



Formes organitzatives basades en l'autogestió al tercer sector social: el cas de l'Associació ALBA

Jordi Valls i Olivé

Consultor i soci a Hobest

Guanyador del 2n premi

millor TFM – Premis economia social 2022

Des dels anys 90 estem vivint unes profundes transformacions estructurals en les formes de producció, treball i comerç provocades principalment per la revolució tecnològica de la informació i la comunicació, el procés de globalització i la internacionalització de l'economia i el comerç internacional. Com a resultat d'aquest procés, ha emergit una nova economia més oberta i competitiva, basada en els fluxos d'informació i la multiplicació dels intercanvis a escala global, i organitzada en xarxes interconnectades. Aquest fenomen ha tingut un impacte significatiu en el camp de les organitzacions humanes i ha provocat una transformació de les seves estructures. Cada vegada més, les organitzacions han d'interactuar en entorns més complexos i incerts, i per fer-ho és necessari incorporar noves formes organitzatives menys rígides i més dinàmiques, amb més capacitat de resposta per interactuar en aquests nous entorns canviants.



Dinàmica amb professionals, usuàries i famílies, organitzada recentment.

Aquesta recerca, elaborada com a treball final de màster (TFM) del màster en Polítiques Socials i Acció Comunitària de l'IGOP-UAB, tracta de la incorporació dels models organitzatius basats en l'autogestió a les entitats del tercer sector social de Catalunya. El treball es desenvolupa a través de l'anàlisi d'un estudi de cas de l'entitat d'acció social Associació ALBA (Tàrrrega, L'Urgell). La voluntat de la recerca és explorar de quina manera el desplegament per part de l'entitat de formes organitzatives basades en l'autogestió ha contribuït de forma significativa a l'èxit de la seva trajectòria i a esdevenir una entitat de referència en el seu sector.

Per a l'anàlisi de les formes organitzatives basades en l'autogestió ens hem centrat principalment en l'aportació conceptual elaborada pel consultor Alfonso Vázquez¹, fundador de la consultora Hobest. Vázquez, a partir de la seva pràctica professional en la consultoria, intervenint en multitud d'organitzacions, ha anat elaborant un base conceptual pròpia -resignificant conceptes com estratègia, poder, treball o gestió- des d'una perspectiva crítica amb el *management* tradicional, per tal d'impulsar transformacions *reals* a les organitzacions. L'autogestió es caracteritza per desplegar una estructura organitzativa fortament flexible i descentralitzada en un entramat complex d'unitats organitzatives (equips) autònomes i autogestionades. La descentralització, a diferència de les formes centralitzades, requereix distribuir el poder dins de l'organització distribuint la capacitat de decisió i gestió a tots els nivells de l'organització, en lloc de centralitzar-les en un única *sala de comandament*. Multiplica les persones i espais de presa de decisions apropant la decisió "allà on passen les coses"; on hi ha un coneixement més real de l'activitat i de les necessitats. Un element cabdal és el paper de la direcció en aquesta nova forma d'entendre l'organització i la gestió. L'exercici de la direcció parteix d'una concepció totalment diferent del model d'organització jeràrquica tradicional.

REPTES ORGANITZATIUS DEL TERCER SECTOR SOCIAL

El tercer sector té actualment grans reptes per abordar. Estan emergint noves necessitats socials derivades de nous eixos de desigualtat provocats pels canvis en la nostra estructura de la societat. Les entitats del tercer sector estan cridades a incrementar la seva capacitat d'acció i adaptació per abordar noves problemàtiques socials en un context de gran complexitat social. Les entitats del tercer sector social, en el seu rol de proveïdores de benestar social a través de la prestació de serveis socials, estan cridades a incrementar la seva capacitat d'acció i incidència per abordar noves problemàtiques socials, des de lògiques de col·laboració amb l'administració pública (polítiques socials), agents privats i ciutadania, però aportant respostes i abordatges propis i autònoms. Per a l'abordatge d'aquestes noves necessitats socials, l'adopció de noves formes organitzatives pot contribuir a fer que les entitats millorin la seva capacitat de resposta des d'unes lògiques de més flexibilitat, capacitat d'adaptació, innovació social i col·laboració i cooperació². Una altra necessitat específica de les entitats socials és la recerca de models propis de gestió i organització basats en els seus principis i valors, i les característiques específiques d'aquesta tipologia d'organitzacions. El tercer sector social és un sector amb unes característiques i dinàmiques pròpies, que no forma part del sector públic ni del sector empresarial. Tot i això, la forta influència d'aquests dos altres sectors d'activitat condiciona sovint l'adopció de models de gestió del tercer sector, que sovint incorpora models burocràtics (sector públic) o models jeràrquics (sector empresarial), que no responen a les necessitats pròpies de les entitats socials ni als seus valors. L'objectiu del model autogestionat és que les organitzacions esdevinguin més capaces i innovadores a l'hora d'abordar els seus reptes, a partir de formes de treballar més participatives i satisfactòries per a les persones.



Activitat realitzada amb persones usuàries.

EL CAS DE L'ASSOCIACIÓ ALBA

L'associació Alba és una entitat d'iniciativa social amb activitat a les comarques de l'Urgell i la Segarra. Té com a objectiu "oferir una atenció integral a totes aquelles persones amb qualsevol tipus de discapacitat, col·lectius de joves i infants, gent gran així com altres col·lectius en risc d'exclusió, partint de les seves necessitats i els seus interessos i els de les seves famílies, amb la finalitat d'aconseguir el seu màxim desenvolupament humà i la seva màxima inclusió dins la societat"³. L'associació és actualment una de les tres organitzacions privades més grans de tota la comarca de l'Urgell per nombre de persones treballadores (298 professionals contractats l'any 2022). L'associació, l'any 2022, va atendre amb els seus serveis un total de 1.684 persones amb un pressupost global de 8,5M €. Al llarg dels anys ha rebut diferents reconeixements, com per exemple el premi Respon.cat de la Generalitat de Catalunya per la seva trajectòria i compromís amb la responsabilitat social (2020), o el premi de Governança Democràtica al Tercer Sector atorgat per La Confederació del Tercer Sector Social de Catalunya com a entitat destacada en el seu compromís amb la participació i la gestió democràtica (2018).

ALBA té actualment una organització basada en l'autogestió dels seus equips que "fomenta el repartiment de responsabilitats, la implicació en la presa de decisions i potencia el millor de cada professional i s'afavoreix el seu creixement dins l'associació"⁴. L'origen parteix de l'any 2008, quan l'entitat va impulsar, de la mà d'Alfonso Vázquez, un procés de *transformació interna* de l'organització amb vocació de donar resposta a diferents reptes que estava vivint l'entitat. Aquest procés de canvi va suposar un punt d'inflexió per a l'entitat, es va aconseguir -com a element fonamental- crear nous imaginaris, donar sentit a les persones i la seva feina, que les persones de l'entitat creguessin "que les coses es podien fer de forma diferent", en el desig d'albi-



Dinàmica amb professionals i famílies.



Activitat realitzada amb persones usuàries.

rar un futur més prometedor. A partir d'aquest procés de treball, amb el temps, es van anar impulsant noves formes d'entendre l'organització, la gestió, el treball i el paper de la direcció. Un fet significatiu és que es va dissoldre l'equip de direcció tal com estava concebut fins aleshores –sota un paradigma burocràtic de jerarquia i control–, per desplegar un nou exercici de la direcció basat en l'impuls de les formes organitzatives d'autoorganització de les persones i de superació dels marcs tradicionals de funcionament preestablerts.

El model d'autogestió afavoreix la capacitat que té l'associació per donar resposta a entorns canviants i complexos gràcies a l'agilitat i flexibilitat que promou el disseny organitzatiu. Això té un impacte en la capacitat d'abordar noves necessitats i reptes socials. Com apunta una persona entrevistada de l'equip directiu: *“El nostre model d'autogestió és molt adaptatiu a les incerteses. Això és un element fonamental. Ho vam viure, per exemple, amb la situació de la covid-19, va ser increïble la capacitat de resposta dels professionals i la seva autoorganització”*

Pel que fa al model d'atenció social a les persones usuàries, el model d'autogestió ha influït en una millora en la qualitat de l'atenció a les persones usuàries, promovent la seva autonomia i capacitat de prendre decisions. Els principis organitzatius d'autonomia i autogestió que té ALBA també es traslladen al model d'intervenció social. Es posa en pràctica l'autogestió de les persones usuàries i el dret de prendre les pròpies decisions sobre la seva pròpia vida. En resum, una de les professionals entrevistades diu: *“Amb aquesta nova manera de treballar també és molt important la manera d'atendre les persones usuàries, ja que dona més agilitat, una atenció integral. La persona és al centre de tot... La nova organització ha permès millorar molt l'atenció a les usuàries”*.

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

Pel que fa a l'impacte en els professionals, el model d'autogestió ha comportat una nova forma d'entendre el treball i el vincle dels professionals amb l'entitat. Els professionals tenen més llibertat en el treball i autonomia a l'hora d'organitzar la seva feina, cosa que es valora molt positivament. Les persones poden desplegar les seves capacitats, coneixements i motivacions en el desenvolupament del seu treball, dotant així de més sentit la seva feina. Com destaca una de les professionals entrevistades durant la recerca: *“amb la incorporació de la nova organització tinc més autonomia i llibertat a l'hora d'organitzar la meua feina. Alhora, es promou la participació dels professionals... Jo ara no podria tornar endarrere. Jo ara no m'imagino treballar en un altre lloc que no estigui organitzat d'aquesta manera”*. Per contra, aquesta forma de treballar és més exigent per als professionals, perquè implica assumir més responsabilitat, i per tant més preocupacions. En aquest sentit, existeix la necessitat d'establir mecanismes formals per atendre les necessitats de cura i benestar i evitar el risc de cremar-se amb la feina atesos els nivells d'autoexigència.



Assemblea de sòcies d'Alba.

CONCLUSIONS

En aquesta investigació ens hem centrat en l'anàlisi de les noves formes organitzatives basades en l'autogestió, a partir de l'estudi del cas de l'associació ALBA. Poder comprendre el cas de l'associació ALBA, un cas singular en el sector social a Catalunya, i posar en valor la seva experiència, pot contribuir al coneixement i la difusió de formes organitzatives alternatives als models clàssics d'organització tradicional. Es tracta d'un model emergent i encara poc estès a dia d'avui, sobretot pel que fa a la seva implantació en el sector de l'acció social i les entitats del tercer sector social. La seva incorporació pot representar una oportunitat de millorar les capacitats d'aquestes entitats i la seva capacitat d'articular respostes als nous reptes socials. Les entitats del tercer sector social, que es troben amb la necessitat d'abordar noves problemàtiques i reptes socials, l'adopció de formes organitzatives basades en l'autogestió pot contribuir a millorar la capacitat de resposta de les entitats des d'unes lògiques de més flexibilitat, innovació social i col·laboració i cooperació. Alhora, considerem que aquest model organitzatiu pot donar resposta a la necessitat de les entitats del tercer sector de desenvolupar models propis de gestió i organització basats en els seus principis i valors.

1- Per a una aproximació a l'obra d'Alfonso Vázquez, destaquem les següents obres publicades per l'autor: *Hobekuntza. La sorprenent via de Maier cap a la competitivitat total* (1995), *El modelo vasco de transformación empresarial* (1998), *La imaginación estratégica. El caos como liberación* (2000), *Estrategias de la imaginación. Innovación y conocimiento en las sociedades de control* (2008).

2- Com assenyalen F.Fantova i A. Manent: *“Si les organitzacions del tercer sector volen ser realment un tercer sector han de poder donar una resposta relativament autònoma i específica a la complexitat social. Una resposta necessàriament complexa creant estructures complexes”*. (Fantova i Manent, 2022, par. 1)

3- Per a més informació: <https://aalba.cat/ca/c/missio-visio-i-valors-94>

4- <https://aalba.cat/ca/c/organitzacio-8>