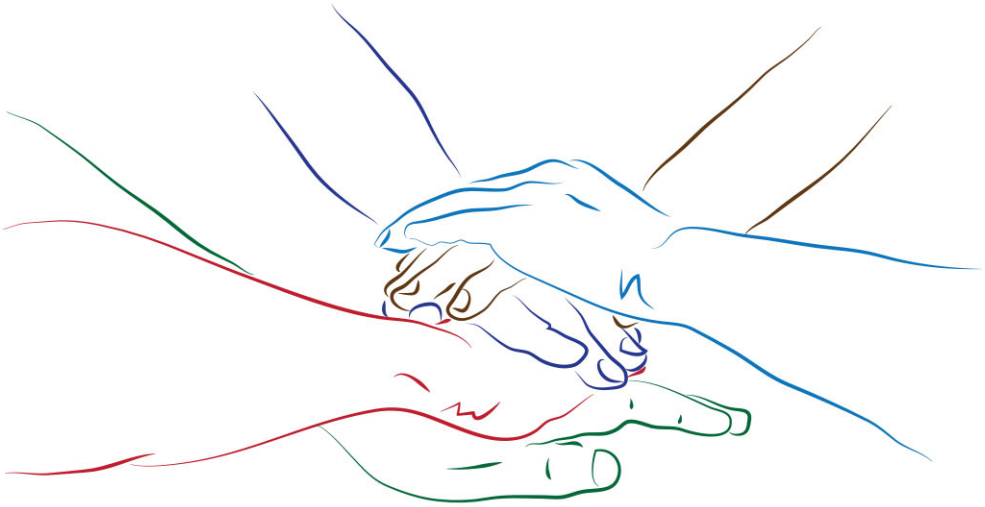
Diagnóstico

DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y LABORALES DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LAS OSC



AMEXCID
AGENCIA MEXICANA
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PARA EL DESARROLLO

ADECO
Acciones para
el Desarrollo
Comunitario A.C.

Laboratorio de
COHESIÓN
SOCIAL II
México-Unión Europea

Unión Europea

Diagnóstico

DE LAS CONDICIONES DE VIDA Y LABORALES DE LAS PERSONAS COLABORADORAS DE LAS OSC

Diagnóstico de las condiciones de vida y laborales de las personas colaboradoras de las osc

© 2018, Adeco A.C.

Investigación y redacción
Ana Luiza Moraes Patrão
Salvador Carcía Cárdenas

Corrección
Alejandro Morales y Ximena Atristain

Diseño
donDani

Formación
Arlen Hernández

Primera edición, Ciudad de México, diciembre de 2018
Impreso y hecho en México.

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de Adeco, Acciones para el Desarrollo Comunitario A.C. y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

Adeco, Acciones para el Desarrollo Comunitario A.C.

20 de Agosto 35-3, colonia San Diego Churubusco,
cp 04120, delegación Coyoacán, Ciudad de México
(55) 5207 7598 | www.adeco.org.mx

Obra bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (cc by-nc 4.0). Se permite la reproducción parcial o total de la presente obra para fines de divulgación no comerciales, siempre y cuando se brinde crédito de manera adecuada.

Contenido

Presentación | 5

Introducción | 7

Ficha metodológica | 13
Una diversidad de organizaciones | 13
Metodología | 14

Motivaciones | 17
¿Por qué trabajamos aquí? | 17
¿Cómo nos percibimos y nos perciben? | 21

Gestión laboral | 25
¿Cómo integramos nuestros
equipos de colaboradores? | 25
¿Cómo nos organizamos para el trabajo? | 28

Condiciones de vida y de trabajo | 45
Un proyecto de vida | 45
Precarización aquí y allá | 47
La salud emocional y el autocuidado
en contextos de violencia | 49
El manejo del tiempo | 52
Formación, capacitación y reconocimiento | 55
Infraestructura | 56

Ingresos y prestaciones | 59
Ingresos | 61
Prestaciones | 63

Participación interna y toma de decisiones | 73

Posibles articulaciones | 81

Conclusiones | 87

Bibliografía | 91

Anexos | 95
Anexo I. Organizaciones que forman parte de la CAI | 95
Anexo II. Resultados del cuestionario aplicado a participantes de los talleres | 102

Presentación

Estimada lectora y estimado lector, en sus manos tiene un texto que consideramos de gran importancia para las organizaciones de la sociedad civil (OSC), y no por presentar hallazgos o conclusiones difíciles de apreciar, sino por llevar a la discusión el cumplimiento de los derechos de las personas que colaboran en estas organizaciones, un tema muy pocas veces abordado y que es primordial en la construcción de instituciones más fuertes y de una sociedad más participativa.

La innovación de este diagnóstico radica en poner el foco en la gente y no en las capacidades institucionales, en hablar de quienes llevan a cabo los proyectos y contribuyen a construir un mundo más inclusivo e igualitario.

Desde esta lógica, el fortalecimiento de las OSC también transcurre por mejorar las condiciones laborales y de vida de las personas que en ellas colaboran y se complementa con los grandes esfuerzos que se realizan por mejorar el marco legal y administrativo en el que se desenvuelven, así como por profesionalizar el sector y ampliar sus capacidades de gestión.

Vemos el *Diagnóstico de las condiciones de vida y laborales de las personas colaboradoras en las OSC* como una aproximación a los efectos que el contexto socioeconómico y cultural tienen en la vida cotidiana de quienes integran esta gran comunidad. Pensamos que es un estudio inicial, acotado, pero muy necesario para el autorreconocimiento de las organizaciones y para abrir puertas a nuevas reflexiones sobre las tendencias actuales de precarización laboral y pérdida de derechos y nuestro posicionamiento y acción frente a ellas. En ese sentido, esperamos que

este documento sea la semilla de un proceso de transformación, de un río caudaloso e integrador.

Hacia el futuro proponemos algunos pasos para dar seguimiento al diagnóstico:

- Ampliar los alcances del estudio tanto en su cobertura como en las temáticas que aborda. Es indispensable, por ejemplo, incorporar la variable de género en el análisis –se ha identificado la problemática pero no como categoría de análisis–.
- Socializar, difundir y dialogar sus resultados y las buenas prácticas identificadas.
- Articular las OSC para realizar acciones de accesibilidad a los derechos de las personas colaboradoras.

Es necesario que la inercia generada por el diagnóstico permanezca y reúna esfuerzos en diferentes lugares del país, pero es más necesario aún construir organización, autogestión e intercambio en torno al acceso a nuestros derechos. Por ello, este documento también es una invitación.

Introducción

> Desde que fundamos la organización, siempre nos dijimos que lo más importante eran las personas que forman el equipo operativo: tener todos los derechos, las mejores condiciones de trabajo, el cuidado de la vida de quienes ahí trabajan.

El *Diagnóstico de las condiciones de vida y laborales de las personas colaboradoras en las OSC* forma parte de la acción «Prácticas estratégicas para la cohesión social», impulsada por Adeco y apoyada por la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Amexcid) y la Unión Europea en el marco del Laboratorio de Cohesión Social II México-Unión Europea, un esfuerzo de muchos actores para fortalecer la cohesión social en nuestro país.

El diagnóstico tiene como objetivo central conocer –para posteriormente mejorar– las condiciones en las que se desenvuelven actualmente las y los integrantes de las OSC, ya que en muchas ocasiones éstas no son las óptimas y les impide desempeñarse de la mejor forma. Desde nuestra perspectiva, al analizar la vida interna de las instituciones existen muchos elementos que entran en juego; por ejemplo, la influencia de los donantes, la existencia de espacios de diálogo, el acceso a servicios básicos y a la seguridad social, entre otros.

La intención es hacer visibles las dinámicas y necesidades de las personas y las organizaciones como un primer paso para establecer estrategias innovadoras de mejora. Un segundo propósito

es que lo abordado por el diagnóstico se convierta en un tema significativo para las organizaciones que conformamos la Comunidad de Aprendizaje e Incidencia (CAI)[1] y de esa forma estimular el desarrollo y consolidación de la plataforma[2] emergente de dicho proceso de encuentro y aprendizaje[3]. Asimismo, busca generar un espacio de reflexión y construcción colectiva de alternativas para acciones colaborativas, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y prácticas laborales del personal que trabaja en las OSC.

Por otro lado, el diagnóstico intenta dar a conocer las experiencias y expectativas laborales de las personas que trabajan como colaboradoras de las OSC, identificar en qué medida las prácticas organizacionales y las necesidades de sus colaboradores se complementan, y localizar potencialidades para que dichas necesidades sean incorporadas a las prácticas, planteando las expectativas y retos de cada una de las partes.

---

1 «La CAI se considera un proceso teórico-práctico para que las organizaciones se capaciten en técnicas de sistematización de experiencias y Teoría de Cambio [...] A partir del intercambio de aprendizajes las organizaciones se irán acercando entre sí, encontrando posibles alianzas e impulsados por el reconocimiento mutuo de sus procesos». Laboratorio de Cohesión Social II México-Unión Europea (2016: 05).

2 «Como se observa, la misma propuesta teórico-metodológica de la CAI impulsa la colaboración entre las OSC, y para mantener esa inercia y darle un cause programático y de acciones concretas, se construirá una plataforma con cuatro propósitos: desarrollar nuevas iniciativas en territorio que recuperen los aprendizajes detectados; emprender procesos de incidencia en programas y políticas públicas, mejorar las condiciones de vida del personas que colaboran en las organizaciones y replicar acciones de capacitación en sus regiones». Laboratorio de Cohesión Social II México-Unión Europea (2016: 05).

3 Las veinte OSC integrantes de la CAI, pertenecientes a cinco regiones distintas del territorio mexicano, fueron seleccionadas inicialmente a partir de dos criterios: estar vinculadas a temáticas de género, juventud, educación, cultura o medio ambiente; o a actividades de iniciativas en territorio. También participó en el diagnóstico Adeco, como la organización responsable de esta iniciativa. Los nombres y semblanzas de las 21 organizaciones se pueden consultar en el Anexo I de este documento.

Uno de los hallazgos del diagnóstico es que la precarización de las relaciones laborales en México se da de manera muy puntual al interior de las OSC. De hecho, adicional a la pérdida histórica de derechos laborales por parte de las y los trabajadores mexicanos, existe la confusión generalizada de que el trabajo en las OSC es sinónimo de actividad voluntaria, no remunerada, debido a su carácter no lucrativo. El encuentro de estos dos factores ha generado la siguiente paradoja: ¿quién promueve los derechos de los promotores de los derechos sociales? Como parte de este proceso, la construcción de la propia identidad queda ofuscada por esta lógica donde muchos se reconocen como promotores, pero no como sujetos de derechos, especialmente laborales.

El tema se hace más complejo ya que al no existir un fin lucrativo, en muchos casos, se difuminan las responsabilidades y obligaciones laborales y no hay claridad de en dónde reside la figura del patrón.

En ese sentido, resulta interesante notar la receptividad que la temática tuvo entre quienes participaron en este proceso. En general, fue bien recibida y considerada como poco discutida, pero muy necesaria. Esto confirma la apuesta por debatirla colectivamente dentro del sector.

De este modo, es posible observar que el desarrollo de las condiciones laborales en las OSC en México, aunque es un tema de interés y preocupación, ha sido poco explorado, sobre todo desde el ámbito de las propias organizaciones de la sociedad civil (Girardo, 2010; Girardo y Moshi, 2012; Hindrichs, Girardo y Converso, 2013; Hindrichs y Tapia, 2015; Melo, 2016). En esta problemática se cruzan las motivaciones que llevan a las personas a desarrollarse personal y profesionalmente desde el ámbito de lo no lucrativo; la existencia o no de espacios de aprendizaje, participación y transparencia al interior de las organizaciones; las condiciones de vida y de acceso a derechos laborales y servicios básicos, por mencionar algunos ejes.

Construir posibles líneas de articulación tendientes a mejorar las condiciones de quienes trabajan en las organizaciones de la

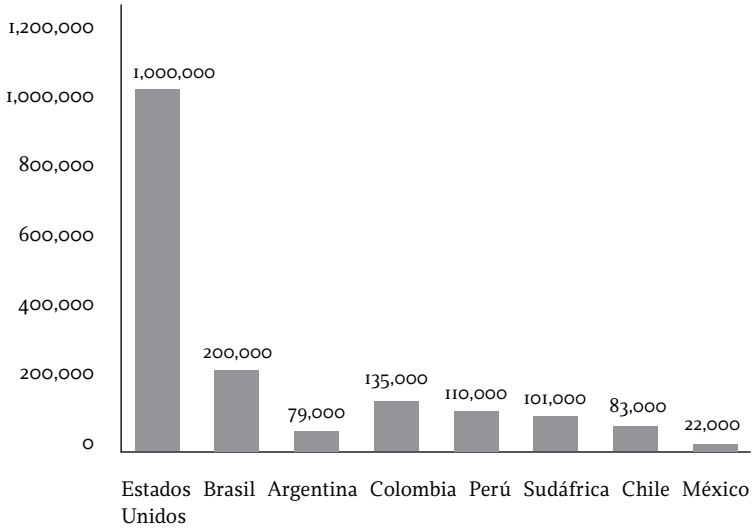
sociedad civil se vuelve una tarea imprescindible para generar cambios en la estructura y prácticas internas organizativas, pero también para conformar una agenda de incidencia junto a las diversas instancias del Estado y las entidades financiadoras con el fin de que también se involucren con la problemática[4].

El crecimiento del sector en los últimos años es un factor adicional para sensibilizar sobre el tema. Según Hindrichs y Tapia (2015), el Sistema de Información del Registro Federal de las OSC del Indesol informa que en febrero de 2015 nuestro país contaba con más de 22 000 organizaciones activas, 20% más que dos años atrás. Aun así, a pesar de este incremento, es posible notar que México tiene un gran potencial en comparación con otros países, incluso con algunos que poseen un producto interno bruto más pequeño que el nuestro.

En suma, el diagnóstico busca convertirse en un instrumento de reflexión para preguntarnos sobre nuestra situación como colaboradoras y colaboradores de OSC; responder ciertas preguntas sobre la anticipación de nuestro futuro ante temas como el ahorro para el retiro, el acceso a la vivienda y la salud, al disfrute de nuestras familias y del tiempo libre, la certidumbre laboral; y la relación de todo eso con el cumplimiento del objeto social de nuestras OSC. Por ello, identificaremos las problemáticas comunes y las vías que nos ayuden a hacerles frente en el marco de la plataforma de la CAI, definiendo en la medida de lo posible acuerdos y acciones conjuntas.

4 Cabe destacar la lucha histórica emprendida por algunos sectores de sociedad civil mexicana para la aprobación de una ley de fomento a las organizaciones de la sociedad civil. Con más de una década de lucha, la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004) es considerada una importante victoria para el sector, aunque identificada, incluso en el presente diagnóstico, como una iniciativa que requiere un conjunto de reformas para que se vuelva más accesible, incluyente y democrática en relación con un universo bastante heterogéneo compuesto por la totalidad de las OSC. Véase Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004); Reygadas, Salazar y Luengas (2008); Reygadas (2013), Tapia y Robles (2006).

Gráfica 1. Número de osc por país



Fuente: De la Maza con datos de la ONU (2010).

El diagnóstico está dividido en cuatro apartados. En el primero buscamos identificar las motivaciones y frustraciones de los colaboradores respecto a trabajar en una osc, lo que nos permite también inferir algunos elementos constituyentes de su identidad. En el segundo apartado se muestran los principales hallazgos relacionados a cuatro ejes: gestión laboral, condiciones de vida y de trabajo, ingresos y prestaciones, participación y toma de decisiones. En el tercero reunimos un conjunto de buenas prácticas y estrategias desarrolladas al interior de las osc con el objetivo de garantizar la sustentabilidad de la organización y las condiciones de vida y de trabajo de sus colaboradores. Finalmente, en el cuarto apartado recuperamos un conjunto de propuestas de articulación colectiva orientadas a mejorar las necesidades laborales en el contexto regional. Al final, encontrarán un anexo con la breve descripción de las osc participantes y los resultados del cuestionario.

Ficha metodológica

El presente documento pretende convertirse en una herramienta capaz de apoyar el proceso de sensibilización y articulación de quienes colaboran en las organizaciones con miras a construir mejores condiciones de vida y de trabajo. Asimismo, contempla una mirada general de las condiciones de vida y las prácticas laborales del personal, se trata de una primera aproximación al tema que pretende mostrar una descripción o fotografía del momento actual. En ese sentido, no pretende ofrecer un análisis exhaustivo del sector, pero sí busca que éste sea significativo, orgánico y exploratorio con el objetivo de impulsar el diálogo y la articulación entre las organizaciones, generando un movimiento inicial para un debate más amplio, el cual urge en el país.

Una diversidad de organizaciones

El universo del diagnóstico estuvo compuesto por las 21 organizaciones que integran la CAI, más otras invitadas para la implementación de los talleres; es decir, un total de 28 agrupaciones con características muy distintas. La gran heterogeneidad de las OSC representó todo un desafío metodológico, pero a la vez permitió una riqueza de experiencias y estrategias que sin duda refleja la diversidad existente, conformada en su mayoría por asociaciones civiles, pero también por colectivos no formalizados, cooperativas y otras formas organizativas.

Asimismo, el tamaño de las OSC varía desde las compuestas apenas por el núcleo fundador o de asociados hasta aquellas que

poseen una estructura laboral más grande y compleja. Algunas organizaciones adoptan la estrategia de poseer más de una figura jurídica –ejemplo, lucrativa y no lucrativa– con el objetivo de hacer frente a los obstáculos legales, fiscales, administrativos y jurídicos que dificultan su supervivencia a largo plazo. Su tiempo de vida comprende entre los tres y los 40 años. Unas se organizan bajo un modelo más horizontal y democrático de participación interna y toma de decisiones, mientras otras lo hacen a partir de formas de gestión más verticales y centralizadas.

Hay organizaciones, como los colectivos, que no tienen establecidos modelos formales de contratación laboral. Las formas adoptadas pueden variar desde los contratos no remunerados –como el trabajo voluntario, prácticas profesionales y servicio social– hasta los remunerados –como la subcontratación por proyecto, por tiempo definido, con posibilidad de renovaciones periódicas y los de temporalidad indefinida–.

De esta forma es posible identificar una variedad de estrategias utilizadas por cada una de nuestras organizaciones, exitosas o no, para buscar la sustentabilidad, el financiamiento y a la vez mejores condiciones de vida y de trabajo para nosotros, los colaboradores.

Metodología

A partir de una revisión bibliográfica inicial definimos seis ejes centrales para analizar las dinámicas existentes entre las prácticas organizacionales y las experiencias y necesidades laborales de las personas que trabajan en las OSC.

a) Motivaciones
b) Gestión laboral
c) Condiciones de vida y de trabajo
d) Ingresos y prestaciones
e) Participación interna y toma de decisiones
f) Articulación

Por otro lado, en el diagnóstico fueron utilizados los siguientes instrumentos metodológicos[5]:

1. Entrevistas a directivos, directivas, asociados y asociadas, las cuales fueron realizadas en las respectivas sedes de cada organización o por Skype con el objetivo de proporcionar una visión institucional profunda que reflejara los temas relacionados a la gestión, así como las prácticas y políticas institucionales en torno a la temática de lo laboral.
2. Talleres sobre las experiencias y necesidades laborales de los y las colaboradoras de las OSC y aplicación de un cuestionario[6]; se impartió un taller-diagnóstico por región que tuvo por objetivo proporcionar un espacio de reflexión colectiva acerca del estado actual de las condiciones de vida y prácticas laborales al interior de las organizaciones, a partir de la experiencia de sus colaboradores –remunerados o no–. Con esta acción se buscó identificar las capacidades de articulación colectiva orientadas a mejorar las necesidades laborales de los equipos que integran las OSC.

Después del taller, las y los colaboradores, de manera voluntaria, contestaron un cuestionario en línea que permitió recabar información libre, confidencial y segura sobre las condiciones de vida y prácticas laborales que enfrenta el personal que trabaja en las OSC.

5 Cabe enfatizar que Adeco participó en todas las etapas con el objetivo de sumarse al enriquecimiento del diagnóstico.

6 Además de las veinte organizaciones que forman la CAI, cada una tuvo la oportunidad de invitar a otra OSC con el objetivo de enriquecer el debate y profundizar en la construcción de posibles alianzas estratégicas sobre el tema.

El proceso se tradujo en:

- 21 entrevistas
- 6 talleres con la participación de 52 colaboradores (40 de la CAI y 12 invitados)
- 43 cuestionarios

Este documento integra los resultados de la aplicación de dichas entrevistas, talleres y cuestionarios. En el mismo se podrán encontrar referencias a los dichos y testimonios obtenidos en el contexto del diagnóstico, con la debida advertencia de que su tratamiento no deviene en una transcripción literal y que por decisión del equipo facilitador se omitieron las referencias a las personas u organizaciones que las emitieron. El uso de este recurso se podrá identificar por estar en cajas de texto más angostas y con tipografía en menor puntaje. De esta forma queremos mostrar de manera directa la voz de las organizaciones y darle mayor protagonismo a las personas que participaron en las actividades que nutren el diagnóstico.

Motivaciones

¿Por qué trabajamos aquí?

En las sesiones de trabajo y las entrevistas realizadas se recogieron testimonios personales, colectivos e institucionales que permiten observar que compartimos muchas motivaciones para colaborar desde las OSC.

Un punto de partida es la necesidad de incidir en problemáticas que consideramos deben cambiar, ya sea por motivos de exclusión, discriminación, rezago o injusticias. Hablamos de la dura realidad, de la pobreza y discriminación que afectan a amplios sectores de nuestra población, de la desigualdad y violencia proyectadas en contra de las mujeres.

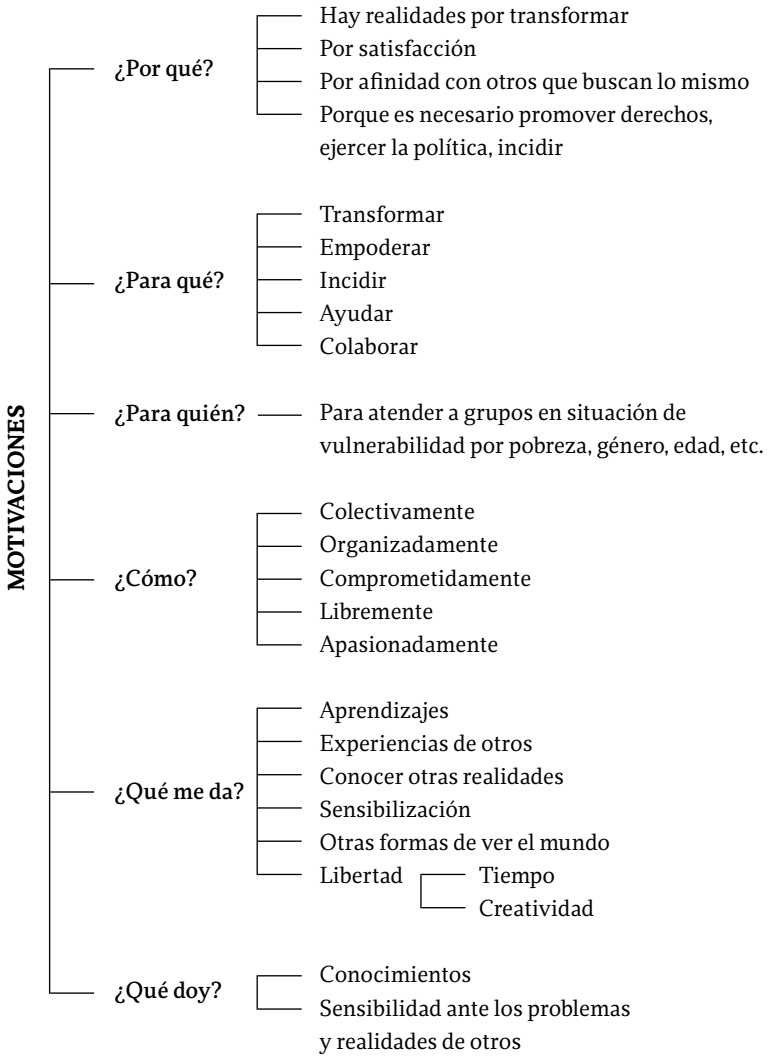
Nuestro trabajo es un espacio desde el cual podemos promover derechos, hacer ejercicio de la política, participar y decidir, orientando nuestras acciones hacia la ayuda, la colaboración, la transformación, la incidencia o el empoderamiento. Trabajos como éste se hacen colectiva y organizadamente.

Una constante fue la mención del compromiso que atraviesa nuestra labor. Un compromiso que se ejerce libre, apasionada y amorosamente. Algunos hablaron, incluso, de una mística que empapa su accionar, una guía que es importante no perder de vista ni pervertir en el camino. Nuestro trabajo es una oportunidad para compartir y poner al servicio de otros nuestras experiencias y saberes, de ofrecer nuestra sensibilidad en relación con distintos problemas y realidades.

Existe coincidencia en que el trabajo en las OSC deja aprendizajes y experiencias que después son retomadas para, con creatividad,

ponerlas al servicio de la organización. En general se considera como un proyecto de vida con muchas satisfacciones, pero en el que a la vez se enfrentan muchas limitaciones.

Imagen 1. Diagrama de motivaciones



> Soy fundadora de esta organización y he trabajado también en otros espacios, principalmente de gobierno local y federal. Estar aquí me ofrece un espacio de construcción continuo y un reto para el crecimiento tanto personal como colectivo. Es una forma de poner en práctica mis ideas, deseos y propuestas además de involucrarme con la situación del país como sujeto activo. Es algo propio que, aunque es colectivo, ha sido desde hace más de 15 años una apuesta de vida.

Al tiempo que conocemos otras realidades y formas de observar el mundo, nos sensibilizamos ante ellas y podemos encontrar calidez, cercanía, solidaridad, camaradería, cooperación, reciprocidad, humanidad, en fin, gusto por lo que hacemos. Aunque en diferente medida, también nos motiva encontrar en este trabajo autonomía y capacidad de decisión, así como flexibilidad en el manejo de los tiempos y empatía con nuestras necesidades.

El mayor reto es quizá mantener la congruencia –personal y grupal– sin alejarse de los valores que en un principio nos convocaron a organizarnos. Esta tenue línea en ocasiones es rebasada y revela algunos aspectos desmotivadores de trabajar en las OSC. Si por un lado hay un consenso de que las organizaciones deben incidir y contribuir con los cambios sociales, por otro lado se puede observar de manera enfática un cierto malestar relacionado a la situación laboral de los colaboradores.

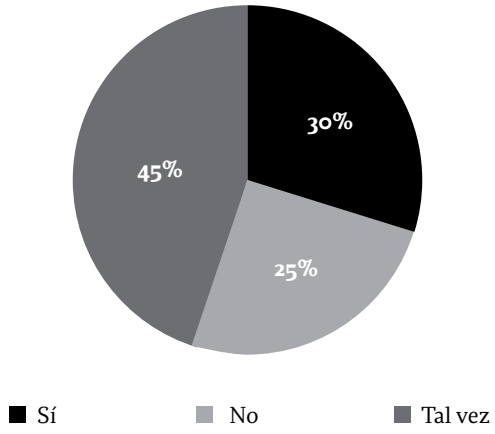
Resulta interesante notar la existencia de sentimientos y comportamientos tan contradictorios, ya que si bien el compromiso con el otro es identificado como uno de los aspectos más positivos de trabajar en una OSC, también existe la percepción de una falta de autocuidado personal y colectivo.

Por otra parte, la ausencia de un debate institucional relacionado al tema de las condiciones laborales y de vida del personal es identificada como una falta de congruencia que permea lo cotidiano de varias organizaciones. Desde aspectos más estructurales, como la informalidad, la ausencia de seguridad social o prestaciones, los ingresos insuficientes, hasta temas relacionados

con los conflictos originados en la gestión laboral, como falta de comunicación, estructura y reconocimiento, relaciones de poder, etcétera; todo esto es sentido por varios participantes del diagnóstico como si estuviera en un segundo plano. Ello denota la falta de prioridad para atender las necesidades y cuidados de quienes trabajamos en las OSC, lo que genera desmotivación en algunos casos.

En este sentido, destacan las respuestas relacionadas a la siguiente pregunta del cuestionario: «Si te ofrecieran mejores ingresos y prestaciones laborales, ¿cambiarías por un empleo en el sector público, académico o empresarial?». El 25% respondió que no, ya sea porque se sienten realizados en lo que hacen y están convencidos del proyecto del que forman parte o porque en muchos casos las alternativas suelen limitar el desarrollo profesional y humano del trabajador, tener exigencias excesivas o, en algunos casos, estar condicionadas políticamente, entre otros.

Gráfica 2. Si te ofrecieran mejores ingresos y prestaciones laborales, ¿cambiarías por un empleo en el sector público, académico o empresarial?



Fuente: Cuestionario del Diagnóstico Sobre las condiciones de vida y laborales de las personas colaboradoras de las OSC.

Del 75% restante, 30% sí cambiaría, mientras el 45% respondió que tal vez lo haría. Las condiciones para tal cambio estarían asociadas al tipo de trabajo; tendría que ser algo que les guste y dependería de los objetivos del proyecto. Es decir, siempre y cuando el trabajo en dichos lugares correspondiera a las habilidades y ética personales del colaborador.

Asimismo, las justificaciones para el cambio están íntimamente vinculadas a la percepción de que en estos espacios el nivel de ingreso y la estabilidad laboral pueden ser mayores, además de la posibilidad de tener acceso a la seguridad social y a otras prestaciones de ley más factibles que en las OSC.

> Después de más de 30 años en la participación social, ciudadana, comunitaria, merezco tener un trabajo digno con todas las prestaciones sociales que me permitan vivir una vejez saludable.

Hay también quien lo justifica con el objetivo de tener un crecimiento profesional. Pero aun así, muchos seguirían vinculados a las OSC, lo que reafirma la vocación y el compromiso con el trabajo desde ahí desarrollado.

¿Cómo nos percibimos y nos perciben?

Desde la experiencia de las organizaciones se observa que la percepción por parte de entes externos, como las financiadoras públicas o privadas, y por parte de un sector de la sociedad es que el trabajo de las OSC se debe realizar de manera voluntaria, por razones filantrópicas o caritativas. Por lo tanto se cuestiona constantemente la necesidad de percibir ingresos dignos a cambio de este tipo de trabajo y, por ende, los propios derechos laborales.

Hay una crítica unánime tanto de los directivos como de los colaboradores que participaron en el diagnóstico en relación con el papel de los financiamientos en la sustentabilidad de las OSC, ya

que éstos buscan cumplir con los objetivos de los proyectos, pero no consideran las condiciones laborales de los trabajadores o las dinámicas de autoexplotación que esto puede llegar a generar. Los gastos en prestaciones laborales y seguridad social, por ejemplo, prácticamente nunca son tomados en consideración por parte de las financiadoras, sean públicas o privadas, nacionales o internacionales; las cuales, además, imponen límites estrictos a los gastos operativos y administrativos por medio de presupuestos etiquetados. Estos financiamientos son frecuentemente considerados insuficientes, a veces llegan a destiempo y demandan el cumplimiento de muchos requisitos sin retribuir el trabajo que se invierte para gestionarlos y aplicarlos.

> Actualmente los financiadores han restringido el financiamiento solamente al pago por el desarrollo de las actividades. Piensan que los que trabajan en la elaboración y ejecución de los proyectos son unos ángeles que caen del cielo, voluntarios. Hay una contradicción por parte de las organizaciones que mientras reciben tan pocos recursos, siguen haciendo el mismo trabajo. Entonces se genera una idea por parte de los financiadores: «Entre menos les dé, más hacen».

Frente a esta situación, organizaciones y personal se ven en ocasiones obligados a ajustar sus plantillas según la disponibilidad de recursos, ya sea disminuyendo las percepciones, o bien cesando temporalmente a parte de sus equipos en tanto se logran obtener recursos nuevos. Esta realidad, común a muchas OSC, puede generar inestabilidad y condiciones desfavorables en el proceso de profesionalización de las organizaciones. Además, se vuelve una constante fuente de inseguridad y malestar entre los colaboradores.

En el diagnóstico se pudieron encontrar experiencias de organizaciones que han logrado negociar con las financiadoras, generalmente privadas e internacionales, para que parte de los recursos aportados puedan ser destinados a cubrir gastos

administrativos o laborales al interior de las mismas. Lo anterior es una excepción a la regla, ya que por lo general se resisten a cubrir cualquier cosa que pueda sonar a responsabilidad laboral para evitar establecer compromisos o relaciones directas con los colaboradores. Sin embargo, en el contexto actual de violencia en el país, los riesgos que conlleva un trabajo como el que algunas OSC realizan son argumentos de gran importancia a la hora de negociar con las financiadoras en favor de los equipos.

También fue posible encontrar relatos relacionados con el sentimiento de frustración generados por la falta de reconocimiento, no solamente por parte de los órganos del Estado o las financiadoras, sino de la sociedad en general, la cual no toma en cuenta el esfuerzo que las organizaciones han hecho en materia de mejora de servicios o de promoción de los derechos para ciertos sectores en situación de vulnerabilidad.

Las OSC encuentran que esta situación se explica, entre otras cosas, por el sistemático intento de algunos gobiernos por diluir progresivamente la participación de la sociedad civil organizada que lucha por los derechos humanos en México. En este sentido, el papel de los medios de comunicación también contribuye a esta visión distorsionada del trabajo de las OSC, al buscar vincular a todo el sector a algunos casos específicos de corrupción encontrados.

Si por un lado hay resistencia y falta de reconocimiento de una parte de la sociedad, por el otro se mencionaron numerosos relatos sobre cómo las comunidades con las que se trabaja validan la labor realizada.

Este tipo de reconocimiento reafirma la convicción de muchos de nosotros que percibimos este tipo de trabajo como un proyecto de vida, donde nuestros principios y posiciones más profundas están íntimamente vinculadas a la actividad profesional que ejercemos. Eso nos hace olvidar, en ocasiones, que lo que realizamos es un trabajo que necesita ser valorado como tal, estar bien remunerado y respetar los derechos laborales. Como parte de este proceso, la construcción de nuestra identidad laboral queda ofuscada por esta lógica donde muchos nos reconocemos como promotores

de derechos de terceros, pero no como sujetos de derechos, especialmente los vinculados al mundo del trabajo.

> El compromiso es un fuerte motor para quienes deciden trabajar desde las organizaciones de la sociedad civil, sin embargo muchas veces ese compromiso es confundido con conceptos como la caridad, el voluntariado y hasta un sentido de vida que roza en conceptos como los de los mártires. Ese nivel de confusión se da entre las financiadoras, pero también entre los propios participantes.

De esta forma, como hemos observado antes, la congruencia entre lo que se promueve a través de las acciones de las OSC, orientadas al ejercicio de los derechos en y para los otros, no siempre se encuentra presente cuando se trata de ejercer los derechos propios, como los laborales, debido a una multiplicidad de razones: falta de conciencia, carga de trabajo, aspectos simbólicos y razones estructurales o sistémicas propias de las organizaciones.

Velar por los derechos de los trabajadores de las OSC es una excepción en el sector, lo cual es posible identificar con facilidad, especialmente para quienes han tenido la oportunidad de vivir otras experiencias laborales del mismo tipo, tomando distancia de la concepción «martirológica» presente en muchas organizaciones que anteponen la causa por la que trabajan al bienestar de sus miembros.

Esta confluencia de percepciones y representaciones externas e internas respecto del trabajo que realizamos contribuye, por lo tanto, a que la precarización de las relaciones laborales al interior de las OSC sea todavía más profunda. Surgen entonces las siguientes paradojas que deben de nutrir y guiar el debate sobre las condiciones de vida y derechos laborales al interior de las mismas: ¿Quién promueve los derechos de quienes promueven derechos sociales?, ¿cómo se organizan quienes fomentan la organización comunitaria?, ¿cómo se perciben quienes forman sujetos sociales y de derecho?

Gestión laboral

La forma en la que nos organizamos, resolvemos nuestros temas administrativos o financieros repercute de manera directa en el tipo de relación laboral que se establece entre las organizaciones y quienes formamos parte como socios, directivos o colaboradores –en sus múltiples modalidades–. En este apartado, se hablará de las vías por las que se conforman los equipos de trabajo y de las formas en que se organizan y estructuran las organizaciones.

¿Cómo integramos nuestros equipos de colaboradores?

La principal vía de ingreso al mundo de las OSC es la prestación del servicio social o becarios de prácticas profesionales, pero sobre todo el voluntariado. De acuerdo con las cifras arrojadas por el censo económico levantado por el Inegi en 2009, «de las 167,922 personas que trabajan en las OSC según estos datos, 128,996 (76.82%) son trabajadores voluntarios (es decir, no reciben una remuneración económica regular), mientras sólo 38,926 (23.18 %) son trabajadores remunerados económicamente de manera regular»[7].

7 El censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) es la única fuente de información relacionada con el estatus laboral del sector de las OSC. Si bien aglutina datos que no hablan de manera explícita de las OSC, Girardo (2010: 34) sostiene que «revisa los datos para el sector privado y paraestatal y propone considerar como OSC no sólo a las asociaciones y organizaciones civiles, sino también a los servicios de investigación y desarrollo; escuelas de educación especial; centros de planificación

El voluntariado no es solamente una forma de incorporar a las personas como colaboradoras complementarias de las actividades, sino una estrategia que permite a las organizaciones no dejar de operar sus programas y proyectos ante la escasez de recursos en determinados periodos de tiempo.

> El voluntariado siempre ha sido clave para mantener la operación de los proyectos [...] Es la vía de entrada para muchos de nuestros colaboradores, quienes posteriormente se llegan a integrar de manera formal y bajo contrato. El voluntariado ha ayudado a mantener las actividades de la organización cuando contamos con pocos recursos.

El acercamiento de los colaboradores como prestadores de servicio social o como voluntarios permite a las organizaciones darse a conocer e incorporar formalmente a quienes ya tienen antecedentes sobre el trabajo y los proyectos de la organización, apostando por una mayor empatía y no solamente por determinados tipos de perfiles.

> Vamos identificando a las personas que se muestran más comprometidas con el proyecto, con lo social, para aportar un poco más al país y al entorno. Muchas veces comenzamos a sumarlos como voluntarios y a partir de ahí vamos invitándolos a asumir mayores responsabilidades y a acuerdos salariales. Es más fácil que alguien que ya conoce la intensidad del proyecto se incorpore que alguien nuevo.

---

familiar, atención médica para enfermos convalecientes en rehabilitación, incurables y terminales, para el cuidado de personas con retardo mental, de salud mental o abuso de sustancias; asilos y otras residencias para el cuidado de ancianos y personas con discapacidad, orfanatos y otras residencias de asistencia social; servicios de orientación y trabajo social para la niñez y la juventud; servicios de alimentación comunitarios; refugios temporales comunitarios; servicios de emergencia comunitarios; servicios de capacitación para el trabajo para personas desempleadas, subempleadas o discapacitadas». Hindrichs, Girardo y Converso (2013).

Para algunas organizaciones, el trabajo voluntario ha funcionado como un gancho para captar fondos –en muchos casos no etiquetados–, promover alianzas o dar a conocer su trabajo, sobre todo si se trata de extranjeros.

El voluntariado puede ser una oportunidad para que ambas partes crezcan, voluntario y organización, y dar un impulso a las actividades realizadas, así como a los objetivos perseguidos. Pero si estamos hablando desde el punto de vista de los derechos laborales es importante no olvidar que aunque no se le remunere, el voluntario tiene necesidades que deben ser cubiertas, lo que implica recursos para gastos básicos –transporte, alimentación, vivienda, entre otros–, capacitación, asistencia a encuentros, etcétera. Estos gastos son cubiertos por otras fuentes de recursos, por el trabajo del propio voluntario –realizado desde otra instancia– o por otras personas que le apoyen, por ejemplo, sus familiares. Así, el tema del voluntariado también debe de ser visto, desde una perspectiva de derechos, como una forma de ingreso al mundo laboral, de tal suerte que no se vuelva una relación de explotación por parte de la organización.

Si hablamos de la importancia de mantener la congruencia interna y externa, esta cuestión debe de ser tomada en consideración y el voluntariado debe ser visto como una oportunidad de crecimiento y desarrollo para las personas, el cual no suple la labor de los colaboradores remunerados. El concepto del trabajo voluntario puede distorsionar desde el interior la forma en la que se conciben los derechos laborales en las OSC. Por ello, es importante tener claro que se trata de una faceta transitoria para quienes permanezcan como colaboradores.

En el mundo de las OSC, el tema de las relaciones en la conformación de los equipos de trabajo guarda un particular peso, ya que se asume que contar con referencias puede resultar una ventaja para incorporar a personas afines a la organización, lo que garantiza una mejor integración. No obstante, algunas someten a concurso sus plazas disponibles. En la mayoría de los casos revisados para el diagnóstico cobra más relevancia el contacto y las referencias directas que el perfil o experiencia de los postulantes.

Sin embargo, encontramos organizaciones que tienen muy estructurados los mecanismos para integrar al personal en sus equipos[8], en las cuales resulta más importante el énfasis en la identificación con la institución, su misión y su visión a la hora de definir la incorporación de algún nuevo colaborador, que las habilidades o nivel de preparación de los candidatos.

Dentro del factor de identificación con la organización resulta relevante la identidad regional de las personas que la integran. La idea de promover vínculos con la comunidad, generando puestos de trabajo local y estímulo a la formación continua, permite, entre otras cosas, el empoderamiento de la comunidad externa con la que se trabaja, pero también aporta a la comunidad interna de la organización, la cual se vuelve más plural y heterogénea.

La mayor parte del equipo proviene de las comunidades que están en la región donde trabajan y se identifican con la zona.

¿Cómo nos organizamos para el trabajo?

El financiamiento de fuentes públicas o privadas, marcos legales, disposiciones fiscales y la propia legislación en materia laboral determinan la forma en la que las organizaciones establecen sus relaciones contractuales al interior, con frecuencia sin tomar en cuenta las características del sector al que se le imponen criterios aplicables al mundo de las entidades con fines de lucro.

8 En la organización cuentan con un manual organizacional que contiene la esencia e identidad que le quisieron dar los fundadores: misión, visión, descripción de programas e identidad inicial. En este manual se ponen las normas que rigen a la institución, las políticas laborales, con el fin de facilitar la etapa de inducción para nuevos colaboradores. Para ingresar, se entrevista a los candidatos con un cuestionario que contiene muchos elementos cualitativos e indicadores que les permiten identificar a las personas que pueden pasar por un rápido proceso de inducción a la institución.

Contratos, plantillas y permanencia

Hay una gran heterogeneidad de vínculos laborales en las OSC participantes en el diagnóstico, desde relaciones informales –sobre todo en las que todavía no están jurídicamente constituidas–, pasando por contratos bajo el régimen de honorarios por servicios profesionales, hasta honorarios asimilables o nómina. Los contratos varían también en relación con el tiempo de duración, ya que pueden ser por tiempo definido, generalmente, vinculado al tiempo de ejecución de un proyecto; un año; o contratos indefinidos. Algunas organizaciones están en proceso de formalizar sus prácticas internas definiendo tabuladores de pago, políticas, reglamentos y contratos, mientras que otras ya los tienen integrados a esquemas de planeación estratégica.

> Están en el proceso de fortalecer la descripción de los puestos de la organización y clarificando los tabuladores de pago. Además están en un momento de revisión de las políticas, reglamentos y contratos de la OSC.

El tamaño y permanencia de los equipos depende casi siempre de los recursos disponibles para el pago del personal a corto plazo o pensando en proyectos específicos. En los momentos en los que se cuenta con mayores recursos, se puede incluso presentar el siguiente dilema: contratar a más personal y sacar adelante más proyectos o pagar mejor a los colaboradores ya existentes e, incluso garantizar el pago de las prestaciones laborales previstas por la ley.

Por un lado, mantener un equipo chico con una buena remuneración estimula y valoriza a los colaboradores, pero implica un incremento en su carga de trabajo. Por otro lado, los que optan por contratar a más gente, enfrentan, algunas veces, la insatisfacción de su personal con respecto a sueldos insuficientes y prestaciones inadecuadas o la ausencia de ellas. Uno de los argumentos utilizados por parte de las OSC es que la contratación de más personal impulsa la realización de más proyectos, lo que facilita

la continuidad y estabilidad institucional. Otras difieren de esta perspectiva al resaltar que en muchas ocasiones el exceso de contrataciones genera un crecimiento poco sólido y coordinado. Asimismo, encontramos testimonios de algunas que afirman haber crecido demasiado rápido, lo que les dificultó administrar dicho crecimiento.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta el ritmo de crecimiento, sobre todo cuando se carece de experiencia administrativa, lo cual puede generar la sensación de estar abrumados ante las responsabilidades que se imponen con estructuras laborales más complejas y recursos en abundancia, aunque momentáneos.

> La falta de experiencia administrativa, contable y de gestión para trabajar con un presupuesto grande fue el momento crítico que desató el proceso interno de desarticulación en la organización. Además, el hecho de venir de una experiencia inicial de tener un espacio físico juvenil de convivencia y producción artística tan libre e independiente y de momento tener que adecuarse a las burocracias de lidiar con presupuestos, rendición de cuentas, etc., fue un proceso bastante brusco y que dejó secuelas profundas en la organización.
>
> Haber pasado por otras experiencias de trabajo en otras organizaciones les permitió reconocer errores que ahí se cometieron: no calcular bien cómo estar inscritos en el Seguro Social, sacrificar a los socios con tal de no pagar tantos impuestos [...] Algunas compañeras que vienen de esos procesos de años, ya tendrían la oportunidad de jubilarse y ahora tienen que seguir trabajando.

En algunas organizaciones se apuesta a la estabilidad de la plantilla laboral procurando la permanencia a largo plazo de sus colaboradores, mientras otras tienen definida una estrategia de rotación con el fin de formar cuadros localmente, de «sembrar» promotores que permanezcan en sus propias comunidades de origen.

Hay poca rotación de personal, quienes han salido lo hicieron por motivos familiares o por cambio de residencia. Todas llevan ya largo plazo trabajando en la organización.

Los promotores comunitarios entran con una beca de $4,000.00 pesos, reciben capacitación los primeros dos años y luego hacen un diplomado según el tema de su interés y salen de la organización como promotores certificados. La idea es que se queden en la comunidad, realmente no hay posibilidades de ascenso o permanencia en la organización. Es una rotación intencional para que adquieran capacidades y habilidades para poder quedarse en sus comunidades trabajando.

Funciones y estructura

Es común encontrar que quienes forman parte de la estructura organizacional asuman más de una función a la vez, combinando tareas administrativas con operativas, a veces como una opción consciente para que los colaboradores tengan un pie en cada terreno y eso les abone en términos formativos, o porque no cuentan con suficientes recursos para la contratación del personal que permitiría una mejor división del trabajo.

Por otro lado, la falta de definición en funciones específicas y bien identificadas dentro de la organización puede generar conflictos e insatisfacciones entre los miembros, llegándose a presentar quejas sobre las cargas de trabajo y de responsabilidad sobre sus espaldas.

Se han planteado operar bajo un modelo que llaman «bifuncional»: en la medida de lo posible quienes forman parte de la estructura ejercen una función administrativa y una operativa. Por ser una organización pequeña, este modelo ha permitido garantizar la continuidad buscando en la medida de lo posible que quienes ahí trabajan, puedan realizarse personal y profesionalmente haciendo lo que les gusta.

Hay una solidaridad interna muy grande del equipo. Cuando hay crisis todos renuncian. Todos empiezan a trabajar en lo que

sea que haga falta de manera armónica, desde tareas muy especializadas hasta tareas bastante sencillas y burocráticas. El sistema se vuelve más resiliente, cuando todos saben hacer todo.

Servicios contables y administrativos

Sin embargo, las organizaciones enfrentan la necesidad de contar con servicios específicos para el sostén de su administración. Una constante es la dificultad de encontrar servicios contables especializados en las OSC y las cooperativas. Entre los elementos que encontramos se mencionó que la legislación en la materia no resulta fácilmente comprensible, cambia constantemente y se vuelve cada vez más restrictiva. La opción para muchas organizaciones ha sido compartir dichos servicios cuando encuentran a un profesional «que le sepa», más por una cuestión de escasez de personas que de recursos para contratarlos dentro de sus propios equipos. Algunas han padecido amargas experiencias por malos servicios contables cuyas consecuencias pueden tardar años en enderezar.

Para los temas contables, cuentan con el apoyo de una contadora con experiencia en cooperativas. Ante la falta de personas formadas en esta materia, ella tiene que andar itinerante apoyando a diversas cooperativas. El reto es generar un pago para este tipo de cosas que ellos mismos no saben hacer, aunque han invertido en tomar cursos en contabilidad y administración.

Se consideran poco capacitados para hacer frente al trabajo administrativo y burocrático que conlleva la formalización del trabajo. Llegado el momento, estarán ocupando los servicios contables de la contadora de nuestra organización, quien ya tiene experiencia en trabajar con las OSC.

No han logrado tener estabilidad en los servicios contables, los contadores los abandonan porque no saben cómo funcionan las asociaciones civiles, aun si se trata de despachos, porque están más bajo la lógica de atender a empresas. La contadora que tenían originalmente les dio de alta erróneamente y eso ha arrastrado problemas para cubrir sus obligaciones fiscales.

En el mismo sentido, se identifica la necesidad de contar con áreas o servicios especializados para la recaudación de fondos y en tareas administrativas consideradas estratégicas para el sostén de las organizaciones o para disminuir riesgos, prevenir fraudes y asegurar los recursos con los que opera. La posibilidad de contar con áreas administrativas sólidas puede traducirse en la implementación de estrategias institucionales que permitan incluso dar cobertura en materia de seguridad social a los colaboradores.

> Las organizaciones deben de tener un área de desarrollo institucional y un sector especializado en contabilidad y administración.
>
> Se ha buscado crear organizaciones de base con una plataforma administrativa común dedicada al fortalecimiento de todas las empresas sociales que forman parte de ella. Tener una estructura administrativa para prevenir fraudes, mitigar riesgos [fiscales], sobre todo cuando manejan importantes cantidades de recursos económicos y cómo esto se traslada hacia la cobertura del personal que están en la AC.

Por otra parte, en algunas organizaciones existe una resistencia a adoptar mecanismos y prácticas administrativas, ya que les plantean la siguiente cuestión: cómo profesionalizarse promoviendo la autonomía interna y externa y la autogestión sin caer en una lógica burocratizante o basada en modelos empresariales.

Marco legal

Sin entrar en especificidades, encontramos que los marcos legales bajo el que se rigen las asociaciones civiles y cooperativas son percibidos como obstáculos, más que como factores que fomentan el surgimiento y la operación de este tipo de organizaciones.

Las dificultades comienzan desde lo más básico: el uso de ciertas figuras legales plantea conflictos para quienes fungen como directivos y colaboradores al mismo tiempo. En casos así, la definición de las relaciones laborales se vuelve compleja, ya que en términos legales no se puede ser al mismo tiempo patrón

y trabajador. Durante el levantamiento del diagnóstico se llegó a plantear la necesidad de revisar esta cuestión y de encontrar otras opciones de asociación no siempre contempladas en el ámbito de las OSC[9], pero sí en el empresarial, tratando de no alejarse de los valores que como organizaciones los convocan y distinguen de las que buscan el lucro como fin primordial.

En el caso de las cooperativas, se considera que el marco legal obstaculiza no solamente la organización interna, sino la operación misma, sobre todo cuando trabajan con productores de base que habitan en lugares donde no es posible ajustarse a las normas fiscales; por ejemplo, para expedir facturas. Aunque no se pronuncian por el deslinde de las responsabilidades fiscales, las OSC identificaron una distancia entre la apreciación que tienen de su labor y aquella que reciben de los organismos del Estado. Se puso especial énfasis en dos elementos: a) se realizan actividades que corresponderían al Estado, pero que se encuentran abandonadas por éste, sin que ello se reconozca en el marco legal y fiscal; b) por su propia naturaleza, la mayor parte de las actividades se llevan a cabo sin fines de lucro, siendo que dentro del marco legal se les da un trato igual a cualquier ente lucrativo, como las empresas, incluyendo el tema del acceso a la seguridad social.

> Cumplir con los lineamientos fiscales implica una fuga de recursos que se van en el pago de impuestos; por ejemplo, al

9 Algunas organizaciones se enfrentan a situaciones en las que si bien tienen la capacidad de ejercer gobernanza, también se ven limitadas por el marco legal laboral. Son empresas sociales en las que al tiempo que son trabajadores, también son patrones. La perspectiva que ven es la apropiación del concepto de «empresarios indígenas», contemplando el marco de la cultura del emprendimiento, pero sin dejar de lado los valores de solidaridad, complementariedad y colectividad que permean el trabajo en comunidad. Que no se pierdan esos valores en torno al objetivo de alcanzar la idea de desarrollo comunitario, entendido no sólo como la atención a las necesidades en las comunidades, sino también como la participación de espacios que permitan la incidencia en política pública, manteniendo la perspectiva de la vida en comunidad.

tener que contratar los bienes o servicios que tengan que ser facturados.

El marco jurídico obstaculiza la operación de las asociaciones civiles pues no se les debería dar el mismo tratamiento que a una persona o empresa. Es el caso de las cuotas al IMSS, debería contemplarse un tratamiento distinto para este tipo de organizaciones que no funcionan como las empresas. En Oaxaca, además, se tiene que pagar un impuesto del 2% sobre nómina desde el sexenio de Gabino Cue. Antes de él se expedía un decreto que eximía a las organizaciones de dicha obligación. Es un esfuerzo constante explicar que no son una entidad lucrativa.

Sin la Cluny o el estatus de donataria autorizada se vuelve muy difícil acceder a financiamientos en México. Aunque están a favor de promover la economía social, la mayor parte de las veces no es posible hacerlo, pues para comprobar el ejercicio de los recursos recibidos deben realizar compras donde les emitan facturas, salvo que se trate de donativos no restringidos.

Si bien la aspiración de muchas organizaciones es convertirse en donatarias autorizadas, un mecanismo que marca la ley para poder acceder a donativos a cambio de incentivos fiscales para los donadores, situación que puede abrir las puertas a mejores y más diversas fuentes de financiamiento, aunque también de controles más estrictos en materia de rendición de cuentas, no es fácil lograr el estatus de donataria autorizada. Las restricciones, las cuales en ocasiones llegan a convertirse en hostigamiento, muchas veces responden a criterios políticos vinculados al ejercicio de las organizaciones, aunque en algunos casos las modificaciones al marco legal han favorecido a quienes se dedican a temas de incidencia en políticas públicas, antes no autorizadas como donatarias en razón de ello. Lograr estrategias para disminuir riesgos o evitar este tipo de vulnerabilidades puede representar para sus colaboradores contar con mayor certidumbre si se consiguen aplicar los recursos para la mejora directa de las condiciones del personal en vez de entregárselos al fisco.

También se encontró que la decisión del tipo de figura legal a emplear trasciende los criterios prácticos respecto a temas administrativos, fiscales o de acceso a fuentes de financiamiento. Responde asimismo a posicionamientos políticos relacionados con la motivación, objetivos y una mirada interna respecto a quienes forman parte de la organización.

> Apostaron a la figura de una cooperativa porque plantea un trabajo más conjunto entre los profesionales de la salud y las personas que se atienden, además de buscar tener acceso a un pago más justo para quienes forman parte de la organización con las aportaciones de los usuarios.

No estar legalmente constituidos constituye una estrategia para algunas organizaciones que operan como colectivos en los que no se establecen relaciones laborales y se goza de mayor autonomía. Sin embargo, la tendencia es hacia la formalización institucional, dada la necesidad de allegarse de recursos y poder realizar las gestiones correspondientes para su sostenimiento.

> Al no estar formalmente constituida y funcionar más como un colectivo de organizaciones, no existe relación laboral por parte de nadie con la Red. No estar constituida responde a una estrategia de gestión para gozar de mayor autonomía dentro de cada organización [que forme parte de la Red], aunque ya comienzan a plantearse la necesidad de constituirse para ser autosostenibles y de darle estructura a la Red.
>
> A cuatro años de trabajar con el colectivo se han comenzado a plantear la necesidad de constituirse como asociación civil, a preguntarse por qué no vivir de lo que aquí hacen, poniendo reglas del juego y creando un medio para trabajar.

Financiamiento

El acceso a financiamiento para proyectos y solventar la operación de las organizaciones pareciera ser una ruta que no siempre corre

en paralelo ni con las mismas condiciones, sin importar que sean fondos públicos o privados. Con el tiempo, el acceso a financiamientos se ha vuelto más restringido, más competido entre las propias organizaciones, y aquella época en la que la relación con las financiadoras internacionales empujaba a que dentro de las OSC mexicanas se fueran ganando espacios y derechos laborales –por ejemplo con el tema de la igualdad de género– parece desdibujarse del panorama actual. La inestabilidad en el acceso al financiamiento es una constante en las organizaciones, eso se refleja en que los equipos no cuentan con certidumbre laboral y que se pierda la continuidad de los procesos de trabajo.

En general, las organizaciones se sostienen de tres fuentes básicas de financiamiento: donativos, venta de servicios y proyectos con financiamiento público o privado –nacionales o internacionales–, optando por una u otra o realizando combinaciones de las mismas buscando, en la medida de lo posible, sortear las restricciones que dichas opciones les plantean en relación con lo laboral, lo administrativo y la sustentabilidad, lidiando con las restricciones que el marco legal vigente en México les impone.

> El marco legal obstaculiza la operación de las OSC y también el cumplimiento de los derechos laborales. La sustentabilidad de las OSC está anclada en tres elementos fundamentales: 1) donativos, 2) venta de servicios, 3) proyectos con financiamiento público o privado (nacionales o internacionales). Cada organización traza su ruta, en términos ideales se deberían poder combinar las tres, pero no siempre es posible. En nuestro caso, el escenario siempre ha sido trabajar a partir del financiamiento de proyectos y eso hace difícil que una financiadora etiquete recursos para poder solventar la seguridad social de los empleados y las prestaciones sociales de quienes trabajan en la organización. Por otro lado, también hay que solventar el gasto operativo si se cuenta con una oficina. Es difícil que eso suceda en la mayoría de los casos, salvo que se tenga acceso a financiamiento internacional, pues esas organizaciones

sí observan cómo es el funcionamiento operativo y permiten hacer algunas cosas al respecto.

Los financiamientos provenientes de fondos públicos aportados por entidades del Estado restringen la operación de las OSC al tener candados que obligan a destinar la mayor parte de dichos recursos a la aplicación directa en el proyecto, dejando un margen reducido para los gastos administrativos y de recursos humanos, ya no digamos la cobertura de prestaciones u otros derechos laborales. Este tipo de financiamiento es insuficiente, llega a destiempo y demanda el cumplimiento de muchos requisitos sin retribuir el trabajo que se invierte para gestionarlos y aplicarlos. El acceso a fondos públicos destinados a financiar proyectos operados por las OSC corre el riesgo de quedar sujeto a criterios políticos; en la medida en que las organizaciones asumen posiciones críticas hacia temas sensibles para los organismos del Estado, o de ciertos actores políticos, las restricciones se imponen y se van cerrando estas opciones de financiamiento.

> Los financiamientos del Estado no contemplan el respeto a los derechos laborales de quienes trabajan con derechos humanos. Ahora sólo financian las actividades finales de un proyecto [...] El manejo presupuestario por parte del gobierno federal está metido en un marco absurdo: solamente te dan recursos por un año y sólo lo liberan después del primer semestre. [Para cuando] te otorgan el recurso ya tienes que estar comprobándolo y cerrando el proyecto porque ya está llegando el fin de año. Así los manejos administrativos son absurdos. Por otra parte, los financiamientos por parte del Estado fueron disminuyendo debido a sus posturas críticas en relación con las políticas públicas en temas de género y también a causa de la campaña que la organización impulsó para lograr espacios libres de tabaco. Hoy en día no llega el financiamiento del Estado, lo que prácticamente está volviendo inviable la existencia de la organización.

Por otra parte, también existe la percepción de que los candados que se establecen por parte de ciertas fuentes de financiamiento, públicas o privadas, no necesariamente son perjudiciales o tendrían que ser vistos en un sentido negativo, ya que en ocasiones responden a una lógica de promoción de la transparencia y rendición de cuentas.

> Desde antes de ser donataria autorizada tenían ya la práctica de realizar auditorías internas como política de la organización para fines de transparencia. Esto después fue una obligación para las donatarias, y aunque ahora ya no lo es, en la organización continúan auditándose para reportarlo a las financiadoras.

Sostenibilidad

Encontramos también que hay organizaciones en las que el sostén de los colaboradores no depende de los recursos gestionados en financiamientos públicos o privados. Mantienen fuertes vínculos con instituciones académicas, ya sea que sus integrantes formen parte de los equipos de investigadores, cuenten con becas o sean estudiantes de posgrados. El trabajo en las OSC lo conciben como una manera de mantener un pie puesto en la realidad y otro en la academia para asegurar, así, que no se desvinculen uno del otro y los fortalezca en términos formativos, pero también laborales, aunque sean ellos quienes aporten recursos para sostener a la organización.

> Los miembros del colectivo cuentan con sus propias fuentes de ingreso por el perfil que tienen, la mayoría son académicos o estudiantes de posgrado que cuentan con becas y de eso se sostienen [...] Sus actuales fuentes de financiamiento están vinculadas al Conacyt, los fondos se bajan a través de la universidad y pasan al colectivo como prestadores de servicios. Otra vía ha sido el recibimiento de premios y reconocimientos. De cualquier modo son recursos que cuentan con muchos candados respecto a lo que se puede gastar. No lo ven del todo mal, hay muchos casos de malversación de fondos en el mundo de las OSC.

Quienes están en la organización se sostienen de otras fuentes de trabajo. No han podido meter proyectos para financiarse, así que la organización opera con los recursos aportados por algunos de sus socios y se ha logrado mantener por proyectos que han presentado anteriormente a otras instituciones.

Para otros, la escasez de recursos y los obstáculos que el marco legal fiscal impone a las organizaciones, obliga a algunos de los miembros a emprender negocios que les permitan generar ingresos para sostener las actividades que desarrollan sus OSC.

Están pensando en alternativas para autofinanciarse, como dar cursos o poner un café. Pero para eso tienen que usar mañas para driblar los candados que imponen las leyes. Bajo las formas tradicionales de financiamiento el presupuesto viene etiquetado y no permiten pagar las personas de nómina y de base.

Tienen el proyecto de una cafetería para sostenerse y ofrecer ahí mismo los productos de los grupos con los que trabajan, obtener recursos para sostener a la organización.

La venta de servicios profesionales a título personal o como colectivos que forman parte de las organizaciones –formalizados o no como consultorías– es una opción que éstas están implementando o pensando en explorar para financiar parcialmente el sostén de sus equipos de trabajo o de sus proyectos ante la insuficiencia e inestabilidad de otras fuentes de financiamiento. La mayor fortaleza para este tipo de esquema se da entre quienes logran consolidar sus servicios de consultoría adoptando, incluso, una segunda figura legal que les permita facturar por la prestación de los mismos.

La mayor parte del sostenimiento de la organización proviene de una sola fuente de financiamiento. Sin embargo, en fechas recientes están recibiendo peticiones de proyectos que no tienen que ver necesariamente con lo social y está dando para una

> nueva área que logre cubrir los huecos financieros a los que se veían obligados al depender de un sólo donante y ponerlos en una mejor posición de negociación con dicho donante.

Sin embargo, esta estrategia no está libre de candados, ya que también las consultorías tienen limitaciones fiscales para facturar sólo una parte de sus servicios, o bien no cuentan con el currículo ni con la trayectoria de la organización base que les da origen y, por lo tanto, su capacidad para ser empleada en la búsqueda de proyectos se ve limitada.

> Tienen una sociedad civil como figura jurídica alterna, pero quien cuenta con la experiencia y el currículum para la venta de los proyectos es la AC, mientras que la consultoría es poco conocida y no cuenta con mucho currículum, pues la han llegado a usar en muy pocas ocasiones. Puestos así, aunque tienen la opción para la venta de servicios no los están promoviendo mucho, a menos que quien los solicite acepte que le facture la consultoría [...] Todo esto vuelve más compleja la operación.

Esta estrategia va acorde con lo que para algunas organizaciones representa la comercialización de productos de los grupos de base con los que trabajan, aprovechando las redes que surgen de esta actividad para también comercializar la venta de sus propios servicios profesionales, sin dejar de lado el componente educativo o formativo que ello conlleve.

Una de las principales ventajas mencionadas al respecto es que los fondos obtenidos de otras fuentes pueden aplicarse directamente a los programas y proyectos o a la mejora de la infraestructura de la organización, pues por lo general no están etiquetados como los fondos que se aplican bajo la modalidad de los proyectos.

> La organización tiene ahorros adquiridos por medio de las consultorías que ofrecen. Hay una redistribución interna de estos recursos para mantener a la organización.

La adopción de combinaciones de figuras legales –por ejemplo, lucrativa y no lucrativa– funciona para hacer frente a los obstáculos legales, fiscales, administrativos y jurídicos que dificultan la supervivencia a largo plazo de una organización de la sociedad civil. La combinación más frecuentemente encontrada entre las OSC que participaron de este diagnóstico es la de cooperativa-asociación civil, aunque también hay SA de CV, Sofomes, etcétera. La clave es que las distintas figuras jurídicas, con sus propias estructuras laborales, estén alineadas bajo los principios de una figura central que les da origen y sentido a las demás.

> Al principio eran financiados por organizaciones extranjeras, con pocos donativos nacionales. El flujo de recursos era bastante inestable. Con la adopción de dos estatutos jurídicos –asociación civil + cooperativa– se encontró una estrategia para amortiguar los obstáculos legales, fiscales, administrativos y jurídicos que dificultan la supervivencia a largo plazo de una organización de la sociedad civil. En su caso, la cooperativa es autosuficiente y ayuda a mantener a la asociación civil, incluso a pagar la nómina de su personal.
>
> Son una asociación civil y una sociedad anónima de capital variable, lo que les permite librar algunas trabas vendiendo servicios para financiar sus proyectos sociales y el pago de su personal. Aun así, muchos no tienen prestaciones o seguridad social. «Todas las figuras legales tienen sus límites». Con la asociación civil participan en convocatorias, reciben donaciones, etc., para también financiar sus proyectos sociales y darles seguimiento.
>
> Para solventar la cobertura de las prestaciones legales, la contratación se hace desde las figuras que sí pueden disponer de recursos para ello, aunque el trabajo lo realicen para la asociación civil. La clave es que las distintas figuras jurídicas con sus propias estructuras laborales, estén alineadas bajo los principios de una figura superior. Así, manejan cuatro figuras jurídicas que operan desde la or-

ganización central. Buscaron desde sus orígenes integrar a las diferentes figuras jurídicas bajo una misma mística, una misma visión y misión, además de una dinámica territorial acotada que les permitiera intervenir en el corto, mediano y largo plazo.

Condiciones de vida y de trabajo

Un proyecto de vida

Con frecuencia se encontró una expresión relacionada con la experiencia de trabajar en una OSC y las profundas motivaciones personales: laborar en estos espacios se convierte en un proyecto de vida en el que se mezclan compromiso y gusto por lo que se hace. Para las organizaciones que logran alcanzar historias así, la poca rotación de personal les da viabilidad y constituye una inversión dado el largo proceso de capacitación y formación por el que las personas han pasado. Presentamos a continuación una serie de testimonios refiriéndose a ello.

> En cierto momento, tuvimos que plantearnos la necesidad de dejar otros trabajos para apostarle al fortalecimiento de nuestra organización como un proyecto de vida que nos permitiera crecer profesional y económicamente. Pero para eso hubo antes todo un movimiento natural, ya que la organización fue fundada por personas bastante jóvenes, en el que los socios fundadores acumularon diversos tipos de experiencia trabajando en otras partes [...] Este cúmulo de experiencia laboral es uno de los argumentos presentados por la dirección para que la organización pudiera partir hacia esta etapa de dedicación más integral a la organización. En un momento dado tuvimos que elegir si se volvería una «actividad recreativa o actividad de vida».
>
> Este trabajo tiene que ser una opción de vida en todos los sentidos para quienes decidan dedicarse a esto.

> Una de las características positivas que más sobresalieron en el taller sobre la pregunta «¿qué significa para mí trabajar en una OSC?» está relacionada con el tema del proyecto de vida y compromiso con el otro, la necesidad de transformar el entorno para generar impactos positivos en la vida de las personas.
>
> Para nosotros, el trabajo en las OSC es una opción de vida, nos da identidad y destino. Es un continuo proceso en construcción, un servicio que realizamos haciendo el trabajo que le corresponde a otros [el Estado].
>
> Para al menos el 50% de quienes forman los equipos de colaboradores, la organización forma parte de su proyecto de vida, tienen el compromiso de quedarse para el relevo generacional, quedarse a fortalecer este proceso. Esto le da viabilidad. No hay mucha rotación de personal, aunque hay quienes ingresan pensando en una estancia pasajera y eso es para la organización una pérdida de los recursos invertidos en capacitación.

Sin embargo, los y las colaboradoras de las OSC enfrentan un entorno poco favorable, al igual que los trabajadores de otros sectores: una política fiscal restrictiva, reducción del poder adquisitivo, reglas de operación que no favorecen el pago de los servicios profesionales para quienes trabajan en ellas y sistemas de jubilación poco fiables que no responden a las necesidades reales de los trabajadores, si acaso se cuenta con ellos.

En diversos momentos relacionados a los ejercicios propuestos en el presente diagnóstico, la precarización laboral fue identificada con toda claridad como parte de un fenómeno del sistema, aunque con manifestaciones diferentes en el campo de las OSC, pues se esperaría encontrar mayores niveles de conciencia y de acción orientadas a mejorar las condiciones de quienes laboran desde ellas, como concluyeron los propios colaboradores y directivos participantes.

Uno de los hallazgos más importantes emanados del diagnóstico fue identificar la falta de congruencia al interior de las organizaciones, si consideramos que se promueven derechos de

otros pero no se ve por los derechos propios, que está ausente la mirada interior para reconocerse como sujetos de derechos y que se le da más importancia al trabajo con los otros que al cuidado de los suyos.

Después de trabajar muchos años en OSC, al final la gran mayoría de quienes se retiran enfrentan un futuro incierto y desprotegido. Las redes de colaboración, el capital social generado y la incidencia en políticas públicas se desvanecen y no se reflejan en una mínima jubilación y acceso a derechos básicos de quienes fueron sus promotores, lo que provoca vulnerabilidad y dependencia en la vejez.

> Con edad avanzada y sin proyectos en curso, se depende económicamente de los familiares o del patrimonio que se haya logrado hacer en la vida, pero no hay pensión. Cuando es posible, se tiene acceso a la seguridad social por vía de los hijos.

Precarización aquí y allá

No obstante esta apreciación sobre el significado de trabajar en las OSC, los colaboradores requieren tener resuelta la parte de sus ingresos, así sea desde otro espacio laboral, planteado aquí como una estrategia que trasciende la búsqueda de un salario. Es el caso de quienes desde las universidades y centros de investigación optan por desempeñar su ejercicio profesional poniendo un pie en la academia y otro en las organizaciones civiles, ya sean formales o colectivos, con la intención expresa de terminar con el «divorcio» que existía entre quienes se dedicaban a uno u otro de esos ámbitos, los cuales frecuentemente se descalificaban mutuamente. Actualmente hay organizaciones sociales compuestas por académicos para quienes el valor de su aportación consiste en poder combinar la investigación con el activismo, estudiar la realidad, pero también poder incidir en ella y retroalimentar entonces a su labor de investigación.

Hasta ahora, este esquema laboral ha ayudado al sostenimiento de quienes son socios o colaboradores de la organización, los cuales han podido centrarse en la gestión de recursos que serían aplicados directa y exclusivamente en los proyectos y ejercer una especie de subsidio para el sustento de la organización. Este modelo no está libre de riesgos; si se pierde el empleo fijo no se puede asumir más la idea de que trabajar en la organización llegue a ser un proyecto de vida.

> Sin los ingresos que nos proporcionan nuestros trabajos en las universidades, no podríamos aportar para sostener una organización como la que tenemos. Sí lo vemos como un proyecto de vida, pero no se le puede apostar el todo, hay que seguir cuidando el empleo que está generando los ingresos. En muchas OSC había una crítica muy dura a la academia, se la atribuyen a una ruptura generacional que se tradujo en un obstáculo epistemológico entre implementar la experiencia, pero sin sistematizarla. No tiene por qué optarse por una u otra, es posible echar a andar nuevas vertientes que pongan un pie en cada espacio, buscar su complementariedad. Siempre habrá una que termine imponiéndose a la otra, en nuestro caso es la academia, porque es la que nos está dando de comer. No concebimos una separación del ámbito académico del trabajo que hacen en la organización, son en todo caso un complemento que se acompaña del activismo. Estamos conscientes de la necesidad de lograr tener una actividad que sea autosostenible, reconocemos que nuestras posibilidades de seguirle aportando a la organización son limitadas.

Para quienes combinan dos o más ámbitos laborales, aun en los espacios vinculados a la academia, el tema de los derechos laborales está sumamente acotado, la incertidumbre laboral es una realidad ante la emisión de contratos temporales que evitan generar antigüedad, el no acceso a prestaciones sociales y la normalización de dichas prácticas.

Surge entonces el tema del autocuidado, de volver la mirada hacia sí mismos y tomar en cuenta que a pesar de lo importante que pueda ser el compromiso con las causas, si no se procura lo más básico, comenzando por la salud y el descanso, no habrá congruencia entre lo que se dice –hacia fuera– y lo que se hace –hacia dentro–.

La salud emocional y el autocuidado en contextos de violencia

El contexto de violencia que impera en zonas cada vez más amplias del país, relacionada con la presencia del crimen organizado y la persecución a activistas sociales y comunitarios, es uno de los factores que más puntualmente han impulsado medidas de autocuidado al interior de las organizaciones, especialmente en aquellas que directa o indirectamente se han visto afectadas por alguna situación en particular.

Hay organizaciones que han dejado de operar en ciertas zonas, modificado los horarios en los que asisten a las localidades, dejado de seguir proyectos que ya venían trabajando, con tal de no exponer a sus equipos de colaboradores o a las personas con las que trabajan. A los riesgos ocasionados por la presencia de actividades criminales, deben sumarse los riesgos políticos a los que algunas organizaciones están sometidas directamente por sus actividades, ya sea por parte de actores políticos o bien desde otros espacios laborales para quienes optan por tener más de un trabajo. Para algunas organizaciones el nivel de riesgo debe reflejarse directamente en mejorar las condiciones en las que se realiza el trabajo: viáticos suficientes para no tener que exponerse por la necesidad de trasladarse en horarios complicados; saldo en los teléfonos; protocolos para reportarse antes, durante y después de las actividades; que las personas y los vehículos cuenten con sus respectivos seguros, etcétera.

Al núcleo del equipo no les ha llegado a suceder algo fuerte, pero es porque han puesto empeño en el tema del cuidado, aunque les cuestionen que para ir a Chiapas tomen avión y eso encarezca los costos de operación. Cuando hay una situación de violencia en cierto lugar, prefieren parar los trabajos antes de exponerse. Si a alguien se le hace tarde estando en campo, tienen la indicación de quedarse en la zona para no viajar de noche y exponerse. Esas mismas políticas tratan de hacerlas extensivas a las compañeras artesanas; que si van a viajar lo hagan en las mejores condiciones de seguridad posibles, cuidando la alimentación y el hospedaje para todas las que forman parte de las organizaciones comunitarias con las que trabajan. En términos personales, a algunos les ha tocado vivir en contextos de violencia y amenazas por su trabajo. De ello han aprendido la importancia de cuidar aspectos como que los viáticos sean suficientes para quedarse en lugares que reúnan condiciones de seguridad, dejar de trabajar en ciertas regiones del país –Sonora, Chihuahua– por incidentes que les tocaron a artesanas de la cooperativa. Hay zonas donde no es posible siquiera realizar reuniones o de plano han tenido que cambiar la manera de moverse y tener presencia en lugares como Ciudad Juárez, donde se opera desde El Paso.

De tres años para acá se ha descompuesto mucho la situación. Han tenido que atender el tema del trauma de quienes han padecido estas situaciones, no se confía en la policía. Han tenido que instalar cámaras en las oficinas y portar radios en las zonas donde no hay señal de celular. Sienten que por su trabajo llegan a afectar los intereses económicos de otros y eso genera amenazas para ellos; sin embargo, no están en la misma situación de riesgo que las organizaciones que trabajan temas como los feminicidios o las violaciones a los derechos humanos.

En el programa hay un horario que permite tener la mayor parte de las actividades por las mañanas debido al contexto de inseguridad y conflictos sociales que hay en el estado. Se toman

en cuenta no solamente los horarios, sino las condiciones de riesgo que se perciban en el camino, de tal modo que nadie se ponga en peligro. Todo el contexto ha ido cambiando, de tener oficinas muy abiertas ahora han tenido que colocar infraestructura para fortalecer la seguridad de la sucursal y de la sede. Tienen mecanismos de control para que se reporten entradas y salidas de los compañeros y que todos los vehículos cuenten con seguros para minimizar riesgos.

Hay una tendencia a normalizar la violencia, no exenta de temor, en un escenario complejo en muchos sentidos en el que se mezclan la corrupción gubernamental y las redes del crimen organizado. La tendencia es a que no se sepa que están pasando cosas. Es cierto que las prácticas de las OSC se han modificado, aunque no necesariamente hay protocolos como tales. Hay colonias a las que no van, horarios que evitan, zonas que son focos rojos.

El tema de la salud emocional no había sido contemplado originalmente por quienes diseñamos los instrumentos y categorías de trabajo. A nuestro paso por los estados, fuimos recogiendo inquietudes en relación con la necesidad cada vez más sentida de procurar su atención y no quedarnos solamente en el campo del cuidado y el acceso a la salud física. La preocupación no es menor, casos extremos de violencia que han sido abordados en algún grado por las propias organizaciones y que no han sido debidamente cuidados al interior de las mismas, pueden provocar incluso la disolución del equipo de trabajo.

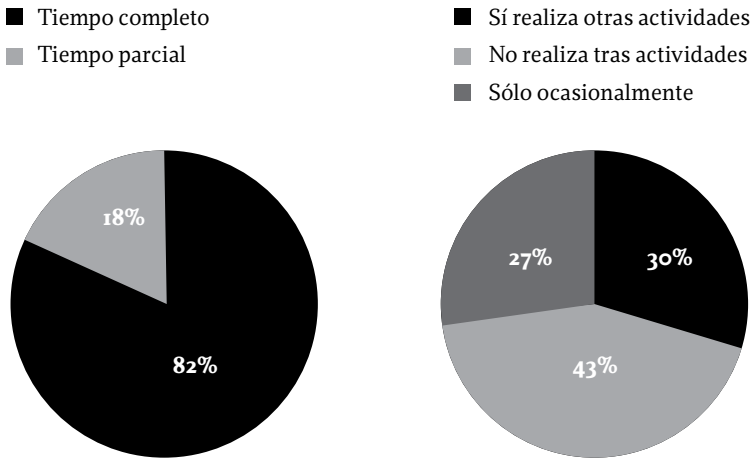
El tema de la violencia contra las mujeres –feminicidios– en el estado de [...] y su mal manejo por parte del Estado, pero también de la organización, los fracturó como equipo de trabajo, dañó a la propia organización [...] Al enfrentar casos así se debería contemplar que los colaboradores de la organización tengan acceso a terapia.

El manejo del tiempo

Una de las características que más se valoran al trabajar en una OSC es la apertura que tenemos para manejar los horarios de acuerdo con muchas de nuestras necesidades. 90.9% de quienes contestaron el cuestionario afirmaron que están satisfechos con sus horarios de trabajo.

Hasta en las organizaciones con horarios rígidos y reglamentos internos para su control, en los que se contempla incluso la aplicación de sanciones si no se cumple con él, se negocian la disposición de tiempos para atender emergencias o situaciones relacionadas con los hijos, por ejemplo. De este modo, es constante escuchar sobre la versatilidad con que se pueden organizar las rutinas personales y dedicarse a otras actividades, incluso de ocio y formación, siempre que se cumpla con las metas de trabajo establecidas.

Gráfica 3



Fuente: Cuestionario del diagnóstico

> Tenemos posibilidades ampliadas para poder traer a la oficina a los hijos, mascotas o parejas. Anteponemos la franqueza como valor primordial para negociar situaciones y manejarlas de manera flexible –incluyendo el trabajo desde casa–. Buscamos compensar algunos aspectos para equilibrar de alguna forma todavía una cierta debilidad en la remuneración del personal y también una cierta falta de estabilidad.

Las organizaciones que han optado por esquemas flexibles respecto a horarios y calendarios apuestan al nivel de responsabilidad de los colaboradores, quienes organizan sus cargas de trabajo de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos. Esta flexibilidad tiene un doble filo, ya que, por un lado, ofrece una sensación de libertad entre los trabajadores y, por otro lado, genera angustia al no existir claridad en los límites del tiempo para el trabajo y el descanso. Esta forma de lidiar con los horarios de trabajo es parte constitutiva de la visión de muchas OSC, es una especie de contrapunto a la rigidez y al control vigente en los mundos empresarial y gubernamental que denota una gran sensibilidad hacia la necesidad de realizar otros proyectos de vida. Sin embargo, al ser muchas veces adoptada como medida compensatoria en el caso de bajos sueldos, pasa a ser una de las expresiones de precariedad a la que muchos están sometidos.

> Hay bastante flexibilidad respecto a los horarios de trabajo, en el papel no se trabaja los fines de semana, aunque en la realidad con frecuencia se tengan que presentar a asambleas comunitarias en esos días. Tenemos una política interna en la que cada quién define sus horarios y calendarios de trabajo. Se responde más en relación con el compromiso con el trabajo sin dejar de lado el autocuidado y las necesidades de descanso, eso incluye el tiempo para dedicarse a ser padres. Mucho depende de que uno pida lo que necesita e irlo mediando con las necesidades del trabajo. Hay ciertos compromisos que implican que todos estén para la toma de decisiones, si alguien falta se queda fuera de los acuerdos que se asuman.

Contar con horarios flexibles para ciertas áreas, pero fijos para otras que tienen servicios de atención al público es un esquema aplicado por algunas organizaciones no exento de conflictos internos al marcar diferencias en el trato al personal. Estas situaciones son mitigadas con el otorgamiento de otro tipo de facilidades o permisos para atender asuntos personales o contingencias familiares.

> Se cumple con las políticas laborales que establece la Ley General del Trabajo; sin embargo, se tienen contempladas otras prestaciones como los «permisos económicos» que cualquiera puede pedir ante alguna eventualidad. Está el permiso para seguir creciendo profesionalmente; por ejemplo, estudiar una maestría. La organización otorga las facilidades siempre y cuando exista el compromiso de aplicar en beneficio de la misma los conocimientos que se hayan obtenido. Otra posibilidad es la de disponer de un cierto número de días para el duelo ante la muerte de algún familiar cercano.
>
> Se hacen acuerdos con cada colaborador para ajustar las necesidades de la organización y las de las personas, pero tratando de cubrir las tareas. Lo que todos tienen claro es que cuando hay que cumplir con tareas y fechas hay que hacerlo. Pueden pedir permisos para atender situaciones familiares sin que haya necesidad de reponer tiempos.

Así, fue posible identificar en el transcurso del diagnóstico innumerables experiencias sobre la forma en la que ocupamos esta flexibilidad para la realización de más de una actividad laboral con el objetivo de obtener ingresos extra para proveer nuestras necesidades básicas. Aunque el 82% de los participantes afirmó que trabaja de tiempo completo, 30% dijo realizar simultáneamente otras actividades que les generan ingresos, mientras que el 27.3% lo hace ocasionalmente. La justificación principal casi siempre es para solventar los gastos de la vida cotidiana.

Formación, capacitación y reconocimiento

Es común que en las organizaciones se apoye a los colaboradores para seguir sus procesos de formación, ya sea impartiéndoles cursos o permitiendo que combinen sus labores con la academia para seguir estudiando. Las posibilidades de crecimiento o ascenso para los colaboradores de las OSC van aparejadas de la adquisición de mayores responsabilidades, aunque esto no necesariamente se refleja en un aumento salarial.

> Existe la posibilidad de ascenso, tal vez no se vea reflejado en mayores ingresos, pero sí de mayores responsabilidades al interior de la organización. Hay la apertura para que la gente se capacite dependiendo de sus propias iniciativas, se le dan facilidades en tiempos o, en ocasiones, se paga por ello. Lo ven como una inversión para sí mismas.
>
> Tenemos la política de enviar a dos personas cada vez que se dan talleres de capacitación, con la idea de reforzar los procesos de aprendizaje y acompañamiento, sobre todo cuando se trata de personas de reciente ingreso.

Algunas organizaciones cuentan con mecanismos bien definidos para capacitar a quienes recién ingresan, ya sea implementando acciones de acompañamiento o elaborando manuales. Unas los incluyen como parte de sus actividades cotidianas o los fomentan según las coyunturas. Otras no cuentan con planteamientos así, y quienes se incorporan deben adquirir su capacitación inductivamente, sobre la marcha.

> La premisa por la que nace la organización es la de poner al servicio de los demás lo que uno sabe. Es parte de la magia para este equipo multidisciplinario, los saberes de cada quien se hacen eficientes en los espacios de capacitación constante que tienen cada sábado. Lo que se ofrece se hace con profesionalismo y eso no tiene que ver con tener una carrera, sino

con la oportunidad de crecer dentro de la organización y como persona. Es ser congruentes con lo que proponen hacer en las comunidades –formar capacidades con cada actividad– y lo que se busca como inversión al interior del equipo de trabajo.

Cada año piensan en tener esquemas de capacitación para todo el equipo, pero la propia dinámica de trabajo los cancela. Lo que sí fomentamos son esquemas personales de capacitación y formación en diferentes áreas, en algunos casos, incluso, si hay que pagarlas lo hacemos a manera de inversión.

Sin embargo, en relación con la percepción sobre los niveles de reconocimiento y las posibilidades de promoción brindados por las OSC, es posible observar un aumento del índice de insatisfacción por parte de quienes contestaron el cuestionario. Casi 40% se encuentra poco satisfecho con el nivel de reconocimiento que recibe. Sin lugar a dudas ser reconocido en el trabajo es un factor decisivo para sentirse motivado. La promoción laboral es una de las formas en las que se puede expresar dicho reconocimiento.

Sin embargo, no necesariamente significa asumir un cargo más elevado dentro de la estructura organizacional. Pensar la promoción significa contemplar la posibilidad de que las capacidades y aptitudes profesionales desarrolladas sean motivo de reconocimiento y confianza para que uno crezca profesional y personalmente, así como desempeñar paulatinamente actividades de mayor complejidad y responsabilidad, incluso en el ámbito de la gestión organizacional.

Infraestructura

Lograr las mejores condiciones de trabajo y bienestar para quienes forman parte de la organización es un asunto que aparece de forma consciente o como una preocupación. Los avances que se tienen en ese sentido varían según la organización de la que se hable.

Contar con condiciones óptimas para la realización del trabajo es importante para las OSC. Para ello se requiere tiempo y recursos. Algunas no cuentan con oficina y sus colaboradores deben trabajar desde espacios que combinan con su vida personal. Otras se encuentran plenamente equipadas. Y en unas las y los trabajadores tienen que poner recursos personales, como vehículos y equipo de cómputo, lo que representa un riesgo para ellos al no disponer de seguros por daños o pérdidas.

> Nos hemos preocupado porque la organización cuente con condiciones mínimas para el trabajo: oficina, equipamiento, materiales. Nos falta resolver el tema de un vehículo institucional para evitar el uso de los vehículos personales.

Así como algunas organizaciones comienzan sin infraestructura y con el tiempo esa situación cambia, en el caso de los colaboradores suceden situaciones similares. Muchas OSC son fundadas por jóvenes cuyas necesidades se van transformando con los años, lo mismo que sus preocupaciones y prioridades. Si en un principio resultaba más atractivo contar con mejores ingresos, con la llegada de los hijos tiende a preferirse la adquisición de prestaciones para dar cobertura a la familia, aunque sea en detrimento de los ingresos. Una de las disyuntivas que varias organizaciones han tenido que afrontar y decidir en colectivo es la llegada de hijos, lo cual, marca sin duda, varias de las dinámicas internas relacionadas con el entorno laboral.

> Ha sido un espacio importante para la convivencia y la socialización para y desde las personas. La llegada de los hijos nos significó un llamado de atención respecto al tema de las condiciones laborales y de vida para quienes forman parte de la organización, por las nuevas responsabilidades que eso significa para las personas.

Ingresos y prestaciones

Debido a su gran heterogeneidad, las OSC que forman parte de la CAI presentan diferentes tamaños, tiempos de constitución y fuentes diversas de financiamiento, lo que ciertamente influye en sus diversas estrategias para cubrir ingresos, seguridad social y otras prestaciones –autogestivas, de ley, colectivas e individuales–.

Las formas de pago por el trabajo realizado también varían bajo la adopción de diferentes regímenes fiscales: sueldos y salarios –nómina–, honorarios por servicios profesionales, honorarios asimilables a salario, lo cual define las relaciones y los derechos laborales que uno puede o no recibir.

Las distintas formas de contratación y, por lo tanto, de remuneración y acceso a derechos laborales pueden a veces generar desigualdades entre los colaboradores de las OSC, derivando en tensiones ocasionales al interior de las mismas. De forma general, es posible encontrar dentro de una organización colaboradores que tienen derechos laborales correspondientes a un trabajador formal subordinado y otros que no perciben derechos establecidos por la ley porque son contratados como colaboradores independientes, aunque en algunos casos ejerzan funciones y responsabilidades similares.

Esta es una realidad que trasciende las relaciones laborales de las OSC y que se encuentra presente, incluso, en instituciones públicas del país. Dirigentes, coordinadores, secretarios, contadores, investigadores, en fin, todos pueden ser contratados bajo el régimen de honorarios, pero en algunos casos desempeñan papeles de subor-

dinación, con jornadas laborales en la oficina de ocho horas diarias, bajo órdenes de algún superior. Sin duda hay situaciones que configuran una presunta violación a los derechos laborales plasmados en las leyes. Sin embargo, el tema de la relación de subordinación entre dirigentes y colaboradores en las OSC es bastante complejo, sobre todo si observamos organizaciones pequeñas con estructuras horizontales, donde los fundadores o dirigentes no se encuentran en posición de mando y sí de «socios-trabajadores», llegando algunas veces a ser los únicos que conforman la institución.

Aun así, es posible observar organizaciones que adoptan contratos laborales por honorarios porque es la vía menos costosa, incluso de liquidación a la hora de interrumpir o finalizar una relación de trabajo. Si por un lado es cierto que las OSC no persiguen fines de lucro, que sus fuentes de financiamiento muchas veces son insuficiente e inestables y que justamente por eso deberían tener un régimen fiscal diferenciado en comparación con las empresas privadas; por otro lado, hay que mantener la congruencia y estar atentos para no reproducir relaciones que violan derechos históricamente conquistados por los trabajadores.

Como se podrá observar más adelante, una de las formas encontradas para lidiar con esta realidad es, en muchos casos, el manejo de prestaciones alternativas y/o compensaciones que no impactan directamente en las finanzas de la organización, pero que corresponden, al menos en parte, a las necesidades de vida y laborales de los colaboradores.

Perfil de los colaboradores entrevistados

La mayoría de quienes participaron en el diagnóstico son jóvenes, muchos de los cuales no tienen todavía familia. Por ello se muestran más disponibles en relación con la jornada laboral y menos exigentes económicamente. Sin embargo, en otros momentos de la vida –la llegada de los hijos o la vejez, por ejemplo– la preocupación por las prestaciones y por la cantidad de horas dedicadas al trabajo adquieren mayor relevancia.

Ingresos

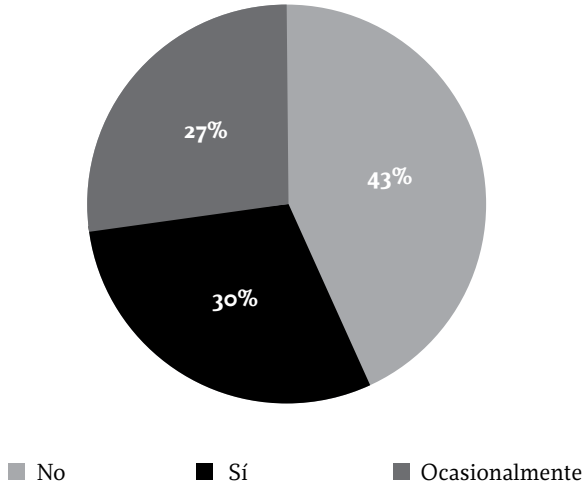
En términos de los estándares empleados para determinar el valor de la remuneración de los directivos/asociados y colaboradores de las OSC, fue posible observar una preocupación general por establecer criterios equitativos que generen menos disparidades al interior. En ese sentido, destaca el establecimiento de topes mínimos y máximos de remuneración, en ocasiones con el uso de tabuladores de ingresos, donde el mínimo y el máximo no sean tan discrepantes. Por otro lado, al no existir patrones claros relacionados a la remuneración en el ámbito de las OSC, hay organizaciones que buscan criterios de equivalencia con profesionales de otros sectores, como profesores universitarios o profesionistas independientes, por ejemplo.

Algunas manejan el pago de una base fija más un incremento salarial vinculado a la ejecución de proyectos. Otras condicionan el monto adicional de la remuneración al desempeño individual. Siguiendo con los criterios equitativos de remuneración, cabe destacar la visión de una de las OSC, la cual busca realizar reajustes salariales anuales priorizando a los colaboradores que reciben menor remuneración.

Sin embargo, no fue posible profundizar el tema de la transparencia y rendición de cuentas relacionadas a la información interna del monto de las remuneraciones de los miembros de las organizaciones, incluyendo a los socios fundadores y directivos, pero se sabe que este es uno de los grandes obstáculos relacionados a lo laboral y motivo de ciertas inquietudes y desconfianza en el ambiente de las OSC.

Por otro lado, debido a los sueldos bajos fue posible identificar innumerables experiencias de cómo ocupamos la flexibilidad del tiempo para la realización de más de una actividad laboral con el objetivo de obtener más ingresos para satisfacer nuestras necesidades básicas.

Gráfica 4: ¿Realizas otras actividades que te generen ingresos?



Fuente: Cuestionario del Diagnóstico

Aunque el 81.8% de nosotros hemos afirmado en el cuestionario que trabajamos de tiempo completo, 30% realizamos simultáneamente otras actividades que generan ingresos, mientras que 27% las realiza ocasionalmente. La justificación principal casi siempre es para solventar los gastos de la vida cotidiana.

Así, en relación con los niveles de sustentabilidad, cabe destacar que hay organizaciones que todavía no tienen instituidos mecanismos de remuneración por las actividades ejecutadas; es decir, todo el trabajo realizado es voluntario. Pueden, por ejemplo, recibir ayuda para cubrir los costos para el transporte o la alimentación por alguna actividad externa realizada, pero muchas de las veces ponen dinero de sus bolsillos para mantener a la institución.

Los socios y colaboradores se sostienen de los ingresos generados a partir de otras fuentes de trabajo, lo que implica forzosamente una dedicación parcial a la organización. La inexistencia de formalización de vínculos laborales puede contribuir a la pérdida paulatina de vida institucional a largo plazo. Las reuniones, por ejemplo, son más dispersas y esporádicas y la falta de tiempo para diseñar proyectos y buscar financiamiento genera un ambiente insostenible para algunas. De esta forma, es posible trazar una correlación en donde, cuanto más los socios o miembros fundadores tienen que complementar sus ingresos fuera de la organización, menos estable y sustentable ésta es.

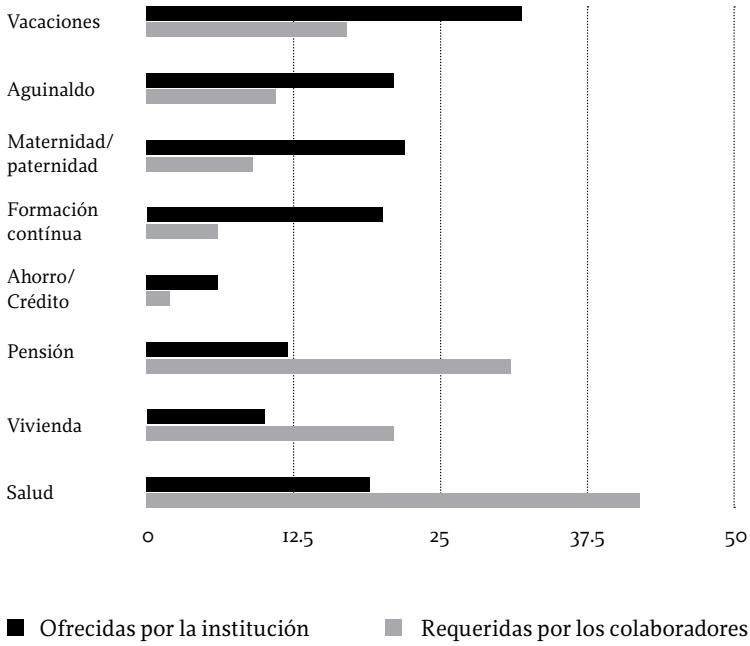
Prestaciones

¿Cómo nos protegemos/cuidamos (o no)?

Entre las organizaciones hay una situación desigual en cuanto a esquemas de cuidado y protección para sus colaboradores. Podemos decir que, en general, se trata de una preocupación personal que se va acentuando con los años, pero pocas veces es abordada desde las instituciones en las que laboramos y, menos aún, resuelta.

Recuperando la información generada en las encuestas, encontramos diferencias entre las respuestas referidas a los derechos sociales ofrecidos por las organizaciones y los que los colaboradores consideran prioritarios. Más que una intencionalidad de parte de las OSC, parece ser un fiel reflejo de sus posibilidades. Están al alcance de los colaboradores aquellos derechos sociales que implican una menor erogación de recursos, como procesos de formación y capacitación, vacaciones y permisos de maternidad o paternidad. Mención aparte merece el tema de la atención a la salud resuelta por vías formales, como la inscripción al seguro social o por vías autogestivas y de autocuidado.

Gráfica 5: Prestaciones ofrecidas vs prestaciones deseadas



Fuente: Cuestionario del Diagnóstico

Seguridad social

Estar inscritos a esquemas como el seguro social fue identificado como una ventaja, una aspiración no exenta de críticas a la calidad de sus servicios y a la tendencia que existe en México hacia su privatización. Fue una constante la comparación con los beneficios de los que gozaban generaciones anteriores con respecto a lo que hoy se puede obtener por vía del pago de las cuotas del trabajador.

Para las organizaciones es un tema complicado de manejar e implica restricciones difíciles de sortear, principalmente para las que están conformadas solamente por los socios, ya que no pueden ser reconocidos como patrones y trabajadores –fenómeno

que se presenta generalmente entre las asociaciones civiles, pero también en las cooperativas, aunque con otro matiz–. Ya se mencionó con anterioridad la falta de disposición de las financiadoras públicas y privadas para cubrir con las prestaciones mínimas que por ley le corresponden a los trabajadores. Otro factor destacable es la dificultad de encontrar asesoría adecuada para implementar esquemas que permitan a las OSC atender este tipo de trámites. No es fácil encontrar a contadores o administradores con experiencia en la atención a organizaciones civiles o sociales, en general.

Existen, sin embargo, alternativas dignas de compartir, desde aquellas que han encontrado la forma de negociar con financiadoras privadas la cobertura mínima de ciertos derechos laborales, como la inscripción al IMSS; las ya mencionadas estrategias basadas en el uso de múltiples figuras jurídicas; cooperativas y mutuales de salud orientadas al autocuidado y la prevención; hasta la adquisición de seguros privados.

Los mismos criterios de exigencia para una empresa con fines de lucro y una OSC, como inscribir a sus colaboradores al seguro social, fueron citados como uno de los puntos injustos de la legislación que las regula. Equiparar dichas empresas con una organización social no lucrativa en materia de seguridad social, por ejemplo, es perpetuar la desigualdad en las condiciones y el acceso a los derechos por parte de los trabajadores de las OSC.

En este contexto, hay organizaciones que propusieron a sus colaboradores optar por un mejor salario o la inscripción al IMSS y generalmente escogieron el salario. En parte, esa decisión está basada en el hecho de que los sueldos no son elevados y el aumento implica una mejora sensible en las condiciones de vida del trabajador. Por otro lado, como muchos colaboradores son jóvenes, temas como la jubilación todavía no forman parte de sus preocupaciones. Fue posible observar también que muchas de las prestaciones ofrecidas por el Estado mediante el seguro social son vistas con desconfianza al considerar que no tienen la calidad deseada –como los servicios de salud– o no son cumplidas –como el sistema de jubilación–.

Derecho a la vivienda

El problema de los sueldos bajos e inestables, la falta de acceso al crédito y la especulación inmobiliaria hacen que el derecho a la vivienda se aleje de muchos de los jóvenes trabajadores de las OSC. A diferencia de la generación de sus padres o abuelos, dichos trabajadores no visualizan como una opción alcanzar el derecho a la vivienda desde la organización. Algunos, incluso, se mostraron extrañados cuando el tema fue propuesto en una de las dinámicas del taller que se impartió con los colaboradores de este diagnóstico, como si no formara parte de sus derechos.

Es interesante notar que, aunque hay trabajadores inscritos en el seguro social y, por lo tanto, tienen derecho al Infonavit, muchos reclaman la burocracia existente a lo largo del proceso y, sobre todo, que los criterios definidos para la adquisición del crédito no cubren el tipo de vivienda y la forma de vida que muchos aspiran a tener. Casas disponibles lejos de las zonas centrales, por ejemplo, es considerado un factor de desmotivación para adquirirlas.

En el tema de la vivienda hay pocas experiencias de autogestión organizacional, y en este caso está relacionada a aquellas cuyo objeto social es ofrecer crédito colectivo a la construcción de casas para grupos de bajos recursos. Por lo general, es algo que depende de las personas o de su inscripción al seguro social. Hay organizaciones que ya plantearon la necesidad de crear un fondo de ahorro para su concreción. Sin embargo, falta conocimiento sobre los mecanismos necesarios para constituir dicho fondo, pero, sobre todo, la inestabilidad financiera de las organizaciones y los bajos sueldo de muchos colaboradores se vuelven obstáculos para aterrizar tales planteamientos. Asimismo, los recursos son limitados y se destinan a cumplir los objetivos de la organización, lo que vuelve más difícil generar opciones de ahorro colectivo.

Derecho a la salud

Cabe destacar que el acceso a la salud es una de las prestaciones sociales consideradas más importantes por quienes contestaron el cuestionario. Para los que cuentan con seguridad social hay un

conjunto de gastos en materia de salud que no están contemplados o son de difícil acceso, como la terapia emocional y varios medicamentos. También es posible identificar que existe desconfianza en relación con el sistema público de salud, su acceso, eficacia y calidad de atención. Así, es común que algunas organizaciones busquen de manera alternativa la contratación de planes de salud privados, volviéndose una manera de garantizar esta prestación laboral sin tener que cubrir los gastos del seguro social.

En otros casos, los trabajadores tienen acceso a un seguro de salud como beneficiarios de algún familiar o porque son estudiantes o profesores universitarios. Llama la atención el testimonio de una de las entrevistadas cuya madre se encontraba hospitalizada al momento de la entrevista y que sólo contaba con la asistencia médica porque era asegurada del IMSS. Si no lo fuera no podría brindarle dicha asistencia ya que su organización no otorga ese tipo de prestación.

Muchas veces, el trabajo precarizado pone en riesgo la salud física y mental de los colaboradores. Hay situaciones, por ejemplo, en las que realizan trabajo de campo sin contar con algún tipo de seguro de vida o de salud. En otros casos trabajan con problemas extremadamente delicados, como el feminicidio, o con poblaciones en situación de vulnerabilidad en contextos de violencia, sin el debido acompañamiento psicológico.

Hay casos en los que la decisión de trabajar con salud emocional en las OSC se toma después de una experiencia traumática colectiva o individual relacionada con el desarrollo de la actividad profesional. La atención a dicha salud se da generalmente de manera reactiva, casi nunca preventiva. El autocuidado es una dimensión generalmente olvidada en las OSC y está bastante vinculada a la falta de congruencia entre el compromiso externo y el que se tiene internamente.

Además, el ritmo de trabajo intenso genera desgaste físico y emocional, llegando a casos extremos donde los colaboradores relatan estados emocionales con características propias del síndrome del desgaste profesional o *burn out*. Hay que subrayar que

ni las financiadoras ni las propias organizaciones, en ocasiones, están sensibilizadas para actuar y fortalecer de manera preventiva la salud física y emocional de los trabajadores de las OSC.

Derecho a la jubilación

Después de la salud, la jubilación es el tema que más preocupa. Quienes cuentan con seguro social tienen al menos la idea de alcanzarla, siempre que las políticas al respecto no vuelvan inalcanzable ser pensionado y se logre cotizar el número de semanas que la ley exige a todo trabajador. Pero éstos son los menos en el universo de quienes trabajamos en las OSC. De hecho, la mayor parte de los equipos de trabajo no se lo han planteado siquiera como una meta en su horizonte. Este fue sin duda uno de los temas más sensibles de abordar, sobre todo porque reúne dos realidades igualmente desalentadoras: la de una generación que fundó muchas OSC en México y hoy vive su vejez desprotegida, y la de los jóvenes para quienes este tema luce lejano en el tiempo, pero también en las posibilidades, según pueden constatar desde otros ámbitos laborales.

Como vimos anteriormente, el trabajo en las OSC sigue siendo percibido socialmente como una actividad que debe de ser voluntaria, no remunerada y, por ello, altamente informal. Muchos de los trabajadores de las primeras generaciones viven actualmente en condiciones bastante precarias o siguen trabajando para complementar la renta, incluso enfermos. En otros casos se vuelven dependientes del auxilio financiero de sus familiares. Desde el punto de vista de la calidad de vida y la autonomía, esta es una realidad presente en las organizaciones poco debatida internamente.

Derecho al descanso

Las condiciones de vida y de trabajo precarizadas impactan definitivamente en nuestro derecho al ocio, como las vacaciones remuneradas, por ejemplo. Cada organización maneja la cantidad de días ofrecidos y los periodos establecidos a su modo, desde las que ofrecen exactamente lo previsto en ley hasta las que ofrecen de dos a tres semanas anuales.

Aunque exista un respeto a la ley, es interesante notar que aquellos que somos independientes y trabajamos por proyecto no gozamos de este derecho y, muchas veces, tenemos que tomar vacaciones forzadas, sin remuneración, cuando llegan los meses de enero y febrero, época de temporada baja para los financiamientos. Asimismo, como muchos realizamos más de una actividad laboral a veces no coinciden los periodos de descanso y seguimos trabajando de forma regular sin derecho al goce de vacaciones.

Derecho al aguinaldo

El aguinaldo aparece en el cuestionario como una de las prestaciones a la que los colaboradores tienen más acceso, no obstante depende en principio del número de personas que trabajan. Una de las organizaciones relata que cuando eran quince había aguinaldo para todas, pero debido a su crecimiento ya no pueden otorgarlo a todos y, por eso, prefieren no ofrecer la prestación a nadie para no generar tensiones internas.

Por otra parte, como también ya se mencionó, la existencia de modalidades distintas de contratación laboral puede generar malestar entre los trabajadores. Según el relato de otra de las organizaciones, se siente una cierta inconformidad no explícita cuando llega el fin de año y unos reciben aguinaldo y otros no.

Hay quienes por otro lado buscan acogerse a esquemas alternativos para driblar tal situación. Algunas organizaciones que no cuentan con aguinaldo gestionan el presupuesto de sus financiamientos de tal forma que les permita meter proyectos con un mes de duración extra y de ahí obtienen recursos para compensar la falta de aguinaldo, siempre y cuando se hayan cumplido las metas planteadas en el calendario de actividades.

Derecho a la licencia por maternidad y paternidad

En el diagnóstico fue posible detectar que muchas organizaciones no poseen todavía reglas claras relacionadas a la licencia por maternidad o paternidad debido a que aún no han pasado por tales situaciones, lo cual confirma que muchos trabajadores

de las OSC son personas jóvenes. No obstante, fue frecuente escuchar que existía cierta sensibilidad ante el tema.

Es interesante notar que este cambio de postura y de necesidades por parte de los colaboradores puede impactar las relaciones laborales al interior de la organización, ya que la exigencia de disponibilidad de tiempo se da con mucha frecuencia, en especial las mujeres que son madres, quienes necesitan tiempo para el cuidado de sus hijos, en apego al papel que socialmente se les sigue asignando.

Vale la pena destacar, a manera de ejemplo, el conflicto laboral narrado por uno de los dirigentes que participaron en las entrevistas, quien de forma sentida revela que aun cuando la organización está atenta a la reproducción de las desigualdades de género, no supieron evitar la situación. Una colaboradora, después de volver de su licencia por maternidad, se vio afectada por el tipo de contrato que tenía –servicios profesionales por honorarios– y por la carga de trabajo. Según el relato, la ley fiscal no permite que los gastos del bebé sean deducibles porque no están directamente relacionados a la actividad profesional, lo que generó inevitablemente una baja considerable en sus ingresos. Además, cuando terminó la licencia, su disponibilidad para el trabajo ya no era la misma debido a los cuidados que el bebé requería, aunque las cargas de trabajo seguían siendo las mismas.

Todo eso generó tensión y llevó a la colaboradora a buscar otro trabajo que le pagara mejor y con una carga de trabajo compatible con su maternidad. Según el entrevistado, la organización quedó muy afligida porque identificó claramente que estos conflictos ocurrieron por cuestiones de género y no pudieron o supieron solucionarlos en su debido momento. No estaban en condiciones para aumentarle el sueldo ni repartir entre los demás miembros parte de su carga de trabajo.

El derecho a la licencia por maternidad y paternidad es reconocido por los participantes del diagnóstico como un momento significativo en la vida de los trabajadores que la organización debe respetar de forma ejemplar, además de proporcionar las

condiciones necesarias con la finalidad de evitar conflictos entre los ámbitos familiar y laboral del trabajador. Si bien existe este nivel de conciencia discursiva, también fue posible observar que, aunque perseguido, en los hechos el nivel de congruencia no siempre se corresponde, como se pudo observar en el ejemplo anterior.

Prestaciones alternativas y compensaciones

A lo largo del diagnóstico fue posible observar distintas estrategias para ofrecer prestaciones laborales no previstas por la ley, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y de vida de sus colaboradores. Estas prestaciones alternativas son utilizadas, en algunos casos, como una compensación y, en otros, como un incremento a tales prestaciones, vistas en muchos casos como insuficientes para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Hay quienes incluso defienden la adopción por parte del Estado de otros tipos de métricas al considerar los derechos laborales en las OSC, en los cuales las prestaciones alternativas pasarían a ser reconocidas al haber demostrado una efectiva contribución al bienestar de los colaboradores. Una cosa es cierta, se pudo observar que la idea de calidad de vida y de trabajo trasciende la dimensión de las prestaciones de ley y del seguro social, aunque no las reemplaza.

Hay organizaciones que promueven talleres de autocuidado y espacios lúdicos de convivencia, además de trabajar con atención a la alimentación sana y nutrición de su personal. Otras crean fondos de ahorro capaces de cubrir ciertas prestaciones de ley o se asocian a sistemas de salud diversos como una alternativa para tener acceso a la salud de forma menos burocrática y rígida.

Dar importancia a lo lúdico y lo artístico, al ocio y al descanso, al equilibrio con otras actividades no laborales, a prácticas sanas de alimentación y actividad física, a la construcción de espacios de formación e intercambio para discutir temas profesionales y personales, son algunos de los elementos identificados en la construcción de otro tipo de relaciones laborales que cuestionan la artificial separación entre el mundo de la vida personal y el mundo laboral.

Como se pudo observar anteriormente, la forma más flexible de lidiar con la jornada laboral es utilizarla como una medida compensatoria para equilibrar los bajos ingresos, pero a la vez expresa la visión de muchas OSC: una especie de respuesta a la normatividad presente en los espacios empresarial y gubernamental, además de una sensibilidad hacia la necesidad de realizarse en otros proyectos de vida.

Concluimos este apartado con un relato presente en el diagnóstico sobre un proyecto no implementado todavía, pero que estimula la imaginación y la posibilidad de realizar diversos proyectos simultáneos a lo largo de la vida con el apoyo organizacional:

> Pensamos instaurar un programa de licencia sabática de un año o seis meses. ¡Trabajar 20 años haciendo la misma cosa es complicado! Ayuda al crecimiento creativo, abre muchas cosas inesperadas. Hay modelos de sabáticos en las universidades, por ejemplo. Ayuda a reacomodar los equipos, surgen liderazgos. Además, es interesante estar con gente que quiere plantear aventuras. Es una forma de combatir el estrés y la depresión de la rutina laboral. Es una prestación mucho más interesante que otras.

Participación interna y toma de decisiones

En general, trabajamos en organizaciones percibidas como espacios de participación considerados democráticos, diferenciados de modelos organizacionales más burocráticos o jerárquicos dominados, muchas veces, por estructuras verticales o mercantilizadas, como suelen ser las instituciones públicas o empresas privadas. Estos tipos de configuración laboral suelen ser incompatibles con los valores de solidaridad, cooperación, igualdad, diversidad, entre otros, normalmente perseguidos por las OSC. En este sentido, el nivel y la calidad de la participación pueden ser considerados un elemento diferencial entre estas lógicas en conflicto (De la Riva, 2014).

Incluso, la participación al interior debe de ser un objetivo y un método prioritario de transformación (De la Riva, 2014). La restricción de la participación está directamente vinculada a ambientes con alta concentración de poder. Por otro lado, es posible afirmar que en los espacios en donde la participación es más distribuida, la democracia interna se encuentra más fortalecida.

Al revisar las dinámicas organizativas, sus métodos y relaciones de trabajo, es común encontrar en las organizaciones el entendimiento de que para construir una sociedad más participativa y empoderada es necesario empezar por cambiar las relaciones laborales institucionales.

> Buscar la congruencia interna y externa es un reto en el ejercicio de reinventarnos, cuestionando relaciones de poder y dominación arraigadas en diversos ámbitos sociales. La búsqueda de tal congruencia significa tratar de transformar las relaciones asi-

métricas exteriores y, a la vez, construir un ambiente laboral que no reproduzca tales asimetrías.

En este sentido, se reconoce la posibilidad de desarrollar la creatividad como una de las motivaciones positivas del porqué elegimos trabajar en una OSC, percibiendo el trabajo como una actividad colectiva desafiante, no alienada o repetitiva, que genera impactos positivos en la vida de las personas para quienes trabajamos y es por eso que «creemos que las personas se quedan en la organización en tanto están motivadas por lo que hacen».

Destaca que el proceso de participación atraviesa transversalmente todos los ámbitos de una OSC, pero específicamente y en el caso de este diagnóstico las formas de organización interna, privilegiando la comunicación y la interacción por medio de la participación colectiva de sus miembros. Y son distintos los niveles de participación en la vida cotidiana de una organización, por ejemplo, en el acceso a información, los canales de expresión que contemplan la opinión, la consulta, la propuesta, el reclamo, hasta los espacios más elaborados que estimulan la codecisión, la cogestión o la misma autogestión.

Por supuesto, invertir en la participación como valor fundamental de nuestras OSC hace más complejos y difíciles los procesos organizativos, pero nos genera un sinnúmero de beneficios, como el aumento de la motivación, la cooperación, el compromiso y la responsabilidad, además de articular y potencializar la inteligencia colectiva a favor de las demandas y propósitos organizacionales. Sin olvidar su contribución a la transparencia y rendición de cuentas. La participación colectiva genera así un mayor respaldo y garantía en las tomas de decisiones por medio de un liderazgo colectivo.

En ese sentido, la participación y la toma de decisiones son percibidas como elementos fundamentales para que el compromiso interno y externo con el trabajo sea renovado cotidianamente. Así, fue posible observar que cuanto menores son estas aperturas, también lo son los espacios de realización de liberta-

des, autonomía y creación de los colaboradores, lo cual puede generar frustración y falta de compromiso por parte de los mismos.

No obstante, cabe mencionar que la demanda por una gestión laboral que privilegia una estructura organizacional formal más definida es perfectamente compatible con los deseos de participación más directa y la capacidad de tomar decisiones. Es decir, combinar la especialización de tareas con la polivalencia de capacidades permite con que un liderazgo más colectivo y horizontal pueda florecer en nuestras organizaciones.

De esta forma, observamos variadas perspectivas y estrategias de participación y toma de decisión adoptadas por las OSC. Hay organizaciones horizontales que buscan establecer criterios y espacios de participación colectiva más directos, pero que también presentan contradicciones e incongruencias entre el discurso y la práctica. Otras son más directivas y verticales, pero con canales de diálogo y negociación sobre los diversos temas que conciernen a la organización, incluso, a veces, mediante el trato directo entre directivos y colaboradores sin pasar necesariamente por la figura de un coordinador u otro tipo de intermediarios, al manejar una «política de puertas abiertas».

> Es mejor hacer visible que hay personas que toman decisiones. Es más fácil para responsabilizar. Cada proyecto tiene sus responsables. Eso ayuda a crear liderazgo, buenos líderes. Pero hay procesos de consulta con la dirección de la organización. En cierta instancia todos tienen poder. Es un gran reto lidiar con el tema del poder.

También nos encontramos con organizaciones basadas en relaciones más verticales, en donde hay un flujograma que es respetado de forma más estricta y las decisiones son tomadas de arriba hacia abajo, centradas en la figura, por ejemplo, de alguno de los socios fundadores, lo cual es manifestado por parte de algunos colaboradores en el diagnóstico con insatisfacción, como un obstáculo para el crecimiento profesional al interior. Existen, además, modelos centrados

en ciertos tipos de decisiones que pasan por un consejo directivo, una asamblea de asociados u otro tipo de órganos colegiados.

Identificamos que algunas organizaciones arrastran prácticas internas poco democráticas y, en ocasiones, discriminatorias, lo cual quizá se deba a los motivos y formas que las originaron. Aguayo y Parra (1997) llaman la atención sobre la presencia de este tipo de relaciones de poder que se encuentran bastante arraigadas en las estructuras de las OSC, aunque éstas se rijan por valores democráticos. Dichos autores afirman, por ejemplo, que la desigualdad de género existente hace que la participación de las mujeres en cargos de dirección sea menor que la de los hombres, aunque su presencia sea algunas veces mayor en ciertas organizaciones.

La falta de acceso a ciertos espacios de poder por parte de grupos históricamente excluidos es un claro indicador de que el proceso de democratización dentro de las OSC es una realidad aún no alcanzada del todo. En el diagnóstico fue posible percibir, además, que se han comenzado a gestar cambios orientados hacia esquemas más horizontales que incorporan la perspectiva de género en las decisiones internas.

Otro tema que llama la atención y repercute en el proceso de participación es el alto índice de rotación del personal, el cual fue identificado en el diagnóstico como un factor de desequilibrio de las relaciones laborales y del desempeño de las organizaciones. En primer lugar, se identificó que la falta de estabilidad laboral genera cierta inseguridad en los colaboradores, situación que repercute en su motivación y sentimiento de pertenencia, además de afectar la confianza en la institución y sus miembros. Asimismo, la rotación dificulta el proceso de formación de una cultura organizativa de participación colectiva, en donde solamente en un ambiente de empatía, cooperación, confianza y cohesión es posible experimentar «otro reparto de poder».

Para que las personas efectivamente participen es necesario que se sientan motivadas, se identifiquen con los miembros y los objetivos de la organización y dispongan de medios y oportunidades. De manera general, la mayoría de los que contestaron el cuestionario se sienten identificados con los objetivos de la OSC

en la que colaboran y satisfechos con su nivel de responsabilidad. Los datos revelan que el 93.1% afirma estar muy satisfecho o satisfecho con la relación que mantienen con sus jefes directos. Mientras que el 72.1% está muy satisfecho o satisfecho con la forma en la que se toman las decisiones en su organización.

Entre las OSC más horizontales es posible identificar iniciativas interesantes que buscan debatir y acordar colectivamente los criterios y los montos de la remuneración, así como las prestaciones laborales de acuerdo con las posibilidades financieras de las propias organizaciones. Aunque hayan sido narrados como procesos delicados, permeados por una cierta dosis de conflicto, permitieron que el tema fuera tratado más transparentemente y la toma de decisiones estuviera basada en las necesidades concretas de los colaboradores, a partir de su contribución sobre los criterios de valoración del trabajo definidos colectivamente.

En este tipo de organizaciones quienes colaboran también son incentivados a diseñar, coordinar, ejecutar proyectos y a buscar convocatorias para financiamientos, lo que identificamos como una posibilidad de crecimiento profesional y personal, de liderazgo, de toma de decisiones y un espacio para ejercer la creatividad y ser reconocido interna y externamente.

> La vida es lo más precioso para quienes están en esta organización. Quienes pertenecen a ella se preparan para dirigir, no para ser empleados de nadie, con esquemas horizontales de toma de decisiones, sin castigos cuando hay errores, pero sí aprendizajes. El equipo es el motor que mueve las cosas, por eso hay que cuidar al equipo.

Por otro lado, la dinámica propia de las OSC dificulta el desarrollo de la participación colectiva. Los comúnmente llamados «bomberazos» impiden, muchas veces, un trato colectivo más detenido para los procesos de participación. Es común que, en algunos casos, las tomas de decisión sean más impositivas y centralizadas y el desperdicio de energía con asuntos burocráticos o poco pactados se tornen una constante. El reclamo frecuente

de que los bomberazos surgen de las demandas inherentes a los procesos de financiamiento externo, con su nivel de exigencia –la cantidad de informes y formatos exigidos, sin hablar de los plazos inviables–, está presente en el discurso de quienes participaron en el diagnóstico.

Aun así, es recurrente la mención que hacen respecto a la importancia del trabajo en equipo y el grado de confianza que este tipo de ambiente laboral puede generar, volviéndose, incluso, un elemento estabilizador en momentos de crisis organizacional. Hay relatos extremos de organizaciones que en momentos de grandes dificultades financieras tuvieron que contar con el apoyo de sus colaboradores, quienes renunciaron provisionalmente a una parte de su remuneración con la finalidad de equilibrar las finanzas institucionales y poder seguir con el proyecto en curso. Igualmente, en casos más sencillos y recurrentes, algún miembro enfrenta un problema de salud, personal o familiar y necesita ausentarse más a menudo, entonces se genera una especie de resiliencia colectiva en la cual todos se movilizan para cubrir su ausencia respondiendo a un espíritu de equipo y cada uno cuenta con el apoyo de los demás.

Para alcanzar este grado de confianza son necesarios ciertos elementos. La construcción de un ambiente en donde, por un lado, los colaboradores tengan voz y derecho a participar en la toma decisiones y, por el otro, el cuerpo directivo establezca ciertos grados de transparencia y rendición de cuentas, lo cual es muy importante para que el apoyo mutuo y la cooperación laboral prevalezcan. En relación con un ambiente que estimule la comunicación interna vale la pena observar el siguiente testimonio:

> Hay apertura al diálogo para conocer las necesidades y expectativas de todos los integrantes, no siempre se pueden atender todas ellas, pero también por eso trabajamos con gente comprometida que pueda corresponder. Siempre tratamos de dar las mayores facilidades para llevar bien el trabajo. Si alguien tiene un problema tiene que comunicarse, que tener confianza para

> intentar colectivamente encontrar una salida a los problemas profesionales y laborales. El nivel de confianza al interior de la organización es impecable. Todos se ponen a servicio de todos.

Huir de rutinas de trabajo monótonas o tediosas, promoviendo actividades donde se disfruta hacer cosas juntos, parece ser una de las claves para construir un ambiente laboral más colaborativo. En este sentido, surgieron diversos relatos sobre la amistad, la convivencia e incluso momentos de ocio entre los miembros de las organizaciones. Es posible observar cómo varias de estas organizaciones fueron creadas por grupos de amigos que por afinidad personal e ideológica decidieron apostar por un proyecto profesional conjunto y, en muchos casos, de vida.

Finalmente, el tema del relevo generacional empieza a surgir en algunas de las organizaciones más antiguas. Por un lado es posible identificar, bajo la consigna de «que no se pierda la mística del trabajo», a las que están sensibles al tema y ya trabajan en un modelo de transición abriendo espacios para que las nuevas generaciones puedan apropiarse de las dinámicas de mando y tomas de decisión e introducir poco a poco nuevas ideas y perspectivas, renovando el proyecto organizacional. Por otro lado, se encuentran las que tardan más en ese proceso porque concentran el poder y, en consecuencia, la participación en unas cuantas personas, lo que les dificulta formar sustitutos internamente, teniendo quizá que recorrer al auxilio externo para dar continuidad a la organización.

Es interesante observar el caso de ciertas organizaciones cuyos dirigentes-fundadores son los únicos que concentran el capital social y las capacidades para realizar el propósito por el cual la organización existe. Procesos relacionados al envejecimiento, la invalidez o la muerte misma hacen parte del ciclo de la vida y estar preparados para este tipo de situaciones es fundamental para que las organizaciones puedan seguir adelante y cumplir con su misión transformadora por medio de una participación más colectiva de sus miembros, una que trascienda el papel de cada uno individualmente.

Posibles articulaciones

Como se ha podido observar hasta este momento, el diagnóstico muestra la necesidad de profundizar el debate y crear puentes para la articulación de estrategias capaces de hacer frente y crear alternativas a la precarización de las relaciones laborales en México y a su deterioro, específicamente en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil[10].

> Hay que hacer un reconocimiento para quienes entregaron sus vidas al trabajo desde las OSC y hoy no tienen nada. Debiera existir un mecanismo que le brindara protección a los de esa generación, es una tarea pendiente construir un movimiento, una lucha que les brinde protección y también seguridad a las generaciones más jóvenes. Si otras cosas no nos han aglutinado, sino más bien generado discusiones y envidias, a ver si la atención a nuestras propias vidas hace posible que nos articulemos.

Sin embargo, para que se logre ese nivel de articulación es necesario, inicialmente, cierto grado de vínculo y concertación internos

10 Según Reygadas «las redes conforman, afirman, generan y sostienen una identidad a través de sus relaciones y procesos de producción social, definen su misión, su objeto social, sus propuestas e iniciativas, su diagnóstico de la realidad; y a partir de ahí establecen las demandas a las que responden, su metodología de intervención en la sociedad, sus instrumentos y estrategias operativas; igualmente precisan sus vínculos con el gobierno y con otros actores sociales. Las redes también deliberan sobre su ubicación en relación a la generación de conocimientos y se autocolocan en un lugar del saber» (1998: 93).

en las OSC. De esta forma, la toma de conciencia individual y colectiva sobre la importancia de debatir y actuar en relación con tal problemática es imprescindible.

En el marco de los trabajos de la CAI, se señaló la importancia de retomar y actualizar el método de articulación fomentado en los años noventa por parte de varias organizaciones ciudadanas en alianza con algunos sectores universitarios en donde, por primera vez, después de un cúmulo de experiencias en la década anterior, defendieron colectiva y articuladamente el derecho a participar en la agenda pública, más precisamente en el marco de las políticas públicas (Gonzáles, 2012).

El pluralismo de la imaginación colectiva trascendió las intervenciones aisladas y localistas impulsando a las organizaciones a presentar propuestas y hacer cabildeo para reformar diversas disposiciones fiscales y de fomento a las OSC, lo cual después de muchas movilizaciones llevó a la aprobación de lo que devino en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil en 2004 (Reygadas, 1998).

Otro aspecto relevante mencionado fue la necesidad de profundizar el debate conceptual sobre ciertas categorías de análisis con el objeto de afinar una perspectiva histórica y un discurso capaz de aglutinar a las organizaciones, dada la existencia de una diversidad ideológica significativa en el universo de las OSC.

En ese sentido, guiados por la pregunta de cómo responder a las necesidades laborales y de vida de forma sistémica, la indagación sobre la importancia de no perder de vista la crítica al sistema capitalista y los límites del papel del Estado para plantearse transformaciones sociales profundas también estuvieron presentes en el debate. Por ello, se vuelve necesario no solamente cuestionar el papel del Estado, sino sobre todo trabajar en la construcción de libertades y autonomías como parte del debate hacia un nuevo proyecto de sociedad, trabajo, participación, etcétera.

Sin embargo, fue posible identificar en el transcurso del diagnóstico algunos factores que pueden dificultar la articulación colectiva, aunque haya sido unánime el reconocimiento sobre

la relevancia de la problemática. Algunos ven difícil dicha articulación porque, en general, las OSC se encuentran atrapadas en sus dinámicas internas, sobrecargadas y enfocadas en su nicho de trabajo y, de forma realista, poseen poco tiempo y recursos –humanos y financieros– como para sentarse y debatir colectivamente con otras organizaciones sobre los temas laborales, específicamente. Según algunos entrevistados, se necesitaría de un equipo especializado dedicado, teniendo en cuenta la carga de trabajo a la que ya están sometidas las OSC.

> Estar absorto en sus propios proyectos quita la posibilidad de articulaciones más a largo plazo. Quizás la creación de una entidad, una organización para llevar a cabo la articulación de esta demanda laboral sería lo más conveniente.

Otro factor mencionado es un cierto grado de celo, envidia y competencia por los recursos existentes entre las organizaciones, lo que contribuye a la falta de un ambiente de solidaridad y articulación en red.

Después de este breve panorama sobre algunas condiciones y tensiones identificadas en el diagnóstico para la construcción de una agenda articuladora relacionada a las necesidades laborales y de vida de quienes trabajan en las OSC, presentamos un cuadro sintético con un conjunto de propuestas surgidas a lo largo del proceso que pueden servir de guía para posibles articulaciones futuras.

Cuadro 1: Propuestas de articulación relacionadas a las condiciones y necesidades laborales y de vida de los colaboradores de las osc

	Propuesta	Descripción
1	Seminarios, coloquios, etc., para trabajar los temas laborales en las osc	Establecer una agenda de encuentros para sensibilizar, problematizar y profundizar el debate sobre las condiciones y necesidades laborales y de vida de quienes trabajan en las osc con la participación de diversos sectores de la sociedad: organizaciones, universidades, poder público, financiadoras, etcétera.
2	Diagnóstico nacional sobre las condiciones laborales y de vida de las personas que colaboran en las osc	Replicar a nivel nacional el diagnóstico con sus debidas adaptaciones, con el objetivo de tener un panorama general de las condiciones laborales y de vida en las osc de México y contribuir así con el proceso de articulación en el territorio nacional.
3	Espacios específicos destinados a la articulación de las osc para temas laborales	Crear espacios especializados dedicados a la producción de conocimiento y articulación sobre temas laborales entre las diversas osc del país. En el diagnóstico se mencionó la constitución de un observatorio o la creación de una osc dedicada a esta problemática. Por otro lado, hay quienes mencionaron la necesidad de crear espacios que cuenten nada más con la presencia de no directivos, como un sindicato, por ejemplo. Este sería responsable de reflexionar y actuar en relación al contexto laboral en las osc desde la lógica de los trabajadores, presentando a los directivos propuestas a partir de su organización. Serían espacios colectivos que protegerían a los trabajadores individuales, que solos no tienen capacidad de negociación y están desprotegidos ante cualquier represalia posible.

4	Incidencia en la agenda pública	Incidir colectivamente, por ejemplo, en propuestas de cambios en las leyes de fomento y políticas fiscales del sector con el objetivo de volver más sustentable a las organizaciones y construir medios para garantizar las necesidades laborales y de vida de quienes trabajan en las OSC.
5	Negociación con financiadoras	Negociar colectivamente con las financiadoras públicas y privadas el marco de los términos de referencia para que incluyan las condiciones necesarias que garanticen las necesidades laborales y de vida de quienes trabajan en las OSC desde una perspectiva que rechaza el punto de vista «martirológico».
6	Talleres, manuales, protocolos, etcétera	Realizar un conjunto de intercambios y la sistematización de conocimientos y buenas prácticas ya desarrollados en diversas OSC que permita a las demás organizaciones construir sus propios métodos para generar las condiciones que garanticen las necesidades laborales y de vida quienes colaboran en las OSC.
7	Evidenciar socialmente el tema	Involucrar a las comunidades con las que trabajan las OSC directamente y a la sociedad en general, por medio de campañas y otros medios sobre las condiciones laborales y de vida de quienes ahí colaboran, así como el impacto que estas condiciones pueden generar en la persecución de los objetivos finales de las OSC. ¿Quién promueve los derechos de los promotores de derechos sociales?
8	Fondos de ahorro	Crear fondos de ahorro en las OSC para que puedan financiar sus necesidades laborales y de vida (no garantizadas por el Estado): vivienda, salud, etcétera. La construcción de esta vía alternativa de sustentabilidad es parte de una postura política y de visión del mundo basadas en relaciones sociales más horizontales, autónomas, libertarias, de autogestión y producción.

Conclusiones

Parece que no nos contemplamos en este
mundo que estamos construyendo.

Con la mirada puesta en los demás, las personas que formamos parte de las OSC parecemos olvidar vernos a nosotros mismos. A diferencia de lo que pensábamos al comenzar el *Diagnóstico de las condiciones de vida y laborales de las personas colaboradoras de las OSC*, en el camino fuimos encontrando experiencias que nos permitieron identificar esfuerzos y buenas prácticas orientadas a lograrlo. Observamos que no es una situación relacionada con el tamaño o la antigüedad de las organizaciones, sino con la conciencia de ser consecuentes entre lo que se promueve hacia afuera y se hace hacia dentro.

Aunque no somos pioneros en el planteamiento de la discusión que las organizaciones deben tener al respecto, sí logramos identificar que en la mayoría de los casos se habló de la pertinencia del tema. También encontramos asombro ante ciertos hallazgos –temas que no se habían hecho conscientes, problemas que no han sido hablados, discutidos o atendidos– o ante la existencia de condiciones tan diferenciadas entre unas organizaciones y otras.

Quienes tienen más vacíos en materia del cumplimiento de sus derechos laborales, manifestaron interés al descubrir que en otras organizaciones los colaboradores cuentan con prestaciones, seguridad social o prevención de la salud. Quienes lo tienen todo –por así decirlo– mostraron su extrañeza al observar el sitio

de privilegio en el que se encontraban comparado con compañeros de otras organizaciones. Es claro que faltan foros en donde las organizaciones discutan estos temas, espacios en donde se pueda ahondar sobre el problema e identificar las consecuencias, tendencias y riesgos que existen en materia laboral para quienes trabajamos en este sector. Por ello, es indispensable revisar las experiencias anteriores, ver en dónde se quedaron las cosas y qué nuevos escenarios estamos enfrentado.

Mirar hacia atrás nos obliga también a pensar en qué hacer con la generación que fundó las primeras organizaciones de la sociedad civil, como las conocemos actualmente. Una generación que dedicó su vida a trabajar en proyectos para los demás y que se encuentra hoy desprotegida, sin posibilidad de seguir trabajando, sin financiamiento, sin pensión, sin proyectos que les permitan vivir.

Este llamado de atención debe llegar asimismo a las instancias financiadoras, ya sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Por extraño que parezca, se debe comenzar por reconocer que estos espacios laborales son un trabajo, con las obligaciones y derechos que ello implica para todas las partes. Los recursos de los que pueden disponer las organizaciones para sostenerse deben contemplar apartados que les permitan cubrir plenamente las necesidades básicas de quienes trabajan ejecutando los proyectos, ya que no se trata de concesiones. Las organizaciones deben aprender de las experiencias que han hecho posible la negociación con fundaciones para que se reconozca el aporte de las personas que ejecutan los proyectos y que las metas que están en ellos se cumplan. Uno de los grandes hallazgos del diagnóstico fue identificar que esto es posible, que se puede negociar con nuestras contrapartes, aunque en principio haya que reconocer internamente que es un tema que debe formar parte de los proyectos.

Resultará sin duda de utilidad crear espacios para compartir las experiencias de las organizaciones que, por ejemplo, han optado por hacer uso de más de una figura jurídica como estrategia para romper los candados que en materia administrativa y

fiscal les imponen, con miras a lograr mejores condiciones para sus equipos de trabajo.

También están los aprendizajes de quienes apuestan a la autogestión como una vía para el ejercicio de sus derechos. Si se tiene acceso al seguro social, hay que pensar entonces cómo resolver las deficiencias en su atención o las tendencias a la privatización. Hay organizaciones que le apuestan a construir caminos propios, solidarios y dignos para atender temas como el de la salud, incorporando la visión preventiva más que de atención a la enfermedad.

Las organizaciones que buscan incidir en políticas públicas, que han sabido cabildear para la incorporación o protección de derechos, tienen ante sí el gran reto de consolidar el reconocimiento a la labor e importancia de las OSC, un reconocimiento que sepa diferenciar entre entes con fines de lucro y sin fines de lucro, que identifique el tratamiento diferenciado que deberían tener las segundas, que garantice el ejercicio y libertad de las mismas, así como el respeto y la protección para quienes nos dedicamos a esto.

Bibliografía

Aguayo, Sergio y Parra, Luz Paula. (1997). *Las Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos en México: entre la democracia participativa y la electoral*. Ciudad de México: Academia Mexicana de Derechos Humanos Filosofía y Letras N.º 88. [Consulta: 03 de febrero de 2018]. Disponible en http://catedraunescodh.unam.mx/catedra/CONACYT/22_Asign_AlumnFormDH_UdeOcc/Contenidos/CONTENIDOS/lecturas%20obligatorias/2.2_Sergio%20Aguayo.pdf

Álvarez, Mónica y Verduzco, Ma. Isabel. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades. [Consulta: 22 de diciembre de 2017]. Disponible en https://www.alternativasycapacidades.org/docs/default-source/publicacionesPdf/fortalecimiento.pdf?sfvrsn=4

Burgos, A., Hernández, A., Herráez, Á., Ramos, G., Burgos, L. Zelaya, L., Cruz, M., Tello, N., Trinidad, Y. y Arauz, Z. (2014). *Travesías para pensar y actuar. Experiencias de autocuidados de defensoras de derechos humanos en Mesoamérica. Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos (IM-Defensoras)*. Disponible en https://im-defensoras.org/2014/05/travesias-para-pensar-y-actuar-experiencias-de-autocuidado-de-defensoras-de-derechos-humanos-en-mesoamerica/

Félix de Melo, Marina. (2016). «El trabajo de las ONG y el trabajo en las ONG a la luz del análisis sociológico de las profesiones». *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, vol. XXXIV, núm. 101, mayo-agosto, 325 – 352. Disponible en https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/1451/1475

Girardo, Cristina (coord.) (2010). *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, AC.

Girardo, Cristina y Mochi, Prudencio. (2012). «Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales». *Economía, Sociedad y Territorio* [en línea], vol. XII, núm. 39, mayo-agosto, 333-357. Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11123033003

Gonzáles, Pablo. (2012). «Reinserción de las organizaciones civiles en México. Estudio comparativo de la Ley de Fomento en diez estados». *Espiral*, vol.19 núm. 53, enero-abril, 125-149. [Consulta: 10 de febrero de 2018]. Disponible en http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v19n53/v19n53a5.pdf

Hindrichs, Imke, Girardo, Cristina y Converso, Daniela. (2013). «Trabajar en Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Morelos. Factores psicosociales, desafíos y necesidades». *Administración y Organizaciones*, año 16, núm. 31, diciembre, 191-212. Disponible en http://cort.as/-Ctan

Hindrichs, Imke y González, Estefany. (2015). «La interacción de factores psicosociales emergentes en Organizaciones de la Sociedad Civil de Morelos (México)». Martínez, Susana, *et al.* (coord.). *Efectos psicosociales de la crisis laboral y la precarización del trabajo*. Ciudad de México, UAM. Disponible en http://proverifica.com/documentos/EFECTOS_PSICOSOCIALES_09FEB16.pdf

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. (2004). *Diario Oficial de la Federación*, 9 de febrero de 2004 (última reforma, 25 de abril de 2012). Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266_240418.pdf

Reygadas, Rafael. (2013). «Encrucijadas de las organizaciones civiles en el México del siglo XXI». *Administración y Organizaciones*, año 16, núm. 31, diciembre, 107-129. Disponible en http://sitios.dif.gob.mx/cenddif/wp-content/uploads/2017/12/Encrucijadas.pdf

_____. (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. México: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, [consultado: 5 de febrero de 2018]. Disponible en: http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/01_Abriendo_Veredas_RReygadas.pdf

Reygadas, Rafael, Salazar, María y Luengas, Claudia. (2008). Por un marco fiscal que respete la libertad de organización. México, Anuario de investigación, DEC, UAM-X, 18-36.

Riva, Fernando de la. (2014). El reto de la participación: cómo dinamizar la participación dentro de las ONGD. España: Coordinadora ONGD de Extremadura. [Consulta: 05 de febrero de 2018]. Disponible en: http://redasociativa.org/crac/download/materiales_varios/EL-RETO-DE-LA-PARTICIPACION.pdf

Tapia, Mónica y Robles, Gisela. (2006). *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*.1 México: Alternativas y Capacidades. Disponible en https://alternativasycapacidades.org/docs/default-source/publicacionesPdf/retosinstitucionales.pdf?sfvrsn=2

Anexo 1. Organizaciones que forman parte de la CAI

Adeco, Acciones para el Desarrollo Comunitario es una asociación civil sin fines de lucro ni afiliaciones partidistas o religiosas, conformada en el año 2005. Somos un espacio donde convergen ideas, energías y acciones de una manera creativa, divertida y dialógica. Nos dedicamos a impulsar el desarrollo comunitario mediante procesos colectivos de educación, organización y autogestión; contribuyendo a la recreación de la cultura.

Núcleo: Ciudad de México

Cauce Ciudadano es una organización que tiene experiencia en la construcción de alternativas pacíficas, el desarrollo de personas y comunidades resilientes y la «actoría social juvenil» a través de procesos de formación, servicios de capacitación y generación de oportunidades económicas como vías para que las personas jóvenes se conviertan en agentes de cambio. Asimismo, la perspectiva de género es transversal en los procesos que llevan a cabo, ya que parten del principio de que toda acción debe ser construida desde una visión equitativa entre hombres y mujeres.

Gendes, Género y Desarrollo busca erradicar la violencia de género y construir relaciones humanas más empáticas, respetuosas e igualitarias, priorizando el trabajo con hombres y masculinidades. El centro de sus intervenciones es la teoría de género concebida como una herramienta conceptual para eliminar la desigualdad entre hombres y mujeres. Impulsan procesos de reflexión, intervención, investigación e incidencia que contribuyen al desarrollo social, así como actividades de sensibilización, capacitación, atención, sistematización, evaluación e investigación en diversos temas.

Isla Urbana es una asociación civil que impulsa la captación de lluvia en México como respuesta a la insostenibilidad y crisis de agua, brindando una solución a quienes sufren carencia o quieren volverse sustentables en esta materia. Su intervención se ejecuta bajo un enfoque social y ambiental y en coordinación con comunidades de bajos recursos al considerar que el correcto funcionamiento, mantenimiento y uso de los sistemas de captación depende de la corresponsabilidad que se genera con la población objetivo.

Cooperativa de Salud Panamédica es un equipo de profesionales de la salud que desde 2007 se organizan como una cooperativa para trabajar en la atención primaria en salud bajo los principios de la economía solidaria. Es una iniciativa que surge para generar condiciones dignas de trabajo para profesionales de salud de distintas áreas mediante una organización con principios y valores basados en el cooperativismo y la economía solidaria como alternativa al asistencialismo.

Núcleo: Oaxaca

Centro de Desarrollo Comunitario Centéotl es una asociación civil que desde 1990 trabaja en diferentes ámbitos del desarrollo comunitario mediante diversas actividades como la capacitación para promover el autoempleo, el fomento a la producción agrícola y pecuaria sostenible, la promoción del ahorro y el crédito con grupos de mujeres y grupos mixtos, así como el rescate y promoción de la identidad cultural y los derechos indígenas.

GESMujer (Grupo de Estudios sobre la Mujer Rosario Castellanos) tiene como propósito analizar la problemática de las mujeres a través de la lectura y la autoconciencia. Desarrolla proyectos y actividades comunitarias basadas en la equidad de género, el respeto a la diversidad intercultural, a los derechos humanos y al medioambiente que favorecen el desarrollo emocional de mujeres, niñas y niños por medio de asesorías psicológicas individuales o en grupos. También realizan diplomados, seminarios y talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a mujeres jóvenes indígenas y afromexicanas.

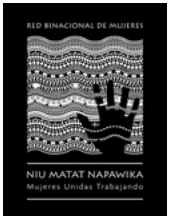
Puente a la Salud Comunitaria es una organización que tiene por objetivo transformar los ámbitos agrícola y alimentario, así como la economía local de las comunidades oaxaqueñas promoviendo sistemas integrales de producción, transformación y consumo de amaranto a través de la autoorganización y de establecer y mantener alianzas estratégicas. Además es integrante del Grupo de Enlace para la Promoción del Amaranto en México, el cual busca construir y promover una agenda que incluya el amaranto en las políticas públicas de los sectores agrícola y alimentario.

SURCO (Servicios Universitarios y Redes de Conocimientos en Oaxaca) considera que el conocimiento no sólo sirve para interpretar al mundo, sino para cambiarlo. Por ello combina consultoría, programas académicos y activismo local, ofreciendo oportunidades dinámicas y diversas para los participantes en sus programas, facilitando conexiones al contexto internacional y colaboraciones con proyectos locales en temas de justicia social y ambiental y enfocándose en la soberanía en alimento y agua, convivialidad urbana, la defensa de territorios indígenas y medios de comunicación comunitarios.

Núcleo: Puebla

Altépetl, Desarrollo Comunitario, Productivo y Ambiental busca generar en las comunidades rurales e indígenas procesos de participación social para la apropiación y gestión del territorio. Con una visión ambiental sustentable trabajan con organizaciones campesinas y originarias, así como con sectores marginados de las ciudades. Sus principales programas son la sociedad cooperativa Xlúluc, la reanimación social posdesastre cuyo objetivo es la capacitación organizativa socioambiental y el modelo de intervención alternativo.

CUPS (Centro Universitario de Participación Social) es un espacio fundado por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla cuyo objetivo es contribuir a mejorar las condiciones de vida de núcleos sociales marginados del estado de Puebla y, al mismo tiempo, promover procesos formativos para los universitarios dentro del ámbito social. Para ello, realizan campañas de alfabetización, desarrollo de escuelas comunitarias, construcción de bibliotecas comunitarias e implementación de huertos escolares.



Red Binacional de Mujeres Artesanas Niu Matat Napawika es una red binacional cuyo objetivo principal es reducir la vulnerabilidad en la que se encuentran las mujeres artesanas al potenciar su actividad económica, así como al revalorar y preservar su cultura. Es un puente que vincula a las empresas sociales de artesanas con el mercado global a partir del intercambio comercial justo, preparando la oferta y sensibilizando a la demanda para lograr un mejor entendimiento comercial y cultural entre ambas. Todo ello bajo un enfoque de equidad, solidaridad y diversidad.

COLECTIVO TOMATE

Colectivo Tomate busca que las personas transformen su entorno por medio de herramientas artísticas, participativas y de resolución de conflictos. Para ello cuentan con los siguientes programas: Ciudad Mural y Mayúscula. El primero pretende generar interacción entre los ciudadanos a través de la creación colectiva de murales que narren la historia de sus comunidades. En el segundo, diferentes artistas realizan interpretaciones de historias significativas de las ciudades.

Núcleo: Querétaro-Hidalgo

IDELE (Instituto de Desarrollo Local y Educación), integrado en su mayoría por académicos o activistas, realiza investigaciones desde la experiencia con actores subalternos. Partiendo de este punto, el objetivo principal de la organización es impulsar proyectos de comunidades y organizaciones civiles para el desarrollo local y regional desde una perspectiva educativa emancipadora.

UDEC (Unión de Esfuerzos para el Campo) es una institución que siempre aprende de su propia interacción con las comunidades campesinas, innovadora, en búsqueda permanente del equilibrio entre el impulso a procesos educativos y formativos y la eficiencia económica y financiera. Ha desarrollado varios modelos de trabajo comunitario en el medio rural, como un sistema de ahorro y préstamo, propuestas y prácticas educativas, apoyando una cultura agroecológica, impulsando las ecotecnias, prácticas de traspatio familiar y estimulando una vivienda sustentable.

Red Indígena Hñahñu es una organización de facilitación social, plural e incluyente que promueve el desarrollo humano entre la población de comunidades locales e indígenas por medio de diferentes estrategias, como la promoción de derechos colectivos, el turismo indígena, las cadenas productivas y las redes de valor. Está conformada por grupos de microempresas que ofertan productos y servicios bioculturales a través del turismo indígena, los cuales pertenecen a tres municipios del pueblo hñahñu del Valle del Mezquital, en el estado de Hidalgo.

Salud y Género es una asociación cuyos proyectos y acciones le han permitido acceder y crear espacios de interlocución a nivel local, nacional e internacional, haciendo visibles las problemáticas diferenciales y desiguales de mujeres y hombres en las áreas de la salud mental, sexual y reproductiva. Su metodología recupera la educación popular, la pedagogía feminista y se enriquece con elementos de la psicología social, la Gestalt y la antropología social.

Núcleo: San Luis Potosí

Centro Cultural El Faro es una organización que promueve el acceso democrático a la cultura y las artes a través de estrategias participativas de vinculación, gestión, formación y promoción artística en el marco del ejercicio de los derechos humanos. Desarrolla proyectos y programas a partir de la formación y promoción artístico-cultural, así como desde el fortalecimiento y vinculación de actores culturales. Actualmente diseña y desarrolla un modelo de formación con jóvenes de colonias periféricas de la ciudad de San Luis Potosí con dos componentes centrales: la educación en derechos humanos y la experiencia artística grupal.

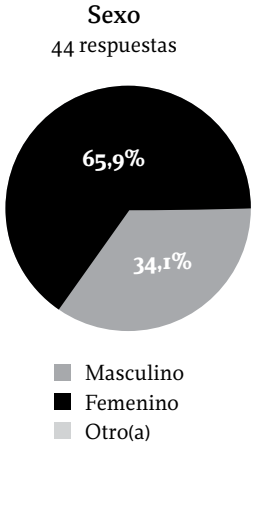
Educiac (Educación y Ciudadanía A.C.) impulsa, desde un enfoque de género sobre los derechos humanos, el ejercicio de una ciudadanía activa mediante la formación de capacidades ciudadanas, la incidencia en políticas públicas, la contraloría social y la investigación. Las juventudes y la sociedad civil son sus poblaciones prioritarias. Asimismo, busca generar espacios de participación para que las y los ciudadanos se involucren de forma activa en la dignificación de sus condiciones de vida, lo cual permitirá la construcción de una sociedad más equitativa, incluyente y justa.

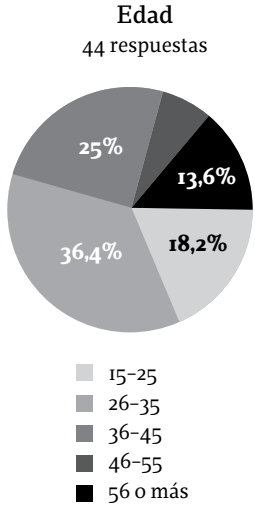
Enfoque de Igualdad propone cambios sistemáticos sobre los estereotipos con los que somos educados para abrir la posibilidad de elaborar nuevos contenidos de socialización y relación entre los seres humanos en las esferas política (gubernamental), domestica (familiar) y mercantil (producción), planteando la necesidad de solucionar los desequilibrios existentes entre mujeres y hombres a través de la in-

vestigación, la capacitación y la promoción de temas de igualdad.

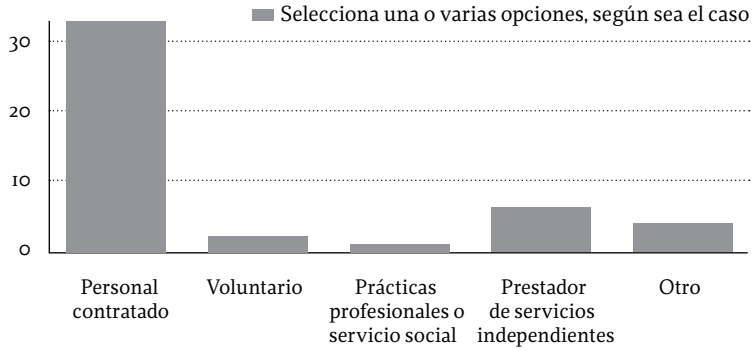
Colectivo Watakame es un grupo con proyectos multidisciplinarios que actualmente trabaja en tres escenarios distintos dentro del estado de San Luis Potosí: a) en comunidades indígenas tenek, implementando programas que impactan en el desarrollo comunitario y toman como centro la salud infantil; b) en la mancha urbana, desarrollando programas dirigidos al ámbito educativo dentro de centros escolares de prescolar y primando la salud mental, nutrición y evaluación ambiental: c) en la UASLP, impartiendo clases en la Licenciatura en Nutrición y en la Licenciatura en Ciencias Ambientales y Salud.

Anexo II. Resultados del cuestionario aplicado a participantes de los talleres

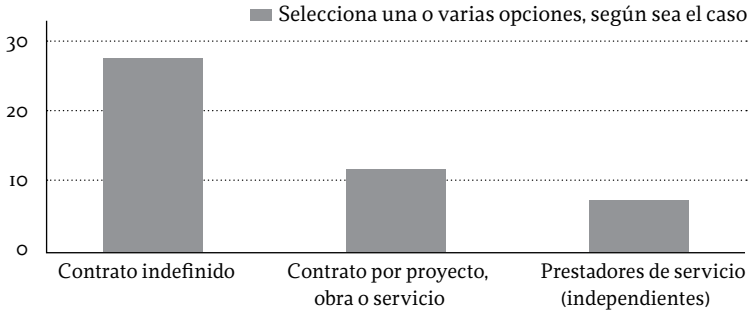




¿Qué situación laboral mantienes actualmente en tu organización?

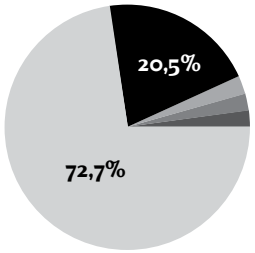


Si percibes un ingreso de parte de la OSC, ¿bajo qué esquema laboras?



¿Tienes contrato laboral con la OSC?

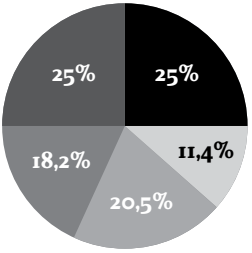
44 respuestas



- Sí
- No
- Socia
- Soy miembro asociado parte de la asamblea
- Contrato informal

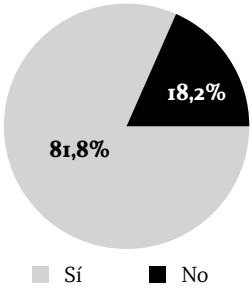
¿Cuánto tiempo llevas colaborando en la OSC?

44 respuestas

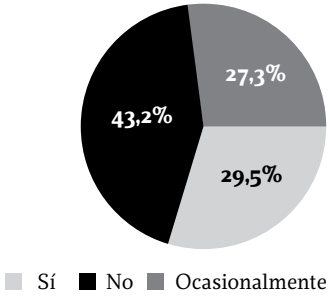


- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Más de 10 años

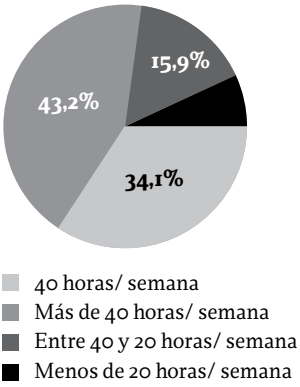
¿Trabajas de tiempo completo en la OSC?
44 respuestas



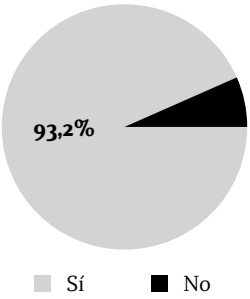
¿Realizas otras actividades que te generen ingresos?
44 respuestas



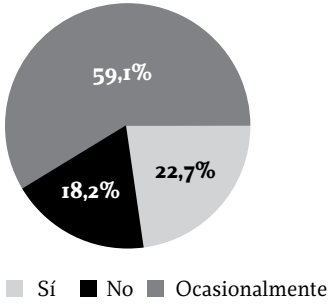
¿Cuántas horas a la semana dedicas al trabajo de la OSC? (independientemente de que sea pagado o voluntario)
44 respuestas



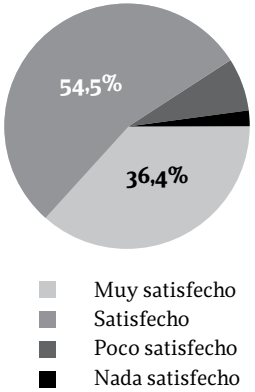
¿Cuentas con días de descanso a la semana? (Ejemplo, fin de semana)
44 respuestas



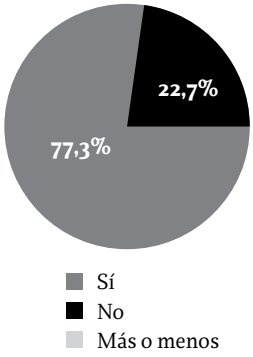
¿Trabajas los fines de semana?
44 respuestas



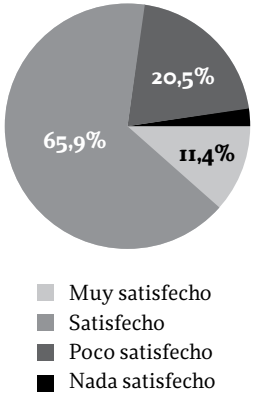
En relación a tu jornada laboral, ¿estás satisfecho(a) con tus horarios de trabajo?
44 respuestas



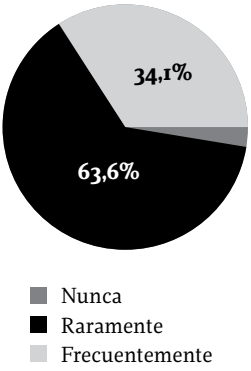
¿Tus funciones y responsabilidades dentro de la OSC están bien definidas?, es decir, ¿sabes con claridad lo que se espera de ti?
44 respuestas



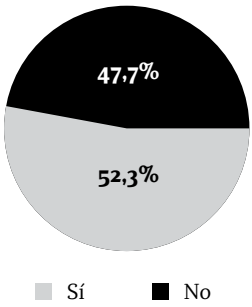
¿Estás satisfecho(a) con tu nivel de estabilidad laboral?
44 respuestas



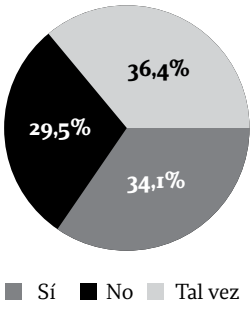
En una semana común, ¿con qué frecuencia dirías que te sientes estresado(a) por razones laborales?
44 respuestas



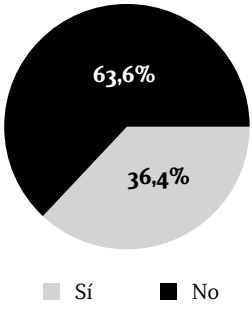
¿El sueldo que percibes es suficiente para cumplir con tus necesidades básicas?
44 respuestas



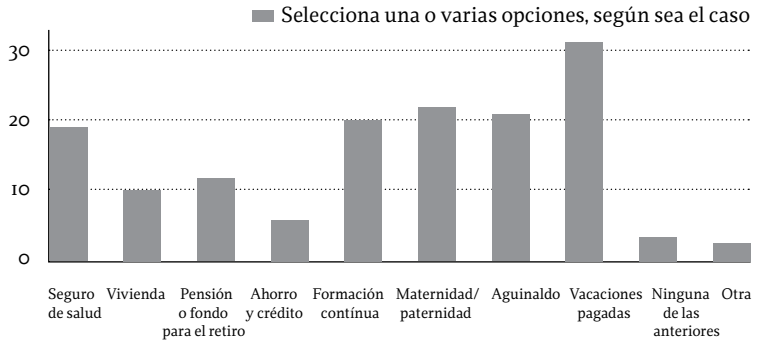
¿El sueldo que percibes alcanza para poder ejercer tu derecho al ocio?
44 respuestas



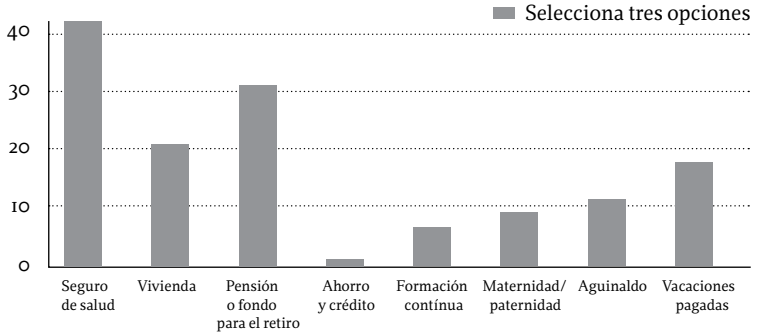
¿El sueldo que percibes te permite ahorrar mensualmente?
44 respuestas



¿Cuáles derechos sociales ofrece tu organización?

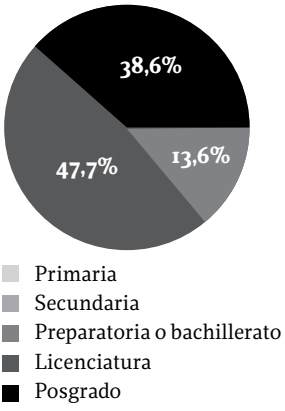


Marca 3 derechos laborales que consideras los más fundamentales que todo(a) trabajador(a) de una osc debiera tener



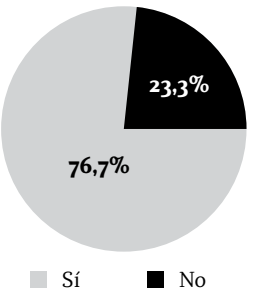
¿Cuál es tu grado máximo de estudios?

44 respuestas

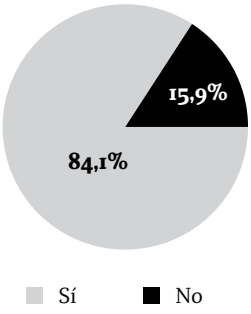


¿La organización brinda o fomenta tu capacitación?

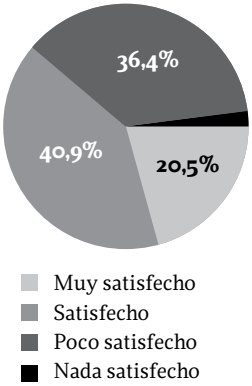
43 respuestas



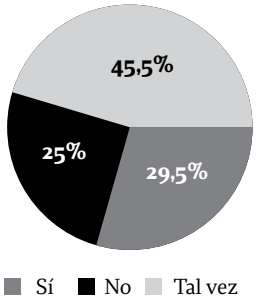
¿Las tareas que se te asignan son acordes a tu formación?
44 respuestas



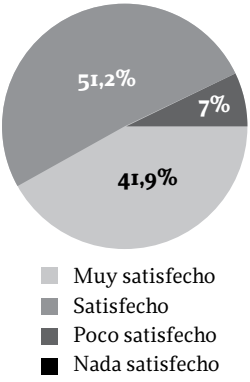
¿Estás satisfecho(a) con los niveles de promoción que ofrece la OSC para la cual trabajas?
44 respuestas



Si te ofrecieran mejores ingresos y prestaciones laborales, ¿cambiarías por un empleo en el sector público, académico o empresarial?
44 respuestas

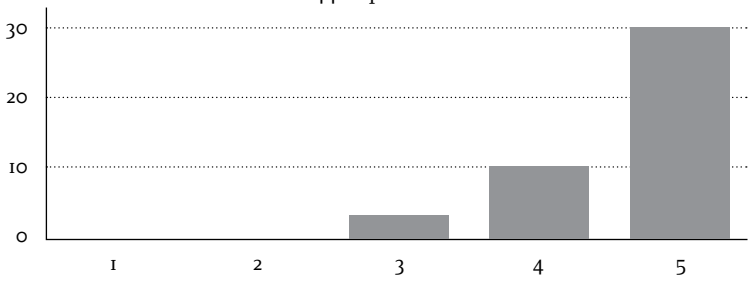


¿Estás satisfecho(a) con la relación que mantienes con tus mandos/jefes directos(as)?
43 respuestas



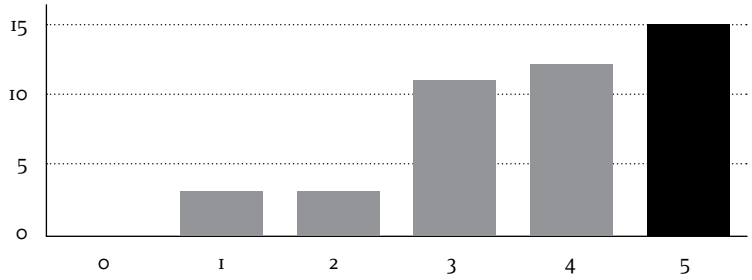
¿Te sientes acorde con los objetivos de la OSC para la cual trabajas?

44 respuestas



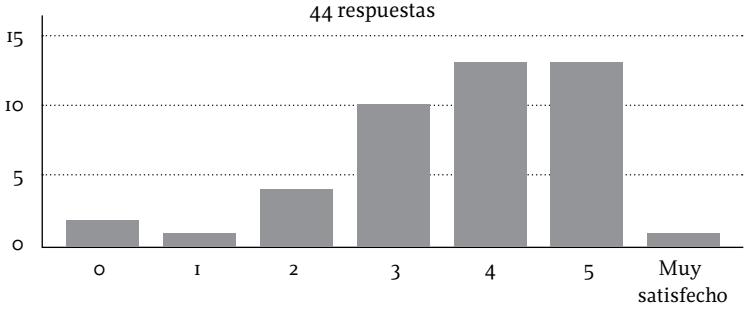
En una escala de 0 a 5, en donde 0 significa nada desafiante y 5 significa muy desafiante ¿qué tan desafiante es tu trabajo para ti?

44 respuestas



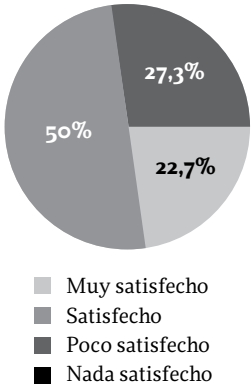
¿Estás satisfecho(a) con el reconocimiento que se te brinda en la OSC para la cual trabajas?

44 respuestas



En relación a la manera en que se toman las decisiones en tu organización te sientes:

44 respuestas



§

Diagnóstico de las
condiciones de vida y laborales
de las personas colaboradoras de las OSC
se imprimió durante diciembre de 2018 en los talleres
de Druko International, Ciudad de México. www.druko.mx

Los interiores se imprimieron en papel bond de 90 gramos
y los forros en cartulina sulfatada de 12 puntos.
Para su composición se utilizaron las
familias tipográficas Dorica y
Caecilia. La edición
consta de 250
ejemplares.

§

Vemos este diagnóstico como una aproximación a los efectos que el contexto socioeconómico y cultural tienen en la vida cotidiana de quienes integran la gran comunidad de personas colaboradoras en las organizaciones de la sociedad civil (osc). En él, se pone el foco en la gente y no en las capacidades institucionales.

Pensamos que es un estudio inicial, acotado, pero muy necesario para el autorreconocimiento de las organizaciones y para abrir puertas a nuevas reflexiones sobre las tendencias actuales de precarización laboral y pérdida de derechos y nuestro posicionamiento frente a ellas. En ese sentido, esperamos que este documento sea la semilla de un proceso de transformación, de un río caudaloso e integrador.