciones principal, y por tanto deben referirse a ella como unidad institucional,

incluso planteando que mantiene un conjunto de cuentas. El Sector institucional se refiere al agregado de unidades institucionales en base a comportamientos económicos similares. La categoría de todas las unidades institucionales residentes agrupa todas aquellas que son residentes en el país.

1.1. Corporaciones (no financieras y financieras). Unidades institucionales cuyas transacciones distributivas y financieras son distintivas de aquellas de sus propietarios, cuya principal actividad es la producción de bienes y servicios, las cuales son productores de mercado. Incluido en este sector se encuentran las cooperativas, las sociedades de responsabilidad limitada y las cuasi-corporaciones (productores de mercado sin estatus legal independiente que tiene su propio comportamiento económico y financiero que difiere de aquellas entidades a las que pertenece, implicando que las relaciones *de facto* con sus propietarios es la de una corporación hacia sus accionistas). Las Corporaciones pueden llevar a cabo escenarios de protección social en un papel de compañías de seguro o por operaciones entre escenarios no autónomos para el beneficio de sus empleados. Aseguran los beneficios para sus empleados mediante pagos reales o imputados de las contribuciones de sus empleados.

1.2. Gobierno General, conformado por i) todos los tipos definidos de entidades legales residentes establecidas por procesos políticos, las cuales tienen autoridad ejecutiva, legislativa o judicial sobre otras unidades institucionales dentro de una área dada, siendo su actividad principal la provisión de servicios colectivos o bienes individuales los cuales son proporcionados gratuitamente o a precios que representan menos del 50% de los costes de producción; ii) instituciones no lucrativas residentes que proporcionan la mayoría de su *output* a otras unidades institucionales de forma gratuita o a un precio que cubre menos del 50% de sus costes de producción y que son controlados y financiados por el tipo de unidades mencionadas en el apartado (i); iii) todos los fondos de la seguridad social nacionales, es decir, las unidades institucionales cuya función principal es proporcionar beneficios sociales y que cumplen cada uno de los siguientes criterios:

- por ley o normativa, ciertos grupos de población están obligados a participar en un escenario o a pagar contribuciones.

- El gobierno es responsable de la dirección de la institución con respecto al convenio o aprobación de la institución y beneficios independientemente desde su papel como cuerpo supervisor o empleador.

El subsector Gobierno Central cubre todas las instituciones gubernamentales generales del tipo i) superiores que extienden su autoridad sobre todo el territorio nacional, ii) aquellas que controlan y financian.

El subsector gubernamental Estatal (regional) y local cubre todas las instituciones gubernamentales de tipo i) mencionado arriba, aquellas autoridades se encuentran restringidas a una parte del territorio nacional y todas las unidades de tipo, ii) aquellas que controlan y financian. El gobierno regional actúa en países con constituciones federales como Bélgica, Alemania y Austria.

Fondos de la Seguridad Social combina todas las unidades institucionales de tipo (iii) independientemente del área geográfica en la cual son activos. Dentro del marco de política social, el gobierno general usualmente desarrolla una variedad de escenarios contributivos y no contributivos. También puede ser subvenciones corrientes y transferencias de capital a otras unidades institucionales, en particular *non-profit*, para financiar y apoyar los escenarios de protección que administran. El gobierno asegura las prestaciones a los funcionarios y otros empleados mediante el pago de contribuciones sociales reales de empleadores. Normalmente, éste proporcionará también ciertos beneficios sociales directamente a sus empleados (ayuda social).

Finalmente, el gobierno puede proporcionar protección social a través de otros canales (como mediante la concesión de beneficios fiscales y el pago de subvenciones a los productores de mercado), aunque no existe un sistema de registro de información para ello dentro del *Core System* de ESSPROS.

1.3. Hogares. Recoge la información de individuos o grupos de personas como consumidores y posiblemente también emprendedores que llevan a cabo actividades productivas y servicios, financieros o no, siempre que en última instancia, las correspondientes actividades no se realicen en el marco de otras entidades separadas como cuasicorporaciones. También se incluye individuos y grupos de individuos como productores de bienes y servicios no financieros para uso final propio y exclusivo.

Los hogares como consumidores son definidos como todos los pequeños grupos de personas residentes, no necesariamente relacionadas, las cuales comparten la misma residencia, quienes tienen en común parcial o totalmente sus ingresos y patrimonio, y que consumen cierto tipo de bienes y servicios colectivamente, principalmente vivienda y alimentación.

Los empleadas/os del hogar que viven en la misma residencia que sus empleadores no pertenecen a la misma unidad (hogar). Las personas que viven permanentemente o por un periodo largo de tiempo en una institución y que tienen poca o ninguna autonomía de acción o de decisión en cuestiones económicas son consideradas como pertenecientes de manera conjunta a una única unidad de hogar. Un ejemplo son los miembros de órdenes religiosas, pacientes de larga estancia en residencias mentales, reclusos cumpliendo sentencias largas y personas mayores que viven en residencias.

En los módulos basados en microdatos, el sector de Hogares puede ser subdividido de acuerdo con criterios como la composición de los hogares, el nivel y fuente de ingresos y el tipo de área en la cual el hogar tiene su ubicación.

Los hogares aparecen en el sistema como receptores de prestaciones sociales y como contribuyentes a los escenarios de protección social mediante el pago de contribuciones de los empleadores (si son productores de mercado o empleadores de personal del hogar) y contribuciones sociales pagadas por las personas protegidas.

1.4. NPISH (*Non-profit institution serving households*). Consiste en todas las organizaciones *non profit* que proporcionan la mayoría de su *output* a los hogares de forma gratuita o a precios que cubren menos del 50% de sus costes de producción, excepto aquellas que son controladas y financiadas principalmente por las autoridades gubernamentales. Sus principales fuentes de recursos, aparte de aquellas derivadas de ventas ocasionales, corresponden a las contribuciones voluntarias, monetarias o en especie, desde los hogares en su capacidad como consumidores, a los pagos hechos por el gobierno y a los ingresos percibidos por los derechos de propiedad.

2. Resto del mundo. Se conforma por todas las instituciones no residentes. El ESSPROS cubre las transacciones del resto del mundo solamente en el grado en que se relaciona a escenarios de protección social residentes. Ejemplo son las contribuciones sociales pagadas por unidades no residentes a hogares dentro de escenarios de protección social residentes.

<u>Escenarios de gastos de protección social</u>

Estos escenarios se pueden clasificar por tipos, los cuales indican la naturaleza de, o la razón para la cual, se realiza el gasto. ESSPROS distingue cuatro categorías principales de gasto. La primera es prestaciones sociales, que son recursos transferidos a

beneficiarios en forma de pagos en efectivo o como bienes y servicios. La descripción de este tipo de gasto es una de los principales objetivos de ESSPROS. La segunda categoría de gastos se refiere a los relacionados con los costes de administración cargados a los escenarios. La tercera y cuarta categoría se refieren a las transferencias realizadas a otros escenarios o a una mezcla de gasto.

La prestación social consiste en las transferencias realizadas por los escenarios de protección social a los hogares e individuos para aliviarlos de las cargas de un conjunto definido de riesgos o necesidades.

La lista de riesgos convencionalmente acordada es la que se ha indicado anteriormente.

En el *Core System*, las prestaciones sociales se refieren exclusivamente a los pagos en efectivo, reembolsos y la provisión directa de bienes y servicios. Recogen todas las ayudas directas en el sentido de los beneficios dirigidos a una situación de riesgo, equivalente al ingreso neto disponible de los beneficiarios.

Los escenarios residentes pueden proporcionar prestaciones tanto a residentes como a no residentes. A la inversa, los hogares residentes e individuos pueden recibir ayudas desde escenarios no residentes. La prestación última no se recoge en las cuentas, porque no están relacionadas con los escenarios de protección social residentes.

Los costes de administración significan el coste cargado al escenario por la gestión y administración del mismo. Las transferencias a otros escenarios son los pagos no correspondidos satisfechos a otros escenarios de protección social. Se desglosan en dos categorías:

3.1. Contribuciones sociales redirigidas. Son pagos que un escenario de protección social realiza a otro con el fin de mantener o acumular los derechos de sus personas protegidas para la protección social del escenario.

3.2. Otras transferencias realizadas a otros escenarios. Un ejemplo son las transferencias pagaderas a otros escenarios, transferencias de fondos hechas por el escenario para reducir el déficit de otro.

4. Otros Gastos. Recoge el conjunto de gastos de diversa naturaleza por escenarios de protección social. Se desglosan en:

4.1. Ingresos de propiedad. Son los ingresos pagaderos por los propietarios de activos financieros o no productivos tangibles de retorno, para proporcionar fondos para, o por, poniendo los activos a las disposición de un escenarios a través de la unidad institucional de la que depende.

4.2. La categoría Otros incluye un conjunto heterogéneo de pagos no atribuibles como son los impuesto sobre ingresos o patrimonio. Las devoluciones del principal de los préstamos no se incluyen en este apartado; hay transacciones financieras las cuales caen fuera del enfoque del sistema *Core*.

Clasificación por funciones de los beneficios sociales

ESSPROS distingue 8 funciones de protección social

1. Enfermedad/atención sanitaria. Prestaciones en efectivo para la manutención y apoyo en relación con enfermedades físicas o mentales, excluida la discapacidad. La atención sanitaria trata de mantener, restaurar o mejorar la salud de las personas protegidas independientemente del origen de la misma.

2. Discapacidad. Pensión o apoyo en efectivo o en especie (excepto atención sanitaria) en relación con la discapacidad mental o física de las personas para favorecer su incorporación a actividades económicas y sociales.

3. Mayores. Ayudas y pensiones relacionadas con la tercera edad (excluida la atención sanitaria)

4. Viudedad/orfandad. Pensiones y ayudas referidas a la muerte de un miembro de la familia.

5. Familia/infancia. Ayudas destinadas a cubrir parte de las cargas económicas producidas por el embarazo, nacimiento, adopción, atención de los menores a cargo y cuidado para otros miembros de la familia.

6. Desempleo. Relacionado con el desempleo.

7. Hogar. Ayuda referida al coste de la vivienda.

8. Exclusión social no recogida en otros apartados. Ayudas en efectivo o en especie (excepto atención médica) específicamente destinadas a combatir la exclusión social cuando no es cubierta por ninguna otra función.

La clasificación de beneficios sociales por tipo se produce en dos niveles: primeramente, una clasificación concisa general la cual en principio se aplica a todas las funciones y, en segundo lugar, una más detallada en la que los elementos son solamente relevantes a uno o a un limitado número de funciones.

Una prestación en efectivo es una ayuda pagada en efectivo y que no requiere prueba de gasto real de los receptores. Los beneficios que requieren prueba del gasto efectuado para proceder a su reembolso son clasificados por el sistema como ayudas en especie.

Ayudas en efectivo periódicas. Son las pagadas en intervalos regulares de tiempo.

Ayudas Pago Único. Son pagadas en único desembolso.

Beneficios en especie. Son bienes o servicios.

Beneficios sociales condicionados por los niveles de renta o no condicionados.

Principios de exhaustividad y consistencia

Todas las transacciones recogidas dentro del marco de ESSPROS deben ser contabilizadas. El principio de exhaustividad es de primaria importancia para la comparabilidad internacional de los datos de protección social.

Especial atención debe otorgarse a los escenarios que proporcionan considerables prestaciones en términos de valores agregados, pero para las cuales existen pocos datos administrativos. Si las fuentes disponibles no proporcionan datos claros, deben realizarse las estimaciones adecuadas. Pueden realizarse por comparación con escenarios similares para los que exista suficiente información disponible.

En todo momento, la consistencia debe asegurar el sistema de cuentas. Por ejemplo, si un cierto tipo de prestación es introducida en las cuentas, las transacciones financieras relevantes deben ser incluidas bajo el epígrafe de recepciones del escenario de protección social. Otro ejemplo es el gasto en transferencias a otros escenarios, los cuales

deben tener, en algún lugar en el sistema, el mismo valor que las recepciones desde las transferencias realizadas desde otros escenarios.

Finalmente, las transacciones registradas de todos los escenarios individuales de protección social debería exactamente la misma cantidad de los totales nacionales.

Valoración

El sistema ESSPROS valora las transacciones a valor de intercambio corriente, es decir, el valor al cual el flujo y el stock son, o podrían ser, intercambiados por efectivo. En algunos casos, cuando no es posible establecer este valor, los bienes y servicios son valorados al precio de producción.

Normalmente, la mayoría de las transacciones de protección social son flujos en efectivo cuya valoración no presenta ninguna dificultad. La valoración de beneficios sociales en especie directamente proporcionada a los hogares es más difícil.

Si un escenario compra bienes y servicios para la provisión a sus beneficiarios desde unidades productivas, la prestación social es valorada al precio real acordado por ambas partes. Debería no existir, o ser relativamente pequeño, el desfase temporal entre el momento del pago por el escenario y el momento de ser proporcionado a los beneficiarios.

Cuando éste no es el caso, el precio originalmente pagado no debería representar el valor real del beneficio en especie proporcionado. Bajo estas circunstancias, el beneficio debería, en principio, ser valorado a los precios que el mismo o similar bien o servicio podría ser conseguido en el mercado en el momento en el que son proporcionados a los beneficiarios.

Si las unidades institucionales que dirigen los escenarios producen los bienes o servicios por si mismas, existen dos posibilidades. Si la institución es productora de mercado, las prestaciones en especie son valoradas a precios de mercado corrientes para el mismo tipo de bienes y servicios.

Si las unidades proveedoras no son productoras de mercado, las prestaciones se valoraran como la suma de los costes incurridos en la producción y provisión de las ayudas, la suma de:

i) Consumo intermedio. Es el valor de bienes y servicios consumidos como *inputs* en el proceso de producción, excluyendo los activos fijos que son registrados como consumo de capital fijo.

ii) Compensación de empleados. Es la remuneración total, en efectivo o en especie, pagada por el trabajo realizado.

iii) Consumo de activo fijo. Representa la cantidad de activo fijo, utilizado durante el periodo en consideración como un resultado de obsolescencia económica prevista, y el desgaste natural incluyendo una provisión por perdidas de activos fijos debido a daños accidentales. Su valoración podría desviarse considerablemente de los valores calculados mediante métodos normales empresariales de depreciación, o como los permitidos para propósitos fiscales, especialmente cuando existe inflación.

iv) Impuestos a la producción e importaciones menos subvenciones. Los impuestos son recaudados por el gobierno general o por las Instituciones de la UE con respecto a la producción e importación de bienes y servicios, la utilización de mano de obra, la propiedad o el uso de terrenos o construcciones u otros activos utilizados en la producción. Subsidios son definidos como pagos, los cuales el gobierno o instituciones de la UE realizan a los productores con el objetivo de influir sobre sus niveles de producción, sus precios o la remuneración de los factores productivos

ANEXO 2

RESUMEN DE TRABAJOS QUE ESTUDIAN LAS DIMENSIONES DE LA TQM Y LA RELACIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD-RESULTADOS

Autores	Muestra	Relación Variables de calidad y Variables de resultado
Adam (1994)	187 empresas de USA	Fuertes relaciones entre el enfoque de las mejora de calidad y los resultados en calidad. Más débil, pero significativa, es la relación entre el enfoque de mejora de la calidad y los resultados operativos o financieros.
Anderson et al (1995)		La satisfacción de los trabajadores tienen un efecto directo sobre la satisfacción de los clientes. No se demuestra una relación significativa entre la mejora continua y la satisfacción de los clientes.
Flynn, Schroeder, Sakakibara (1995)	45 manufactureras en EEUU	Positiva. Prácticas como el apoyo de la dirección superior, gestión de la fuerza de trabajo, actitud en el trabajo y relaciones con proveedores, están relacionadas con algunas prácticas básicas de la calidad y medidas de los resultados de la calidad. Control Estadístico-feedback y el proceso de diseño del producto tienen un efecto positivo en los resultados del mercado de la calidad percibida mientras que la gestión de flujos del proceso y el control estadístico-feedback tienen un efecto sobre resultados internos (productos finales inspeccionados sin necesidad de reprocesamiento) La calidad percibida y los resultados internos no tienen efectos significativos sobre la ventaja competitiva.
Morhman et al. (1995)	290 empresas en EEUU	Existe una relación positiva y significativa entre la adopción de la TQM y la eficiencia de los trabajadores y la utilización del capital. La relación de TQM con los costes de producción y la rotación de inventarios no es significativa. Aunque las prácticas centrales de TQM y cuota de mercado son significativas para las empresas industriales, no es significativa entre TQM y resultado financiero.
Powell (1995)	54 empresas industriales y de servicios de EEUU	Positiva. Un TQM puede generar valor económico para la empresa, pero el éxito de un TQM depende más críticamente de características tácitas, intangibles tales como la cultura, las atribuciones de poder a los empleados y el compromiso de los ejecutivos. El compromiso de la dirección, organización abierta y *empowerment* de los trabajadores produce una correlación parcial significativa tanto para los resultados globales como para los resultados de calidad. La filosofía 0 defectos y las relaciones con los proveedores inciden sobre los resultados de la calidad pero parcialmente sobre los resultados de la organización.
Ahire y Golhar (1996)	371 empresas industriales	Las correlaciones entre las variables plantean la existencia de sinergias entre las dimensiones de la TQM que interfieren sobre la calidad de producto. El compromiso de la dirección influye sobre la calidad del producto a traves de la mejora en el enfoque hacia el cliente y en la movilización efectiva de los recursos humanos. Las herramientas de calidad requieren un uso efectivo por los trabajadores motivados y capacitados en la calidad, aunque no presenta una correlación elevada con la calidad del producto. La gestión de los proveedores afecta ala calidad del producto a través de los resultados de los proveedores. El trabajo muestra que el tamaño no influye en la implantación efectiva de la calidad
Black y Porter (1996)	464 empresas de servicios en España, Reino Unido y Países	Los indicadores claves de una alta calidad de servicio difieren de sector a sector. Dicha variación no es tanto causada por las características del sector como por la etapa del desarrollo de la gestión de la

	Bajos	calidad en que se encuentra dicho sector. Los esfuerzos por mejorar la calidad se reflejan en todos los aspectos y áreas de la organización.
Hendricks, Singhal (1996)(1997)	Premios presentados por 34 empresas	Relación positiva con el valor de mercado de la empresa
Madu, Kuei y Jacob (1996)	165 gestores de empresas manufactureras de servicios.	Correlación significativamente positiva entre las dimensiones de calidad satisfacción de clientes y calidad de servicios de los empleados y el resultado de la organización tanto para empresas manufactureras como de servicios.
Adam et al (1997)	997 empresas de diferentes partes del mundo	El enfoque de las empresas hacia la calidad está correlacionado con la calidad actual y, en menor medida, con los resultados financieros. Los mejores indicadores de resultado varían de región a región.
Hendricks y Singhal (1997)	463 empresas ganadoras de premios de calidad	Relación positiva con respecto al desempeño financiero
Lemark et al (1997)	60 empresas que hubieran demostrado compromiso con la calidad durante 5 años	Los resultados muestran un mejore desempeño en el valor de mercado de las empresas así como un mejor beneficio contable.
Choi y Eboch (1998)	339 empresas manufactureras	Las prácticas TQM tienen mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes que sobre los resultados de planta. Los resultados de planta no pueden demostrar ejercer un impacto significativo sobre la satisfacción de los clientes.
Easton y Jarrell (1998)	108 empresas	La adopción de un TQM tienen efectos positivos sobre los resultados financieros.
Dow, Samson y Ford (1999)	698 empresas industrials en Australia y Nueva Zelanda	Responsabilidad/compromiso de los empleados, visión compartida y enfoque de clientes contribuyen a la obtención de superiores resultados sobre calidad.
Hendricks y Singhal (1999)	600 empresas premiadas, de pequeño y gran tamaño, industriales y servicio de EEUU	Los resultados se aprecian en periodos posteriores a la implantación, siendo significativamente más favorables los resultados financieros para las empresas de menor tamaño, bajas en intensidad de capital, o las enfocadas en un producto.
Samson y Terziovski (1999)	1024 empresas industriales en Australia y Nueva Zelanda	Dentro de los diferentes factores analizados, las categorías liderazgo, gestión de personas y enfoque de clientes son los indicadores más significativos de los resultados.
Ahire y Dreyfus (2000)	418 plantas manufactureras de múltiples industrial	El diseño y la gestión de procesos tiene efecto positivo sobre los resultados internos y externos de la calidad. El tamaño9 de la empresa, la duración del TQM y la industria no tienen ningún efecto sobre el modelo de sinergias entre diseño y gestión de procesos
Das er al (2000)	290 empresas industriales de EEUU	Los resultados muestran como variable modeladora de las prácticas TQM el nivel de competencia internacional, de tal manera que se requiere un mayor esfuerzo en calidad para conseguir la satisfacción del cliente en condiciones de medio-alto nivel de competitividad.
Escrig *et al.*	231 empresas españolas	Relación positiva

(2001)		
Hendricks y Singhal (2001)	435 ganadores de premios de calidad	El tamaño de la empresa y el grado de diversificación y madurez de un programa TQM moderan los beneficios de su implantación. El ritmo al que se implementa TQM no influye en los resultados.
Rahman (2001)	49 empresas con y sin certificado ISO 9000	No hay diferencias en los impactos entre empresas certificadas y sin certificar.
Singels et al. (2001)	192 empresas del norte de holanda con certificación ISO 9000 y sin certificado	No hay diferencias en los impactos entre empresas certificadas y sin certificar.
Nicolau y Sellers (2002)	Empresas certificadas (40 certificados) de la bolsa española	Los certificados obtenidos por las empresas observadas presentan una relación positiva con los resultados empresariales.
Tsekouras et al. (2002)	143 empresas griegas con y sin certificado ISO 9000	La norma ISO no influye en el resultado.
Wayhan et al (2002)	48 empresas certificadas (ISO 9000) en EEUU	No existe relación entre ISO y resultado, excepto para la variable ROA
Kaynak (2003)	214 empresas de EEUU	Las prácticas TQM tienen un efecto positivo sobre los diversos niveles de rendimiento.
Merino-Díaz (2003)	965 empresas españolas	5 constructos Regresión 1 factor subjetivo Positiva
Terziovski et al. (2003)	400 empresas certificadas en Australia	5 constructos Regresión factores subjetivos (perceptual) Positiva
Ayala, Fernández y González (2004)	329 PYMES	Existencia de una importante relación entre Capacidades tecnológicas y el hecho da haber adoptado un sistema de calidad (Certificación)
Fuentes, Albacete y Llorens (2004)	Gestores de calidad en 273 empresas españolas de múltiples sectores.	El entorno de la organización (dinamismo, munificencia y complejidad) influye sobre el grado de implementación de la mayoría de los principios TQM. Las dimensiones del TQM tienen un impacto sobre los resultados
Taylor y Wright (2006)	67 empresas TQM	La medición de las prácticas clave del TQM, especialmente la autoevaluación y el benchmarking, es esencial para el éxito de la TQM.
Pinho, J.C.	135 PYMES (N=114 para el análisis path)	El trabajo analiza las relaciones entre TQM, Orientación al cliente, Capacidad de innovación y Performance. Las prácticas TQM se aglutinan en torno a dos factores: “En foque en el cliente” y “Diferenciación y enfoque en el mercado”. Los resultados del trabajo muestran que el mayor causante del performance (financiero y no financiero) es el sistema TQM, seguido de la predisposición a la Innovación. También se demuestra la existencia de una relación de causalidad entre TQM y orientación al cliente, y entre orientación al consumidor e innovación.

Fte: Elaboración propia

ANEXO 3

CARTA DE PRESENTACIÓN Y COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Estimado/a Director/a:

Desde los Departamentos de Economía y Empresa de la Universidad de la Rioja y de la Universidad de Zaragoza nos es grato ponernos en contacto con usted, y solicitarle su colaboración en un trabajo de investigación que en estos momentos estamos realizando.

Conscientes de la complejidad de las organizaciones no lucrativas y la importancia de gestionar adecuadamente todos los esfuerzos que realizan, venimos desarrollando este estudio cuya finalidad múltiple es:

- Analizar la manera de afrontar la implantación de sistemas de gestión de calidad, desde los motivos, principales frenos, las áreas de actuación planteadas como los principales logros alcanzados.
- Estudiar la capacidad de las organizaciones para vincular a los recursos humanos. Tratamos de comprender el proceso de vinculación del individuo a la organización y la capacidad de las organizaciones de retener dichos recursos.
- Detectar formas de participación de los diferentes grupos de usuarios dentro del funcionamiento de la organización.

La manera de afrontar estos objetivos es mediante la obtención de datos a través de una entrevista personal con algún miembro de la Junta Directiva/Patronato, y/o del equipo técnico, quien/es conociendo a fondo la organización pudiese proporcionar información sobre el sistema de gestión. Disponer de la opinión de personas que se ajusten a este perfil resulta imprescindible para la relevancia de la información y aprovechamiento de la entrevista. El tiempo estimado para dicha entrevista sería en torno a los 40-60 minutos.

Para realizar el análisis sobre el compromiso de los trabajadores y voluntarios se ha diseñado un formulario en el que pretende recoger información sobre la vinculación del trabajador/voluntario con la organización y su satisfacción laboral. Confiamos en disponer de un número suficiente de respuestas que nos permita poder trabajar con la suficiente representatividad estadística, y así poder llevar a cabo nuestro propósito.

Toda la información y los datos obtenidos se tratarán con **estricta confidencialidad,** de tal forma que nunca serán utilizados para otro objetivo distinto que el perseguido en este trabajo. Por otra parte, una vez finalizado el trabajo nos comprometemos a presentar un informe final sobre los resultados que pudiesen ser de utilidad para la organización.

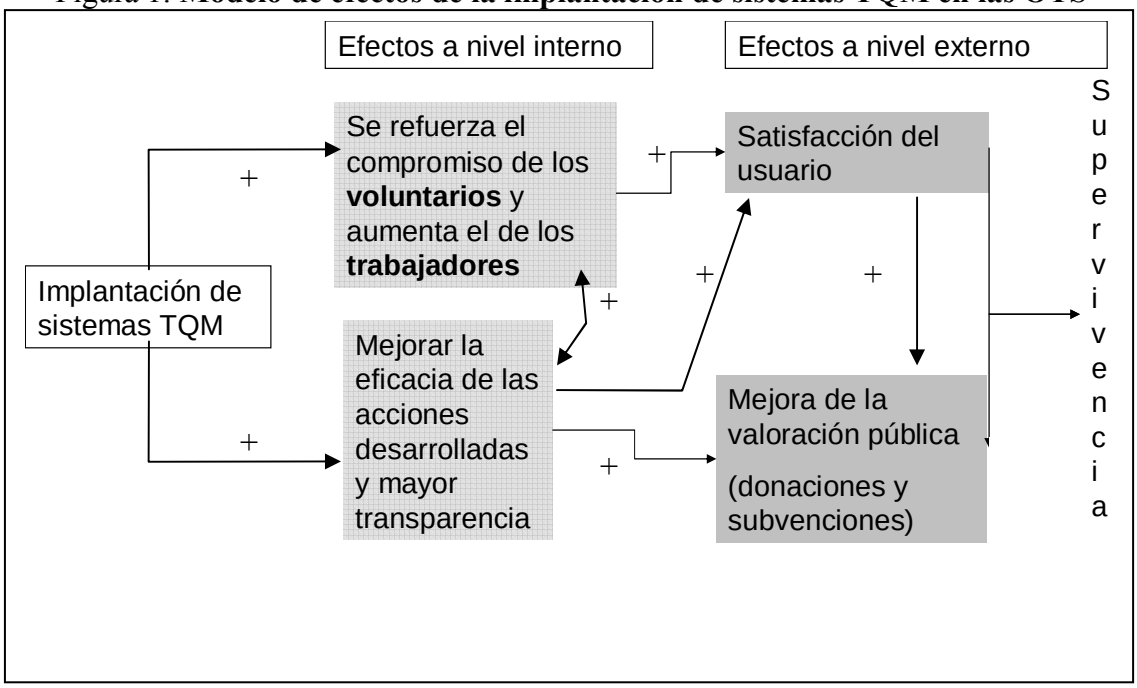
Dándole las gracias anticipadas por su colaboración, le saluda cordialmente,

Emma Juaneda Ayensa
Profesora del Dpto. de Economía y Empresa
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

ANEXO 4

GUÍA PARA LA VALORACIÓN DEL ENTORNO Y DE LOS AGENTES FACILITADORES DEL MODELO EFQM

Figura 1: **Modelo de efectos de la implantación de sistemas TQM en las OTS**



Fuente: Elaboración propia

- Presentación

Buenos días, soy ……., profesora del Departamento de Economía y Empresa en la Universidad de La Rioja.

Todo lo que usted comente en esta entrevista será tratado con absoluta confidencialidad

¿Le importa que grabemos esta conversación?

Descripción del objetivo de la investigación y comentar el interés que pueda tener.

Para comenzar me podría decir el puesto que ocupa en esta organización.

1 VARIABLES QUE CONDICIONAN EL CAMBIO

ENTORNO ESPECÍFICO

Entendemos que la TQM está vinculada a la estrategia secundaria (no persigue determinar los productos/servicios-segmentos a los que se dirige) persigue obtener una mejor eficiencia dentro del sector donde actúa. Por tanto nos gustaría detectar si existen

factores en el entorno que empujan a la organización hacia la adopción de estos modelos.

La finalidad es detectar cuales son los motores que condicionan a la organización a la adopción de un sistema de calidad. Por tanto¿cuáles fueron los motivos para plantearos la adopción del sistema?

1.1. **Motivaciones internas**-Existen motivos para modificar el sistema de funcionamiento de la organización

1.2. **Presiones externas** ¿Existen presiones para realizar cambios en la gestión de la organización? ¿Cuáles son los agentes que ejercen esas presiones? Si no los menciona:

- Organismos públicos que obliguen a la presentación de indicadores de resultados y mejoras para la concesión de subvenciones.
- Entidades/Empresas que financien o que puedan financiar en un futuro parte de las actividades de la organización.
- Valoración positiva por parte de la sociedad de los programas de Calidad (donantes individuales).
- Corporaciones, agrupaciones nacionales, socios etc. que presionan sobre delegaciones provinciales.

1.3. **Frenos a la Implantación** ¿Han aparecido algún tipo de freno para que se planteasen o retrasasen los cambios? (Lorenzo Gómez, 2003[1])

I. Renovación de la Junta.
II. Falta de perspectiva clara de futuro.
III. Énfasis en los objetivos a corto plazo.
IV. Exceso de confianza por los resultados pasados.
V. Esquemas mentales muy arraigados.
VI. Alto coste directo (inversiones)
VII. Velocidad y complejidad de los cambios (dificultad de respuesta)
VIII. Problemas de estructura del sector.
IX. Visión estratégica inadecuada.
X. Falta de compromiso real de la dirección con el cambio.
XI. Políticas departamentales no coordinadas.
XII. Criterios irreconciliables en el equipo de dirección
XIII. Valores arraigados en la organización que impiden el cambio.
XIV. Liderazgo insuficiente.
XV. Rutinas establecidas.
XVI. Problemas de acción colectiva (inmovilismo, no se desea tomar alternativas).
XVII. Carencia de capacidades y recursos (financieros, técnicos, etc.).
XVIII. Otros.

1.4. Señale los principales cambios ocurridos en su organización en los últimos años, si lo recuerda indique cuándo tuvieron lugar. ¿Cuáles han sido los efectos de dichos cambios? **Cambios organizativos recientes**

[1] LORENZO GÓMEZ, J.D. (2003): *El cambio en las organizaciones.* Universidad de Cádiz, Cádiz.

1.6. ¿Cómo ve el futuro de la actividad? **(Futuro)**

2. ITEMS PARA LA MEDICIÓN DE LA TQM

Objetivo: detectar los principales objetivos de un sistema de TQM, como se ha llevado a cabo el proceso de implantación, el grado de implantación del sistema de Gestión de la Calidad, herramientas utilizadas y la percepción que tiene la dirección en cuanto a las implicaciones que este conlleva.

Instrumento de Medición: Escala de Grandzol y Gershon (1998)[2] y estudio de la UPV[3].

AGENTES FACILITADORES..... 500 puntos

- ¿Qué considera Calidad en una organización no lucrativa?
- ¿Cuáles son los principales grupos de interés?

2.1.LIDERAZGO (100 ptos)

2.1.1. ¿Cómo se llevo a cabo establecidos **la misión, la visión** y **los valores** de la organización? (Si no entienden lo que significa VALORES, decir: valores como la satisfacción de los usuarios como objetivo básico, trabajo en equipo, implicación con la organización, u otros...)

2.1.2. ¿Se han **dado a conocer** a todos los miembros de la organización? ¿Cómo se ha realizado? ¿Conocen La mayoría de los trabajadores/voluntarios los principales objetivos y estrategias de la compañía?**(Comunicación interna)**

2.1.3. En relación a la implantación del sistema,
¿Cómo ha sido aceptado por parte de los miembros? ¿Cómo se ha motivado para la aceptación del cambio? **(Implicación de las personas)**

2.1.4. ¿Se lleva a cabo un **proceso de revisión**? ¿Cómo es el proceso de revisión?

2.1.5. ¿Cómo ha impulsado La Dirección y se implica activamente en acciones y proyectos de mejora? **(Compromiso de los Lideres)**

2.1.6. ¿Se ha dado a conocer externamente? ¿Cómo se ha realizado publicidad?**(Comunicación Externa)**

---

[2] GRANDZOL, J.P.; GERSHON, M. (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *In ternational Journal of Quality Science,* Vol. 3, Nº1, pp.80-105. Escala adaptada por FUENTES FUENTES, Mª M. (2002): *La gestión de la calidad total: análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados.* Universidad de Granada, Granada.

[3] *Análisis de la calidad de las PYMES de la CAV y de su incidencia en los resultados económicos* www.ehu.es/ieae/publicaciones/confebask.pdf -

2.2.POLÍTICA Y ESTRATEGIA (80)

2.2.1. ¿Se ha realizado planes de actuación para los próximos años (objetivos y estrategia para alcanzarlos)? ¿Están recogidos en un documento?**(Plan estratégico)**

2.2.2. ¿Cómo se establecieron? Proceso de definición. **(Diseño del P.E.)**

2.2.3. Tienen definido un **conjunto de indicadores generales** que utilicen permanentemente para realizar un seguimiento de los principales objetivos de la organización (Ejemplos: servicios prestados, quejas recibidas, etc.) **(Sistema de Indicadores)**

2.2.4. **Benchmarking**. Periódicamente comparan las prácticas con las de otras entidades (Confederación u otras agrupaciones) que consideran como referentes, para mejorar y aplicar, en su caso, estas prácticas en la organización.

2.2.5. Se han identificado de forma clara y concreta las oportunidades y amenazas que proceden del entorno y afectan a la organización así como las fortalezas y debilidades internas **(DAFO)**

2.2.6. Se han realizado una revisión y/o diseñado la estructura organizativa (es decir, departamentos, puestos, funciones, responsabilidades...) en función de los objetivos y estrategias. **(Revisión de la estructura)**

2.2.7. ¿Regularmente (al menos una vez al año), analizan la "rentabilidad"-utilidad de los diferentes programas? **(Evaluación de los programas)**

2.3. ALIANZAS Y RECURSOS

2.3.1. Existe un registro actualizado de los proveedores de la organización, clasificados en función de criterios como: coste, calidad, fiabilidad, plazo de entrega, servicio post-venta...**(Gestión de proveedores) Recursos.**

2.3.2. Trabajan en colaboración con entes públicos u otras organizaciones de todo tipo de servicios para buscar juntos vías de mejora en la satisfacción del usuario. **(Relaciones con la Administración Pública) Colaboradores.**

2.3.3. Aplican innovaciones tecnológicas relevantes. **(Innovaciones Tecnológicas) Recursos.**

2.3.4. Existen acuerdos con otras organizaciones/empresas del entorno orientados a compartir recursos (humanos, de tiempo, de información y conocimiento, o incluso recursos económicos), para conseguir objetivos comunes. **(Redes) Recursos.**

2.3.5. Utilizan habitualmente herramientas de tipo financiero para cubrir el riesgo de posibles variaciones en las previsiones de ingresos-gastos. **(Gestión de riesgos) Recursos.**

2.3.6. Uso de Internet en las relaciones con usuarios, proveedores, otras entidades o en general en nuestra actividad (Si se requiere aclaración: para suministrar información, formalizar pedidos, buscar información, canalizar quejas o reclamaciones, etc...) **(Internet y nuevas tecnologías) Colaboradores y Recursos.**

2.3.7. Actuaciones orientadas a la satisfacción de necesidades de la comunidad social donde está radicada nuestra organización (patrocinios y obras sociales, reducción de ruidos, reciclaje de residuos, etc.) **(Intervención comunitaria) Colaboradores y Recursos.**

2.3.8. Sistema formal para recoger, sistematizar, almacenar y difundir entre todos el conocimiento que reside en todas y cada una de las personas que integran la organización. **(Herramientas para la Gestión del Conocimiento) Colaboradores y Recursos.**

2.4. PERSONAS (90)
ESTRUCTURA

2.4.1. ¿Cuál es la estructura de la organización? ¿En la organización se trabaja habitualmente en equipos o grupos de trabajo **(Equipos de trabajo)** con capacidad para tomar decisiones sobre las cuestiones que les afectan?

2.4.2. **Los trabajadores muestran su satisfacción con el trabajo que realizan.** La Dirección crean un entorno de trabajo que anima a los trabajadores a desarrollar todo lo mejor de sus habilidades. (**Implicación de los Trabajadores**)

COMUNICACIÓN

2.4.3. ¿Existe en la organización **un Plan de Comunicación Interna**? Se han fijado las acciones de información/comunicación a dirigir a los

trabajadores/voluntarios, los medios que se van a utilizar para tales acciones, su periodicidad, así como sus responsables y destinatarios.

2.4.4. ¿Se realizan encuestas, **entrevistas o reuniones periódicas** con trabajadores/voluntarios para evaluar su grado de satisfacción general y su opinión acerca de la organización, de su trabajo, de sus condiciones laborales y salariales, etc.? o ¿los empleados son reticentes a **expresar sus opiniones**, hacer sugerencias o perfeccionar actividades de la organización?

2.4.5. Información que se da a los usuarios (***Información***)[4]

SISTEMA RETRIBUTIVO

2.4.6. Existe algún sistema de recompensas/sistemas no salariales de reconocimiento y/o recompensa de los esfuerzos y logros del personal (días libres, etc.) **(Reconocimiento)**.

2.4.7. Se han establecido indicadores internos para evaluar y mejorar el rendimiento de las personas (absentismo, productividad por empleado, participación de acciones formativas o en acciones de mejora, antigüedad media, etc.) **(Evaluación del Desempeño)**

PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y MEJORA DE LOS RR.HH.

¿Existen <u>Planes de formación</u> dentro de la organización?

2.4.8. ¿Cómo se han definido? Inventario de puestos de trabajo: definición de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en el personal**. (Sistemas internos de evaluación)**

2.4.9. Se ha definido el desfase existente entre los conocimientos, capacidades y actitudes que tienen las personas y los que sería deseable que tuvieran, y se han establecido acciones formativas en función de ellos **(Definición del Plan de Formación)**

2.4.10. La Dirección garantiza que todos los empleados reciben la formación necesaria para comprender el cómo y el porqué de las actuaciones realizadas por la organización. ¿Cuántos miembros de la organización han participado? **¿**La

[4] Pregunta a incluir en el apartado 3. NIVELES DE PARTICIPACIÓN.

Dirección ha creado un entorno que favorece la formación continua? **(Participación Plan Formación)**

2.4.11. Las personas con responsabilidades directivas suelen recibir formación en formas innovadoras de gestión (Decir el paréntesis sólo si piden aclaración: Calidad Total, Reingeniería de procesos, Modelo EFQM; Benchmarking,..) **(Compromiso de la dirección)**

2.4.12. ¿Existe algún sistema formal para recoger, sistematizar, almacenar y difundir entre todos el conocimiento que reside en todas y cada una de las personas que integran la organización? (**Gestión del conocimiento)**

¿Cuáles son los principales problemas en relación con los trabajadores?

¿Cuáles son los principales problemas en relación con los voluntarios?

2.5. PROCESOS

2.5.1. Encuestas a usuarios/socios/voluntarios y/o se organizan reuniones con ellos orientadas a conocer sus requerimientos y saber a cuáles dan mayor o menor importancia. **Procesos (Orientación al usuario)**

2.5.2. Instrumentos formales como encuestas, entrevistas, etcétera para conocer qué opinan usuarios/socios sobre la entidad y medir su grado de satisfacción general. **Procesos (Orientación al usuario)**

2.5.3. Disponemos de mecanismos sistematizados de recepción, análisis y gestión de quejas y reclamaciones. **Procesos (Gestión de quejas)**

2.5.4. Indicadores de resultado interno en usuarios **Procesos (Orientación al usuario)**

2.5.5. La información relevante que se dispone sobre los usuarios se difunde eficazmente por toda la organización, por lo que es conocida en todos los departamentos de la misma, aunque no tengan trato directo con los ellos. **Procesos (Orientación usuario)**

Mejora Continua

2.5.6. Esta organización favorece el estudio y la mejora continua de todas sus actividades. Están establecidos sistemas para la revisión y mejora de los principales procesos. **Procesos (Gestión interna de procesos)**

2.5.7. Los trabajadores tienen la oportunidad de sugerir cambios o modificaciones en los actuales procesos.**(Comunicación Interna)**

2.5.8. Muchos de nuestros servicios han sido mejorados recientemente. Esta organización ha recibido felicitaciones y reconocimientos por mejorar sus servicios y/o procesos. ¿Se ha obtenido alguna certificación ISO 9000 o cualquier otra acreditación externa de calidad que sea asimilable? ¿Qué tipo de reconocimiento? **Procesos (Gestión interna de procesos)**

3. NIVEL DE PARTICIPACIÓN

3.1. Cómo los usuarios pueden expresar su opinión sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten (***Opinión***) – 2.4.5.1.

3.2. Si la organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de los usuarios y si esta es tenida en cuenta en las decisiones de la entidad que impliquen o afecten (***Consulta***) – 2.4.5.2

3.3. Si el usuario puede realizar reclamaciones obre todas las decisiones que le impliquen o afecten y si se realizan explicaciones o reparaciones en su caso (***Reclamación***) -2.4.5.3.

3.4. Si el usuario puede realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten y si estás son consideradas por la organización (***Propuesta***) -2.4.5.4.

3.5. Si el usuario puede intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten (***Codecisión***) 2.4.5.5.

3.6. Si el usuario puede intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten (***Cogestión***) 2.4.5.6.

3.7. Si el usuario puede intervenir en la toma de decisiones que le impliquen coevaluación (***Codecisión***) 2.4.5.7.

Organigrama,
Nº de trabajadores
Memoria de actividades
Plan estratégico (en caso de que existiese)

MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA

ANEXO 5

ETIQUETAS PREDEFINIDAS PARA LA CODIFICACIÓN DE LOS CASOS

ETIQUETAS PREDEFINIDAS

- ❖ Motores de cambio- motivos del cambio
  - Internos
  - Presiones externas
  - Frenos a la implantación
- ❖ Cambios organizativos recientes
- ❖ Perspectivas del futuro de la actividad
- ❖ Interpretación del significado de calidad
- ❖ Principales grupos de interés

LIDERAZGO

- ❖ Proceso de establecimiento de la misión, visión y valores
  - sistemática elección
  - comunicación interna
  - comunicación externa
  - proceso de revisión
- ❖ Compromiso de la dirección

PERSONAS

- ❖ Estructura interna
- ❖ Equipos de trabajo
- ❖ Satisfacción de los trabajadores
- ❖ Mecanismos de implicación de los trabajadores
- ❖ Plan de comunicación interna
  - acciones de información comunicación
  - sistemas de recogida de información trabajadores
- ❖ Sistemas de reconocimiento
- ❖ Sistemas internos de evaluación
- ❖ Plan de formación
  - definición
  - participación de los miembros de la organización
  - formación función directiva
  - gestión del conocimiento

POLÍTICA Y ESTRATEGÍA

- ❖ Proceso de Planificación estratégica
  - Diseño Plan Estratégico
  - Revisión de estructura
  - Proceso de autoevaluación
  - Indicadores generales
- ❖ Captación de información externa
  - Valoración de los programas
  - Benchmarking
  - Participación usuarios
  - Información a usuarios
  - Opinión usuarios
  - Consulta usuarios
  - Reclamaciones
  - Propuestas de usuarios
  - Codecisión
  - Cogestión

ALIANZAS Y RECURSOS

- ❖ Grupos Stakeholders (distintos de usuarios principales)
  - Gestión de proveedores
  - Relaciones con la Administración Pública
  - Colaboración con otras entidades
  - Intervención comunitaria fuera de la actividad principal
- ❖ Gestión del conocimiento
- ❖ Innovaciones tecnológicas relevantes
- ❖ Gestión de riesgos financieros/problemas de financiación

- Uso de Internet-sociedad del conocimiento

PROCESOS- DEFINICIÓN DE SISTEMA

- Orientación al cliente- detección de necesidades
- Medición de la Satisfacción del cliente
- Gestión de quejas
- Indicadores de resultados internos en usuarios
- Captación de información externa
- Sistemas de información interna sobre usuarios
- Mejora continua
- Proceso de Dirección

ANEXO 6

ESTUDIOS SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Porter et al (1974)	OCQ (15 items)	Satisfacción (global, compañeros, supervisión, trabajo, remuneración y promoción)	Muestran una relación positiva entre el compromiso y todas las subescalas de la satisfacción, aunque con mayor intensidad con respecto a la satisfacción con el trabajo
Mowday et al. (1979)	OCQ (15 items)	Job involvement, career satisfaction, job satisfaction	Relación positiva con *Job involvement* y en menor grado con *Career satisfaction*.
Morris y Sherman (1981)	OCQ	Antecedentes: - Características personales: Edad, Nivel de estudios, sentido de capacidad, - Características relacionadas con los roles: conflicto de roles, ambigüedad de roles, - Experiencias laborales: consideración, estructura inicial.	Explicativas del nivel de compromiso excepto ambigüedad de roles. Positiva con sentido de capacidad, estructura inicial, Edad, Consideración. Negativa: Conflicto de roles, Nivel de estudios.
Hunt, Chonko, Wood (1985)	Hunt, Chonko, Wood[1] (1985) (4 items)	Antecedentes: -Atributos personales: ingresos, edad y nivel de estudios. -Características del trabajo (JCI[2]): variedad, autonomía, identidad, y feedback. Consecuencias: -Satisfacción: sueldo, seguridad en el trabajo, global, carrera.	Los atributos personales son determinantes del nivel de compromiso: edad e ingresos positivamente y nivel de estudios negativamente. Los resultados muestran una relación positiva entre las características del trabajo y el compromiso. El estudio muestra que el compromiso es un predictor consistente de la satisfacción (relación positiva).
O´Really y Chatman (1986)	O´Really y Chatman (1986)(21 items)	Compromiso de conformidad, identificación e internalización y su relación con comportamientos intra-rol (esperados como parte del trabajo), comportamientos extra-rol. (de carácter prosocial que trascienden de las requeridas en el puesto de trabajo), intención de permanencia y turnover real.	Internalización e identificación están significativamente relacionadas con comportamientos prosociales (dedicación de tiempo personal y esfuerzo) a favor de la organización, frente a vínculos basados en relaciones de intercambio que implican comportamientos instrumentales para la obtención de recompensas.

[1] Escala que mide el compromiso como el deseo de abandono de la organización en función de la obtención de mejoras salariales, mayor libertad creativa, estatus, compañerismo. Adaptación de las escalas desarrolladas por Ritzer y Trice (1969) y Hrebiniak y Alutto (1972), basadas en la teoría de Becker (1960).

[2] Índice de Clasificación del trabajo (Job Classification Index). Escala de medición dimensiones percibidas del trabajo desarrollada por Sims, Szilagyi y Keller.(SIMS, H.P.; SZILAGYI, A.D.; KELLER, R.I.(1976): "The measurement of Job Characteristics." *Academy of Management Journal,* 21, Nº3, pp.123-128.

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Brooke, Russell, Price (1988)	OCQ (9 items)	Satisfacción laboral e Implicación laboral Ingresos, Rutinización, Centralización, Justicia distributiva, Conflicto Roles, Work involvement, Responsabilidad familiar.	Validez discriminante con respecto a Satisfacción e Implicación. Positivamente relacionado con Justicia Distributiva, Work involvement, Responsabilidad familiar e Ingresos.
Hunt, Word, Chonko (1989)	Hunt, Chonko, Wood (1985) (4 items)	Valores Éticos Corporativos	Los resultados muestran evidencia de una asociación positiva entre los valores éticos corporativos y el compromiso organizativo.
Meyer et al (1989)	Meyer y Allen (1984) MgGee y Ford (987) Compromiso afectivo y continuo	Performance: - Performance (compuesto): relaciones con los clientes y públicas, elaboración de informes y comunicación verbal, prácticas de administración y contabilidad, entrenamiento y dirección del personal, seguimiento de procedimientos y políticas operativas, y gestión de las tareas rutinarias. - Performance global. - Promoción	El estudio obtiene una relación negativa entre el compromiso continuo y las tres medidas del Performance. Sin embargo, el compromiso afectivo está positivamente relacionado con las medidas del performance. (La satisfacción no correlaciona significativamente con ninguna medida de Performance.)
Sager y Johnston (1989)	OCQ (15 items)	Antecedentes: Edad, Nivel de Estudios, Ingresos, Socialización Previa, Alternativas percibidas de trabajo, Comportamiento de búsqueda de trabajo, Satisfacción laboral, Satisfacción con el sistema de promoción, Satisfacción con la dirección. Consecuencia: Esfuerzo percibido.	Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con la dirección, la Socialización Previa y Satisfacción laboral presentan una vinculación positiva con el compromiso mientras que el Comportamiento de búsqueda de empleo lo hace negativamente. El compromiso aparece como variable explicativa del esfuerzo percibido.
Jaros, Jermier, Koehler, Sincich (1993)	Propia basada en Meyer y Allen (1984), Gould y Penley (1982) Weebel y Gould (1984)	- Modelo tridimensional del compromiso organizativo relacionado con el proceso de abandono de la organización. El estudio de la dimensión afectiva se realizó mediante una escala que recogía los sentimientos hacia la organización en base a 14 pares bipolares y en escala de 1 a 7. Los modelos de conceptualización del Abandono son considerados como procesos de decisión con fases desde el planteamiento hasta la realización así un como constructo latente. Los modelos analizan las dimensiones del compromiso con los diferentes elementos.	Los resultados muestran un desdoblamiento de la dimensión actitudinal/afectiva apoyando, aunque parcialmente, la hipótesis de que el compromiso afectivo y moral son conceptos diferentes. La relación entre compromiso y abandono presenta el mejor ajuste de modelo aquel que considera la variables del abandono como indicadores de otra variable latente (la predisposición a abandonar la organización)

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Tett, Meyer (1993)	OCQ (9 y 15 items)	- Satisfacción y compromiso antecedentes de intención de abandono y *turnover*.	- El compromiso es mejor predictor del *turnover* que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción.
Dunham, Grube, Castañeda (1994)	OCQ (15 items); Allen y Meyer (1990)	-Antecedentes Dimensiones percibidas de las tareas: identificación, significado, autonomía, variedad de habilidades, feedback Dependencia de la organización Satisfacción profesional Satisfacción con las oportunidades de promoción y desarrollo en la organización. Participación de la dirección Edad Antigüedad	Los resultados muestran una relación positiva entre el compromiso afectivo y la dependencia de la organización, la participación de la dirección, y las dimensiones de las tareas. La participación de la dirección está asociada con el compromiso normativo. Existe relación positiva entre la edad y el compromiso afectivo y normativo (no aparece recogida la relación edad-compromiso continuo). La antigüedad en el puesto está relacionada positivamente con las tres dimensiones del compromiso.
Liou, Nyhan (1994)	Meyer y Allen (1984)	Estudio de las dimensiones afectiva y continua del compromiso organizativo para los empleados del sector público.	El estudio confirma la existencia de ambas dimensiones para los trabajadores públicos, pero atribuye un mayor peso al compromiso afectivo que al compromiso continuo.
Ariza,. (1997)	Cook y Wall (1980)	Poder: coercitivo, remunerativo, legítimo, experto y referente. Alienación laboral Identificación Eficacia percibida: estática y dinámica. Ajuste entre nivel de educación y actividad	Evidencia empírica de relación positiva del compromiso organizativo con Poder (experto, remunerativo y referente), percepción de la eficacia de la organización, y el ajuste. Factores que afectan negativamente son el grado de alienación y coercitivo.
De Frutos, Ruiz, San Martín (1998)	Allen y Meyer (1990) Meyer, Allen, Smith (1993)	Evaluación del modelo de compromiso organizativo unidimensional (Afectivo) , de dos factores (Afectivo y Calculado), tres (Afectivo, Calculado y Normativo), y cuatro factores (Afectivo, Calculado, Falta de oportunidades y Costes de Abandono).	Los resultados muestran que el modelo de cuatro factores obtiene el mejor ajuste, desdoblando la dimensión del compromiso Calculado en dos, alternativas de empleo y costes de abandono.

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Young, Worchel, Woehr (1998)	No se indica	Variables intrínsecas: intercambio intrínseco, satisfacción laboral, comunicación, características del trabajo, satisfacción con el liderazgo. Variables extrínsecas: satisfacción salarial, satisfacción con sistema de promoción, intercambio extrínseco.	Los resultados muestran que están relacionadas significativa y positivamente con el compromiso: satisfacción con sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e intrínsicos, recompensas intrínsecas y extrínsecas. (Satisfacción salarial no correlaciona significativamente)
Baker, Baker (1999)	OCQ (15 items)	Similitud "ideológica" con los restantes miembros de la organización.	Se observa que el compromiso y las diferencias ideológicas están inversamente relacionados.
Iverson, Buttigieg (1999)	12 items de la escala de Allen y Meyer (1990)	Cuatro dimensiones del compromiso (afectiva, ausencia de alternativas, costes de abandono y normativa) con respecto a variables causantes de tipo personal, relacionadas con el trabajo y relacionadas con el contexto. Los resultados analizados son intención de abandono, absentismo y aceptación del cambio organizativo.	Los resultados indican que el compromiso expresado mediante 4 dimensiones presenta un mejor ajuste del modelo. Los comportamientos de las variables causantes son diferentes ante los distintos patrones de compromiso De las 23 analizadas solamente la percepción de oportunidades de trabajo es significativa para las cuatro dimensiones.. La intención de abandono y absentismo están más vinculadas negativamente con la dimensión afectiva, y presentan el mismo comportamiento para las restantes dimensiones, salvo para la falta de alternativas. que tiene un comportamiento inverso.
Bayona, Goñi, Madorrán (1999)	OCQ (9 items) C.Continuo: Allen y Meyer (1990)	Variables individuales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, habilidades individuales, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto y estabilidad. Variables del trabajo: autonomía, enriquecimiento del trabajo, oportunidades de promoción percibidas y satisfacción con el trabajo (investigación y docencia). Variables del grupo: clima de trabajo.	Los principales resultados del estudio son: -Compromiso actitudinal correlaciona significativa y positivamente con: clima, autonomía, satisfacción docente, participación decisiones, número de hijos, oportunidad de promoción, participación en la gestión y edad. - Compromiso Continuo correlaciona negativamente con: satisfacción en la investigación, habilidades individuales, edad, participación en la gestión y número de hijos.

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Brooks, Zeitz (1999)	5 items de la escala reducida de Meyer y Allen (1984) Compromiso afectivo y continuo.	El trabajo analiza las relaciones entre los sistemas TQM, la Justicia Percibida (procedural justice) , el compromiso afectivo y el compromiso continuo. Dimensiones de TQM: visión de liderazgo, uso de información, orientación al paciente, formación en TQM, participación estratégica (policy participation), participación operativa (task participation)	Los resultados muestran relaciones positivas entre todas las dimensiones de TQM y la Justicia percibida pero solo tres significativas (liderazgo, formación, control de las tareas). Una relación positiva y significativa entre justicia percibida y compromiso afectivo, y entre compromiso afectivo y continuo. Los resultados indican que existe una relación entre las dimensiones de TQM y el Compromiso.
Liao-Troth (2001)	Allen y Meyer (1990)	Esta investigación desarrolla un estudio comparativo de las actitudes laborales (contrato psicológico, compromiso organizativo y *organizational justice*) entre trabajadores y voluntarios en el contexto hospitalario.	Los resultados no presentan diferencias significativas con respecto al contrato psicológico (excepto referentes a las recompensas), ni al compromiso organizativo (salvo la dimensión de continuidad) ni en relación a la justicia percibida (*organizacional justice*)
Dávila y Chacón (2003)	OCQ (9 itmes)	El objetivo de este estudio era la validación de las escalas de compromiso organizativo definido en su dimensión afectiva junto a la de Job Involvement y Job diagnostic Survey para el ámbito de los voluntarios.	El OCQ parece adaptarse bien a las peculiaridades del voluntariado (Alfa de Cronbach 0,876, estructura factorial definida por un único factor, el segundo no resulta relevante)
Escrig, Roca y Bou (2003)	Propia (3 items) basada en OCQ y Affective Commitment de Meyer y Allen (1984)	Este trabajo analiza el Compromiso Organizativo medido desde la percepción de los directivos sobre el nivel de compromiso de los trabajadores con respecto a variables asociadas con la Dirección de la Calidad. Se analizan como antecendentes Conductas de la Dirección (Iniciación de la estructura y Consideración) y Empowerment; y como consecuencias Resultados en las personas y Resultados financieros.	El compromiso afectivo se encuentra altamente explicado por la variable Empowerment y débilmente por Consideración, mientras que Iniciación a la estructura no resulta estadísticamente significativa. En cuanto a las consecuencias del compromiso afectivo, existe una fuerte relación con los resultados sobre las personas confirmando la repercusión negativa sobre la rotación, el absentismo y la positiva sobre las relaciones empresa-empleado. En menor medida el compromiso se presenta como causante de los resultados financieros.
Henkin y Marchiori (2003)	Meyer y Allen (1984)	El estudio analiza las relaciones de la variable Empowerment con las dimensiones del compromiso organizativo.	Los resultados muestran correlaciones positivas mayores con el compromiso normativo que con el afectivo. Sin embargo el Compromiso continuo correlaciona negativamente

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Powell y Meyer (2004)	Allen y Meyer (1990) Meyer, Allen y Smith (1993) Meyer, Barak y Vanderberghe (1996)	El propósito principal de este trabajo es analizar las relación es entre inversiones realizadas (Side bets) procedentes de la teoría de Becker (1960), en el marco de la definición propuesta por Meyer y Allen (1991) y dilucidar la dimensión del Compromiso de Continuidad. También se analizan las dimensiones del Compromiso Organizativo e Intención de abandono.	Los resultados reflejan la relación entre inversión es realizadas e intención de abandono está influida de forma intermedia por el compromiso organizativo. Destacar que las inversiones que implican costes sociales por el abandono están relacionadas con mayor intensidad con el Compromiso Normativo que con respecto al continuo. Por otra parte, se presenta evidencia de que la dimensión Falta de alternativas es antecedente de la dimensión Compromiso Continuo definida como Costes de Abandono, apoyando la teoría de Becker (1960)
Scholarios y Marks (2004)	Affective Commitment de la escala de Allen y Meyer (1990)	El trabajo tiene como objeto de estudio el colectivo de ingenieros informáticos como nuevo perfil de profesionales. Variables exógenas: flexibilidad laboral, renuncias del ámbito personal y confianza en la organización. Variables endógenas: Compromiso afectivo, Satisfacción laboral extrínseca, Intención de permanencia en la organización.	Los resultados muestran que tanto la flexibilidad laboral para conciliar la vida familiar y como apoyo a la carrera profesional, así como la confianza en la organización explican el nivel de Compromiso Afectivo. El trabajo demuestra empíricamente que la percepción de reciprocidad como una relación de equidad por parte de los trabajadores puede ser generada mediante la consideración de las demandas personales y reduce las externalidades negativas, favoreciendo la valoración positiva de la organización.
Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber (2004)	Meyer y Allen (1984) adaptada	Apoyo percibido de la organización Compromiso afectivo con el supervisor. Compromiso afectivo con el grupo Intención de abandono.	El estudio muestra que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización que el compromiso con el supervisor. También se demuestra la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.
Dawley, Stephens, Stephens (2005)	Meyer y Allen (1997)	Losa autores realizan un análisis de las dimensiones del compromiso organizativo aplicado a miembros voluntarios de las Cámaras de Comercio	Los resultados muestran la existencia de las dimensiones afectiva, normativa y continua basada en la ausencia de alternativas. Este estudio plantea la menor validez del compromiso continuo en el ámbito de las organizaciones de voluntariado

AUTORES	ESCALA	VARIABLES	RESULTADOS
Boezeman y Ellemers (2008)	Allen y Meyer (1990) adaptada. Escala: 3 items para C. Afectivo y 3 para C. Normativo	El trabajo analiza la causalidad de las variables Orgullo y Respeto en relación al Compromiso Organizativo (Dimensión Afectiva y Normativa) para trabajadores voluntarios.	Los resultados muestran que el Orgullo de pertenencia a la organización y el Respeto (reconocimiento interno) está directa y significativamente asociado con el compromiso organizativo
Wasti y Can (2008)	Meyer, Barak y Vandenberghe (1996) Escala: 5 items para C. Afectivo y 6 para C. Normativo	La investigación se analiza el compromiso organizativo (afectivo y normativo) hacia la organización, supervisor y los compañeros y la influencia de la cultura como variable moderadora de los efectos del compromiso organizativo del individuo sobre resultados organizativos . El trabajo se desarrolla en Turquía.	Los resultados confirman la divergencia en el significado entre el compromiso afectivo y normativo con respecto a la organización, al supervisor y a los compañeros. También cabe destacar que el compromiso organizativo tiene incidencia sobre resultados a nivel global y el compromiso sobre los comportamientos asociados al supervisor. No se demuestra la incidencia de valores culturales.

Fuente: elaboración propia

ANEXO 7

ELABORACIÓN DE LA ESCALA SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Item	Fuente	nº Item	Dimensión	sentido
1. Me siento muy comprometido con esta organización	Variable control			
2. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.	OCQ	2	Orgullo	+
3. Esta organización es un sitio recomendable para trabajar.	OCQ	14	Orgullo	+
4. Me gusta comentar en mi entorno que participo en esta organización.	OCQ	2	Orgullo	+
	Allen y Meyer	2	Afectivo	+
5. Cuando hablo con mis conocidos sobre la organización transmito una información favorable sobre la organización.	OCQ	2	Orgullo	+
6. Valoro favorablemente los objetivos que tiene la organización.				
7. Me identifico con los valores que se promueven desde la organización.	OCQ	5	Identificación	+
8. Me siento preocupado por el futuro de la organización.	OCQ	13	Identificación	+
9. Siento los problemas de la organización como propios.	Allen y Meyer	3	Identificación/afectivo	
10. He dedicado mucho esfuerzo a esta organización.	Jaros et al.	2/3	Continuo	
11. Si dejase la organización, mi situación personal empeoraría.	OCQ	9	Continuo	+
	Allen y Meyer	3	continuo	+
12. Trabajar en esta organización es mejor que hacerlo en otra que desarrolla una actividad similar.	OCQ	10	Afectivo	+
13. Tengo mucho que perder si dejo la organización.	OCQ	11	Pérdidas	+
	Allen y Meyer	4	Pérdidas/Continuo	+
	Meyer y Herscovitch	1	Pérdidas/Continuo	+
14. Sería difícil poder desarrollar mi actividad en otra organización.	Allen y Meyer	6/7	Continuo	+
15. Me sería muy difícil encontrar otra alternativa si tuviese que abandonar la organización.	Allen y Meyer	6/7	Continuo	+
16. He recibido de la organización más de lo que he dado.				
17. Me siento en deuda con lo que ha hecho la organización por mí.				
18. Me siento obligado moralmente a continuar en esta organización.				
19. Me siento leal a la organización.	OCQ	3	Lealtad	+
	Allen y Meyer	2	Normativo	+
20. Mi conciencia me obliga a continuar en la organización.	Allen y Meyer	3/4/5/6/7	Normativo	+
21. Un comportamiento coherente con mi forma de pensar sería permanecer en esta organización.	Allen y Meyer	3/4/5/6/8	Normativo	+

22. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización.				
23. Estaría dispuesto a realizar un esfuerzo adicional por ayudar a la organización.	OCQ	1	Mayor esfuerzo	+
24. Estaría dispuesto a permanecer el resto de mi vida activa en esta organización.	OCQ	9	Deseo de permanencia	+
25. Desearía permanecer el resto de mi vida laboral en esta organización.	Allen y Meyer	1	Deseo de permanencia	+
26. Estaría dispuesto a aceptar cualquier tipo de tarea para continuar en esta organización.	OCQ	4	Deseo de permanencia/ afectivo	+
27. Continuo en la organización porque es muy probable que obtenga mejores condiciones en el futuro.				
Ítemes omitidos	**Origen**	**Ref.**	**Dimensión**	**Sentido**
Sería difícil estar igualmente satisfecho en otra organización aunque realizase la misma actividad	OCQ	7		+
La organización favorece el buen desempeño de mi trabajo	OCQ	8		+
Creo que podría sentirme facilmente vinculado a otra O como me siento a esta	Allen y Meyer	4	Afectivo	+
No me siento como un miembro de la familia en la organización	Allen y Meyer	5	Afectivo	+
Esta O tiene un trato que es de gran importancia para mi	Allen y Meyer	7	Afectivo	+
No tengo un fuerte sentido de pertenencia a la organización	Allen y Meyer	8	Afectivo	-
Querer ser un hombre de la compañía será de ahora en adelante sensato	Allen y Meyer	8	Continuo	+

ANEXO 8

CUESTIONARIO TRABAJADORES

Con las respuestas obtenidas en este cuestionario se pretende identificar la satisfacción en el ámbito laboral de los recursos humanos y la relación con los motivos para desear permanecer en la organización.

El equipo de investigadores del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de La Rioja y de la Universidad de Zaragoza nos comprometemos, siguiendo el código Internacional CCI/ESOMAR para la práctica de la Investigación social y de Mercado, a que toda la información que nos facilite a través de este cuestionario será tratada exclusivamente con fines estadísticos, respetando en todo momento el estricto anonimato.

Ante cada afirmación observará varias opciones diferentes. Marque con un aspa la que mejor refleje su opinión. Intente contestar a todas las preguntas.

Su opinión sincera es muy importante. No se trata de acertar, ya que no es un test. No firme ni indique su nombre.

¡Gracias por su colaboración!

Su relación con la Organización es como

Trabajador ☐ Voluntario ☐

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización? ☐

NIVEL DE ESTUDIOS:

Formación Básica ☐ Formación Profesional ☐ Bachiller ☐ Universitarios G. .Medio ☐ Universitarios G. Superior ☐

SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO ACTUAL (0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta):

1.	Salario	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Jornada laboral	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Flexibilidad de horarios	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Tiempo de descanso durante la jornada laboral	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Vacaciones y permisos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Estabilidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Ambiente de trabajo (compañerismo)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Actividad desarrollada	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Entorno físico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Salud y seguridad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Formación proporcionada por la organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Ayudas sociales proporcionadas por la organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Organización del trabajo en su empresa u organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Autonomía/independencia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	Posibilidad de promociones dentro de su empresa u organización	
17.	Valoración de sus superiores del trabajo que realiza	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Desarrollo personal (realización)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

INDIQUE EL NIVEL EN EL QUE SE ENCUENTRA EN SU PUESTO ACTUAL PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (0: nulo, 10: muy alto):

1.	Estrés	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Monotonía-rutina	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Esfuerzo físico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Situaciones de riesgo o peligro	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Discriminación por sexo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Acoso moral (“mobbing”)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Acoso sexual	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN UNA SERIE DE FRASES QUE REPRESENTAN POSIBLES SENTIMIENTOS QUE PODRÍA TENER SOBRE LA ORGANIZACIÓN POR FAVOR, INDIQUE EL GRADO DE ACUERDO CON CADA FRASE EN FUNCIÓN DE LA SIGUIENTE ESCALA (0:totalmente en desacuerdo, 10: totalmente de acuerdo).

1. Me siento muy comprometido con esta organización 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Esta organización es un sitio recomendable para trabajar. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Me gusta comentar en mi entorno que participo en la organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Cuando hablo con mis conocidos sobre la organización transmito una información favorable sobre la organización. . 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Valoro favorablemente los objetivos que tiene la organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Me identifico con los valores que se promueven desde la organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Me siento preocupado por el futuro de la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Siento los problemas de la organización como propios. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. He dedicado mucho esfuerzo a esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Si dejase la organización, mi situación personal empeoraría. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Trabajar en esta organización es mejor que hacerlo en otra que desarrolla una actividad similar. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Tengo mucho que perder si dejo la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Sería difícil poder desarrollar mi actividad en otra organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Me sería muy difícil encontrar otra alternativa si tuviese que abandonar la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. He recibido de la organización más de lo que he dado 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Me siento en deuda con lo que ha hecho la organización por mí. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Me siento obligado moralmente a continuar en esta organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Me siento leal a la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Mi conciencia me obliga a continuar en la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Un comportamiento coherente con mi forma de pensar sería permanecer en esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Estaría dispuesto a realizar un esfuerzo adicional por ayudar a la organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Estaría dispuesto a permanecer el resto de mi vida activa en esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Desearía permanecer el resto de mi vida activa en esta organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Estaría dispuesto a aceptar cualquier tipo de tarea para continuar en esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. Continuo en la organización porque es muy probable que obtenga mejores condiciones en el futuro. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1

ANEXO 9

CUESTIONARIO VOLUNTARIOS

Con las respuestas obtenidas en este cuestionario se pretende identificar los motivos para desear participar y permanecer en una organización no lucrativa y su relación con la satisfacción proporcionada por las actividades voluntarias.

El equipo de investigadores del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de La Rioja y de la Universidad de Zaragoza nos comprometemos, siguiendo el código Internacional CCI/ESOMAR para la práctica de la Investigación social y de Mercado, a que toda la información que nos facilite a través de este cuestionario será tratada exclusivamente con fines estadísticos, respetando en todo momento el estricto anonimato.

Ante cada afirmación observará varias opciones diferentes. Marque con un aspa la que mejor refleje su opinión. Intente contestar a todas las preguntas.

Su opinión sincera es muy importante. No se trata de acertar, ya que no es un test. No firme ni indique su nombre.

¡Gracias por su colaboración!

Su relación con la Organización es como

Trabajador ☐ Voluntario ☐

Si es voluntario

¿Cuál es su dedicación semanal a esta organización?

Menos de una hora semanal ☐ Entre 1hora y 5 horas semanales ☐ Más de 5 horas semanales ☐ Esporádicamente ☐

PIENSE SOBRE LAS RAZONES PARA REALIZAR TRABAJO VOLUNTARIO, POR FAVOR USE LA SIGUIENTE ESCALA PARA INDICAR COMO DE IMPORTANTE ES CADA UNA DE LAS RAZONES EN SU PROPIO CASO:

Solidaridad con los menos afortunados.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Una oportunidad para devolver algo, dar algo de vuelta.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Un sentimiento de deber, obligación moral.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Identificación con otras personas que están sufriendo.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tiempo disponible y deseo de hacer algo valioso 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por satisfacción personal principalmente.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Creencias religiosas 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ayudar a dar esperanza y dignidad a personas menos favorecidas 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para hacer una contribución a mi comunidad local 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para procurar un cambio social y político.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por motivos sociales, para conocer gente.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para ganar nuevas habilidades y una experiencia útil.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En realidad no quería pero no pude rechazarlo.....0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cuánto tiempo lleva trabajando/colaborando en esta organización? ☐

NIVEL DE ESTUDIOS:

Formación Básica ☐ Formación Profesional ☐ Bachiller ☐ Universitarios G. .Medio ☐ Universitarios G. Superior ☐

SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO ACTUAL COMO VOLUNTARIO (0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN UNA SERIE DE FRASES QUE REPRESENTAN POSIBLES SENTIMIENTOS QUE PODRÍA TENER SOBRE LA ORGANIZACIÓN POR FAVOR, INDIQUE EL GRADO DE ACUERDO CON CADA FRASE EN FUNCIÓN DE LA SIGUIENTE ESCALA (0:totalmente en desacuerdo, 10: totalmente de acuerdo).

1.	Me siento muy comprometido con esta organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Esta organización es un sitio recomendable para trabajar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Me gusta comentar en mi entorno que participo en la organización.....	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Cuando hablo con mis conocidos sobre la organización transmito una información favorable sobre ella.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Valoro favorablemente los objetivos que tiene la organización.....	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Me identifico con los valores que se promueven desde la organización.....	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Me siento preocupado por el futuro de la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Siento los problemas de la organización como propios.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	He dedicado mucho esfuerzo a esta organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Si dejase la organización, mi situación personal empeoraría.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Trabajar en esta organización es mejor que hacerlo en otra que desarrolla una actividad similar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Tengo mucho que perder si dejo la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Sería difícil poder desarrollar mi actividad en otra organización.....	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Me sería muy difícil encontrar otra alternativa si tuviese que abandonar la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	He recibido de la organización más de lo que he dado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17.	Me siento en deuda con lo que ha hecho la organización por mí.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Me siento obligado moralmente a continuar en esta organización.....	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19.	Me siento leal a la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	Mi conciencia me obliga a continuar en la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21.	Un comportamiento coherente con mi forma de pensar sería permanecer en esta organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22.	Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23.	Estaría dispuesto a realizar un esfuerzo adicional por ayudar a la organización.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Estaría dispuesto a permanecer el resto de mi vida activa en esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Desearía permanecer el resto de mi vida activa en esta organización..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. Estaría dispuesto a aceptar cualquier tipo de tarea para continuar en esta organización. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. Continuo en la organización porque es muy probable que obtenga mejores condiciones en el futuro. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ANEXO 10

RESULTADOS DEL BOOTSTRAP: INTERVALOS DE CONFIANZA

Standardized Regression Weights

Parameter			Estimate	Lower	Upper	P
Esfuerzo	<---	Obligaciones	,152	-,220	1,871	,502
Obl. Moral	<---	Obligaciones	,608	,432	,780	,002
Gratitud	<---	Obligaciones	,724	,499	,878	,002
Permanencia	<---	Obligaciones	,378	-,014	5,335	,057
Esfuerzo	<---	Afectos	,650	-,758	,946	,249
Permanencia	<---	Miedos	,213	-1,362	,413	,446
Permanencia	<---	Afectos	,210	-3,842	,510	,597
Esfuerzo	<---	Miedos	,013	-,635	,234	,961
esc7	<---	Afectos	,659	,562	,732	,002
esc5	<---	Afectos	,863	,809	,912	,002
esc4	<---	Afectos	,770	,700	,844	,002
esc3	<---	Afectos	,776	,646	,878	,002
esc2	<---	Afectos	,866	,767	,933	,002
esc15	<---	Miedos	,617	,502	,716	,002
esc13	<---	Miedos	,760	,647	,845	,002
esc12	<---	Miedos	,736	,626	,826	,002
esc11	<---	Miedos	,760	,675	,835	,002
esc22	<---	Esfuerzo	,809	,693	,907	,002
esc23	<---	Esfuerzo	,884	,798	,962	,002
esc24	<---	Permanencia	,958	,910	1,000	,002
esc25	<---	Permanencia	,913	,866	,960	,002
esc18	<---	Obl. Moral	,956	,876	1,065	,002
esc17	<---	Gratitud	,777	,617	,939	,002
esc16	<---	Gratitud	,898	,773	1,003	,002
esc20	<---	Obl. Moral	,851	,752	,939	,002

Correlations

Parameter			Estimate	Lower	Upper	P
Afectos	<-->	Obligaciones	,747	,551	,955	,002
Afectos	<-->	Miedos	,413	,255	,561	,002
Miedos	<-->	Obligaciones	,501	,285	,761	,002