

# Valores y contravalores en las organizaciones sociales

ROSA M<sup>a</sup> DÍAZ JIMÉNEZ  
Sevilla

Partimos de una premisa básica: Consideramos como acción positiva transmitir y difundir los valores que van a permitir la convivencia de las personas en su entorno. La acción positiva la explicamos en el contexto aquellas estrategias temporales destinadas a remover situaciones, prejuicios, comportamientos y prácticas culturales y sociales que impiden a ciertos grupos sociales minusvalorados o discriminados (por la raza, sexo, situación de minusvalía, etc.) alcanzar una situación real de igualdad de oportunidades. Su temporalidad durará lo que se tarde en lograr la paridad de hecho (SIC, 1999:38)

Muchos de nosotros nos sentimos cómodos al hablar de valores en una sociedad en la que aseguramos existe un sistema de valores universales con alto grado de consenso internacional (justicia, solidaridad, paz...). Unos valores que conviven con otros ideales, a veces incompatibles con aquellos, como la competitividad, el éxito, el dinero... (Camps, 1993:12).

Por otra parte las organizaciones sociales están siendo consideradas, no solo por el resultado de sus acciones, sino por estar siendo en estos momentos un instrumento muy importante en la generación de empleo, en dos aspectos:

a) Como generadores de empleo di-

recto, creando puestos de trabajo para el sostenimiento de la infraestructura y programación; y creando puestos de trabajo en empresas de empleo protegido, talleres de empleo o centros de inserción laboral, o centros de mediación laboral.

b) Como generadores de oportunidades de empleo a través de programas para colectivos afines a los objetivos de la entidad.

El INEM reconoce que en el 2000 cerca del medio millón de personas trabajan en organizaciones no lucrativas de carácter asistencial, de las que aproximadamente doscientas mil, son contratadas y el resto voluntarios. La mayoría están en ONG's (85,1%) y el resto en Fundaciones (14,9%). (INEM, 2000:11-12).

El perfil básico de estos trabajadores responde a:

*"Mujer, entre 25 y 40 años, con una titulación universitaria media o superior, y que realiza tareas de atención directa a los colectivos a los que se dirige la organización".*

La tendencia en el futuro apunta al incremento de personal (INEM, 2000: 15) en este tipo de organizaciones, a pesar de los interrogantes en las espec-

tativas de creación de empleo motivadas por la falta de recursos, la dependencia de subvenciones.

Más allá de modas y trasnochada demagogia, al ámbito académico le corresponde asumir su responsabilidad frente a la empleabilidad de los universitarios, pero no debe pagar el alto precio que, a veces exige la competitividad del mercado laboral.

Ese precio se paga cuando nuestros profesionales se ven obligados a veces a "olvidar" algunos valores en su funcionamiento profesional, para mantener sus puestos de trabajo. Es más, la sociedad está aceptando vivir la cotidianidad compatibilizando un subsistema de valores contradictorios a los que preconiza. Los llamamos en este artículo contravalores.

Nuestro objetivo plantea transmitir valores. Valores que guían organizaciones sociales que son, hoy por hoy un importante referente en la búsqueda de empleo de nuestros universitarios. Para ello, en primer lugar, hablaré de las Organizaciones sociales ubicando el contexto de influencia de un sistema de valores individuales y colectivos.

En un segundo apartado, describiré los valores que considero marcan y controlan la marcha de buena parte de las organizaciones de acción social. Elijo la participación y solidaridad como valores genésicos y más tarde muestro algunos valores que protagonizarán los sistemas de valores de las organizaciones sociales del siglo XXI.

Por último, es mi intención aportar una visión crítica de lo que podríamos llamar los contravalores de la praxis, es decir, quiero resaltar las contradicciones que se observan entre los valores que definen y enmarcan la misión de muchas organizaciones sociales y su práctica cotidiana.

## 1. INSTITUCIONES SOCIALES

Nos vamos a referir a instituciones u organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro. Hablamos de entidades de acción voluntaria. Aunque la acción voluntaria protagoniza el ámbito social, también incide en lo cultural, lo religioso, lo laboral, etc. Me referiré a las organizaciones voluntarias, no tanto el voluntariado en sentido de grupo de personas, con una actuación altruista, etc., no remunerada, no onerosa, sino más bien el conjunto de las Entidades voluntarias que están trabajando en el campo de lo social.

El sector de las entidades privadas no lucrativas, ha sido determinante en el desarrollo tardío y breve del Estado de Bienestar en España. Este tipo de organizaciones, indiscutiblemente ha sido uno de los elementos más significativos de participación social, han canalizado gran parte de la energía social.

Han contribuido de forma clara a la consolidación de nuestro Estado como Estado Social. No cabe duda que estamos hablando de entidades privadas no lucrativas dedicadas a la acción social, actores básicos en la producción de bienestar social. Esta iniciativa social, ha facilitado la vertebración de la solidaridad. La década de los noventa ha sido la "década de la iniciativa social", por su protagonismo en la provisión de bienes y servicios, por el crecimiento del tejido asociativo.

Probablemente a ninguno de nosotros se nos sitúan lejanos los valores básicos de estas organizaciones, pero muchos de nosotros desconocemos su compleja realidad y en ella, sus contradicciones. Vayamos a conocer un poco más esta realidad, crucial en el desarrollo de la sociedad española de final de siglo XX, y clave como forma de cooperación y organización del tejido social.

Comenzamos aclarando términos. Demetrio Casado utiliza el término de

organizaciones voluntarias para referirse a las que habitualmente nos resultan conocidas (como asociaciones, fundaciones) y otras instituciones de tipo Cáritas o de tipo Cruz Roja que, sin ser asociaciones ni fundaciones, reúnen la característica de intervenir en este caso en el campo de lo social, en virtud de un movimiento voluntario porque tienen esa vocación. No porque tengan un mandato oficial, ni porque tengan un interés comercial en el asunto.

Y prefiere esta denominación de organizaciones voluntarias frente a otras posibles como, por ejemplo, "entidades no lucrativas" (porque 'entidades no lucrativas' también es la RENFE, por ejemplo). Piensa que esa denominación de "no lucrativa" sobre ser negativa, puede confundir. La expresión entidades no gubernamentales, suele confundirnos, porque "no gubernamentales", en el sentido de que no dependen del Gobierno de la Nación, son los Ayuntamientos y, en cambio, no son las entidades a las que nos estamos refiriendo.

El término 'organizaciones no gubernamentales', es un término que se utiliza en el ámbito de los organismos internacionales, de carácter gubernamental, para referirse a entidades como la Cruz Roja, o como Cáritas, o como Amnistía Internacional. Éstas no representan a los gobiernos que forman parte de Naciones Unidas, o de la OIT, o de la Unión Europea; sino que son del sector no gubernamental.

Nos resultarán familiares, un elenco de entidades altruistas y voluntarias tradicionales en la solidaridad, en la historia moderna, pero fundamentalmente de carácter religioso.

Es en los años setenta, cuando comienza el interés por estudiar el fenómeno de éste tipo de organizaciones y su influencia en la producción de riqueza, función adjudicada hasta ese momento a los sectores público y privado. Entendiendo por sector público, donde el Estado a través de las administraciones e instituciones públicas, interviene

en el mercado para la provisión de bienes y servicios, financiando éstos a través de impuestos de los ciudadanos.

Y donde el sector privado, se compone de empresas mercantiles, con ánimo de lucro que «venden servicios». Las entidades no lucrativas, comienzan a tener ese peso específico en la economía, precisamente en los momentos de crisis económica de ésta época, ya que sus servicios llegan donde no llegan los sectores mencionados, es decir, donde no llegan ni el Estado, ni el mercado, e incluso donde fallan. Por ello se acuñó una terminología, hoy aceptada por todos, para estas organizaciones: Tercer sector.

Sin embargo, en la provisión de servicios sociales, el tercer sector ocupa un puesto importante, junto al sector público, y delante del sector mercantil.

Los rasgos característicos de estas entidades. Siguiendo a Salamon y Anheier los rasgos básicos que definen a este sector son:

1. Organización formal. Dotadas de objetivos y recursos para conseguirlos. Mayormente adoptan fórmulas jurídicas por las que se regulan (Ej: Asociaciones).
2. Privada. No existe relación jurídica con la Administración Pública. Sus actuaciones se legislan por el derecho privado.
3. No pueden distribuir beneficios. Aunque pueden generar beneficios en su gestión, éste no se repartirá entre sus miembros. Su objetivo no es generar el máximo de beneficios, sino cumplir adecuadamente con su misión social.
4. Autónomas. No dependerán de entidades externas. Tendrán sus propios órganos de gobierno.
5. Serán altruistas. Implica algún grado de participación voluntaria. El objetivo de su existencia resulta de interés general.

Optando por intentar acotar, y tras la colección de términos (ONG's, organizaciones voluntarias, iniciativa social, tercer sector...), podemos llamar ONG's a la participación de la sociedad civil como iniciativa no estatal, y organizada a través de distintas formas privadas de colaboración ciudadana, que suelen actuar como intermediarias entre el Estado y los propios ciudadanos (Gutiérrez Resa, 1997:16).

Nos encontramos con un sector bastante heterogéneo, en donde a veces detectamos más diferencias que semejanzas entre organizaciones (Cáritas y un partido político), organizaciones donde se desdibuja la frontera entre lo público y lo privado (dependencia de las subvenciones, convenios...). A veces éstas formas organizativas son sólo una excusa para beneficiarse de ventajas económicas o tener acceso a recursos públicos.

En Europa, respecto a la forma jurídica de entidades, observamos que responden a un esquema bastante parecido (asociaciones de personas, agrupaciones de personas físicas), con algunas variantes de unos países a otros, al que encontramos en España. También advertimos la tendencia a polarizar el plano de este sector entre las asociaciones de personas y las instituciones que no consisten en agrupaciones de personas, sino que pueden ser fondos de bienes afectados a un fin (Fundaciones) o instituciones mantenidas por poderes públicos o privados, para una acción social determinada.

Estas organizaciones intervenían ante las necesidades sociales mucho antes de que apareciera el Estado de Bienestar (altruismo, beneficencia...). Este pone en práctica la responsabilidad pública en la lucha contra la desigualdad redistribuyendo recursos fiscales bajo los principios de solidaridad, universalidad y discriminación positiva de los más débiles. Con la crisis del Estado de Bienestar, ya en España en la mitad de la década de los noventa los poderes públicos reflexionaban sobre el

modelo de Bienestar, y planteaban suplir las carencias del Estado, de la sociedad en la provisión de servicios de Bienestar promoviendo el desarrollo de la iniciativa social.

Los valores de solidaridad y participación ciudadana han construido un tejido social, la iniciativa social, que ha dado cuerpo y forma a lo que se ha llamado Sociedad del Bienestar, es decir los poderes públicos estiman que la sociedad civil debía intervenir en la construcción del Bienestar social, habida cuenta que el incremento de los gastos sociales podía dificultar la recuperación y competitividad económica del país.

Este cambio económico social, ha contribuido a que la década de los noventa haya sido la década de la iniciativa social, experimentando un crecimiento en número de entidades y en funciones sociales

En el campo de los valores y principios de las entidades, en la iniciativa social en Europa se aprecian diferencias importantes de unos países a otros. Ideas como independencia, dependencia, colaboración, confrontación..., se pasean entre organizaciones de unos países y de otros, y provocan diferenciación estratégica y diversas posiciones institucionales. En España, también encontramos posiciones muy contrastadas. Además de la necesidad de cooperación interterritorial, otros "valores" e intereses favorecen la creación de organizaciones voluntarias. Se han creado redes de entidades sociales que funcionan como redes periféricas de la Comisión europea y gestionan los programas sociales.

Algunas agrupaciones se han constituido con el fin de hacer presión, de "hacer el lobby" ante las Comunidades Europeas. Ya hay un montón de 'agencias' y de entidades, algunas voluntarias, que se han instalado en Bruselas para estar cerca de uno de los poderes que existen. Por ejemplo, la ONCE tiene una sede en Bruselas, porque allí se cuecen cosas y hay que estar al tanto.

## 2. LOS VALORES Y EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO

### De los valores al movimiento asociativo y del movimiento asociativo a los valores.

Todas las organizaciones tienen valores, pero los de las no lucrativas son diferentes de los de otras organizaciones presentes en la sociedad como las empresas mercantiles. Esta distinción influye por ejemplo, en la diferencia en la gestión de este tipo de entidades con otras públicas y privadas. En el caso de búsqueda de financiación, comunicación, captación de voluntarios y profesionales, también es determinante la intervención del sistema de valores.

Pretendo exponer los valores en el contexto del movimiento asociativo. Valores como promotores de asociaciones y valores que orientan la actividad de las mismas. En el desarrollo de las actividades asociativas se van consolidando otros valores que procuran una visión compartida de las organizaciones por parte de sus miembros, un importante mecanismo de cohesión que permite la evolución de las mismas o su extinción.

Incurriríamos en crasa omisión si no avistáramos los riesgos con los que cualquier organización de acción social cohabita en sus relaciones con el entorno.

Muchas asociaciones corren el grave riesgo de funcionar y de variar radicalmente su actividad de acuerdo con las propuestas coyunturales y los avatares del entorno, sin que tales cambios se deban a una dirección por valores. Propongo aquí un acercamiento a los valores como orientadores de la actividad del movimiento asociativo, como la respuesta a una visión compartida del mundo, de las personas hacia las que dirige su acción o conforman la entidad y una visión compartida de éstas y el mundo que las rodea.

Respecto a los valores defendidos por gran parte de la iniciativa social destacamos: la tolerancia, la libertad, la justicia, el compromiso, la igualdad, la responsabilidad, el humanismo, el civismo, la amistad, la participación, la paz, la no violencia, la solidaridad, el respeto al multiculturalismo, el respeto al medio ambiente y la calidad de vida. Estos valores no sólo están en el sector no lucrativo, son una muestra de los valores fundamentales presentes en toda sociedad democrática.

### Participación y solidaridad como valores impulsores del movimiento asociativo.

#### Participación

Si recurrimos al DRAE, la acción de participar implica: tomar parte, recibir una parte de algo, compartir, e incluso comunicar. A veces, para algunos de nosotros significa pertenecer a..., estar en..., etc. De hecho, podríamos fundamentar la pertenencia a las asociaciones con estas premisas, es decir, la necesidad de pertenecer a algún grupo, de estar en algún sitio para recibir algo, compartir algo, ...

Sin embargo nos referiremos a la participación como un proceso de intervención de las fuerzas sociales presentes en el desenvolvimiento de la vida colectiva. Una intervención que incida en el resultado final del proceso. La participación implica, por tanto, una dimensión política en cuanto que conlleva un conocimiento o toma de conciencia de la situación y una implicación activa en los cambios posteriores que se produzcan.

Detectamos, un proceso dinámico, complejo y lento, en el que no existen modelos rígidos y preestablecidos. Y en donde es necesario un conocimiento a priori de la realidad participante para evitar frustración de las expectativas iniciales.

Constato la polarización de la participación. Por un lado es positiva, gratificante, es un derecho (art. 9 Constitu-



ción), y por otro, la participación puede resultar gravosa, negativa (participación en las cargas del Estado, impuestos). A veces la participación exige limitaciones, esfuerzo, pérdida de tiempo.

La participación implica por tanto un conjunto de privilegios y de obligaciones, significa formar parte activa de un todo, lo que da satisfacción y poder pero también exige esfuerzos, trabajo diálogo, comprensión, y respeto a las posturas de los demás. Se debe tender a la participación como objetivo para el desarrollo social.

Pero ¿en qué debemos participar? ¿cuál es el contenido de la participación en el ámbito social? La participación de los usuarios o de sus organizaciones en el ámbito de los servicios sociales debe encajarse en el sistema general de participación establecido para todos los ciudadanos. Aunque en éste ámbito hay que destacar que gran parte de los servicios están gestionados por la iniciativa social, por lo que derechos y obligaciones se cruzan y hacen más complejo ésta cuestión.

Y en Europa se habla de valores en el Libro Blanco sobre la Política Social europea de 1994, que bajo el propósito de desarrollar y proteger el modelo social europeo hace una declaración sobre valores compartidos, incidiendo en su capítulo VIII respecto a la participación, fomentando el diálogo social y ampliando el papel de las organizaciones de voluntarios proponiendo la creación de un Foro para el debate y discusión de los problemas de política social.

Tras la exposición del deber ser y las buenas intenciones, encontramos un sistema social y económico que aún basándose en una carta constitucional que garantiza los derechos de todos, está dotado de importantes lagunas y contradicciones que genera importantes bolsas de marginación y colectivos en desventaja.

Estos colectivos comienzan a poder asociarse para participar a partir de la promulgación de la Ley de Asociaciones de 1964, aunque tuvieron que espe-

rar a la democracia para encontrar condiciones que realmente propiciaran el asociacionismo. De hecho entre 1975 y 1985 se crean gran parte de las asociaciones del movimiento asociativo de acción social.

Así pues, sin tradición asociativa, sin costumbre de organizarse, fueron surgiendo gran parte de las asociaciones, en un entorno de carencia de servicios sociales, lo que fuerza en parte a que el asociacionismo, se creara para satisfacer no tanto la necesidad de participación, sino necesidades sociales básicas. Adoptaban la fórmula de asociación quizá por ser la forma jurídica más sencilla donde apoyarse para crear centros y servicios. Es evidente que el movimiento asociativo ha sido muy eficaz. Veámos cómo los poderes públicos, analizando la evolución de la iniciativa social en la década de los ochenta, en la que se habían hecho cargo eficientemente de una parte muy considerable de las necesidades sociales, le dan aún más protagonismo en los noventa cuando ven que no pueden con el Estado de Bienestar. Viene la Sociedad de Bienestar, auspiciada por los distintos gobiernos que permiten la explosión del movimiento asociativo en cantidad y calidad de funciones, convirtiéndose en pilar básico de la protección social en España.

Dilucidamos que del asociacionismo dimanen muchos y grandes valores que hay que conocer e intentar poner en juego como la solidaridad, la democracia, el desarrollo humano, la motivación, la creatividad y la innovación, la tolerancia y la flexibilidad.

De la mano de la participación como valor genésico de instituciones sociales vamos a pasear por la solidaridad como impulsora del movimiento asociativo en la búsqueda y ofrecimiento del apoyo mutuo.

### *Solidaridad*

Siendo rigurosos en el análisis de la solidaridad deberíamos hacer un viaje por la historia y nombrar la obra de To-

más Moro a finales del siglo XV, y a Tomás Campanella con la Ciudad del Sol en 1623, en donde ya aparece nítidamente el valor de la solidaridad o fraternidad. Pero quiero destacar la complejidad que supone introducirse en el mundo de los valores y principios, y para destacar la repercusión de este valor en la iniciativa social sin huir del rigor que vds. se merecen simplificaré las ideas.

Volviendo a la consulta a los diccionarios, encontramos diversas acepciones al término solidaridad. Ostenta un sentido legal, como obligación conjunta de varias personas. En sentido psicológico o de comportamiento, solidaridad se refiere a la "adhesión circunstancial a la causa o empresa de otros", o al "hecho o a la cualidad de estar unidos en algún aspecto, intereses, simpatías o aspiraciones. A nivel sociológico tomamos el concepto de solidaridad elaborado por Durkheim para designar al conjunto de actitudes y comportamientos que aseguran la cohesión y la continuidad de la acción colectiva de una sociedad.

Pero para comprender la solidaridad como un valor que incide en la génesis y funcionamiento de la iniciativa social, vamos a utilizar la definición de solidaridad de Luis de Sebastián (1996:12-31), definición que se mueve en la esfera de las actitudes y comportamientos individuales y colectivos:

"El reconocimiento práctico de la obligación natural que tienen los individuos y los grupos humanos de contribuir al bienestar de los que tienen que ver con ellos, especialmente de los que tienen mayor necesidad" (Op. Cit. P.16)

La solidaridad es por tanto una cualidad de la acción, es decir, sólo en la acción se manifiesta. La definición presupone aceptar la existencia de un conjunto de obligaciones que nacen de la condición humana (obligación natural).

Contribuir al bienestar implica ayudar a los demás en sus necesidades y consolarles en sus sufrimientos, ayudarles a salir de situaciones indeseables y

contrarias a la dignidad del hombre. Esa contribución admite grados, según la posición y la capacidad de las personas. Cuanto más tiene que ver alguien con nosotros, más solidaridad solemos ejercitar con ellos.

La última parte de la definición alude a la necesidad de priorizar en el ejercicio de la solidaridad, para acudir en primer plano a las necesidades mayores.

#### *Diferencia entre solidaridad y justicia*

(De Sebastián 1996:21-24): El término justicia puede referirse a tres cosas distintas:

- a) Justicia conmutativa, que se refiere a equilibrio en los intercambios.
- b) Justicia distributiva que se basa en dar a cada uno lo suyo.
- c) Justicia social que se dirige a la equidad y el equilibrio de la sociedad en su conjunto y a la relación de los diversos grupos humanos entre sí. Secularmente la justicia social está basada en la igualdad, hermandad de los hombres y en la universalidad de sus derechos esenciales.

La solidaridad trata de ir más allá de las obligaciones de justicia conmutativa y distributiva. Podemos decir que las acciones que contribuyen a estas dos justicias son acciones solidarias. Las acciones solidarias cubren casi el mismo terreno que las acciones impulsadas por la justicia social, siendo más profana y menos metafísica que la justicia.

Podríamos decir que la solidaridad es más atrevida y generosa que la justicia, aunque no puede prescindir de ella, es decir, no puede haber acciones solidarias que sean injustas en sí mismas.

#### *Diferencia entre solidaridad y caridad*

Caridad y solidaridad son dos talentos de hacer las cosas. Si tomamos la caridad como virtud teológica veremos

que se puede extender a todos los campos a los que llega la solidaridad salvo excepciones de colisión con prejuicios eclesiásticos (aborto, uso preservativo para prevención del Sida...).

No puede atribuirse la solidaridad a la religión porque hay muchas personas solidarias aconfesionales. La caridad produce beneficencia y la solidaridad servicios sociales.

### *Altruismo y solidaridad*

En el contexto anglosajón ambos términos se utilizan para referirse a la misma acción, entendiéndola como posibilidad de comportamientos generosos no guiados por el interés propio. En nuestro tiempo las acciones solidarias no son actos de filantropía sino que influyen para convertirse en ética legalizada, en Derecho positivo, que regula prestaciones a las que personas situadas en una determinada condición, tienen derecho a exigir.

Para que pueda existir solidaridad es necesario creer en unos ideales comunes compatibles con el pluralismo necesario en toda sociedad democrática. El valor de solidaridad está implícito en el sistema jurídico español. En nuestra Constitución, ya en el Preámbulo se habla de "un orden económico y social justo" y la solidaridad queda patente en gran parte del articulado de la carta Magna.

En definitiva la iniciativa social se ha construido sobre la necesidad de estructurar y organizar acciones solidarias que han ido posibilitando el avance de los derechos de bastantes grupos sociales.

### *Aproximación a los valores de las organizaciones sociales en el siglo XXI.*

El tercer sector dibuja un tercer sistema de valores, que debe ser aprovechado para conseguir el desarrollo de los pueblos. Salvando la exigencia moral y ética, aventuramos otros intereses que están marcando el desarrollo y consolidación de un sistema de valores en las organizaciones. Aquellos que impul-

sen aspectos diferenciadores de la acción social en su entorno competitivo.

Un sistema de valores constituye un capital axiológico, con enorme poder orientador. Con frecuencia identificamos en los movimientos sociales prácticas y situaciones que no nos gustan (podríamos hablar en este caso de contravalores), y difícilmente identificamos los valores que les caracterizan.

Los valores de las organizaciones sociales suelen reflejarse en los estatutos de las mismas, o bien forman parte del acervo cultural de la entidad. Se repiten la participación, democracia, solidaridad, ayuda mutua.

A continuación vamos a identificar algunos valores con vocación de componer el capital axiológico del que hablábamos, el sistema de valores que marque la filosofía del movimiento asociativo del siglo XXI.

**La solidaridad:** El hecho asociativo supone que las personas asociadas han de actuar en común para aportar soluciones a la globalidad de los intereses de la asociación, trabajando con otras asociaciones incluso de distinto ámbito.

**La justicia:** Las demandas del movimiento asociativo no han de ser exigencias arbitrarias, sino planteamientos basados en derechos. Han de ser demandas equilibradas, basadas en el principio de igualdad de oportunidades, reivindicando si es necesario actitudes sociales que en algunos casos pueden implicar discriminación positiva.

**La calidad.** Orientación a la calidad como actitud resultante del compromiso ético de estar siempre en proceso de mejora continua, como única manera de combatir inercias no deseadas.

**La transparencia.** Claridad en la gestión y honradez en los comportamientos.



**Apertura y cooperación.** Debe guiar la interrelación con el entorno. No se puede ser el ombligo del mundo. Hay que buscar soluciones comunes en espacios comunes.

**Orientación al cliente.** Muchas entidades centran sus esfuerzos en mejorar la calidad de vida del sector al que dedican su acción. Cualquier actividad o recurso no orientado a ello directa o indirectamente es considerado un despilfarro.

**Universalidad.** No solo interesan las personas que están bajo el "paraguas" del movimiento asociativo, los socios, sino todas las personas de ese sector pertenezcan o no al movimiento, y ofrece y reivindica alternativas de solución a sus necesidades.

**Liderazgo compartido.** Las entidades han de sobrevivir a sus líderes. El liderazgo debe ejercerse compartido y distribuido acorde con los distintos papeles de las entidades y de las personas. El liderazgo debe ejercerse desde la convicción de que todo el mundo tiene algo que aportar.

**Cualificación e innovación.** Las asociaciones del movimiento saben lo que hacen y cómo lo hacen: progresivamente se están convirtiendo en organizaciones sociales cualificadas. Organizaciones que innovan, son capaces de estimular nuevos comportamientos sociales, de alentar nuevas técnicas y propiciar un mejor y más justo desarrollo social.

**La eficiencia.** Las entidades han de ser eficaces en su cometido y socialmente útiles. Ser austeras en los medios y ambiciosas en los fines. Debe armonizarse la eficiencia de esfuerzos humanos.

**La ayuda mutua.** El apoyo entre los miembros constituye un elemento fundamental.

**La independencia.** Auto crítica para poder criticar actuaciones ajenas e

impedir cualquier dependencia política ya sea de forma coyuntural o continuada.

**Sentido de pertenencia.** Que favorezca la cohesión.

**La participación:** Sin participación no hay asociacionismo, no hay democracia, no hay transparencia, no hay comunicación, no hay sentido de pertenencia, no hay calidad. No hay proyecto asociativo sin la participación de todos. Más que un valor se proclama como un eje básico de desarrollo.

### 3. Y PARA CONCLUIR ...

La defensa de los valores no está exenta de problemas y provoca bastantes contradicciones internas en las asociaciones. Como decíamos antes se dan situaciones no deseadas o no deseables, bien por procesos de crecimiento y desarrollo interno de las organizaciones, o bien por la colisión de los valores con otros ideales no tan legítimos pero con grandes adeptos en gran parte de la sociedad.

¿Podemos hablar de contravalores?

- Las organizaciones cuando crecen pueden acabar reproduciendo estructuras jerárquicas y autoritarias que cuestionan los valores de democracia e igualdad que las asociaciones defienden.

- Cuando las entidades crecen sufren un empobrecimiento en las relaciones interpersonales y se produce un sentimiento de pérdida de identidad. Esto es contrario a los valores de humanismo y respeto al otro.

- La formalización de las relaciones internas aumenta la burocracia y da prioridad al cumplimiento de unas normas y a obtener resultados por encima de la satisfacción de criterios morales o códigos éticos universalmente aceptados.

- Las estructuras de las organizaciones hacen más difícil que las personas puedan participar en la toma de decisiones. Esto es contrario a la participación como valor básico.
- A veces los socios no se sienten socios sino clientes de la organización.
- Se detecta una falta de cooperación entre las asociaciones. Existen recelos, se practica la endogamia. Los criterios de cooperación se muestran impulsados a "toques de subvenciones".
- Se observan reclamos sociales de estas entidades con mensajes contrarios a los ideales de dignidad de las personas que promulgan.
- Se producen noticias como las de FARA que destruyen de forma importante la imagen de las organizaciones como portadoras de valores, imagen que cuesta mucho recuperar.

Pero no dudemos un momento, contravalores o prácticas no deseadas no deben ni pueden confundirse con actuaciones fraudulentas y como tales denunciables.

Educación en valores puede ser una alternativa para el desarrollo de buenas prácticas en las organizaciones sociales.

Si la competitividad nos pone precios que no estamos dispuestos a pagar desarrollamos otros sistemas de contraprestación, podemos desarrollar ideas creativas, como la de incorporar un sistema de valores adecuado como diferenciador de la competencia. Es decir, ante la multiplicación de entidades sociales, optemos por conseguir cotas de éxito social funcionado con respecto a un sistema de valores adecuados. Trabajemos sobre eso.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALEMÁN, C. Y GARCÍA, M. (1999): Fundamentos de Bienestar Social. Colección Políticas de Bienestar Social nº 8. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- CASADO, D. (Director) (1991): Organizaciones Voluntarias en Europa. Ed. Acebo. Madrid.
- CASADO, D. (Director) (1992): Organizaciones Voluntarias en España. Ed. Hacer. Barcelona (1995, 2ª Ed.).
- CAMPS, V. (1993): Los valores de la educación. Alauda. Madrid.
- CODORNIÚ, J.M. Y RODRIGUEZ, G. (1996): Las Entidades Voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo. Cap. 1, 2, 3 y 5. Colección Estudios. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1994): Libro Blanco: política social europea. Un camino que la unión debe seguir. Bruselas [COM(1994)333 final]
- DE SEBASTIÁN, L. (1996): La solidaridad. Guardián de mi hermano. Ariel. Barcelona.
- FEAPS(1999): Valores FEAPS. Cuadernos divulgativos FEAPS. Ed. FEAPS. Madrid.
- GUTIÉRREZ, A. (1997): Acción Social no Gubernamental. Colección Políticas de Bienestar social nº 3. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- INEM(2000): *Nuevos Yacimientos de Empleo*. Observatorio Ocupacional del INEM. En [www.inem.es](http://www.inem.es). Madrid.
- JEREZ, A. (Coor.) (1997): ¿Trabajo Voluntario o participación?. Elementos para una sociología del Tercer Sector. Tecnos. Madrid.
- PEREZ, V. (1994): La primacía de la sociedad civil. Ed. Alianza. Madrid.

- SERVICIOS INTEGRALES COMUNITARIOS (SIC) (1999): *Módulo de Igualdad de Oportunidades. Programa Now Ven*. Ed. Sociedad Comarcal La Aceña S.L. y el Instituto de la Mujer de Sevilla. Sevilla.
- VV.AA. (1991): Las entidades no lucrativas de carácter social y humanitario. Colec. Solidaridad n° 1 (Fundación ONCE). Ed. La Ley. Madrid.
- VV.AA. (1994): V Informe sociológico sobre la situación social en España, 2. Fundación Foessa. Madrid.
- VV.AA. (1995): "Participación y solidaridad hoy". Dossier publicado en Minusval n° 94. Ed. INSERSO. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.
- VV.AA. (1998): La gestión de las organizaciones no lucrativas. Deusto. Bilbao.