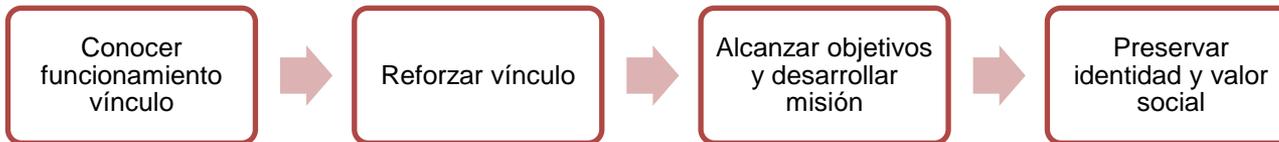




OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Ampliar el conocimiento sobre el personal remunerado de las organizaciones del Tercer Sector Social e identificar claves para crear y fortalecer el vínculo (gestión de las relaciones y cultura) que se genera entre este colectivo y las organizaciones ▶



PROCESO DE TRABAJO



Por qué y para qué fomentar el vínculo positivo en las organizaciones



1ª FASE: CUALITATIVA

Acercamiento cualitativo al objeto de estudio, se busca entender, profundizar y consensuar.

grupos de
discusión

1. Describir las características de los distintos tipos de **vínculo** en relación a los motivos de permanencia y manifestaciones.
2. Identificar los **factores** que podrían estar influyendo en el vínculo, que se relacionan con una mayor o menor intensidad del vínculo.
3. Reflexionar sobre la definición o conceptualización de **vínculo positivo** (desde el punto de vista de las organizaciones y el personal remunerado) identificando sus principales dimensiones.
4. Identificar **retos** y **propuestas** para la mejora de la gestión de los vínculos y la cultura organizacional en las entidades del TSS.

PARTICIPACIÓN



GRUPO 1
Personal directivo,
gerencia o responsables
de RRHH (GR)

GRUPO 2
Resto de personal
remunerado (GT)

21 organizaciones de distinto tipo (ámbito, tamaño, etc.) implicaron a profesionales de distinta: edad, trayectoria, sexo, puesto, etc.

Sesión 1: motivaciones,
vínculo y factores

16 personas

17 personas

Sesión 2: vínculo positivo

14 personas

18 personas

Sesión final: nudos y
propuestas

31 personas

**2ª FASE:
CUANTITATIVA**

Recoger información de una amplia muestra para obtener una fotografía y alcanzar conclusiones generalizables.

encuestación

1. Conocer el **perfil** del personal remunerado de las organizaciones del TSS.
2. Cuantificar la **frecuencia** con la que se dan los distintos tipos de vínculo que coexisten en el sector y verificar las posibles asociaciones entre variables.

PARTICIPACIÓN

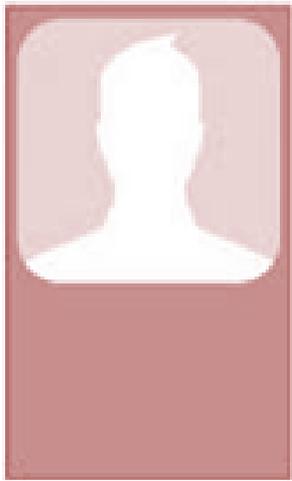
28 organizaciones
diferente tamaño
(aglutinan aprox. 2.550
personas remuneradas
del TSS de Bizkaia).



405 respuestas
(margen de error del
4,87% asumiendo un
universo infinito)

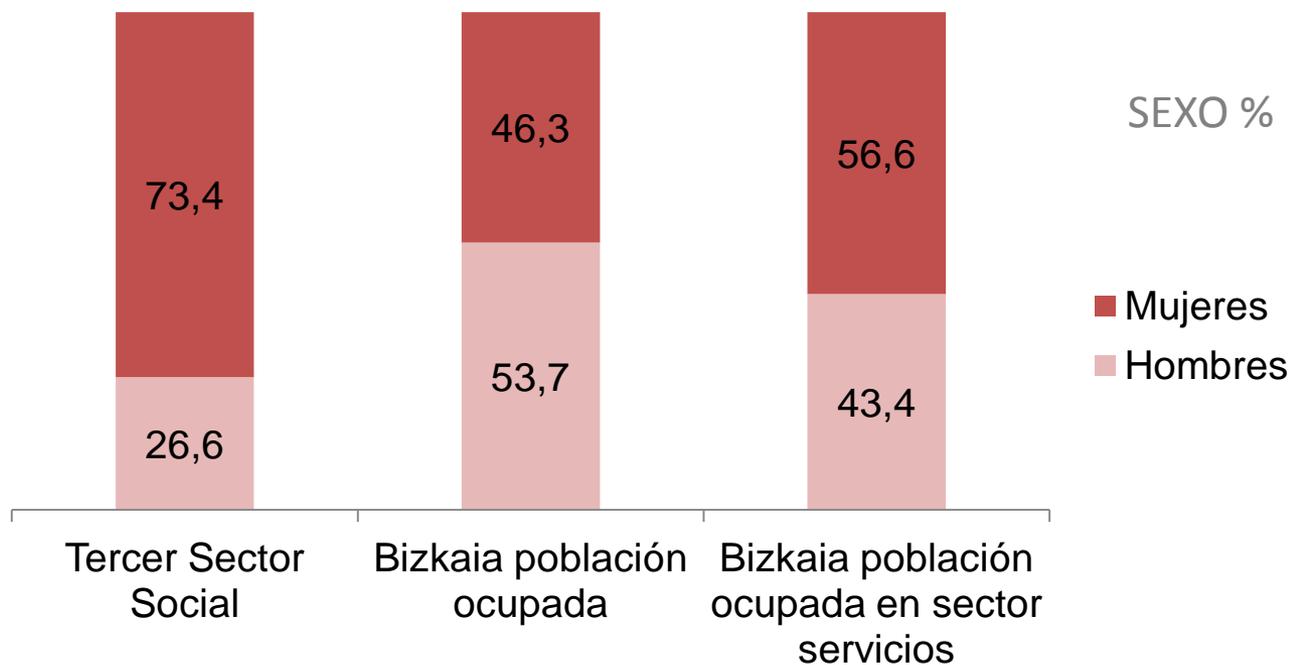
ABIPASE	ASPALDIKO	GORABIDE	EUSKALGORRAK
AGINTZARI	AVIFES	LAGUNGO	ETORKINEKIN BAT
ALKAR BIZIZ	BIZITEGI	LANTEGI BATUAK	MODULO PSICOSOCIAL AUZOLAN
APNABI	CEAR	STELLA MARIS	FUNDACIÓN ELLACURÍA
ARGIA FUNDAZIOA	FEKOOR	SUSPERGINTZA ELKARTEA	ST3 ELKARTEA
ASEBI	FUNDACION EDE	T4	GIZAKIA
ASPACE	FUNDACIÓN MIRANDA	ZUBIETXE	ASOCIACIÓN MARGOTU
LAGUN ARTEAN	BIDESARI		

30 organizaciones
entre las fases 1 y 2



PERFIL DEL PERSONAL REMUNERADO

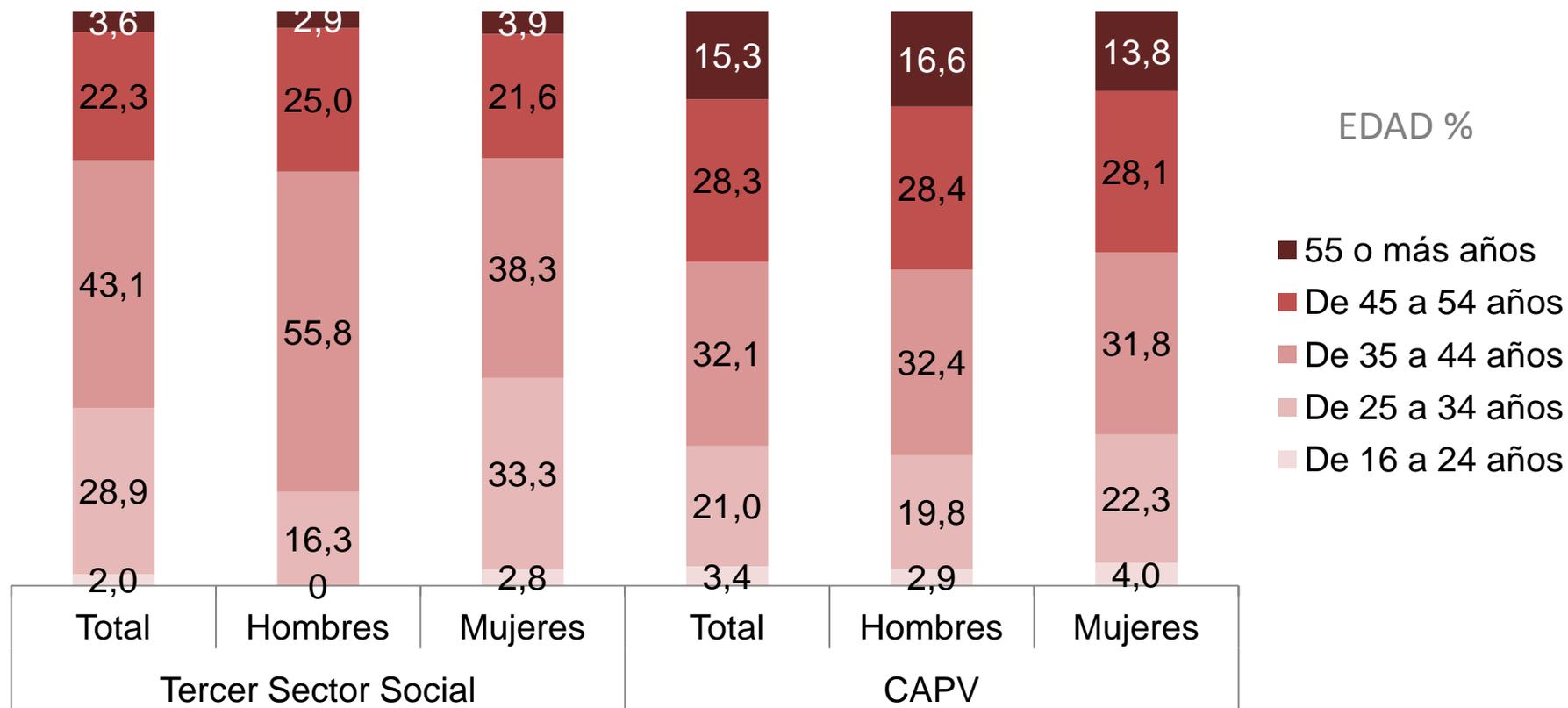
¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan de forma remunerada en este sector?



✓ El TSS es un sector especialmente **feminizado**.

✓ Tres de cada cuatro personas que trabajan de forma remunerada en él son **mujeres (73,4%)**, una tasa muy por encima de la registrada en otros sectores (56,6% en sector servicios).

¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan de forma remunerada en este sector?

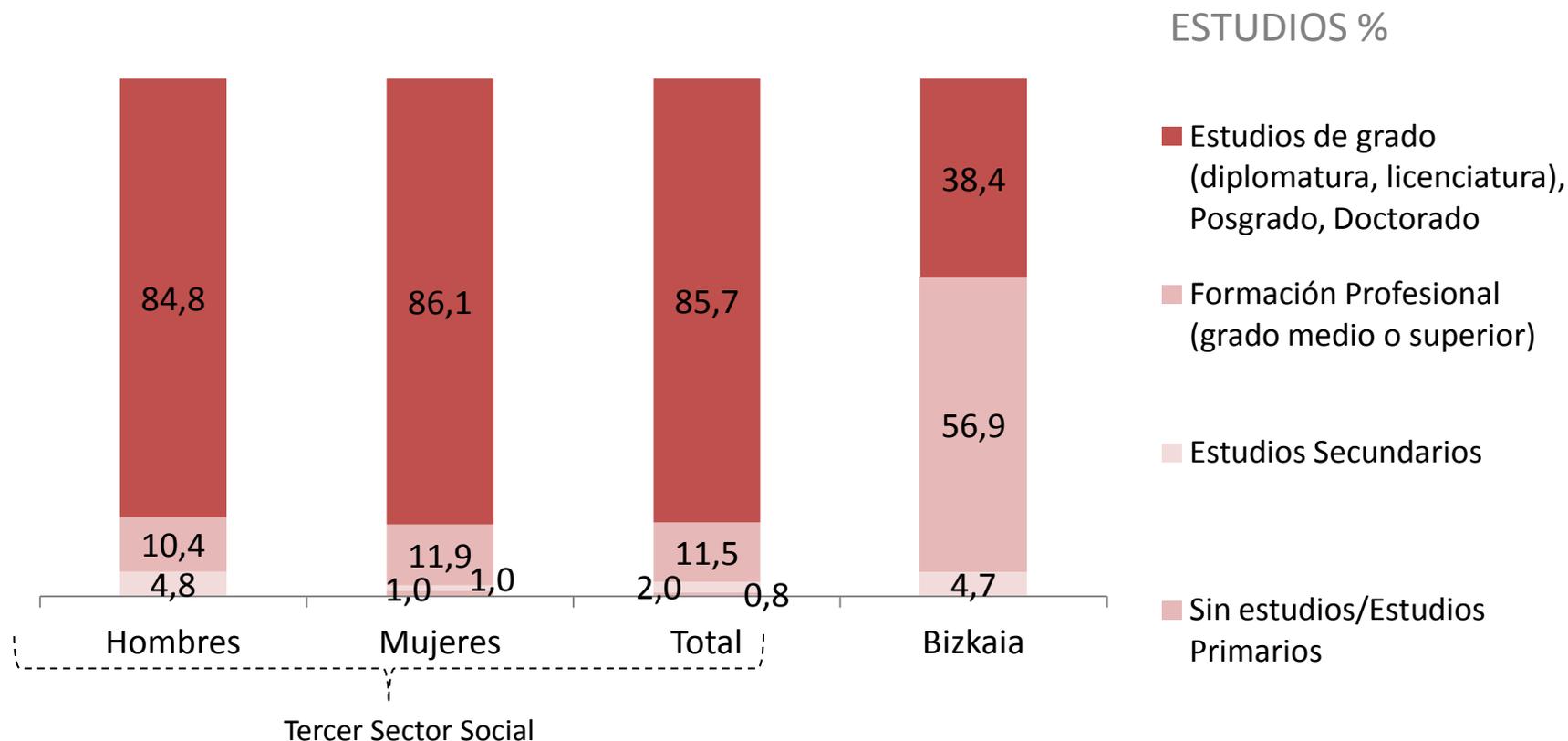


✓ Es un sector **joven**.

✓ Edad media del personal remunerado **39 años** (38 en mujeres y 41 en hombres).

✓ Casi tres de cada cuatro, el 74%, **tienen 44 años o menos** (56,5% entre la población ocupada de la CAPV).

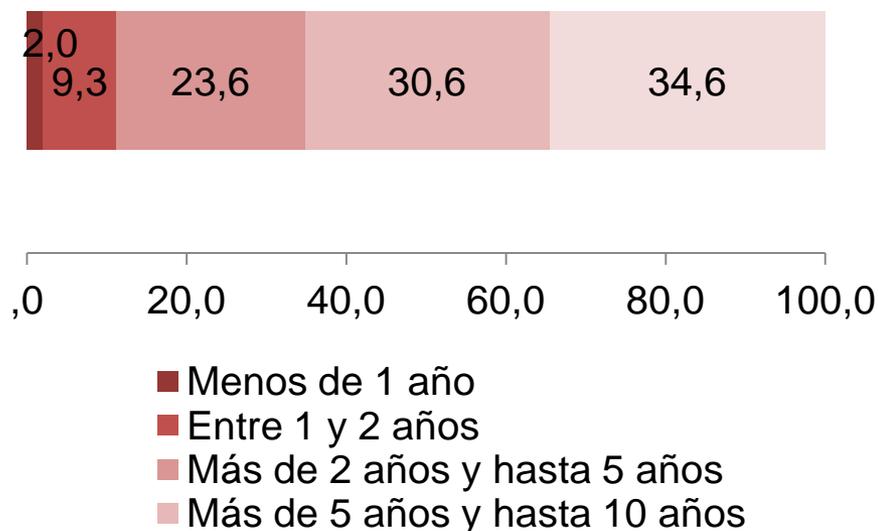
¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan de forma remunerada en este sector?



- ✓ Estas organizaciones aglutinan a personal con un **alto nivel de instrucción**.
- ✓ **El 85,7% cuenta con estudios superiores** (el porcentaje es del 38,4% entre la población vizcaína ocupada).

¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan de forma remunerada en este sector?

ANTIGÜEDAD %



TRAYECTORIA %



- ✓ Es un sector **heterogéneo en cuanto a la antigüedad** de su personal.
- ✓ **De media llevan 9 años** trabajando en la organización y el valor más frecuente es 5 años.
- ✓ Una de cada tres personas se incorporó hace **menos de cinco años** mientras que otro tercio lleva **más de 10 años**.
- ✓ En cuanto a su trayectoria, un **23,3% no ha trabajado nunca en otro sector**.

¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan de forma remunerada en este sector?

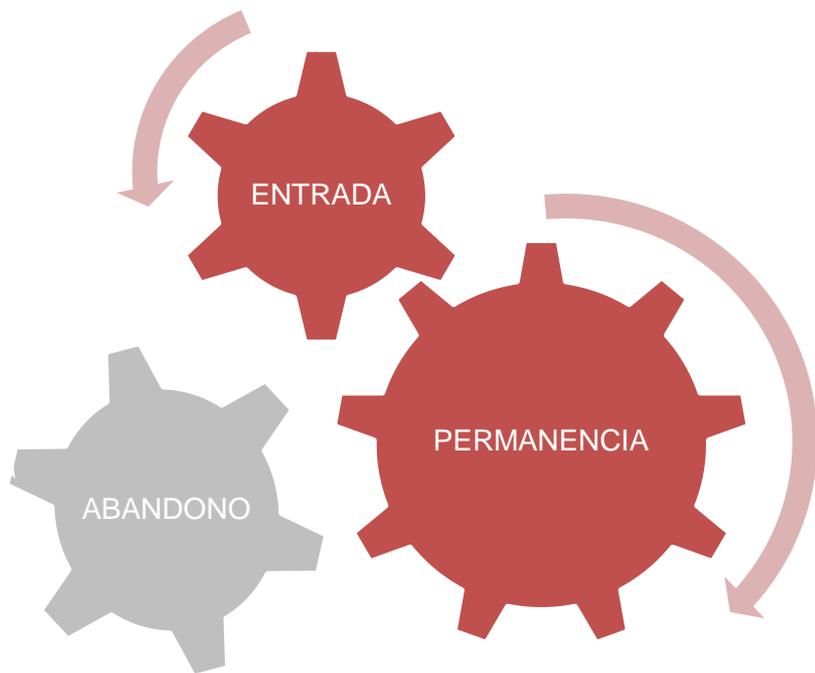
PERTENENCIA EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES A ALGUNA ORGANIZACIÓN %

	TSS	Población general (España)
Sindicatos	11,4	8,6
Partidos o grupos políticos	2,2	4,3
Asociaciones o colegios profesionales	27,2	5,3
Asociaciones u organizaciones deportivas o recreativas, artísticas, musicales, educativas, culturales, ecologistas, del medio ambiente, etc.	25,9	13,5
Asociaciones benéficas o de carácter solidario, de acción social (incluye organizaciones de tiempo libre educativo)	24,9	12,7

PARTICIPACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES EN ACCIONES SOCIALES O POLÍTICAS %

	TSS	Población general (España)
Firmar una petición, recogida de firmas	61,7	27,7
Comprar ciertos productos por razones políticas, éticas o para favorecer el medioambiente	62,2	21,8
Participar en una huelga	37,3	18,8
Asistir a una manifestación	51,1	21,2
Asistir a una reunión o mitin político	13,1	10,0
Donar o recaudar fondos para una actividad social o política	46,2	19,2
Participar en un blog, foro o grupo de discusión política en Internet	12,1	6,5
SER VOLUNTARIO/A EN ALGUNA ORGANIZACIÓN	26,7	8,6 (CAPV)

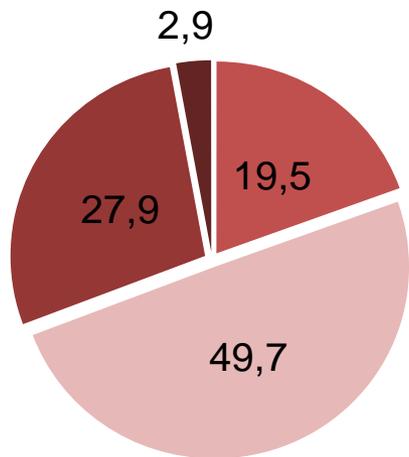
- ✓ El nivel de **participación social** del personal remunerado es alto.
- ✓ Casi una de cada cuatro personas pertenece a alguna organización de acción social o de carácter solidario, deportiva o cultural... **tasas que duplican las de la población en general.**
- ✓ **La tasa de voluntariado del colectivo triplica la media.**



MOTIVOS DE
ENTRADA,
PERMANENCIA Y
POSIBLE ABANDONO

¿Qué nos lleva a trabajar en este sector?

%



■ Casual

■ Vínculo previo

■ Esfuerzos orientados a trabajar en el Sector

■ Creación y puesta en marcha de una organización

“Mi perfil profesional no tiene nada que ver con el Tercer Sector y lo social. Eché curriculums a muchos sitios (empresas y organizaciones). No conocía la organización ni tampoco a qué se dedicaba”.

“Mi organización tiene un servicio con voluntariado y mucha de la gente que entra viene de voluntariado. Yo creo que esta gente (cuando el voluntariado pasa a ser remunerado) viene o entra en la entidad con una perspectiva diferente (conocen el proyecto...). La parte de vínculo, de transformación, etc. lo vives quizá más”.

✓ Para ocho de cada diez personas comenzar a trabajar en el Tercer Sector Social **no fue casual** sino que el acercamiento guardó relación con lo que ya sabía de él...

✓ En torno a la mitad de las y los trabajadores tenía algún tipo de **vínculo previo** con la organización (voluntariado, prácticas, etc.).

¿Qué nos hace permanecer en él?

PERMANENCIA

“El motivo más importante creo que es la identificación y sentimiento de pertenencia al proyecto de la organización (...) Son proyectos que encajan conmigo y con mi manera de ver la sociedad y me llevan a seguir en la organización”.

“Al de poco de entrar me di cuenta que las personas de la organización contaban, que para la organización las personas contaban y eso fue bastante chocante viendo la experiencia que yo había tenido en multinacionales y empresas. Eso fue algo importante que ha hecho que continúe”.

ENTRADA →

TIPO DE MOTIVACIONES

29,8%	VALORES	35,1%
19,4%	PERSONAL RELACIONAL	22,5%
7,7%	Condiciones laborales	13,1%
9%	Estructura organizativa	13,1%
25,5%	Actividad profesional	11,6%
4%	Reconocimiento	2,2%
4,7%	Otros	2,6%

“El nivel de participación que tenemos en las entidades sociales. No te limitas sólo a tu puesto de trabajo con tus funciones y tu equipo si no que participas en distintos procesos. Ahí descubres que tienes oportunidad no sólo de hacer tu tarea”.

✓ Los motivos relacionados con los **valores** (transformación social, trabajar con colectivos en situación de exclusión), los relacionados con la **actividad profesional** (vocación) y los de tipo **personal-relacional** (relación con las personas usuarias, crecimiento personal) tienen gran peso en el momento de entrada y explican en parte la permanencia.

✓ Entre las motivaciones de permanencia adquieren importancia la **estructura organizativa** (estilo de trabajo, posibilidades de participación, etc.) y las condiciones laborales (especialmente las **posibilidades de conciliación**).

✓ En comparación con **otros sectores**, las y los trabajadores sobre todo perciben diferencias en: misión y compromiso (valores), centralidad de las personas (relacional) y estilo de trabajo (estructura organizativa y actividad profesional).

¿Qué podría hacernos abandonarlo?

La precariedad laboral; mejora del horario laboral; El salario; Falta de una remuneración digna; Pérdida de seguridad salarial; Falta de garantía de futuro laboral; Inestabilidad laboral; La precarización del sector; La imposibilidad de conciliar mi vida laboral y familiar...

Desilusión; desmotivación; cansancio; desgaste; estrés laboral; Agotamiento; Burnout; carga emocional; El cansancio ante una presión constante de búsqueda de subsistencia, posición, etc.; La carga emocional que se crea al trabajar con personas; los momentos de luto por el fallecimiento del usuario/a; Sentirme emocionalmente afectado...

Incompatibilidad de mis criterios éticos con los de la organización; No compartir el proyecto; Que las personas con las que trabaje no crean en el proyecto de transformación social; Ver valores que no me convencen; El cambio de cultura y estilo de la organización; Desencanto ante la burocratización del Tercer Sector; Que el sector abandonara su misión-vocación transformadora; Que se deje de trabajar con calidad para convertirse en productores de algo; Que termine sirviendo a otros fines y no a la justicia social; La incongruencia entre la filosofía del proyecto y el modo de llevarlo a cabo; Que el sector adoptara estrategias y prácticas (empresariales) que no casaran con su filosofía; En este sector hay mucha hipocresía; La falta de confianza de la entidad; La mala gestión de las organizaciones ...

CONDICIONES LABORALES	34,2%
ESTRÉS Y DESMOTIVACIÓN	15,3%
DESARROLLO PROFESIONAL	13,3%
CONFIANZA	12,3%

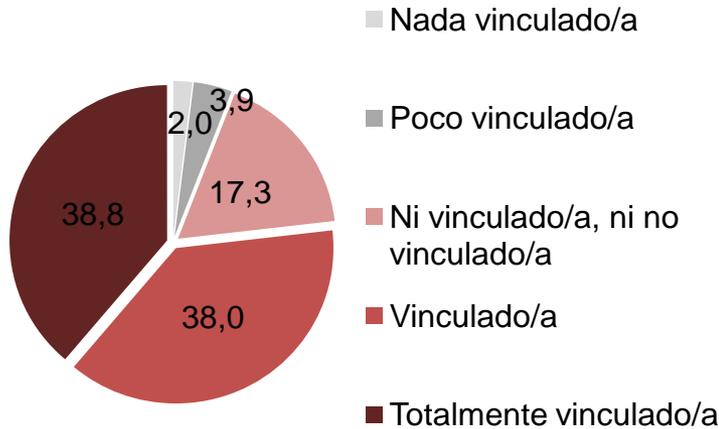
Crecimiento; Encontrar un trabajo que se ajuste mejor a mis intereses o mi vocación; Trabajar en mi ámbito de especialización; Desarrollo Profesional; Seguir aprendiendo conociendo diferentes sectores; Que me ofrecieran una gran oportunidad en otro sector; Falta de reconocimiento de mi trabajo...

✓El **empeoramiento de las condiciones laborales** (estabilidad, conciliación, salario...), el **estrés laboral**, las **limitaciones en el desarrollo profesional** y la **pérdida de confianza** al advertir falta de coherencia entre valores y prácticas de la organización son las principales cuestiones que podrían poner en riesgo la continuidad del personal.

✓Las condiciones laborales representan una condición necesaria o posibilitadora de la permanencia.

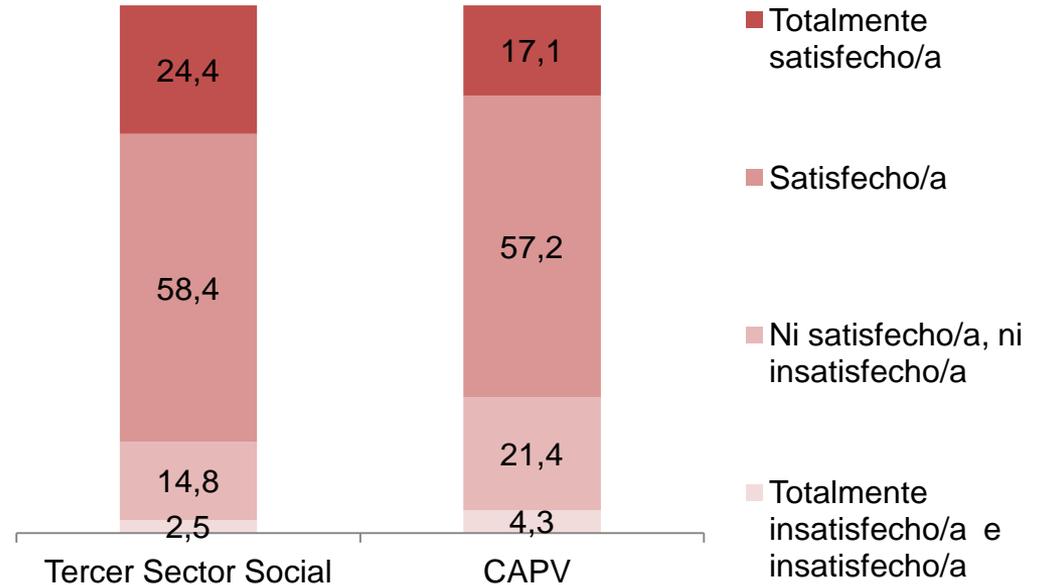
¿Qué tipo de vínculo nos une a las organizaciones donde trabajamos?

VINCULO
AUTOPERCIBIDO %



El vínculo se entiende a partir del deseo y la satisfacción de trabajar en una organización al ver cubiertas las necesidades y expectativas personales y profesionales e implica una sintonía con la cultura organizativa, con la forma de hacer y funcionar de ésta.

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE SE REALIZA %



- ✓ **El 76,8% se siente altamente vinculado** a la organización donde trabaja. La percepción de apego es más pronunciada entre las personas de más edad y las que llevan más de 10 años.
- ✓ **8 de cada 10 están satisfechas o muy satisfechas** (7 puntos por encima de la tasa media).
- ✓ Sobre todo hay satisfacción con las relaciones internas, el cuidado de las personas por parte de la organización y la posibilidad de participar en la toma de decisiones en relación con la actividad de su puesto (ideas conectadas a motivos de permanencia y rasgos diferenciales con respecto a otros sectores).

¿Qué tipo de vínculo nos une a las organizaciones donde trabajamos?

% de acuerdo o totalmente de acuerdo

COMPROMISO AFECTIVO	<i>Me siento ligado/a emocionalmente a mi organización, salir de la organización tendría un impacto importante en mi vida</i>	71,2%
COMPROMISO NORMATIVO	<i>En cierta manera estoy en deuda con la organización, por lo que me ha aportado, por lo que he aprendido, siento el deber moral y la responsabilidad de seguir en ella...</i>	47,4%
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	<i>No dejaría la organización porque no me compensa perder lo que tengo ahora</i>	58,5%



Implica fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, unida a una fuerte participación en la misma, lo que conlleva una gran implicación e identificación con la organización y, a menudo, va ligado a la disposición de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y el fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma.

✓El grado de desarrollo del vínculo varía de unas organizaciones a otras, de unas personas a otras y no es estático, se transforma con el tiempo. Aun así hay una forma de vinculación ampliamente extendida en la cultura organizacional del sector (sin que ello signifique que sea exclusiva del mismo): 7 de cada 10 personas presentan un vínculo de tipo “**actitudinal-afectivo**”.

✓Con respecto a otros sectores se perciben diferencias en: la **forma en que se entienden y viven los valores** (en clave de compromiso personal), la **participación** (construcción colectiva del proyecto y contribución a la sociedad) y el **reconocimiento** (a partir del cuidado bidireccional y la reciprocidad).

¿En qué se traduce ese vínculo?



- ✓ Entre las manifestaciones de vínculo más extendidas en el sector cabe citar: el ejercicio del “cuidado”; las prácticas de “auto-exigencia”; y la actuación como “embajador o embajadora” de la organización fuera del entorno laboral.
- ✓ La mayoría representan un vínculo sano aunque algunas de ellas han suscitado un debate interesante que conecta con algunos de los retos a los que el sector se enfrenta actualmente.

CUIDAR % siempre o casi siempre

Me muestro interesado/a y me preocupo por los y las compañeras de trabajo: 92,7%

Soy empático/a y comprensivo/a con la organización ante situaciones complicadas: 82,7%

“Cuando revisamos entre todos cómo vamos, estamos respondiendo a la misión, cómo estamos en lo personal... cuando dedicamos una jornada a cómo estamos, a cuidarnos mejor (...) eso es para mí un buen vínculo. Cuando cuidamos a la gente y somos proactivos. Cuando le decimos a alguien que está trabajando demasiado...”

AUTOEXIGIRSE

Me preocupo por mejorar en mi trabajo acudiendo a la formación que la organización oferta, etc.: 77,1%

“Creo que más allá del tiempo un indicador de vínculo es la mejora profesional, es decir, el querer hacer mejor lo que hago. ¿Y cómo se mide eso? Aprender a hacer cosas nuevas, formarme...ahí se muestra el interés por lo que se hace y cómo se hace”.

DAR A CONOCER

Doy a conocer mi organización fuera del entorno y horario laboral: 66,3%

“Ser la cara visible de la organización. Identificarte y darte a conocer como parte de la organización, hablas en la calle de ella y de su misión”.

FISCALIZAR Y VELAR

Soy crítico/a con la organización y reivindico que ésta sea coherente: 51,1%

“(...) si la organización además de trabajar en lo social tiene también en otros aspectos una política social (...) le pido ser consciente mucho más allá: políticas de igualdad, no incitar a una compañera a cambiar su derecho de maternidad... yo defiendo unos derechos pero soy sujeto también de otros. A la organización le pido ir más allá”.

PARTICIPAR

Participo en espacios de la organización que trascienden la esfera de mi puesto (comisiones de mejora, etc.): 49,3%

Asisto a actos que guardan relación con la actividad de nuestra organización aun fuera del horario laboral: 48,2%

“Participar en los foros que se abren, los equipos de trabajo que se crean (equipos de mejora, comisiones...). Ahí si se nota quién está vinculado porque es estar implicado con la entidad. Sí que cada vez percibo que las personas se interesan más por estas cuestiones”.

% siempre o casi siempre

APUESTAS Y CONCESIONES

Respondo a necesidades puntuales del trabajo en horas que no se corresponden a la jornada laboral habitual bajo acuerdo compensatorio: 67,4%

En ocasiones, por el bien de la organización, he decidido no solicitar una reducción de jornada, he ido al médico fuera del horario laboral, etc.: 58,5%

Muestro completa flexibilidad y disponibilidad hasta el punto de supeditar el resto de asuntos personales a los laborales: 36,8%

“El vínculo no tiene por qué estar en quien más horas mete. Se trata de compatibilizar tu trabajo con tu vida personal y circunstancia vital en ese momento. Donde se demuestra más es en esa flexibilidad cuando hay que sacar algo concreto y no hace falta que yo te diga que te quedes, tú mismo ves que es de todos. Ahí es cuando viene la corresponsabilidad de la entidad de que cuando esa persona está ahí cuando lo necesitas, mañana va a tener una circunstancia personal y le vas a dar ese trato especial. Tú has dado y yo te lo doy. Eso es lo que hace que las cosas surjan y fluyan en la forma en la que tienen que ser”.

“Tienes gente que trabaja toda la jornada y es normal que vaya al médico dentro del horario laboral pero tienes gente con jornadas muy partidas y que puede ir a otra hora. En algunos casos es de buena voluntad adaptarte porque además en ocasiones te tienen que sustituir. Pides que cada uno conozca sus circunstancias y que las consiga aunar por el interés de la empresa”.

✓ Las “apuestas o concesiones” reflejan una disposición a realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización. Aunque no siempre tiene una connotación negativa, se han detectado algunas **prácticas poco saludables** que podrían exceder los límites de un marco de relaciones positivas de reciprocidad y que, por tanto, sería conveniente revisar y limitar.



RETOS ACTUALES PARA PRESERVAR UN VÍNCULO POSITIVO

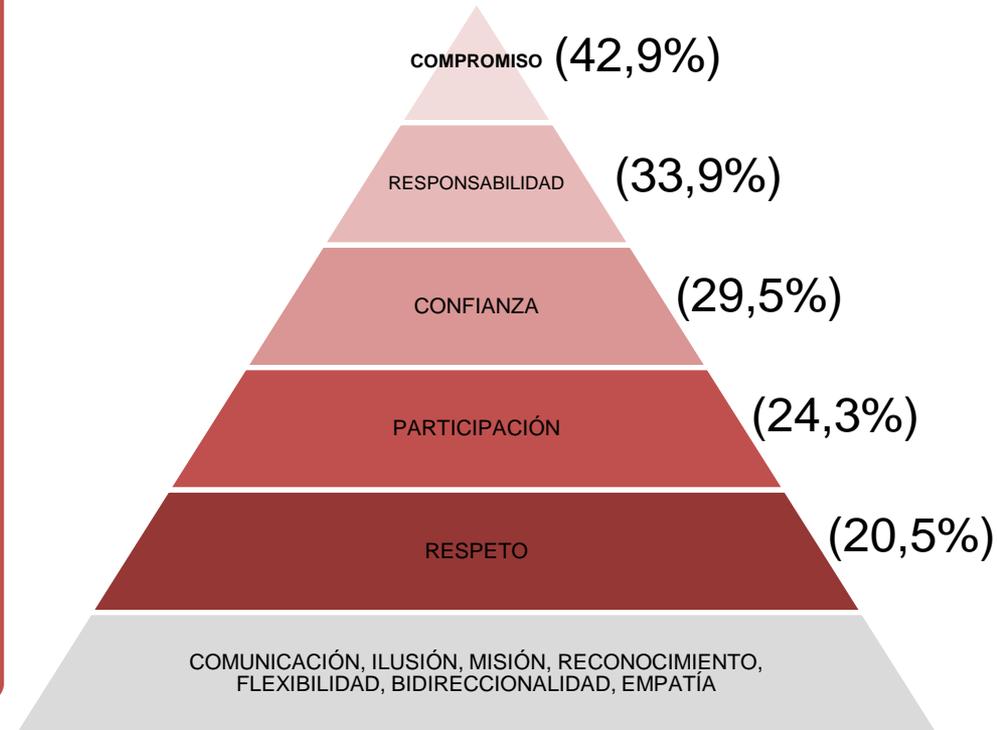
¿Qué entendemos por vínculo positivo? ¿A qué aspiramos?

ORGANIZACIÓN

Favorece que la organización tenga un mejor desarrollo de su actividad, mayor productividad y calidad. Además, favorece el desarrollo de la misión de forma coherente y paralela a la realidad y a la base social. Las personas son el valor añadido de la organización y el vínculo potencia la cohesión.

PERSONAL REMUNERADO

Refuerza la identidad o el sentimiento de pertenencia de los y las profesionales que encuentran con quien compartir el deseo de transformación social. Facilita también, el trabajo en equipo, el disfrute y el crecimiento personal y profesional.



✓ Un vínculo positivo es aquel que procura una **relación satisfactoria y deseable para ambas partes**, personas trabajadoras y organización.

✓ Se considera que el **compromiso, la responsabilidad, la confianza, la participación y el respeto** son los principales rasgos definitorios de un vínculo positivo.

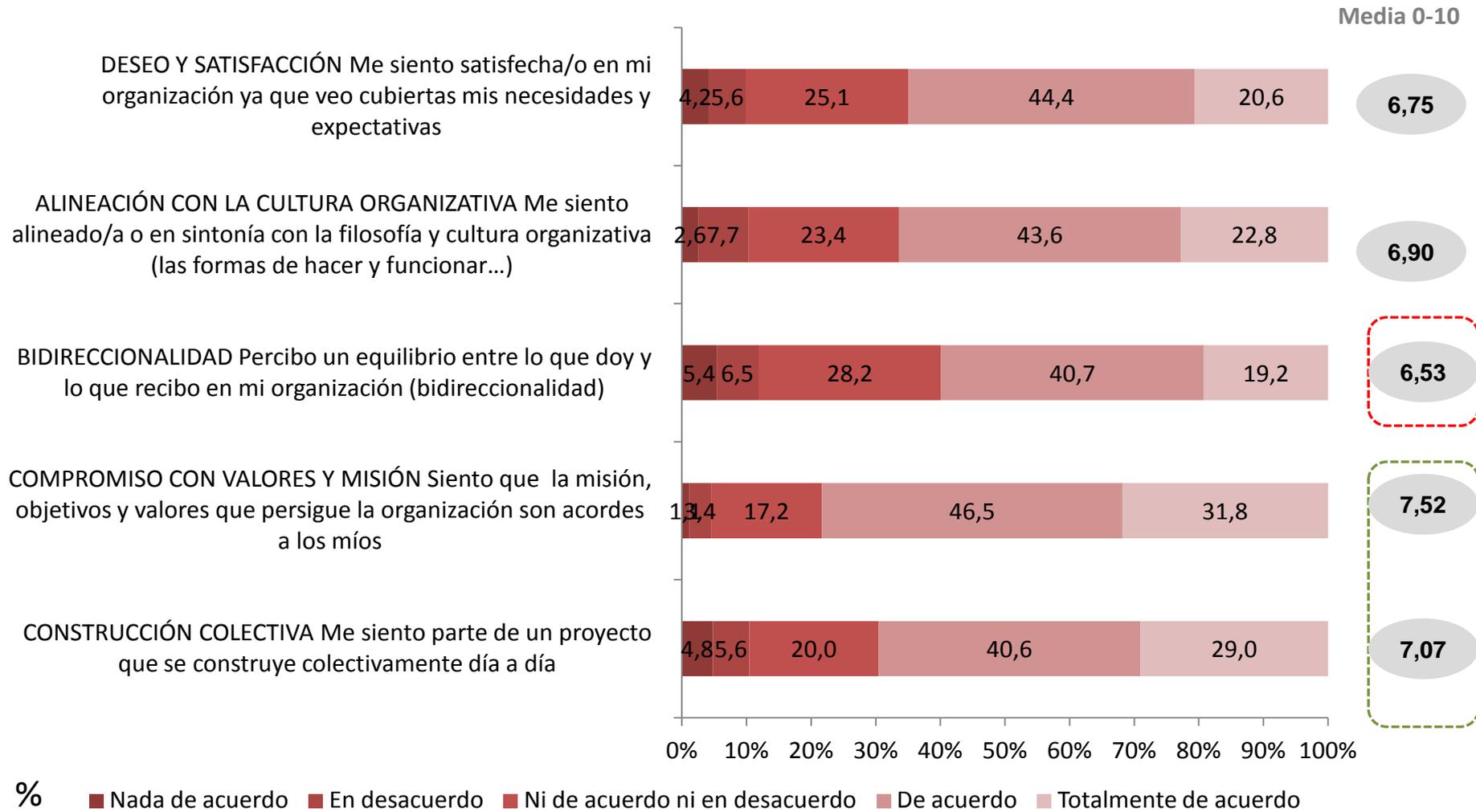
¿Qué dimensiones comprende y debemos atender?



✓ Se han identificado una serie de elementos/dimensiones que hacen funcionar el vínculo positivo y que **si se potencian lo refuerzan** de manera significativa.

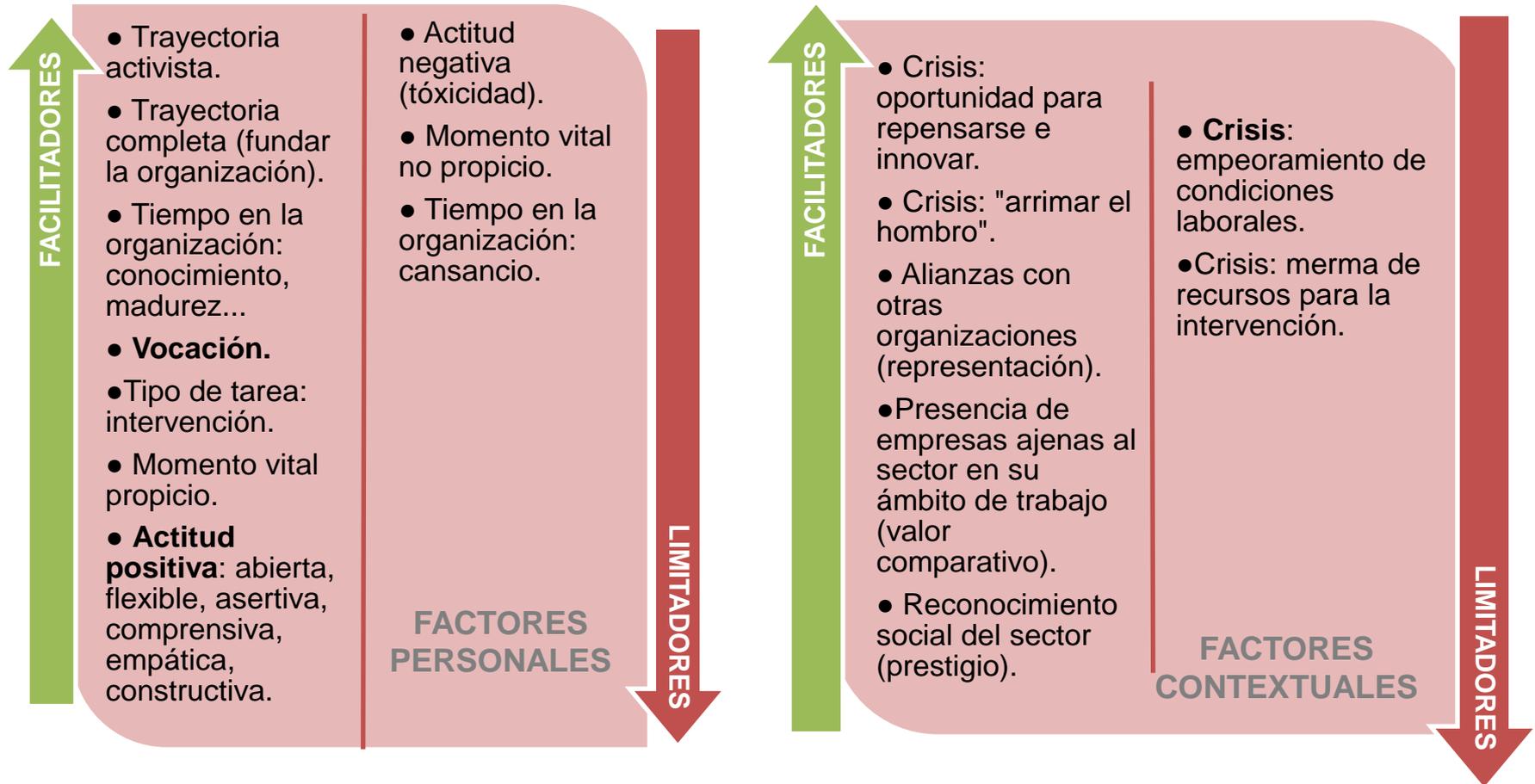
✓ Aunque algunos de estos elementos pueden darse en cualquier organización de otro sector, cabe considerar que buena parte de ellos **están estrechamente relacionados con la naturaleza**, funcionamiento y trayectoria de las organizaciones del TSS.

¿Cómo estamos en relación con dichas dimensiones?



- ✓ El compromiso con los valores y la misión así como el sentimiento de construcción colectiva son las dimensiones con más presencia.
- ✓ La **bidireccionalidad** (tiene que ver con el reconocimiento) es la dimensión que requiere de mayor refuerzo a fin de preservar el vínculo.

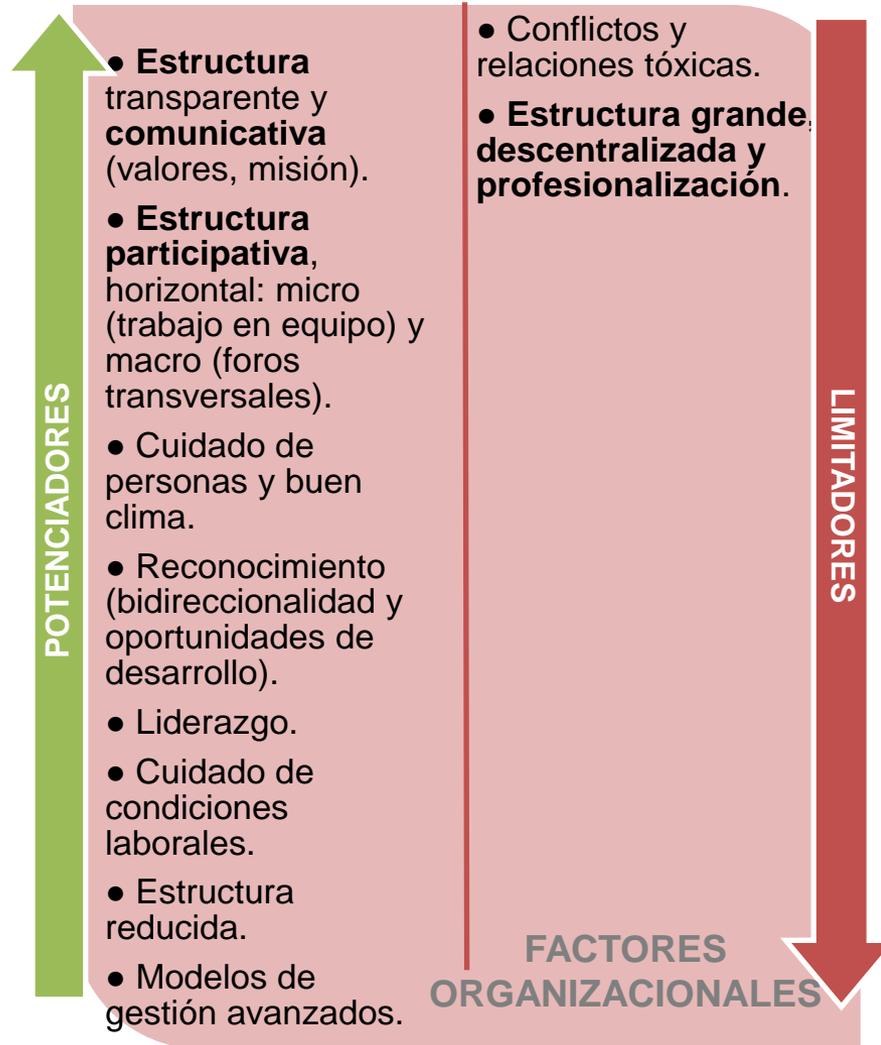
¿Qué factores pueden facilitar y limitar el vínculo positivo?



✓ Cuando algunos factores están presentes la probabilidad de que el vínculo que se establece sea más fuerte es mayor. Por ejemplo, **la motivación vocacional y la actitud positiva** (son capaces de neutralizar o compensar otros factores limitadores).

✓ La presencia de algunos factores pone en peligro la preservación del vínculo positivo. Por ejemplo, el contexto actual de **crisis** (aunque otros factores facilitadores pueden mitigarlo).

¿Qué factores pueden facilitar y limitar el vínculo positivo?



“La clave de todo esto es que todos consideremos que la organización es nuestra, que somos parte de la organización, que la organización es también nuestra. En ese sentido la transparencia es un elemento fundamental dentro de una organización. Nadie considera suyo algo que no conoce. La transparencia en la toma de decisiones, la transparencia en los asuntos económicos, etc.”.

“Yo estoy entre la vieja guardia y la nueva. Conmigo se hizo mucho ejercicio para explicar cómo funcionan las cosas...hay cosas que son importantes. Igual me parece importante el lenguaje que utilizas a la hora de dirigirte al colectivo, la forma de hacer... en ese tipo de cosas igual se ha perdido. Antes era la misión lo que más se trasladaba ahora se limita a la actividad. Igual se ha olvidado eso”.

✓ Para preservar un vínculo fuerte, las organizaciones que han experimentado **procesos de crecimiento y profesionalización significativos** se ven obligadas a planificar y diversificar medidas específicas y formalizadas que suplan la **comunicación y participación** que con anterioridad se daba de forma casi espontánea.

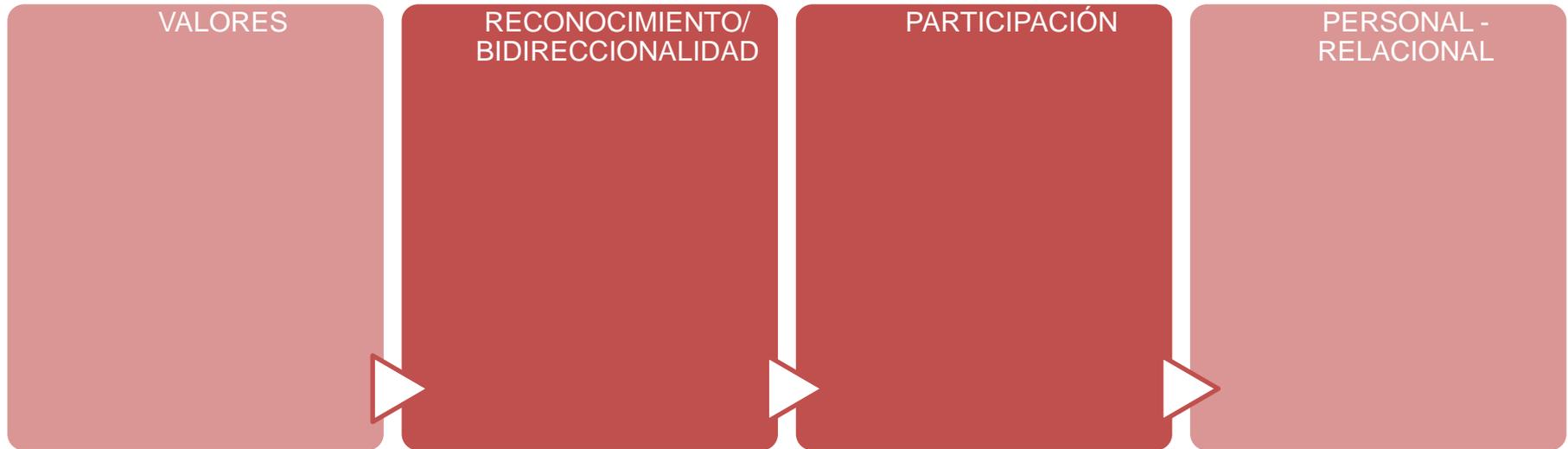
¿Cómo estamos en relación con algunos factores organizacionales clave?

Media 0-10

TRANSPARENCIA Y COMUNICACION	Existen cauces de comunicación interna adecuados que permiten conocer el devenir de la organización en materia económica...	6,3
	Existen cauces de comunicación interna adecuados que permiten conocer la misión y objetivos, la actividad que realizan el resto de equipos de la organización y, en general, tener una visión de conjunto.	6,8
COHERENCIA	La cultura organizativa (la forma de hacer y funcionar) de mi organización es coherente con su misión y valores: hay sintonía entre lo que se defiende hacia fuera y lo que se practica hacia dentro.	6,7
ESTRUCTURA PARTICIPATIVA	Puedo opinar y participar en la toma de decisiones de mi equipo de trabajo, en la actividad de mi puesto.	7,0
	Puedo opinar y participar en la toma de decisiones que atañen a la organización en su conjunto.	6,1%
CUIDADO Y CLIMA	En mi organización se cuida a las personas: se presta atención a las situaciones personales, se facilita la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, etc.	7,3%
	En mi organización hay un buen clima laboral	6,8%
	Mi organización gestiona adecuadamente los conflictos que se generan dentro de la entidad	5,9%
RECONOCIMIENTO	Obtengo reconocimiento por el trabajo que realizo por parte de las personas responsables.	6,6%
	Mi organización cuenta con mecanismos de reconocimiento suficientes y adecuados: se brindan oportunidades de formación, de desarrollo profesional, etc.	6,4%

✓ La **gestión de los conflictos, los mecanismos de reconocimiento y los cauces de comunicación interna** (que deben garantizar la información sobre el devenir de la organización en materia económica para contextualizar las decisiones) son los factores organizacionales que mayor margen de mejora presentan.

¿Qué nudos sería deseable deshacer para propiciar el vínculo positivo?



✓ Los nudos son situaciones insatisfactorias no resueltas, a menudo desajustes derivados de procesos de crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Los nudos representan obstáculos (en áreas clave ligadas a dimensiones del vínculo positivo y motivaciones de permanencia) que limitan las relaciones positivas dentro de las mismas y son en definitiva, **retos** a los que se enfrentan las organizaciones para preservar la permanencia del personal.

NUDOS

¿Son coherentes las organizaciones?

“Es importante que nuestras entidades no pierdan con respecto a nosotros la perspectiva social que defienden (en cuanto a derechos). Que sean coherentes hacia el colectivo con el que trabajan si no también hacia los y las trabajadoras (reconocimiento, políticas de igualdad, respetar jornadas...)”.

¿Están consiguiendo las organizaciones transmitir los valores que las fundamentan?

“Creo que a las entidades les está resultando difícil transmitir esos orígenes de la entidad (de dónde vienen...)”.

¿Han sido capaces las organizaciones de preservar su esencia en escenarios de fuerte profesionalización?

“No siento que el vínculo se ha perdido pero siento que hay que favorecerlo. En una organización pequeña, que empieza, el vínculo sale casi de manera natural (porque es un grupo reducido, porque hay que pelear más con el entorno...). Pero una organización que crece y se sistematiza gana muchas cosas pero inevitablemente se renuncia o se pierden otras. No puedes pensar que el vínculo es algo espontáneo y natural. Hay que favorecerlo”.

VALORES

NUDOS

¿Tienen las organizaciones una política de promoción interna clara?

¿Se garantiza el equilibrio entre dar y recibir?

¿Dónde debemos poner el límite cuando hablamos de mostrarnos disponibles o realizar concesiones?

¿El plus de voluntariedad es exigido por las organizaciones o es una percepción errónea de los y las trabajadoras?

RECONOCIMIENTO

“Desde promoción interna algo que es difícil de resolver: hay momentos en los que hay oportunidades para las personas pero momentos como los de ahora es difícil. Hay gente muy válida a las que no puedes darle ese premio que se merece con posibilidades de promoción. Tratas de hacerlo con la participación, etc. Mejorar promoción interna cuando hay oportunidades pero ¿cuándo no hay oportunidades? Ves que hay gente con aspiraciones y que se lo merece. Es un problema con el que nos encontramos. Y ves que se te puede ir si tiene una oportunidad fuera”.

“Las personas que claramente sentimos ese vínculo, en ocasiones, sentimos más responsabilidad por dar más, estar más disponible, renunciar a un derecho por el bien de la entidad... no está mal hacerlo pero es necesario buscar un equilibrio. ¿La vinculación hasta dónde nos puede llevar?”

“La mayor diferencia que veo es que en nuestro sector el vínculo se presupone. Si te dedicas a esto parece que eres buenísimo, que puedes dedicar el tiempo que la entidad requiera. Olvidarte de tus derechos... eso es peligroso”.

“Cuando entré en la organización era meter todas las horas del mundo... Si no lo hacías era como que no formabas parte. Así estuve bastantes años. Con el tiempo me di cuenta de que era un enganche emocional malo (...) creo que está más relacionado con el antes que con el momento actual”.

✓ **Cuidado de la reciprocidad en las “concesiones”** que en ocasiones se realizan y no quedan convenientemente enmarcadas en acuerdos que las limiten.

✓ Aunque hay consenso a la hora de considerar que las concesiones sin límites no son buenos ejemplos de vínculo positivo (entrañan “quemazón”...), buena parte del personal remunerado presenta síntomas de un compromiso que podríamos denominar “normativo”: siente un deber moral, piensa que es lo que debe hacer y percibe que hacerlo le retribuirá un mayor valor o reconocimiento dentro de la organización. Aunque las organizaciones hayan abandonado dinámicas de trabajo de épocas pasadas -límite entre lo profesional y lo personal, voluntariado-, dichas dinámicas calaron y hoy sigue arrastrándose una cierta indefinición de lo que se espera de los y las trabajadoras en este sentido.

NUDOS

¿Qué se entiende por participar en las organizaciones del TSS?

“Muchas veces se confunde la diferencia entre participar y tomar decisiones. Yo he participado un montón de veces y no siempre se hace lo que tú dices. Pero es que igual no se tiene que hacer. Tú has participado y has ofrecido tu enfoque o tu punto de vista que seguro se ha tenido en cuenta pero el resultado final no tiene que ser lo que tú has dicho”.

¿Tienen estructuras horizontales?
¿Forma parte del día a día?

“Una entidad pequeña que tiene una estructura horizontal va haciéndose más grande y se potencia más lo económico. ¿Pero cómo volver a esa horizontalidad en la que todo el mundo se sienta escuchado?”

¿Se consigue implicar a todo el mundo, sin exclusiones?

“En nuestro caso el volumen de personas y la dispersión hace más complicada la vinculación. No se puede generalizar ya que es una dificultad de las organizaciones grandes”.

¿Son las org. capaces de superar la participación "estética"?

“A veces participas y aportas y luego no se ha traducido en nada. Eso hace que se queme el espacio y es un riesgo”.

¿El personal remunerado está dispuesto a empoderarse de los espacios que se le brindan?

“Creo que también nos toca empoderarnos de los espacios de participación que tenemos. (...) La culpa no siempre tiene que estar en los de arriba. Seamos corresponsables. A veces hay espacios de participación y estamos 6 de 300”.

NUDOS

PERSONAL-RELACIONAL

¿Cuánta atención prestamos a las relaciones interpersonales?

“Las relaciones personales son también importantes. Si no hay trabajo en equipo las relaciones interpersonales del día a día pueden ser dañinas y crear un ámbito laboral muy malo. Todavía no sabemos trabajar en equipo”.

¿Están suficientemente articuladas las relaciones entre el personal más veterano y las nuevas incorporaciones?

“Es una de las claves. Que los que más tiempo llevamos no pensemos que somos los más vinculados y que aceptemos las nuevas remesas que quizá lleguen con otras ideas y que los que entran vengan con ganas de empaparse de la identidad de la asociación”.

- ✓ **El trabajo en equipo dirigido a la atención de otras personas conlleva un nivel de intensidad emocional que no puede ser descuidado.**
- ✓ **El componente relacional de la actividad implica que las personas trabajadoras estén expuestas a un importante riesgo de contagio y toxicidad cuando las situaciones de conflicto no se resuelven convenientemente.**
- ✓ **Hay que conjugar las diversas formas de entender la pertenencia a la organización y aprovechar la contribución específica de distintos grupos de personas** que se han ido incorporando en momentos diferentes:
 - *Que las nuevas generaciones logren un alto compromiso con la org. y se sientan elemento constructor de ésta;*
 - *Que las veteranas no perciban como amenaza las nuevas formas de hacer y que transfieran el valor añadido;*
 - *Que las generaciones “bisagra” actúen a favor de la promoción del vínculo positivo en la organización convirtiéndose en aliadas de ésta para favorecer que las distintas generaciones se conozcan y acerquen.*



ALGUNAS
ORIENTACIONES
PARA DESHACER
LOS NUDOS

valores

¿Son coherentes las organizaciones?
¿Están consiguiendo transmitir sus valores?
¿Consiguen preservar su esencia?



1

Promover la construcción compartida de valores

Formalizar la transmisión de valores y misión

2



1

✓ Organizar **sesiones de formación o seminarios con un componente ideológico** que promuevan el diálogo y la transmisión de los valores y de formas de hacer entre las personas más veteranas y las nuevas incorporaciones de personal remunerado, pero también entre personal remunerado y otros actores de la organización (voluntariado, miembros de los órganos de gobierno, etc.).

2

✓ Planificar los **mecanismos de comunicación** orientados a la transmisión de valores.

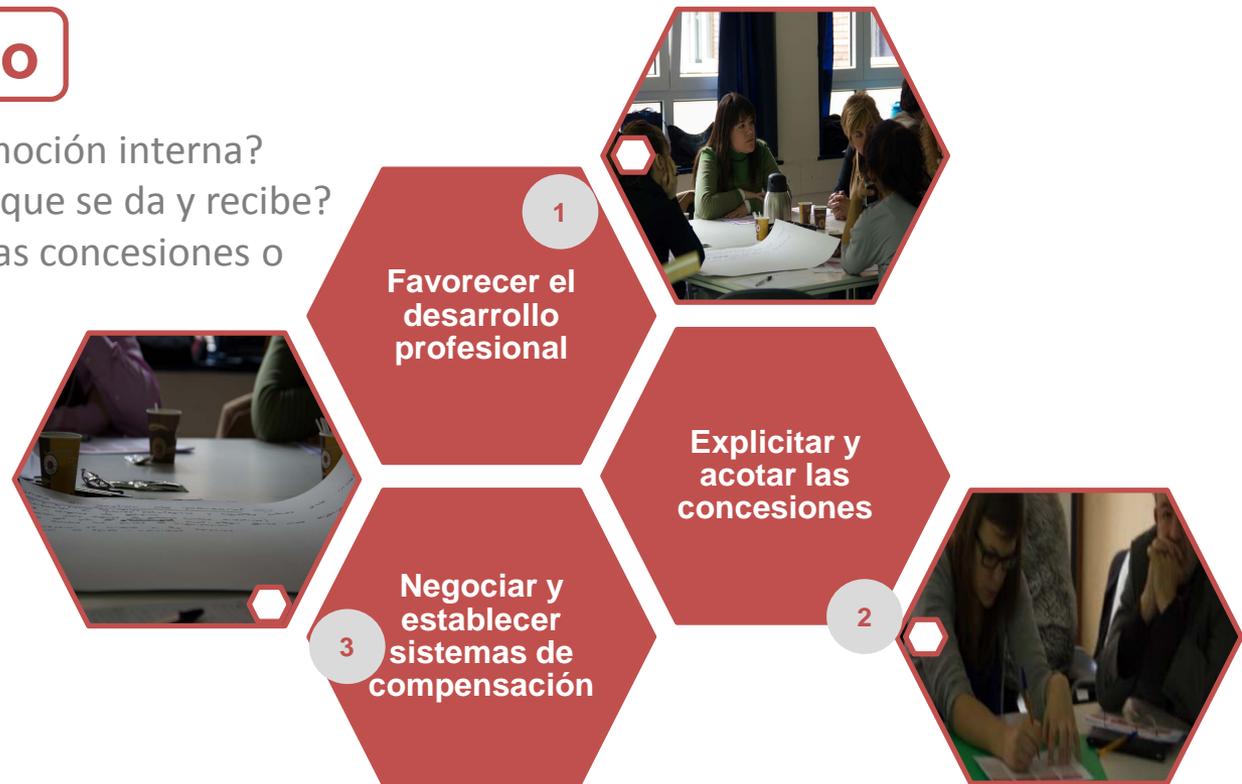
✓ Crear **protocolos de acogida para las nuevas incorporaciones** que hagan hincapié en procurar que estas personas conozcan no sólo el funcionamiento sino también la filosofía, los valores y misión de la organización.

✓ Favorecer que las **personas que llevan más tiempo** en la organización o personas que tienen un liderazgo dentro de la misma (liderazgo tanto formal como informal) asuman una **labor de transmisión de valores y filosofía organizativa** a las nuevas incorporaciones.

✓ Generar **espacios transversales de encuentro**, más allá de los equipos de trabajo habituales.

reconocimiento

¿Tienen política de promoción interna?
¿Hay equilibrio entre lo que se da y recibe?
¿Está claro el límite de las concesiones o “voluntariedad”?



1

✓ Ofrecer **formación o reciclaje profesional orientado a la promoción interna por competencias**, que posibilite el reconocimiento explícito de las personas.

✓ Generar **espacios internos de formación (dentro del propio equipo de trabajo y con otros equipos de trabajo)** en los que compartir el “saber hacer” de las personas, los aprendizajes adquiridos en formación externa, etc.

2

✓ **Identificar y contextualizar los distintos momentos en los que se realizan concesiones en la organización.** Hacerlas explícitas y elaborar un discurso claro en torno a ellas que establezca cuáles son los límites y no de pie a múltiples interpretaciones.

3

✓ **Reconocer las concesiones y desarrollar un sistema de compensación** que procure que éstas no sean vividas como renuncias impuestas

participación

¿Cuánto de horizontales son?
¿Se supera la participación “estética”?
¿Cuánto de extendida está la participación, hay exclusiones o autoexclusiones?



1

- ✓ **Identificar y consensuar qué se entiende por participar** y elaborar un **mapa de la participación**.
- ✓ **Procurar que los espacios de participación no se limiten a la recogida de ideas y preocupaciones.**
- ✓ **Realizar una devolución de todos y cada uno de los procesos participativos.**
- ✓ **Involucrar a los y las trabajadoras en los planes de gestión y el plan estratégico.**

2

- ✓ **Multiplicar los espacios formales de participación** -por competencias, por responsabilidades, por equipos de trabajo, por proyectos distintos- favoreciendo una participación transversal y heterogénea.
- ✓ Favorecer la **presencia del personal remunerado** en asambleas de org. o en determinadas reuniones de dirección.
- ✓ Combinar **espacios “formales” de participación con otros más informales** que favorezcan la creación de ideas.
- ✓ **Facilitar que la participación pueda ser promovida bidireccionalmente**, “desde arriba” y también “desde abajo”.
- ✓ Realizar **encuestas de satisfacción** para detectar aspectos mejor y peor valorados y líneas de trabajo prioritarias.

3

- ✓ Elaborar un **plan de comunicación claro y conciso que fluya y llegue a todas las personas.**
- ✓ **Ofrecer a las nuevas incorporaciones un curso informativo** para que se sitúen rápidamente en la estructura de la organización, su funcionamiento, los roles de las distintas personas que la componen, etc.

Personal relacional

¿Atendemos a las relaciones interpersonales?
¿Están articuladas las relaciones intergeneracionales?

1

- ✓ Impulsar **formación conjunta de los equipos** de trabajo que favorezca cohesión y la relación entre sus miembros.
- ✓ Buscar espacios externos (“no laborales”) en los que **reflexionar conjuntamente sobre el devenir del equipo**.
- ✓ Revisar las **formas de trabajo en equipo** y realizar **formación específica orientada a mejorar el trabajo en equipo**.
- ✓ **Evaluar el desempeño de los puestos de trabajo bajo fórmulas que impliquen en ello al personal remunerado**, con vistas a reforzar el trabajo que se realiza y consensuar pautas de mejora.

2

- ✓ Elaborar un **protocolo de actuación** ante los conflictos que tengan lugar en la organización.
- ✓ Ofrecer **formación en materia de liderazgo**, habilidades sociales y resolución de conflictos a los y las trabajadoras.
- ✓ Generar **momentos y espacios de trabajo de confianza en los que poder resolver los nudos** personales y laborales.

3

- ✓ Realizar **ejercicios simbólicos de “intercambio de puestos de trabajo”** con vistas a trabajar la empatía y el reconocimiento mutuo entre distintos trabajadores y trabajadoras.

4

- ✓ Favorecer **espacios en los que diferentes grupos de la organización** (personas voluntarias, personal remunerado...) **tengan oportunidad de encontrarse, reflexionar, etc.**
- ✓ Crear **equipos de trabajo que trasciendan los que habitualmente se vinculan a la tarea profesional**.
- ✓ Crear **medidas de conciliación adaptadas a las necesidades de las personas**.
- ✓ Realizar un **acercamiento al sentir de las personas** trabajadoras posibilitando espacios de evaluación que aborden la dimensión emocional de la persona.
- ✓ Facilitar a las **personas que trabajan en intervención directa** espacios de desahogo y contraste en los que trabajar la parte emocional de la intervención que realizan con las personas usuarias.



Observatorio del Tercer Sector Social

Inicio || Contacto || eu || es

BEHATOKIA OBSERVATORIO 3s bizkaia.org

PROMOCIÓN INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN INVESTIGACIÓN GALERÍA

¿Quiénes somos?

- Misión y ámbitos de trabajo
- Valores
- Nuestros documentos

Promoción

- Seminarios
- Publicaciones 3S
- Breves de gestión

Información y documentación

- Consulta del catálogo
- Biblioteca de referencia
- Normativa ONL
- Hemeroteca
- Agenda
- Boletín de actualidad
- Estudios sobre el Tercer Sector

Investigación

- Libro Blanco del Tercer Sector Social en Euskadi 2014-2015
- Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia 2007
- Anuario del Tercer Sector de Bizkaia 2010
- Proyectos de investigación

Buzón de sugerencias

Proyectos de investigación

Valor añadido Retos Compartidos Tercer Sector Social Historia **Percepción Social** Trabajadores/as y vínculo con organizaciones

TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia continúa **impulsando la innovación y mejora de la intervención y la gestión de las organizaciones de Bizkaia**, en este caso realizando un estudio sobre las y los trabajadores en el Tercer Sector Social de Bizkaia.

Hasta ahora hemos centrado la mayor parte de nuestros trabajos en la visión de las organizaciones (Libro Blanco, Anuario, Diagnóstico del Tercer Sector Social...), aunque ya en ellos incluíamos algunos aspectos relacionados con las y los trabajadores (personal remunerado) y la gestión de personas. Existiendo también estudios sobre el voluntariado, creemos que es el momento de **centrar la mirada en las y los trabajadores**.

Concretamente pretendemos acercarnos al colectivo de personas que trabajan de forma remunerada en las organizaciones del Tercer Sector Social con vistas a **identificar su perfil y pulsar**, entre otros, **aspectos como sus valores y motivaciones, las razones que sostienen el vínculo con las organizaciones**, etcétera.

El proyecto que se propone tiene por finalidad última **ampliar el conocimiento sobre las personas remuneradas del sector y el vínculo entre éstas y la organización donde trabajan**: definir el **perfil del personal remunerado** (características socio demográficas, aspectos de carácter más cualitativo que posibiliten tener una visión de los rasgos personales e ideológicos, etc.); describir y cuantificar los **distintos tipos de vínculo** existentes entre personal remunerado y las organizaciones; identificar las **mejoras** necesarias para alcanzarlo y contribuir a que las organizaciones no lucrativas y sus responsables de Recursos Humanos dispongan de un mayor conocimiento en relación con la gestión de la cultura organizacional, etc.

En el desarrollo del proyecto se diferencian las siguientes fases:

Utilizamos cookies propias y de terceros para mejorar tu experiencia de navegación y nuestros servicios. Si continúas navegando, consideramos que aceptas su uso. [Ver política de cookies](#)

www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=188

12:37 03/10/2014

3s_investigación

bizkaiko hirugarren sektorearen behatokia
observatorio del tercer sector de bizkaia



<http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=192>