

**Motivos de permanencia y desvinculación de trabajadores
en las organizaciones eclesiales de acción social.
Un estudio del caso de Cáritas Española**

**Motives for permanence and work turnover of workers
in Church social action organisations.
A case study of Caritas Spain**

Rainer GEHRIG

*Universidad Católica San Antonio de Murcia **

Resumen: En el campo de las investigaciones sociales sobre las organizaciones del Tercer Sector Social disponemos de muchos datos cuantitativos sobre la extensión y estructura de este sector emergente. Existe todavía un déficit en el análisis de los tipos específicos de organizaciones dentro del sector que, para el caso de España, figuran como entidades singulares como Cáritas Española. Hacen falta más estudios cualitativos del complejo mosaico de organizaciones híbridas y sus procesos adaptativos a los cambios en los ámbitos religioso, económico y social. En este artículo centramos el análisis en un aspecto que refleja un nudo organizativo importante sobre la identidad organizativa y la identificación de los trabajadores con ella: las motivaciones de permanencia y de desvinculación.

Palabras clave: Desvinculación laboral, Cáritas Española, Tercer Sector de Acción Social, motivación laboral, organizaciones basadas en la fe.

Abstract: In the field of social research on Social Third Sector Organisations, one count with a lot of quantitative data on the extent and structure of this emerging sector. There is still a deficit in the analysis of the specific types of organisations within the sector that are listed in the case of Spain as singular entities such as Cáritas Española. We need more qualitative studies of the complex mosaic of hybrid organisations and their processes of adapting to the changes in the religious, economic and social spheres. In this article we focus the analysis on one aspect, which reflects an important organisational joint on the organisational identity and the identifications of the workers with it: the motivations of permanence and work turnover.

Key words: Work turnover, Caritas Spain, Third Sector of Social Action, work motivation, Faith-based organisations.

* Recibido: 26 abril 2017. Aceptado: 14 julio 2017.
Email: gehrig@ucam.edu.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de esta exploración es describir y comprender la diversidad y complejidad de procesos de identificación organizativa marcadas por las adaptaciones de organizaciones a las influencias de los entornos donde se observan en el sector impactos de cambios religiosos, de profesionalización y de *percolación cultural* desde el mercado (López Rey, 2006) en el sector. También influyen en estos procesos las situaciones sociales de una sociedad española que desde el año 2008 vive una crisis económica-social muy importante en un mundo cada vez más globalizado. Los cambios sociales y religiosos de las últimas décadas en España marcados por una modernización de la sociedad y democratización del sistema político se pueden describir bajo perspectivas de desinstitucionalización de la religión y adaptación de la iglesia católica a las nuevas situaciones. Estos procesos son importantes para una organización eclesial como Cáritas Española y tienen sus repercusiones en sus miembros.

La atención del análisis se centra en un aspecto de la identificación organizativa, que refleja un nudo organizativo importante sobre la identidad de una organización y las identificaciones de los trabajadores con ella: las motivaciones de permanencia y de desvinculación. En relación con los aspectos de la desvinculación de la organización, es oportuno lanzar la pregunta, si el tipo organizativo específico como una organización eclesial incluye también unas estructuras características o si partimos de la premisa de que las estructuras son similares en todas las organizaciones del sector y su activación depende simplemente de la conjunción entre situaciones y personas.

1. METODOLOGÍA

1.1. Análisis cualitativo temático de contenido

Partiendo de este objetivo, la estrategia de la investigación debe plantearse diferentes retos y buscar unos métodos que se adapten a los sujetos de investigación teniendo en cuenta sus características y al mismo tiempo facilitar el logro de los objetivos de la investigación. Teniendo como objeto de investigación una organización con una estructura confederal y como enfoque los procesos de identificación organizativa y la identidad marcada por la organización, la intensa conexión de estas preguntas con las teorías culturales o neoinstitucionales y los trabajos etnográficos organizativas es evidente, pero también con los enfoques de la psicología social y las teorías conductistas. Estas dos vinculaciones teóricas abren las posibilidades para estrategias cuantitativas y cualitativas de investiga-

ción social. Aquí, más que los comportamientos de los actores y buscar sus perfiles representativos en la organización a través de un conjunto de herramientas existentes como cuestionarios sobre el ambiente de trabajo, la satisfacción en el trabajo, interesaba explorar este tipo de organizaciones de forma más abierta, para llegar a las narrativas, el significado que dan los miembros a los procesos de *apego a la organización* (Scott, Corman y Cheney, 1998). Las narrativas sobre los motivos de la desvinculación de la organización revelan elementos importantes de este apego, porque indican lo que valoran los entrevistados en su relación con una organización. Además se requiere este enfoque porque realmente no existen estudios de este tipo para la organización Cáritas en los diferentes niveles organizativos, es decir, incluir las perspectivas de técnicos y responsables en el territorio. Para que el trabajo no tenga solamente una base interpretativa en las entrevistas, la estrategia era tomar otros puntos de referencia con un estudio documental y un análisis estadístico del comportamiento organizativo en relación con los recursos, en definitiva lo que se explica bajo el término de triangulación metodológica. Para la publicación aquí presentamos de manera sintética los resultados de la evolución de la organización. En relación con las entrevistas seleccionamos el subgrupo de los trabajadores asalariados y un aspecto importante de la identificación con la organización, que es el tema de la desvinculación de la organización.

Como método se aplica el *análisis cualitativo de contenido temático* en sus diferentes fases para la construcción de las categorías (Kuckartz, 2012; Mayring, 2010) y apoyado por la aplicación MAXQDA[®] (Kuckartz, 2010). Las narrativas se crean en situaciones de entrevistas del tipo semi-estructurado con un guión que incluye ítems relacionados con aspectos de la identidad organizativa y procesos de identificación de los entrevistados en momentos claves como el inicio en la organización, las tareas, las dificultades, lo que perciben como característico de la organización, y finalmente el confrontarse con la posibilidad de desvincularse de la organización. Se seleccionan en los nueve casos los segmentos de textos que responden a esta última pregunta, pero también indicios relevantes en otras fases de la entrevista, como por ejemplo cuando hablan de las dificultades. El análisis cualitativo de contenido es un procedimiento metódico que consta de varios ciclos interpretativos con el objetivo de crear y consolidar categorías y reducir el material formando grupos temáticos.

1.2. Muestra

Los nueve casos analizados para este artículo forman parte de una muestra más amplia para una investigación sobre la identidad organizativa en la

confederación Cáritas Española, que incluían perfiles de voluntarios y técnicos de diferentes Cáritas Diocesanas y los Servicios Generales en Madrid. Por la diversidad en programas y tamaños que existen en las diferentes Cáritas Diocesanas, el criterio de selección de las entidades y personas para la investigación estaba orientado a conseguir diferentes puntos territoriales y siempre varias personas de una misma entidad y con diferentes roles (técnicos, directivos, voluntarios, delegados episcopales) para así poder obtener varios puntos de vista y experiencias en una misma organización. Otro criterio de selección era tener un acceso tanto a personas que trabajan en el plano territorial base (parroquia), en los planos de coordinación territorial superior (Cáritas diocesanas) y los servicios generales de la confederación en Madrid. Se buscaban personas con larga trayectoria y con poca experiencia para poder observar mejor:

a) en las personas con poco tiempo de pertenencia los procesos de integración e identificación como nuevos miembros;

b) en las personas con larga trayectoria dentro de la organización la evolución, y los cambios experimentados en la organización.

El proceso era empezar en una Cáritas diocesana concreta, comprobar las herramientas, extraer las primeras categorías, refinar la estructura de la entrevista y seguir recogiendo datos y progresando con el análisis para ver que amplitud de perfiles se obtienen y que extensión, variedad y profundidad tienen las categorías. Finalmente se llegan con esta estrategia de selección de unidades a la comprensión de cinco Cáritas diocesanas, una Cáritas Arciprestal que abarca una ciudad en el norte y los Servicios Generales con una selección de personas que pertenecen a distintos niveles organizativas.

Los perfiles seleccionados de la muestra son cuatro hombres, tres de ellos en la última etapa de una vida laboral, y cinco mujeres, dos de ellas en una fase temprana de vida laboral. Todos los entrevistados tienen estudios universitarios. Los tiempos en la organización se pueden diferenciar entre cuatro grupos: un primer grupo de personas de ingreso reciente con un tiempo de hasta dos años (ictec004; ictec008), un grupo de personas consolidadas con un tiempo entre tres y cinco años (ictec001; ictec005; ictec009), una persona de larga permanencia con nueve años (ictec002) y un último grupo de experiencia organizativa exclusiva, es decir su experiencia profesional está marcado prácticamente en su totalidad por la pertenencia a Cáritas (ictec006; ictec007; ictec010).

CASO	PLANO ORGANIZATIVO	UBICACIÓN TERRITORIAL	TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN	FASE DE BIOGRAFÍA LABORAL
ictec001	Cáritas diocesana	Norte	5-10 años	Final (50-65)
ictec002	Cáritas arciprestal	Norte	5-10 años	Inicial (30-40)
ictec004	Cáritas diocesana	Sur	<5 años	Final (50-65)
ictec005	Cáritas diocesana	Sur	<5 años	Inicial (30-40)
ictec006	Cáritas diocesana	Sur	>20 años	Media (40-50)
ictec007	Cáritas diocesana	Norte	10-20 años	Media (40-50)
ictec008	Servicios generales	Centro	<5 años	Inicial (30-40)
ictec009	Servicios generales	Centro	<5 años	Inicial (30-40)
ictec010	Servicios generales	Centro	>20 años	Final (50-65)
Cuadro1: Perfiles de los entrevistados			Fuente: Elaboración propia.	

2. DESVINCULACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y APEGO ORGANIZATIVO

Los momentos claves para un miembro de una organización son el proceso de su incorporación, las dificultades que encuentra en el desarrollo de su actividad, la motivación para el trabajo, las relaciones personales y las posibles perspectivas de imaginarse una desvinculación de la organización (*work turnover*). Con el último aspecto se entra en el centro de estudios de la psicología de las organizaciones y del trabajo que analizan las diferentes formas de *compromiso* en una organización, como el *compromiso organizativo* (*organizational commitment*), clave para la permanencia de los miembros en las organizaciones (Meyer y Allen, 1997), *compromiso al trabajo*, o el *compromiso al grupo de trabajo*. Sin disponer de una única definición del concepto, su naturaleza multidimensional provoca enfoques en diferentes aspectos relacionados, teniendo en los citados autores unos referentes para las investigaciones. Meyer y Allen consideran dimensiones *afectivas* (siento un fuerte vínculo con la organización: «quiero estar en la organización»), *normativas* (sentir como una obligación moral de colaborar con la organización: «siento que tengo que estar en la organización») y de *continuidad* (tener un beneficio acumulado por pertenecer a la organización: «tengo que estar en la organización») como componentes de esquemas mentales que forman el compromiso organizativo. Un fuerte compromiso organizativo en las personas disminuye la posibilidad de una desvinculación de la organización y produce una mayor satisfacción laboral, un mayor rendimiento laboral y menos absentismo. Si es extendido entre los miembros de una organización y acompañado de una buena organización del trabajo y comunicación se estima muy probable una mayor eficacia y productividad en las organizaciones. Las investigaciones de la psicología social han detectado también las influencias de la identificación profesional (Cohen, 2007).

Una alternativa que supera la reducción psicológica del modelo del compromiso organizativo es la propuesta de Scott, Corman y Cheney (1998) para explicar

procesos de apego («*attachment*») de una persona a un colectivo, que se expresan a través de percepciones de unidad («*oneness*») o pertenencia («*belongingness*») con las que uno se define a sí mismo en términos del colectivo del que se siente miembro (Mael y Ashforth, 1992, p. 106). A esta definición hay que añadir unas conductas organizativas como elegir alternativas que promueven de la mejor manera los intereses percibidos de la organización (Tompkins y Cheney, 1985, p. 194), es decir desde un *rol individual* (miembro de una organización) y la *percepción de intereses comunes*, el comportamiento enfoca *resultados positivos* para la organización, hasta el punto de subordinar intereses propios a los intereses de la organización si es necesario. La identificación organizativa es un tipo de identidad social para describir las relaciones entre un individuo y una organización como procesos. Para Scott, Corman y Cheney «the attachment process is largely symbolic and is shaped by both individuals and the social contexts of which they are part» (ibidem, p. 299).

Al partir de una realidad con múltiples identidades en las organizaciones causado normalmente por la presencia de diferentes grupos de interés, profesiones o modelos mentales, la identificación organizativa no se puede reducir a la búsqueda de elementos expresivos de ella en las personas y el grado de cómo concuerdan con sus propios elementos identitarios. Más bien interesa conocer como las personas se definen a sí mismos como miembros, las expresiones de un pertenecer y sentirse unido a una organización y sus resistencias o demarcaciones en un momento determinado y bajo las perspectivas del pasado y del futuro.

3. CÁRITAS ESPAÑOLA, TERCER SECTOR Y LA CRISIS

3.1. Cáritas Española como organización del Tercer Sector de Acción Social

Cáritas Española, creada en 1947 como Secretariado Nacional dentro de la Acción Católica y, a partir de 1967, como una confederación eclesial independiente, es una de las entidades singulares del Tercer Sector de Acción Social en España en un régimen de Estado del bienestar mediterráneo (Adelantado Gimeno y Gomà Carmona, 2000; Ferrera, 1996 y 2010; Moreno Fernández y Marí-Klose, 2016) o «católico» (Abrahamson 1995a, 1995b; Schriewer, 2007) si se quiere subrayar el factor productivo religioso. Este Estado del bienestar como una mezcla de diferentes actores, principios guía y configuraciones sectoriales (salud, previsión, educación, etcétera) se encuentra en un proceso de *recalibración* (Rodríguez Cabrero, 2011). La situación especial de Cáritas implica para la organización una posición privilegiada por su tamaño, los recursos y su presencia territorial en com-

paración con el perfil fragmentado y de reciente creación de organizaciones en el sector, lo que le da una gran estabilidad cumpliendo en 2017 sus 70 años de existencia. Evolucionado en diferentes épocas desde una organización dedicada a la asistencia material local en los años de la postguerra, la confederación se presenta hoy como una corporación diversificada, manteniendo programas de atención muy básica junto a programas muy profesionalizados de promoción social y hasta cooperación al desarrollo con una red organizativa internacional, Caritas Internationalis e iniciativas de economía social.

3.2. Organizaciones basadas en la fe en el Tercer Sector de Acción Social español

La organización podría encajar perfectamente en los intentos de clasificación de NGO según los parámetros de Martens (2002), que analiza lo que significa N (Non-), G (Governmental) y O (Organización), pero en diferentes articulaciones la organización misma reclama que no es una ONG, sino la iglesia católica. Además estaría en este grupo con muchas otras organizaciones de los que se distingue, lo que refleja la dificultad de catalogar las organizaciones del espacio heterogéneo del Tercer Sector. En los intentos de describir más las características de esta organización de acción social, no puede faltar la dimensión del voluntariado (Rodríguez Cabrero, 2003), que marca la tipología de organización como corporación grande de voluntariado (Zurdo Alaguero, 2003, pp. 189ss) si miramos al conjunto de la confederación. El calificativo de organización de voluntariado implica una idea de forma participativa, cívica, que se ve canalizada por este tipo de organizaciones. Apoyado por la Ley del voluntariado (Ley 6/1996 y Ley 45/2015), el Estado fuerza la institucionalización de la acción voluntaria al reconocer como voluntarios sólo las personas vinculadas a alguna organización formal, lo que produce un fomento de las organizaciones de este tipo y también la tentación, especialmente en épocas de crisis y de falta de recursos económicos, de instrumentalizar estas organizaciones como prestatarios de servicios sociales.

Un análisis jurídico de la estructura organizativa de Cáritas Española revela su dependencia y control de la jerarquía de la iglesia católica (nombramientos de los directivos, vinculación territorial a las estructuras eclesiales de diócesis y parroquia, el obispo como máximo responsable en cada Cáritas diocesana). Se podría clasificar entonces como una organización religiosa. Además se encuentra registrada en el Ministerio de Justicia en el registro para las organizaciones religiosas. ¿Pero son sus fines religiosos? Aparentemente no, ya que se observa en las memorias ninguna indicación de actividades religiosas en el sentido estricto. ¿Ayuda entonces hablar mejor de una «ONG religiosa»? Sus características serían «una organización formal, cuya identidad y misión es derivada de manera auto-

consciente de las enseñanzas de una o varias tradiciones religiosas o espirituales y que operan sobre la base no-lucrativa, independiente y voluntaria para promover y realizar de manera colectiva ideas articuladas sobre el bien público en un plano nacional o internacional» (Berger, 2003, p. 16).

La diferencia con organizaciones seculares reside según la autora en la fundamentación de sus valores en la religión, su visión antropológica teológica, y en vez de un enfoque basado en los derechos, utiliza más un lenguaje del deber de la religión (obligaciones hacia Dios y el prójimo), la creencia en capacidades transformativas, y la importancia de la justicia y de la reconciliación. Se puede observar que los criterios prácticamente engloban lo que llamamos identidad organizativa, la estructura y la acción concreta. En el trabajo empírico en vez de realizar una adscripción según características de la religión desde fuera, la autora prefiere la auto-concepción religiosa, descrita por los entrevistados. Utilizando el marco teórico de Berger (ibidem, p. 24) con sus dimensiones de religión (orientación y penetración), organización (representación, rango geográfico y estructura), estrategia (motivación, misión y procesos) y servicios (orientación, rango geográfico y beneficiarios), Cáritas Española sería en su orientación religiosa cristiana, en cuanto a su penetración ya no es tan fácil realizar un juicio –lo que la autora reconoce en su estudio exploratorio–. Tirando de la propuesta exploratoria de Jeavons (1998) en este aspecto, Berger propone el *grado de religiosidad* en siete categorías para analizar la penetración religiosa existente en una organización:

- a) Auto-concepción de la organización.
- b) Miembros.
- c) Recursos materiales y sus fuentes.
- d) Objetivos, productos y servicios.
- e) Procesos de toma de decisiones.
- f) Definición y distribución del poder.
- g) Campo organizativo de referencia.

Con la introducción de esta perspectiva se observa que hablamos entonces de organizaciones con diferentes grados de religiosidad, y no simplemente de la clasificación polar en organización religiosa y organización secular. Las respuestas requieren de un proceso interpretativo que tiene que justificar la ubicación y un trabajo comparativo con otras organizaciones. Teniendo el modelo de una confederación tendríamos incluso la posibilidad de detectar diferentes niveles «religiosos» entre las organizaciones Cáritas en España en el territorio, e incluso posiblemente variados grados entre los servicios básicos ubicados en las parroquias y los programas específicos como puede ser la gestión de un albergue para personas sin hogar, o una empresa de inserción social, un servicio de atención a los inmigran-

tes, etcétera. Finalmente hablaríamos de aproximaciones que simplemente ayudan a comprender mejor la complejidad de estas corporaciones grandes.

La categoría «organización» de Berger sería en el caso de Cáritas Española una estructura confederal, en combinación con un fuerte componente jerárquico por su vinculación eclesial, y un rol importante de los servicios generales en Madrid, que funcionan como una área de coordinación de diferentes ejes programáticos para la confederación, sin ser una oficina central para todos, ya que el modelo mantiene un alto grado de autonomía de las diferentes entidades que conforman la organización, es decir es una organización de organizaciones. El rango geográfico de Cáritas Española también es específico porque ofrece una interconexión entre local, regional, nacional e internacional, es decir que la organización actúa en todos los planos geográficos. En su financiación mantiene unos niveles cerca alrededor del 70% de financiación privada, diversificada que admite la donación no solamente a los propios creyentes sino que se nutre de diferentes canales como campañas públicas y colectas en las parroquias, la financiación a través del reparto del IRPF de la renta, etcétera. El apoyo por socios propios es muy diferente según las regiones, con lo que tampoco se pueden deducir conclusiones claves sobre el soporte religioso en la financiación de la organización. Se podría decir que la estrategia de la organización es una mezcla entre modelos tradicionales históricos como son las colectas parroquiales y los socios y las formas modernas de *fundraising* del sector (campañas, página web, redes sociales, etcétera) con la intención de diversificar los canales de financiación.

En los servicios encontramos una tipo genérico que atiende a todo tipo de personas en situación de necesidad —es una organización generalista en este sentido sin un perfil claro del colectivo—. En su misión también tiene un servicio hacia la iglesia católica en fomentar la participación en la acción caritativa, pero no está orientado a producir unos servicios para sus miembros, sino es más bien un trabajo de sensibilización que va hacia la sociedad y hacia la propia iglesia. El ámbito geográfico de los servicios es predominante local, pero no exclusivo (proyectos de cooperación, programas regionales, colaboración en iniciativas nacionales e internacionales). El debate que surge en este aspecto es hasta qué punto los servicios son un elemento evangelizador (Cester Martínez, 2014), o entrarían en la categoría de Berger en un aspecto de «salvación». En la tradición teológica católica, las «obras de la misericordia» son para el creyente signo de la salvación, que ayudan al creyente a alcanzar la vida eterna (Mt 25), pero, ¿hasta qué punto las personas que trabajan en Cáritas tienen una motivación y comparten esta concepción religiosa?

La dimensión de la misión es en Cáritas Española con un enfoque muy general si analizamos a los estatutos de la organización, la reflexión sobre la identidad

de la organización (Cáritas Española, 1997) y si vemos los datos de las memorias, pero con una clara referencia a la fe cristiana que presenta a Dios como amor y su vinculación eclesial. A diferencia de otras organizaciones religiosas que tienen un servicio claro espiritual y educativo, Cáritas Española utiliza un enfoque integral de promoción humana, es decir intenta ver todas las dimensiones de las personas y actuar con ellos en procesos de acompañamiento. El aspecto de abogacía, reivindicativo está también presente, pero mucho menos desarrollado que en otras organizaciones que lo tienen como el enfoque central de su misión.

La problemática continua si sustituimos el concepto de «ONG religiosa» por «organización basada en la fe» (OBF), como lo hacen algunas propuestas de investigación del Tercer Sector (Bielefeld y Cleveland, 2013; Dierckx, Vranken, y Kerstens, 2009; Beaumont y Cloke, 2012). Aquí se diferenciaría la relación entre una organización y su vinculación a una institución religiosa como la iglesia católica, es decir se abre la perspectiva de incluir escalas más secularizadas de organizaciones con raíces religiosas. En los citados estudios de Dierckx, Vranken y Kerstens vemos que para los informes nacionales al final no servía una única categorización, sino se adaptaban diferentes modelos de OBF para Turquía, los Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Suecia y España. En la última se aplica una clasificación marcada por el perfil cristiano católico del país (congregaciones religiosas y ordenes católicas, organizaciones católicas laicas con fines religiosas, organizaciones de acción social católicas, OBF cristianas no católicas, OBF no cristianas). El resultado es la imposibilidad práctica de comparar los perfiles de los países. Cáritas Española se categoriza en estos estudios como una organización de acción social católica con una fuerte vinculación a la iglesia católica (los obispos como referentes) –sería entonces una ubicación muy pegada a la religión católica institucionalizada–.

Resumiendo se podría decir que Cáritas Española es una organización eclesial católica confederada de acción social con un fuerte componente de voluntariado, que actúa en diferentes planos locales, regionales, nacional e internacional, con un tipo de servicios muy genéricos, y con diferencias territoriales en España. Para acceder a una mayor descripción de los componentes religiosos como lo plantea Jeavons, sería necesario analizar los diferentes planos locales de la confederación. El concepto de «eclesialidad» es también lo que los obispos españoles preocupa especialmente (Conferencia Episcopal Española, 2004).

3.3. El impacto de la crisis en el Tercer Sector Social

Según Rodríguez Cabrero y Marbán Gallego la crisis prolongada desde el año 2008 en España no es un fenómeno coyuntural para el Tercer Sector Social

al que responden las organizaciones del sector con estrategias defensivas, sino que se redefine el rol social y el lugar institucional de ellas (2015, p. 16). Según los datos ofrecidos en el último estudio para el Tercer Sector Social del año 2015, el sector experimenta en sus ingresos un desarrollo de crecimiento continuo que por la crisis se ve contraído en un 17,2% entre 2010 y 2013 con una reducción de 17.467,5 millones en 2010 a 14.470,77 millones en 2013 (Système Innovación y Consultoría, 2015, p. 1). Aunque se reducen los ingresos, en el mismo periodo aumentan las atenciones directas un 11,1% a cerca de 53 millones (ibidem, p. 2). La reducción de los ingresos causa una disminución del empleo en las organizaciones de menor tamaño dónde se pierden unos 27.000 empleos entre 2010 y 2013 (ibidem, p. 50) sin contar con las grandes entidades singulares. Estas grandes organizaciones compensan las cifras de pérdida con un crecimiento de empleo que finalmente para todo el sector llega a la estimación de 644.979 empleos en 2013, unos 9.000 más que en 2010. Estos datos reflejan la mayor capacidad de las entidades singulares de afrontar la situación de crisis y mirando los crecimientos de ingresos y de empleo, se puede observar que salen en este periodo de crisis como ganadores en relación con otras entidades más pequeñas del sector.

En relación con el voluntariado se nota con la crisis un aumento muy significativo en el sector, que desde 873.171 voluntarios en 2008 llega a 1.272.338 en 2013 (ibidem, p. 73), es decir casi un 50% más en seis años. Estas cifras indican una mayor participación ciudadana altruista, que afecta al sector en su conjunto dónde crecen las cifras de media de presencia de voluntarios en organizaciones desde un 56,7% en 2008 a un 71,5% en 2013 (sin contar las entidades singulares, ibidem, p. 75). También significa una mayor disponibilidad de personas libres sin trabajo que buscan una actividad profesional en el ámbito del voluntariado. No pocas veces estas personas tienen unas expectativas de encontrar ahí una nueva ocupación laboral remunerada. Con el aumento de voluntarios se suaviza también la argumentación de una mayor profesionalización del sector por el hecho de una mayor contratación de técnicos, incluso ya se habla de un riesgo de desprofesionalización en estos años de crisis (ibidem, p. 76). Es decir que se podría argumentar que la gran cifra de voluntarios ganados sustituye a técnicos (ibidem, p. 74). La presencia de voluntarios está influida por los presupuestos disponibles, donde más presupuesto significa también más voluntarios por entidad, pero al contrario se observa que con la crisis organizaciones con menos presupuesto (hasta 30.000 €) tienen mayores ratios de voluntarios en relación con el personal remunerado (91,5%), que las organizaciones con presupuestos más altos, donde los porcentajes están entre el 48,4% (más de 1 millón €), el 55,1% (entre 300.000 y 1 millón €), y el 61,9% (150.000-300.000 €, ibidem, p. 77).

Observando estas cifras que dibujan un ambiente positivo del voluntariado quedan cuestiones que despiertan algunos estudios monográficos del CIS, como el n. 3036, dónde a la pregunta de pertenencia a alguna organización, quitando los clubes deportivos, las cifras son bastante bajas (2015, p. 10). Debido a las experiencias de unas relaciones frágiles con la administración pública, sobre todo las grandes organizaciones promueven una mayor autonomía y una identidad propia frente a la administración pública y el sector mercantil. Manteniendo una colaboración con el Estado, los actores sociales buscan una estabilidad y postura crítica.

Otros efectos negativos que nombran Rodríguez Cabrero y Marbán Gallego (2015, pp. 70ss) son la debilidad institucional del sector para dar una respuesta transformadora, el retroceso de la función cívica del sector social («de-socialización») por la necesaria apuesta a la prestación de servicios en la crisis como demuestra la emergencia de los nuevos movimientos de indignación social en los años 2010 y 2011. Esto implicaría también una activación del potencial participativo del voluntariado no simplemente como un recurso de los gestores, sino como eje democrático, cívico y solidario dentro de las organizaciones (ibidem, p. 79; Zurdo Alarguero, 2011). Antes de la crisis, Rodríguez Cabrero formulaba ya estas observaciones como retos para el Tercer Sector (2003, p. 579 y 2004, p. 206) y son el resultado de unas tensiones organizativas permanentes entre los ejes de producción de servicios y la extensión de los derechos sociales en el proceso de institucionalización de las organizaciones, marcado por el contexto de la reestructuración del Estado del bienestar.

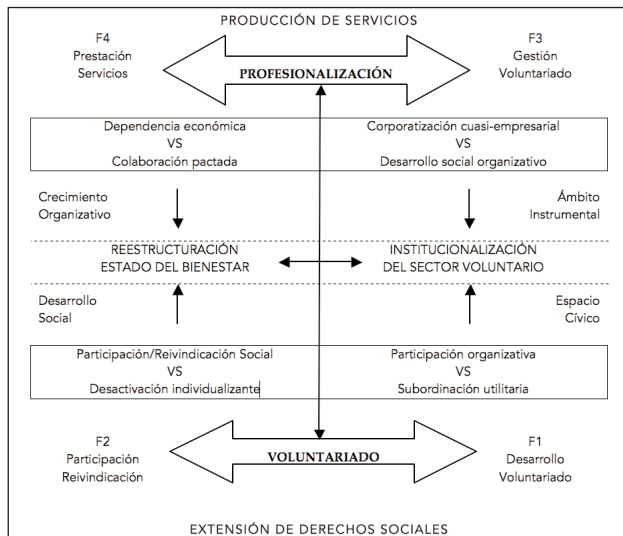


Figura 1. Funciones y procesos de las organizaciones del Tercer Sector Social. Fuente: Rodríguez Cabrero, 2004b, p. 221.

Desde una perspectiva neoinstitucional, se podría decir que existen «dilemas intrincados» (Pérez Díaz y López Novo, 2003, pp. 70ss). Partiendo de las cuatro funciones de estas organizaciones del Tercer Sector Social, que son hacia fuera el desarrollo de la participación cívica (F1) y la reivindicación social (F2), y hacia dentro la gestión del voluntariado (F3) y la prestación de servicios (F4), se pueden observar con la figura las tensiones que pertenecen a estos campos: en el F1 la participación organizativa versus la subordinación utilitaria; en el F2 la participación y reivindicación social versus la desactivación individualizante; en el F3 la corporatización cuasi-empresarial versus el desarrollo social organizativo, y en el F4 la dependencia económica versus una colaboración pactada. Analizando con más detalles el espacio del voluntariado, se deben observar las ambigüedades existentes como la tensión entre un voluntariado acrítico, pragmático e individualista que no tiene como meta este eje transformador que implican los objetivos del desarrollo social y que responde a las presiones externas a favor de la prestación de servicios y políticas de participación como un control social y canalización de energías individuales. Por el otro lado sigue existiendo un voluntariado participativo, no subordinado utilitariamente ni profesionalizado funcionalmente dentro de las organizaciones (Zurdo Alaguero, 2003).

Los últimos estudios indican que la crisis ha agudizado estos elementos y añadido nuevos campos y formas más complejas de intervención como el de la vivienda y la creación de empresas de inserción laboral y de economía solidaria.

Las tensiones latentes en estas organizaciones afectan también a Cáritas Española como parte del tejido del sector. Pero es necesario añadir unas tensiones específicas que se deben al tipo de organización y su auto-concepción que se ve reflejado en un lado por su doble misión: hacia la sociedad en sus servicios de acción social y hacia la propia iglesia católica como animadora de la acción caritativa en las comunidades cristianas; por el otro lado también por sus estructuras eclesiales y el ideario católico presente en la organización y los cambios religiosos, además de las tendencias de profesionalización y lógicas secularizadoras que entran desde el ámbito profesional y económico (Krammer, 2013). Es decir que se podría aplicar un nivel más profundo religioso por debajo de las diferentes dimensiones F1 al F4 con las que estas entran en interacción y pueden producir tensiones como «grietas» que debilitan sobre todo la vinculación eclesial y la comprensión de una motivación religiosa y espiritual de la acción (Conferencia Episcopal Española, 2004). Las posibles «grietas» de la eclesialidad se describen como:

- a) La falta de engranaje de la acción caritativa y social con el resto de las acciones eclesiales y con el conjunto de la comunidad.
- b) Primar la cantidad sobre la calidad de las acciones.
- c) Una excesiva tecnificación de las acciones.

- d) Una primacía de los contratados sobre los voluntarios.
- e) Un voluntariado poco formado y orientado.
- f) Una indebida dependencia de la subvención.
- g) La necesaria y fructífera colaboración con las ONG civiles.
- h) Falsas concepciones de la aconfesionalidad de la acción caritativa y social.

Analizando estas, menos la primera que es más bien un aspecto intraeclesial, el resto de las descripciones encaja perfectamente en unas tensiones de lógicas que emergen del campo de las organizaciones del Tercer Sector Social, con lo que retomando el séptimo criterio de Jeavons, existe una fuerte relación y vinculación con este campo institucional de la acción social.

La crisis impacta en un proceso de crear un espacio más vertebrado entre organizaciones del sector social, pero sin una extendida práctica consolidada y eficaz de complementariedad entre las entidades. En una interpretación más positiva, la crisis también es un estímulo de crear más trabajo en red, una mayor conexión entre el Tercer Sector Social y la economía social (creación de empleo y modelos de gestión democrática), de fomentar la presencia en el mundo rural, y para ser un actor relevante en conseguir una mayor cohesión social (Rodríguez Cabrero y Marbán Gallego, 2015, p. 72). Los autores Pérez Díaz y López Novo concluyen que los dilemas intrincados exigen del Tercer Sector Social un *liderazgo íntegro*, que es consciente de ellos y que no se vuelve oportunista, junto a mecanismos institucionales de vigilancia y de control de entidades como una cultura profesional, el aprendizaje de la experiencia y de autocontrol del sector en prácticas de transparencia informativa (2013, p. 84). Una línea muy marcada también en este contexto es la apuesta por el «fortalecimiento institucional» (De Vita y Fleming, 2001; McKinsey & Company, 2001; Vernis Domenech, 2005) que se introduce también en la confederación de Cáritas como se puede observar a nivel europeo en los programas de «Strengthening the network» (<http://www.caritas.eu/topics/strengthening-the-network>).

3.4. Evolución de los recursos en Cáritas Española

3.4.1. Recursos Económicos

Observando las cifras en el gráfico 1, la organización muestra en su financiación entre 1995 (97.562.733,64 €) y 2015 (328.642.469,00 €) un claro crecimiento en recursos económicos hasta el año 2002 con una tendencia acentuada entre el año 1998 y 2001, una leve pérdida en 2003 y 2004, y una recuperación del crecimiento acentuado entre los años 2005 y 2015. Los años 2010 y 2011 significan una breve parada manteniendo un nivel alto de ingresos, alrededor de 250.000.000 de euros.

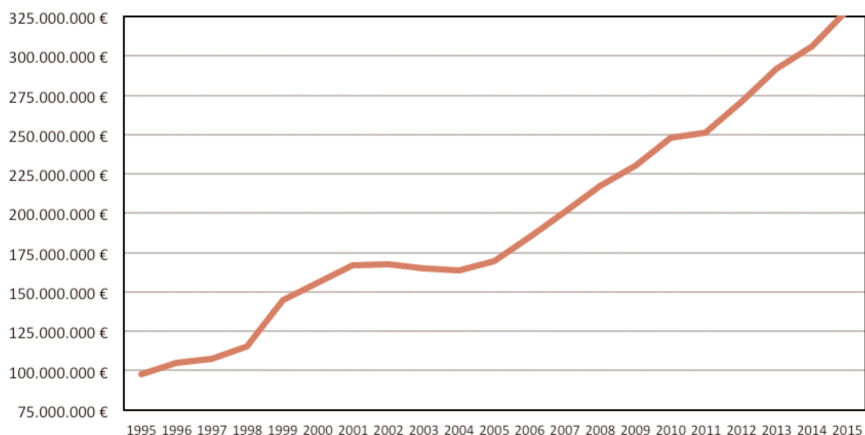


Gráfico 1. Evolución de los recursos económicos en Euros entre 1995 y 2015.

Fuente: Elaboración propia basado en las memorias anuales de Caritas Española.

El salto entre el año 1998 (115.091.727,66 €) y 1999 (144.560.310,63 €) con casi 30 millones más en un año se debe a varios factores como los esfuerzos de diversificar las fuentes de financiación y aumentar las cantidades en los canales existentes. Un elemento positivo para el Tercer Sector era la asignación del IRPF a fines sociales. En el año 1989 se amplió por ley con efecto en 1999 para los contribuyentes la opción de marcar dos casillas de destino del 0,52% del IRPF. Caritas se incluye en las organizaciones que se benefician de esta financiación y se produce un aumento en las cantidades disponibles y de acceso también para Caritas. Posteriormente en las cifras generales económicas se nota un crecimiento más moderado continuo entre los años 2001 y 2005, para acelerarse de nuevo entre 2006 y 2010 con aumentos anuales de alrededor de 15 millones de euros y a partir del 2012 con aumentos anuales de más de 20 millones de euros para llegar en el año 2015 (últimos datos publicados en la Memoria 2015) a la cifra máxima de 328.642.469 €.

La organización se beneficiaba como todo el sector del aumento de recursos disponibles por la sociedad (donativos), las empresas y la administración pública, acelerado por la bonanza económica hasta la crisis del año 2009. Los años de la crisis (2011-2015) muestran cómo Caritas atrae más donativos del sector privado y estabiliza las pérdidas de algunas fuentes públicas, sobre todo de las administraciones locales.

3.4.2. Recursos humanos

La organización Cáritas Española dispone en sus recursos humanos fundamentalmente de voluntarios lo que la sitúa en España entre las mayores organizaciones de voluntariado junto con la Cruz Roja. En las últimas décadas, la organización ha experimentado un crecimiento importante en el voluntariado, si se toman como referencias los datos publicados por Fuentes Alcántara (1994, p. 70) que habla de 23.047 voluntarios y de 5.771 contratados para el año 1993 y la cifra de la última memoria publicada de Cáritas Española sobre el año 2015 que presenta 83.712 voluntarios, es decir que alcanza 3,6 veces más. Sin embargo, en la parte del personal contratado hay una bajada a 4.677 personas (Cáritas Española, 2016, p. 5). Los voluntarios en relación con las personas contratadas suponen el 94,4% del personal total de la organización (17,9 voluntarios por persona contratada).

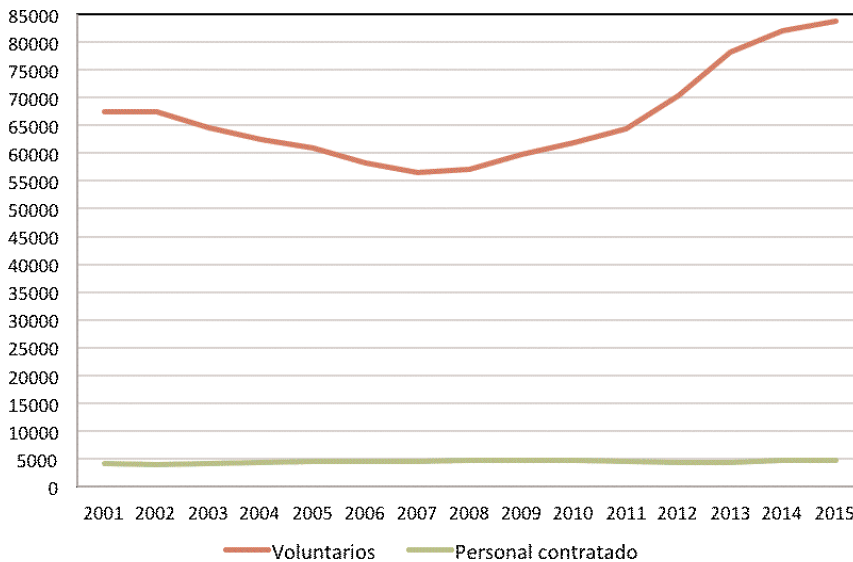


Gráfico 2. Evolución de los recursos humanos entre 2001 y 2015.

Fuente: Elaboración propia basada en las memorias anuales de Cáritas Española para los años 2001 al 2015.

En el análisis de los datos cuantitativos de los recursos humanos se puede observar que en comparación con los datos de los voluntarios, el personal contratado tiene una tasa de variación mucho menor y se mantiene en unos niveles bajos estables.

La evolución del personal contratado muestra una tendencia de un crecimiento leve de un 15,75% (de 4.038 a 4.674 personas) entre 2001 y 2009. Por la crisis hay una disminución a 4.171 personas (-10,8%) en 2013. Para los años 2014 y 2015 los números de contratados vuelven a niveles del año 2009 con 4.677 personas. Al mismo tiempo se observa un crecimiento continuo en los recursos monetarios. Con las cifras disponibles se podrían crear hipótesis para diferentes espacios temporales y comprobar los comportamientos organizativos, por ejemplo, para el tiempo hasta la crisis en el año 2007/2008 cuando más recursos públicos están disponibles, más personal contratado es necesario por el volumen de gestión (documentación de los gastos, justificación, presentación de proyectos, modelos de intervención, etcétera) y la vinculación de fondos a programas de intervención profesionalizados. Al mismo tiempo esto deja el voluntariado en un segundo lugar. Por parte del voluntariado existe la hipótesis cuando mejor está en una sociedad su mercado laboral, menos se ve la necesidad de aportar algo, porque se supone que los que tienen dificultades son una minoría. El mercado laboral absorbe también personas que al tener un trabajo ya no se dedican a actividades de voluntariado. Además, la sensación de bienestar generalizado estimula más modelos de consumo y de ocio en vez de compromiso social y de solidaridad. Es interesante observar que la tendencia de reducción en personal contratado para los años 2010, 2011 y 2012, corresponde a la tendencia de disminución de fondos públicos para los mismos años: Hasta 2009 tenemos un aumento de fondos (2007: 79.381.598,33 €; 2008: 83.049.992,42 €; 2009: 87.107.925 €) y a partir de 2010 una reducción de ingresos públicos del 5,3% (2010: 86.916.739 €; 2011: 84.489.733 €; 2012: 82.318.753 €; 2014: 82.742.776 €) junto con un aumento de ingresos privados. La gestión de fondos públicos requiere de personal contratado porque están vinculados a programas con sus planes de ejecución, control y justificación exhaustiva de los gastos. Un aumento de recursos privados no necesariamente requiere una mayor contratación de personal profesional, siempre cuando la organización puede disponer de suficientes voluntarios formados.

Las explicaciones de estas tendencias son complejas y habría que analizarlos más a niveles locales diocesanos, ya que es ahí donde podemos descubrir mayores diferencias territoriales y distintos perfiles entre las Cáritas diocesanas y comprender así mejor los cambios territoriales y la complejidad de la organización en su conjunto. Esa investigación también está por hacer, pero más adelante en el sentido del enfoque comprensivo y exploratorio vamos a marcar las categorías y

algunas fuentes reveladoras de estas diferencias territoriales para preparar el campo de las próximas investigaciones. Lo que aquí ya se puede deducir que, en términos económicos clásicos de eficacia, la organización ha logrado un mayor output –gestiona más recursos económicos con menos personal contratado, sobre todo por la mayor vinculación del voluntariado–. La recuperación del voluntariado junto al aumento de recursos económicos corresponde a los años de la crisis económica en España (2009 y siguientes años) y diferentes entrevistados explicaban el aumento también como resultado de una mayor generosidad por parte de la población tanto en hacer donaciones como comprometerse personalmente.

A diferencia de muchas pequeñas ONG y asociaciones (con el rasgo de una alta dependencia de recursos públicos en un 70, 80 o 90%) que han tenido que reducir programas y plantilla de trabajadores, sufrir recortes e incluso cerrar como efecto de los recortes en las subvenciones y la imposibilidad de generar suficientes ingresos alternativos, Cáritas como organización grande ha aumentado en sus dimensiones organizativas. Realizar una investigación sobre el comportamiento de las entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y la ONCE) durante la crisis en sus cifras económicas y de recursos humanos podría aportar más conocimientos sobre estas entidades tan importantes dentro del Tercer Sector Social de España.

3.5. Situación laboral de los trabajadores en Cáritas Española

Descritos ya los parámetros económicos del sector y de la organización Cáritas, se puede deducir que los trabajadores asalariados se encuentran en comparación con otras entidades en una situación bastante estable y con una ubicación organizativa estratégica como puestos de coordinación y gestión y de manera más reducida en unos puestos de intervención directa, que mayoritariamente ocupan los voluntarios en los servicios básicos. Son profesionales, la mayoría del ámbito social (trabajadores sociales, educadores sociales), pero también hay un espacio abierto para la vinculación de otros perfiles como abogados, economistas, etcétera. Las memorias anuales en Cáritas Española no reflejan los perfiles profesionales ni los tipos de contrataciones y en los últimos años se reduce también la información sobre las edades y el sexo y las cantidades de personal contratado en cada diócesis, por lo que no se pueden ofrecer datos estadísticos.

En las trayectorias de los equipos directivos en Cáritas Española entre 1996 y 2017, se puede observar que existe una tendencia de una gran estabilidad en los puestos, que solamente en dos ocasiones se recorta por diferencias de tipo ideológico (delegado episcopal en 2008 y secretario general en 2004). Lo que refleja que en este tipo de organizaciones tenemos cierta *inercia* en los cambios de las personas. Los reglamentos internos en las Cáritas Diocesanas y en Cáritas Española

intentan garantizar un mínimo de dinámica limitando los periodos a tres o cuatro años con la posibilidad de una reelección al cargo. También se contempla una restricción como por ejemplo un máximo de tres periodos en el caso del secretario general. Los cargos están a disposición en las diócesis sobre todo cuando se nombra a un nuevo obispo como máximo responsable de la organización. Ahí depende del interés que muestra un obispo para este área pastoral, la coherencia del proyecto establecido con la visión que tiene él, o las dificultades que se pueden detectar en la organización en algún momento determinado, o simplemente se busca una renovación «natural» de los cargos tras un periodo prolongado. En una Cáritas Diocesana he observado que precisamente el intento de crear una mayor movilidad en los puestos de los técnicos provocó una tensión con la dirección de la entidad e incluso dentro del equipo directivo que terminó en una ruptura del equipo y un bloqueo de estas iniciativas. En ningún momento de las entrevistas se detectó una preocupación por la seguridad o inseguridad del puesto de trabajo a diferencia de otros sectores con mucho trabajo temporal o entidades del Tercer Sector, con una clara limitación de los puestos contratados a proyectos y su financiación temporal, que se refleja también en los modelos de contratación y la fluctuación del personal.

La profesionalización del sector y el enfoque en la prestación de servicios similar a la administración pública se hacen evidentes también en Cáritas por ejemplo por la introducción de convenios laborales colectivos que regulan la relación laboral entre la organización y los trabajadores. Con la firma de un primer convenio colectivo estatal de todo el sector para el periodo de 2015-2017, publicado en el BOE el 3 de julio de 2015 (BOE 2015, n. 158, pp. 54664-54721), las Cáritas pueden crear simplemente un acuerdo de adhesión a este convenio estatal, por ejemplo así en la Cáritas Diócesis de Cartagena (BORM n. 62 del 15 de marzo de 2016). Los convenios se establecen en el plano diocesano como entidad local autónoma en el modelo confederal de Cáritas que responde a la realidad eclesial católica con su estructura organizativa en las Diócesis como entidades territoriales y legales autónomas. Este aspecto refleja cómo las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social se adaptan a las normativas vigentes del sector y formalizan más las relaciones laborales lo que por un lado da garantías y seguridad a los empleados y transparencia en aspectos básicos como las jornadas laborales, los derechos y los deberes de los trabajadores, las sanciones, las remuneraciones, la representación de los trabajadores, etcétera, pero por el otro lado crea una distancia a la idea de asociaciones y de grupos crecidos de movimientos. También se observó que los trabajadores entrevistados en las Diócesis tenían claro que aunque se establece un horario laboral en el convenio se sobreentiende que el trabajador está motivado de echar algunas horas más, participar en actividades organizativas

fuera del horario establecido, no simplemente por el hecho de que pueden haber «picos de trabajo» en momentos claves como por ejemplo la presentación de proyectos en convocatorias públicas, sino sobre todo porque uno se identifica de manera más personal con la misión de la organización y la vinculación eclesial.

4. PERMANENCIA Y DESVINCULACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Categoría de la identificación organizativa

La categoría recoge las expresiones de las personas sobre los motivos y circunstancias de permanecer o de desvincularse de la organización. La identificación con la organización se expresa en esta dimensión en la valoración de la organización y las relaciones con ella o el espacio disponible para que los trabajadores puedan desarrollarse como personas profesionales en una relación laboral. Se reflejan en las narrativas sobre este aspecto diferentes nudos de conexión entre las personas y la organización Cáritas que contienen elementos relacionados con el puesto, la profesión, características de la organización, y aspectos personales que facilitan la permanencia en la organización, pero también influyen factores como los años que uno lleva en la organización y en qué fase de su biografía laboral se encuentra, entre otros. En los motivos de desvinculación pueden influir factores independientes de la organización como la edad, la salud, la capacidad, proyectos personales, etcétera. También pueden influir factores más relacionados con los recursos financieros disponibles en la organización, los cambios en los objetivos, las relaciones existentes y el desarrollo y la organización de las tareas. Estos motivos ejercen una fuerza como «expulsores» que hacen que las personas cuestionan su pertenencia a la organización y puedan tomar la decisión de salir de la organización. La decisión de desvincularse puede tener más probabilidad si se produce un desapego organizativo junto a situaciones donde las personas tienen facilitadores como una alternativa laboral (oferta de un puesto en otra organización en mejores condiciones o similares) o simplemente una seguridad laboral como en el caso de funcionarios que tienen un tiempo de excedencia de su puesto y pueden volver a reincorporarse.

Los «atractivos» facilitan la permanencia y son en el caso del personal contratado por ejemplo las condiciones laborales, el desarrollo profesional, las relaciones interpersonales, y las capacidades personales de manejar los conflictos y tensiones junto a una vinculación emocional.

Técnicos contratados y voluntarios pueden ofrecer diferentes motivos de salirse de la organización, porque la relación laboral contractual influye también en esta decisión y hay marcadores de la biografía laboral como la jubilación que limitan la pertenencia a una organización.

4.2. Resultados de las entrevistas

En las narrativas de los entrevistados se puede observar que generalmente existen argumentos que justifican y aseguran por qué las personas actualmente están trabajando en la organización. Estos argumentos no son simplemente funcionales como por ejemplo tener un contrato, sino son construcciones en los que confluyen valoraciones de la organización, del puesto y de la satisfacción, aspectos personales y biográficos, sobre todo en los entrevistados de larga trayectoria en la organización, elementos de la identidad organizativa y de la identidad profesional. Son relatos ricos y complejos, de muchas facetas, que dejan entrever también los procesos y diferentes intensidades de apego organizativo.

ATRATIVOS / PERMANENCIA ←	CASO	EXPULSORES / DESVINCULACIÓN →
A1) Transforma los obstáculos en retos personales; A2) Vinculación fuerte como un proyecto personal; A4) Vínculo emocional con la organización.	ictec001 Si	E1) seguridad de tener un puesto de trabajo fuera; E5) Obstáculos hacen pensar con frecuencia en el abandono.
A3) Vocación religiosa de vida; A6) Posibilidad de estar siempre como voluntaria.	ictec002 No	
A6) Cáritas es la iglesia: posibilidades de colaborar.	ictec004 No	E1) seguridad de tener una pensión por el trabajo anterior; E5) Deterioro en la relación con el director; no poder aportar la capacidad personal en el contexto organizativo.
A5) Satisfacción con el trabajo; sentirse necesitada; A7) Posibilidades de reducir jornada; A8) Estar trabajando en su campo.	ictec005 Si	E4) Tener hijos; E6) «Ensuciarse el corazón»
A1) Capacidad de superar tensiones internas; A4) Vínculo personal emocional; A5) Satisfacción con el trabajo; A10) Espacio para proyectos.	ictec006 Si	E1) saber aportar una capacidad personal en otro ambiente social; E3) Jubilación; E4) sueños de proyectos pendientes.
A7) Posibilidades de cambiar de puesto dentro de la organización; A11) Larga trayectoria estable.	ictec007 No	E1) proyecto atrayente fuera; E5) Falta de frescura; falta de alternativas en la organización.
A8) Buenas condiciones laborales (sueldo y horario); estar trabajando en su campo.	ictec008 Si	E1) Falta de identificación con la organización; E5) poco espacio profesional para desarrollarse; restricciones de actuación; sentirse como un administrativo; falta de libertad; dependencia de la jerarquía eclesial.
A8) desarrollarse como profesional; responsabilidad en el área. A9) Libertad para expresar sus ideas; confianza en el trabajo.	ictec009 No	E5) Control de la identidad personal; baja confianza laboral.
A5) Satisfacción laboral; A6) Prolongación de la vida laboral; Voluntariado después de la jubilación.	ictec010 No	E2) Salud.

Cuadro 1. Atractivos para la permanencia y expulsores para la desvinculación

Fuente: Elaboración propia basada en las categorías y memorandos del archivo SCA de MAXQDA.

4.2.1. Atractivos para la permanencia

Entre los nueve técnicos entrevistados, cinco claramente no hablan de una desvinculación y de los cuatro que hablan de situaciones, solo en el caso de ictec008 se pueden ver factores de permanencia que «tiran menos» como las buenas condiciones laborales y trabajar en el campo profesional deseado (ictec008:140), junto a muchos motivos que debilitan la permanencia como la falta de libertad, un rol profesional reducido y muy poca identificación organizativa, lo que se podría traducir en un nivel bajo de apego organizativo.

Los atractivos para la permanencia en la organización en el cuadro se presentan de manera resumida en tres grupos:

Grupo 1: La capacidad personal integradora que facilita la permanencia (ictec001; ictec002; ictec006)

En este grupo se incluyen los motivos que se muestran como expresiones que parten más de la personalidad de los entrevistados, son estructuras psicológicas que actúan en determinadas situaciones organizativas como la capacidad de manejar las tensiones y contradicciones organizativas que chocan con las orientaciones personales. Son procesos en los que los entrevistados transforman dificultades en retos, que liberan energía y vinculan más con la organización, o que dan sentido a la actividad y el estar en estas dificultades. En las entrevistas aparecen como los siguientes códigos:

A1) Transforma los obstáculos en retos personales; capacidad de superar tensiones internas (ictec001).

A2) Vinculación fuerte a la organización como un proyecto personal (ictec001).

A3) Vocación religiosa de vida (ictec002); aquí se puede observar que actúa como una «estrategia de afrontamiento» (*coping*), en este caso más cognitivo en situaciones de estrés:

«y entonces sobre todo lo que me ayuda es eso. Pues mi fe sobre todo también porque yo estoy aquí por eso, no estoy por otra cosa. Y entonces pues yo creo que es que en los momentos malos bajos o que o que las cosas no van como quieres, pues a mí es lo que más me ayuda. Y pensar que estoy aquí por algo más. No simplemente por trabajar y tener un sueldo, sino por algo más. Eso es lo que más me ayuda» (ictec002:41).

A4) Vínculo emocional personal con la organización (ictec004; ictec006).

Grupo 2: La satisfacción laboral

A5) *Satisfacción con el trabajo*. En la satisfacción con el trabajo confluyen elementos personales y organizativos. Se podría decir que se ubica entre los dos grupos que claramente tienen una característica independiente de la organización en el Grupo 1 y claramente dependiente de la organización en el Grupo 3. La «gran satisfacción con el trabajo realizado» (ictec005; ictec006; ictec010) deja a las personas solo pensar en un abandono temporal, o un cambio en el rol que ocupan en la organización.

Grupo 3: El entorno organizativo facilitador e integrador

A6) *Organización grande de voluntariado eclesial*: permite a técnicos prolongar su vinculación tras la jubilación, además con una presencia territorial amplia y en el contexto de la fe cristiana; espacio para proyectos (casos ictec002, ictec004, ictec006, ictec007, ictec010).

A7) *Flexibilidad laboral*: Posibilidad de reducir jornada; cambiar de puesto.

A8) *Buen marco laboral*: Condiciones de trabajo (horarios, sueldo); espacio de desarrollo profesional; estabilidad organizativa (casos ictec008, ictec009).

A9) *Ambiente laboral*: Confianza y libertad.

En el tercer grupo la organización ofrece una estabilidad laboral y al ser una organización grande de voluntariado dispone de diferentes espacios como la vinculación posterior a una trayectoria profesional, nuevos proyectos e iniciativas y un buen marco laboral (condiciones de trabajo). Para los entrevistados se percibe un entorno que facilita la permanencia en la organización.

El conjunto de los tres grupos sería una situación ideal que más garantiza la permanencia de las personas en la organización. Sobre el primer grupo la organización podría influir en la selección del personal y en la formación para mejorar la resolución de conflictos y de obstáculos.

4.2.2. Motivos como expulsores que facilitan la salida de la organización

Los motivos se pueden agrupar en las *dimensiones independientes* de la organización como las alternativas organizativas externas que encuentren las personas, por ejemplo una *mejora de su situación o una alternativa segura* (E1), la *salud* (E2) y la *jubilación* (E3) que de manera biológica o legal impiden una continuidad de las personas en sus puestos. Al ser una organización grande de voluntariado, Cáritas puede limitar bastante el impacto del factor de la jubilación, ya que ofrece espacios de trabajo como voluntarios y hay muchas personas mayores jubiladas que siguen en activo con la organización.

Las *dimensiones dependientes* de la organización son las *incompatibilidades* con los proyectos personales de los miembros, como tener hijos (E4), el *deterioro del clima laboral* y de algunas relaciones de importancia para los entrevistados (E5) que afectan gravemente su bienestar en la organización. En el caso de ictec004, se observa que los motivos de un cambio (dejar el puesto, pero no la organización) están muy vinculados a la relación con el director, que precisamente fue el punto de entrar en la organización con un puesto de responsabilidad, sin tener antes un contacto con el campo social. Es un ejemplo para poder estudiar una relación estrecha como parte de la identificación personal que puentea con la identificación organizativa creando un espacio intermedio de identificación relacional (Ashforth, Schinoff y Rogers, 2016). El punto clave es la confianza percibida entre el director y el entrevistado. Se ampliaría el abanico de procesos que influyen en la identificación organizativa con este componente de identificación personal y relacional.

También se podrían producir *choques* entre lo que valora una persona y como actúa la organización (E6). De manera plástica lo expresa una entrevistada con «ensuciarse el corazón» (ictec005:91).

4.2.3. Perfiles de trabajadores en relación con la categoría de desvinculación y permanencia

Perfil de trabajadores «fieles» a la organización (ictec002; ictec006; ictec007; ictec010). Son personas que ya tienen una trayectoria considerable en la organización o exclusiva, que muestran motivaciones nutridas por su base religiosa y un vínculo emocional que junto a las condiciones laborales de trabajo y el espacio amplio con la posibilidad de seguir como voluntario al finalizar la biografía laboral hace percibirles un deseo de no desvincularse de la organización totalmente.

Perfil de trabajadores condicionados por la compatibilidad con la proyección personal y profesional (ictec001; ictec004; ictec005; ictec009). Son trabajadores que buscan una fuerte coherencia entre sus ideales profesionales y personales y las situaciones organizativas. Mientras que logran esta compatibilidad y no se ven limitados en los aspectos que valoran (ictec001: realizar el proyecto personal de una iglesia comprometida en la organización; ictec004: confianza con el director; ictec005: ética profesional y compatibilidad con el deseo de tener hijos; ictec010: libertad para realizar los proyectos profesionalmente interesantes, confianza laboral), son miembros con un fuerte apego organizativo. Para este tipo de perfiles la organización debe procurar mantener las condiciones organizativas que faciliten lograr la compatibilidad.

Perfil de trabajador funcional (ictec008). Es un trabajador que se mantiene en la organización por las condiciones laborales, pero que teniendo una alternativa en el campo laboral se puede desvincular fácilmente, porque faltan otros incentivos y la identificación organizativa es baja. Además en este caso estamos todavía en una biografía laboral inicial, y con experiencias previas más atractivas, lo que hace aún más probable que una persona puede cambiar de trabajo, porque no hay incentivos acumulados. Para este tipo de perfiles la estrategia de lograr un mayor compromiso organizativo es más difícil.

CONCLUSIONES

Las entrevistas muestran percepciones de una gran estabilidad y satisfacción laboral en el entorno organizativo de las diferentes organizaciones Cáritas analizadas. Se observa que la fuerte implicación personal e identificación organizativa que muestran los entrevistados exige que la organización sea un espacio en el que las personas puedan desarrollar sus capacidades o sus visiones. Al mismo tiempo estas personas las identifican como una aportación necesaria a la iglesia y un desarrollo organizativo (ictec001; ictec006). Esta relación con la organización está acompañada por fuertes vínculos emocionales. Para las personas con una larga pertenencia a Cáritas, se observa que existe un perfil fiel que se nutre de una mezcla entre una fundamentación religiosa, una satisfacción laboral y un espacio amplio que ofrece la organización para ocupar diferentes puestos y tareas, e incluso una vinculación posterior a la biografía laboral como prolongación.

Todas estas percepciones indican que se podría partir de una alta permanencia de trabajadores en Cáritas y se podría comprobar por unas encuestas a las organizaciones diocesanas. Los diferentes grupos de factores detectados deben consolidarse con más entrevistas en diferentes organizaciones de la confederación. Como hipótesis se podría plantear que Cáritas al ser una organización eclesial repite un modelo de vinculación religiosa a la organización en sus relaciones laborales que esté marcado por la tradición, es decir estabilidad y permanencia, e integración como en un tipo de grupo ideológicamente conectado, que requiere una alta identificación personal y emocional.

En los entrevistados el factor de la creencia católica como un conflicto o problema tenía poca relevancia, porque se percibe o bien una clara identificación con esta creencia, o en el caso de ictec009 la demarcación del espacio de la libertad como una de las condiciones para la permanencia en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAMSON, P. (1995a): «Welfare pluralism. Towards a new consensus for a European social policy?», *Current Politics and Economics of Europe*, 5 (1), pp. 29-42.
- ABRAHAMSON, P. (1995b): «Regímenes Europeos del Bienestar y Políticas Sociales Europeas. ¿Convergencia de Solidaridades?», en S. Sarasa Urdiola & L. Moreno Fernández, *El estado del bienestar en la Europa del Sur*, Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas, pp. 113-153.
- ADELANTADO GIMENO, J. & GOMÁ CARMONA, R. (2000): «El contexto: La reestructuración de los regímenes de bienestar europeos», en J. Adelantado Gimeno (coord.), *Cambios en el estado del bienestar: políticas sociales y desigualdades de España*, Barcelona: Icaria, pp. 63-98.
- ASFORTH, B. E., SCHINOFF, B. S. & ROGERS, K. M. (2016): «“I identify with her,” “I identify with him”: unpacking the dynamics of personal identification in organizations», *Academy of Management Review*, 41 (1), pp. 28-60. <<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2014.0033>>.
- BEAUMONT, J., & CLOKE, P. (eds.) (2012): *Faith-based organizations and exclusion in European cities*, Bristol: Policy Press.
- BERGER, J. (2003): «Religious nongovernmental organizations. An exploratory analysis», *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14 (1), pp. 15-39.
- BIELEFELD, W. & CLEVELAND, W. S. (2013): «Defining Faith-Based Organizations and understanding them through research», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42 (3), pp. 442-467. <<http://dx.doi.org/10.1177/0899764013484090>>.
- CÁRITAS ESPAÑOLA (2016): *Memoria 2015*, Madrid: Cáritas Española.
- CESTER MARTÍNEZ, A. (2014): *Cáritas, testimonio del amor de Dios, signo de credibilidad eclesial y ámbito de evangelización*, Tesis Doctoral, Barcelona: Facultad de teología de Catalunya.
- COHEN, A. (2007): *Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future research agenda*, Bremen: Universität Bremen. <http://www.itb.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/fb_26_07.pdf?asset_id=2626013>.
- CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA (2004): *La Caridad de Cristo nos apremia. Reflexiones en torno a la “eclesialidad” de la acción caritativa y social de la Iglesia*, Madrid: Conferencia Episcopal Española.

- DE VITA, C. J., & FLEMING, C. (eds.) (2001): *Building capacity in nonprofit organizations*, Washington, DC: The Urban Institute.
- DIERCKX, D., VRANKEN, J. & KERSTENS, W. (eds.) (2009): *Faith-based organizations and social exclusion in European cities. National context reports*, Leuven: Acco.
- JEAVONS, T. H. (1998): «Identifying characteristics of “religious” organizations. An exploratory proposal», en N. J. Demerath III et al. (eds.), *Sacred companies. Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations*, New York and Oxford: Oxford University Press, pp. 79-95.
- KAMMER, F. (2013): «Catholic Charities, religion and philanthropy», en T. J. Davis (Ed.), *Religion in philanthropic organizations: family, friend, foe*, Bloomington: Indiana University Press, pp. 93-121.
- KUCKARTZ, U. (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*, 3ª ed., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- KUCKARTZ, U. (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Weinheim: Beltz Verlag.
- LÓPEZ REY, J. A. (2006): *El Tercer Sector y el mercado: conflictos institucionales en España*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- MAEL, F. & ASHFORTH, B. E. (1992): «Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification», *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), pp. 103-123.
- MARTENS, K. (2002): «Mission impossible? Defining nongovernmental organizations», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 13 (3), pp. 271-285.
- MAYRING, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11ª ed. actualizada y revisada, Weinheim: Beltz Verlag.
- McKINSEY & COMPANY (2001): *Effective capacity building in nonprofit organizations*, Washington, DC: Venture Philanthropy Partners.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1997): *Commitment in the workplace. Theory, research and application*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- MORENO FERNÁNDEZ, L. & MARÍ-KLOSE, P. (2016): «Bienestar mediterráneo: trayectorias y retos de un régimen en transición», en E. del Pino Matute & M. J. Rubio Lara (dir.), *Los estados de bienestar en la encrucijada. Políticas sociales en perspectiva comparada*, 2ª ed. aumentada, Madrid: Tecnos, pp. 139-160.
- FERRERA, M. (1996): «The southern model of welfare in social Europe», *Journal of European Social Policy*, 6, pp. 179-189.
- FERRERA, M. (2010): «The South-European Countries», en F. G. Castles, S. Leibfried, J. Lewis, H. Obinger & C. Pierson (eds.), *The Oxford Handbook of the Welfare State*, Oxford: Oxford University Press, pp. 616-629.

- FUENTES ALCÁNTARA, F. (1994): «La acción caritativa y social de la Iglesia. Obras e iniciativas de las instituciones caritativas y sociales», *Corintios XIII. Revista de teología y pastoral de la caridad*, 72, pp. 39-152.
- PÉREZ DÍAZ, V. M. & LÓPEZ NOVO, J. P. (2003): *El tercer sector social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (coord.) (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*, Madrid: Fundación Fomento de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada (FOESSA).
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2004): «Situación actual y perspectivas de desarrollo de las organizaciones voluntarias de acción social en el Estado de Bienestar», *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, 132, pp. 203-230.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2011): «The consolidation of the Spanish Welfare State (1975-2010)», en A. M. Guillén & M. León (eds.), *The Spanish Welfare State in European Context*, Farnham: Ashgate, pp. 17-38.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. & MARBÁN GALLEGÓ, V. (2015): *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Parte I: El Tercer Sector de Acción Social en el contexto de la Unión Europea. Situación actual y tendencias de futuro del TSAS en España*, Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. <http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_1.pdf>.
- SCHRIEWER, K. (2007): «Spanien – en katolsk-føderalistisk velfærdsstatsmodel», en T. Højrup & K. Bolving (eds.), *Velfærdssamfund – velfærdsstateres forsvarsform?*, København: Museum Tusulanums Vorlag, pp. 321-354.
- SCOTT, C. R., CORMAN, S. R. & CHENEY, G. (1998): «Development of a structural model of identification in the organization», *Communication Theory*, 8 (3), pp. 298-336.
- SYSTEME INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015): *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*, Madrid: Plataforma del Tercer Sector y Plataforma de ONG de Acción Social. <http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf>.
- VERNIS DOMENECH, A. (2005): «Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas», *Revista Española del Tercer Sector*, 1, pp. 37-62.
- ZURDO ALAGUERO, A. (2003): *La ambivalencia social del nuevo voluntariado. Estudio cualitativo del voluntariado social joven en Madrid*, Tesis Doctoral dirigida por Luis Enrique Alonso Benito, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- ZURDO ALAGUERO, A. (2007): «La dimensión corporativa del tercer sector. Los tipos organizativos del voluntariado», *Revista Internacional de Sociología*, 65 (45), pp. 117-143.
- ZURDO ALAGUERO, A. (2011): «El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente», *Documentación Social. Revista de estudios sociales y sociología aplicada*, 160, pp. 91-129.

