

## Construyendo vínculos en las organizaciones. Generando transformación social

*El sociólogo Mark Granovetter dice que las modernas redes institucionales están marcadas por "la fuerza de los vínculos serviles" con lo cual en parte quiere decir que las formas fugaces de asociación son más útiles que las conexiones a largo plazo, y en parte, también que los lazos sólidos -como la lealtad- han dejado de ser convincentes. Estos lazos débiles están integrados en el trabajo de equipo, en el cual el equipo pasa de una tarea a otra y el personal que lo forma cambia durante el proceso.*<sup>1</sup>

### Generar lazos como valor característico del sector.

Las organizaciones sociales que forman parte del tercer sector trabajan por la transformación social.



Estas organizaciones tienen en el vínculo, en la creación de relaciones, en el acompañamiento..., una de las herramientas fundamentales para conseguir esta transformación.

Hace no demasiado tiempo compartíamos entre varias de estas organizaciones una interesante reflexión sobre el valor de esta perspectiva relacional, como aspecto central de su forma de SER entidad. Como decían: "Para que la perspectiva relacional se concrete debemos ser capaces de establecer vínculos con las demás personas, organizaciones, dentro del equipo..." [...] Y,

"para que este vínculo llegue a ser real debemos ser capaces de establecer relaciones de CONFIANZA."<sup>2</sup>

En coherencia con esta forma de actuar, la creación de vínculos es también elemento clave en la configuración de las organizaciones. Las personas que trabajan, que colaboran y que conforman las entidades mantienen en general un vínculo estrecho con la propia organización, con su estructura y con la misión de ésta. La generación de estos vínculos es importante para la consecución de los fines que se persiguen. En la medida en la que somos capaces de generar culturas de trabajo en las que las personas están más vinculadas con la entidad, éstas agregan un valor diferencial a la misión.

Estas organizaciones tienen en el vínculo, en la creación de relaciones, en el acompañamiento..., una de las herramientas fundamentales

<sup>1</sup> GRANOVETTER, Mark S. (1973). "The strength of weak ties (la fuerza de los vínculos débiles)", en American Journal of Sociology; vol 78, nº 6. (pp. 1360 - 1380). Citado por Sennett, R. "la corrosión del carácter". Editorial anagrama. Madrid 2006. Página 23.

<sup>2</sup> OTSBizkaia, Recogida "seminario PERSPECTIVA RELACIONAL en la intervención social".

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1179\\_Recogida%20oportaciones%20para%20la%20%20%20%20%20Sesi%C3%B3n.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1179_Recogida%20oportaciones%20para%20la%20%20%20%20%20Sesi%C3%B3n.pdf)

Sin embargo para nosotros y nosotras la capacidad de generar vínculos es un elemento que se cuida por su valor EN SÍ, por la importancia que tiene esta “trama vincular” como espacio de generación de valor social (para las propias personas trabajadoras, voluntarias, socias...). Si creemos que nuestra mejor herramienta de transformación social es la generación de vínculos, es también porque queremos y experimentamos la importancia de estos espacios de relación, y de generación de relaciones positivas que fomenten el crecimiento.

### ¿Por qué y cómo se vinculan las personas a las organizaciones del sector?

Cuando hablamos de la generación de vínculos no estamos hablando de una única relación, de un prototipo de vínculo perfecto de las personas a las organizaciones. Las personas nos vinculamos de muchas maneras y por muchos motivos diferentes a las organizaciones. La vinculación contractual (el

Las personas nos vinculamos de muchas maneras y por muchos motivos diferentes a las organizaciones. La vinculación contractual (el salario), emocional (a unas personas, a un colectivo...), a una misión, a una organización, a una forma de hacer, a la generación de determinadas transformaciones, a la posibilidad de participar en un proyecto conjunto... Todos estos motivos son legítimos, y es importante conocerlos y respetarlos, siempre y cuando estén alineados con la misión y las formas de hacer de la organización.

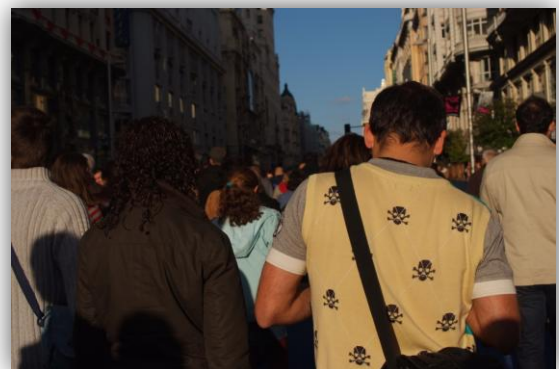
salario), emocional (a unas personas, a un colectivo...), a una misión, a una organización, a una forma de hacer, a la generación de determinadas transformaciones, a la posibilidad de participar en un proyecto conjunto... Todos estos motivos son legítimos, y es importante conocerlos y respetarlos, siempre y cuando estén alineados con la misión y las formas de hacer de la organización.

Estos vínculos pueden ser de diferente orden e intensidad. Como cualquier vínculo, se trata de sentimientos de pertenencia que tienen un alto componente subjetivo, variando a lo largo del tiempo, pudiendo tener diferentes intensidades y formas de expresarse. Y como todos los vínculos generados en un sistema, estos se mantienen, evolucionan, se van transformando y se desarrollan en respuesta a esta naturaleza de interacciones y su percepción.

Es interesante notar a este respecto la aportación de teóricos de la perspectiva sistémica como Peter M. Senge., o Bert Hellinger, quienes han recogido en diversos principios o leyes, los elementos clave a tener en cuenta a la hora de entender los sistemas relacionales (y por tanto los procesos de creación y mantenimiento de vínculos). Las leyes principales aplicables a todos los sistemas serían tres: Ley de Pertenencia; Ley de Prevalencia o de Antigüedad, de orden; y la Ley de Equilibrio, en el dar y recibir. En el caso de las organizaciones, además de las anteriores, se les añadirían tres nuevas leyes: Ley de Jerarquía; Ley de Reconocimiento; y Ley de Aceptación.<sup>3</sup>

### Culturas de entidad generadoras de vínculos.

En todo caso sí que es importante decir que, como todo vínculo, el referente a los lazos que unen a las personas con las organizaciones, no deja de ser (y debe ser así) recíproco. Las organizaciones también se vinculan a las personas. Esto es así, evidentemente de manera formal contractual, pero también de múltiples maneras informales.



<sup>3</sup> Las leyes que os presentamos se pueden encontrar en múltiples publicaciones sobre la teoría sistémica, en todo caso aportamos un pequeño resumen que podéis ver en el siguiente Blog <http://www.coachingsistemico.es/sistemas.html>

Se vinculan desde el reconocimiento, desde la estructuración a través de jerarquías, desde la formalización de los encargos y expectativas, desde la articulación de formas de participación, desde la generación y oferta de carreras de crecimiento profesional y personal, desde las relaciones informales que generan...

Mucho del estilo de vinculación que mantienen las organizaciones con las personas está firmemente relacionado con las diferentes culturas de entidad. Estas culturas organizacionales tienen algunos aspectos formales, más relacionados con un “*sistema socioestructural (compuesto por las estructuras formales de la organización, las políticas, las estrategias y los procesos de gerencia)*.”<sup>4</sup>

Pero también están conformadas por elementos informales que, dentro del “*sistema cultural, comprende los aspectos afectivos y en general expresivos en un sistema colectivo de significados simbólicos: las creencias profundas, los valores, la imagen, los valores realizados y los símbolos.*”<sup>5</sup>

### **La importancia de la transformación y la gestión de los vínculos en las organizaciones.**

Siendo este mundo de la cultura organizacional un ámbito complejo a la hora de intervenir, sí que es cierto que se puede modificar y gestionar; y que, de hecho, se ha gestionado y se sigue gestionando de manera consciente o inconsciente. En este apartado nos queremos referir al ámbito concreto de la gestión de los vínculos que establecen las organizaciones con las personas.



Hoy en día, como apuntábamos al principio de este breve, la generación de vínculos estables es uno de los puntos que más se cuestiona en esta sociedad. La estabilidad de los vínculos que antaño se generaban en las principales instituciones (la familia, instituciones religiosas, sociales, las estructuras de clase,..) están hoy en entredicho afectando de manera clave a nuestra forma de relacionarnos. Esta transformación de los vínculos sociales también ha llegado a la esfera de las organizaciones.

La transformación de estos vínculos puede generar aspectos positivos, sobre todo en lo que tiene que ver con la creación de espacios de innovación (en el sentido, por ejemplo, de generación de ideas con personas de ámbitos y conexiones diversas), de gestión eficaz y autónoma, o de realización de proyectos específicos y de corta duración (donde los vínculos débiles pueden ser especialmente "aprovechados"). Sin embargo pueden generar una desafección y desvinculación de las personas con sus organizaciones, y con ello también un cambio cultural en organizaciones en las que esta vinculación ha sido uno de sus valores históricamente más destacados.

En el sector, en relación a la naturaleza de los vínculos de las personas, debemos destacar las transformaciones que se han producido, entre otros motivos, por la acelerada profesionalización. Este crecimiento de personas profesionales, si bien ha supuesto un salto cualitativo en la capacidad de gestión e intervención, también ha supuesto una evolución en sus culturas relacionales.

En esta línea, y tratando de gestionar estos procesos de cambio, destacábamos en el libro blanco que: “*cobra especial relevancia poner en marcha políticas de personas capaces de socializar a las nuevas*

<sup>4</sup> En López Rey, J. A., La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional, revista española del tercer sector número seis, Madrid, 2007. Disponible On-line en:

<http://www.fundacionluisvives.org/rets/6/articulos/17552/index.html>

<sup>5</sup> Id Ibid p. 4.

*generaciones de profesionales en los valores de las entidades, en su identidad y su cultura organizativa. Para ello, es necesario garantizar el cuidado de las personas, cuidar la vida interna de las organizaciones y realizar un esfuerzo por formalizar y trasladar la cultura de la organización mediante códigos de conducta y sistemas de dirección por valores.”<sup>6</sup>*

### **Pequeño mapa de pistas para el cambio.**

Finalmente y sin querer profundizar demasiado, os queremos ofrecer un pequeño mapa de algunos de los ámbitos fundamentales desde los que percibir y analizar el vínculo que tienen las personas con las organizaciones para, en base a esta percepción y valoración, buscar espacios de transformación y mejora:

- NIVELES DE PARTICIPACIÓN (¿Existen espacios de participación en los que se vinculan las personas: están claros, se utilizan, qué límites tienen, se valoran?)
- RECONOCIMIENTO (¿Las personas se sienten reconocidas por la organización en el desarrollo de su desempeño?; ¿Existen sistemas de reconocimiento estandarizados?; ¿Existen valoraciones periódicas?; ¿Están claros los criterios de valoración?)
- DIMENSIONES RELACIONALES Y PERSONALES (¿Las personas se vinculan porque se sienten agradecidas con la entidad?; ¿Se generan lealtades con la organización, de que tipo?; ¿Se generan espacios de confianza, de crecimiento, de aprendizaje, de transformación...?)
- DIMENSIÓN ORGANIZATIVA (¿Las personas se alinean con la estrategia y la misión de la organización?; ¿Las personas se sienten identificadas con la organización, se sienten parte de su cultura de entidad, en qué aspectos?)
- DIMENSIÓN LABORAL (¿Las personas sienten que tienen unas buenas condiciones laborales, en qué sentido?; ¿Se favorece la estabilidad en el empleo?; ¿Se favorece el desarrollo profesional?; ¿Existen políticas de conciliación, son reconocidas,...?)

### **Gehiago sakontzeko / Para profundizar**

López Rey , J. A., La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional, revista española del tercer sector número seis, Madrid, 2007. Disponible On-line en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/6/articulos/17552/index.html>

Vidal, P. y Villa, A. Las personas en las organizaciones del Tercer Sector, en revista de Economía Social, nº 40, Madrid 2007, pags 10-13. Disponible On-line en: [http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/personas\\_tercersector.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/personas_tercersector.pdf)

---

<sup>6</sup> OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia. Documento de síntesis. Bilbao: Observatorio del Tercer sector de Bizkaia, 2010, página 256. [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/242\\_Libro%20Blanco.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/242_Libro%20Blanco.pdf)