

TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL: valores y motivaciones del personal remunerado de las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia

BREVE RESEÑA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS	11
PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA	13
BIBLIOGRAFÍA.....	19

JUSTIFICACIÓN

- ✓ **Algunos datos de contexto sobre el Tercer Sector Social y su personal remunerado**
- ✓ **¿Qué sabemos sobre el colectivo de personas remuneradas del Tercer Sector Social?**
- ✓ **¿Qué importancia tiene ampliar el conocimiento sobre este vínculo en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector Social?**
- ✓ **¿Qué entendemos por vínculo entre el personal remunerado y la organización?**
- ✓ **Nuestra propuesta de investigación.**

Algunos datos de contexto sobre el Tercer Sector Social y su personal remunerado:

En las últimas décadas el Tercer Sector¹ ha experimentado un crecimiento cuantitativo tanto en lo que respecta a personas remuneradas, como voluntarias y asociadas. Tomando como referencia orientativa las últimas estimaciones publicadas en el *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia de 2010*², el sector podría estar empleando en Bizkaia a aproximadamente 30.000 personas y estaría canalizando también el trabajo voluntario de otras 160.000 personas.

Por tanto, se trata de un sector que moviliza un importante “capital humano y social”, con una gran riqueza de perfiles y formas de compromiso con la organización. El voluntariado tiene un peso importante y contribuye al valor añadido de las organizaciones, si bien a lo largo de las últimas décadas las organizaciones del Tercer Sector han ido creciendo y desarrollándose paulatinamente, produciéndose una mayor presencia de personal remunerado en las organizaciones. La cada vez mayor presencia de personal remunerado ha incrementado también la posibilidad del sector de ofrecer una respuesta adecuada a las necesidades.

Atendiendo a los datos del 2010 que ofrece el citado *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia* cuatro de cada diez entidades cuenta con personal remunerado y se advierte un incremento de casi 9 puntos porcentuales con respecto a los datos correspondientes al 2007.³

¹ Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia se entiende por Tercer Sector aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados (cooperación internacional al desarrollo, cultura, medioambiente, acción social, ocio y tiempo libre, etc.)

² Canto A., Vidorreta I., Cabezas I. *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2010.

³ El más que previsible impacto de la crisis en estos procesos de incorporación y consolidación de personas remuneradas hace suponer que los datos que se recojan en el próximo Libro Blanco del Tercer Sector previsto para 2013 serán algo distintos.

Por lo general, las organizaciones que cuentan con personal remunerado son aquellas que tienen una figura jurídica diferente a la de asociación (fundaciones, etc.), también aquellas organizaciones de mayor antigüedad y atendiendo al ámbito aquellas que se clasifican como entidades de Empleo, Derechos Humanos, Acción Social, Salud y Cooperación Internacional al Desarrollo. Los datos muestran una gran heterogeneidad de realidades entre organizaciones si bien la media de personas remuneradas se sitúa en 2010 en 28 personas mientras que tres años antes rondaba las 19 personas. Además, aunque las entidades con más de 50 personas contratadas siguen siendo una minoría cabe destacar que han pasado de representar el 7,6% en 2007 al 8,3% en 2009.

El *Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia de 2010*⁴, que ofrece datos específicos para el subsector Social o de Acción Social en sentido amplio⁵, cifra en el 56,2% el porcentaje de entidades que cuenta al menos con una persona contratada para el desarrollo de su labor. Según los datos recogidos en este informe, casi la mitad de las organizaciones había aumentado su personal remunerado en los 3 años anteriores a la consulta.

Cabe hablar de dos claras características asociadas a los recursos humanos de estas organizaciones: mayoritariamente son mujeres y personas jóvenes:

Se aprecia una presencia significativa de mujeres en los principales grupos de interés de estas organizaciones (personal remunerado, voluntariado, personas socias...) que sin embargo, resulta poco coherente con su nivel de participación en los equipos de dirección y gestión. Las mujeres representan el 88,7% del personal remunerado de las organizaciones del Tercer Sector Social y son mayoría entre el personal remunerado del 77,6% de las organizaciones, mientras que sólo se da esta situación en el 8,3% de las juntas de patronato y en el 43,5% de las juntas directivas.

Por otro lado, la presencia significativa de jóvenes entre el personal remunerado se evidencia en el hecho de que sólo el 17% del personal contratado de las organizaciones del Tercer Sector Social tiene más de 50 años, más concretamente el 43,8% tiene 35 años o menos. Este perfil joven de personas trabajadoras es uno de los motivos por los que una parte importante del personal (35,1%) lleva trabajando en la misma organización dos años o menos, si bien cabe señalar que una proporción muy similar cuenta con más de 5 años de trayectoria en la misma entidad (36,8%).

Atendiendo a las condiciones laborales de las personas que trabajan en organizaciones del Tercer Sector Social, en torno al 64% tiene un contrato fijo o indefinido (la cifra era ligeramente menor en 2007). Si se calcula el índice de temporalidad teniendo en cuenta la cantidad de contratos temporales o por obra en relación a los contratos fijos o indefinidos la cifra ronda el 31,5% y aunque ha disminuido con respecto a años anteriores, se sitúa por encima del índice medio para Bizkaia que en 2009 fue del 18%⁶. Por otro lado, la mayor parte del personal, en torno al 89%, está contratado a tiempo completo.

Los trabajos de investigación que tienen por objeto el diagnóstico de la situación del Tercer Sector publicados recientemente en Bizkaia y también en otros ámbitos territoriales han venido a resaltar la importancia de que las organizaciones que están experimentando crecimientos significativos en su estructura presten especial atención a algunos retos tales como: proteger e impulsar la renovación de su base social (voluntariado, personas socias...); fomentar su

⁴ Canto A., Vidorreta I., Cabezas I. *Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2010

⁵ Se refiere al conjunto de organizaciones del Tercer Sector que persiguen la promoción y la inclusión social de las personas y desarrollan, a tal efecto, actividades orientadas a facilitar el ejercicio efectivo o de los derechos sociales y el acceso de las personas al bienestar social, con especial atención a aquellas que afrontan situaciones de exclusión o vulnerabilidad.

⁶ Fuente: http://www.eustat.es/elementos/ele0003300/ti_Poblacion_de_16_y_mas_años_ocupada_por_situacion_profesional_tipo_de_contrato_y_tipo_de_jornada_y_territorio_historico_miles_2009/tbl0003335_c.html

participación activa en la vida asociativa y garantizar el fortalecimiento de los órganos de gobierno; impulsar políticas y sistemas de gestión de personas que sean coherentes con su identidad y valores y que procuren unas condiciones laborales acordes con los principios del sector; etc.

Más concretamente en relación a la naturaleza de los vínculos de las personas, cabe destacar las transformaciones que se han producido, entre otros motivos, por la acelerada profesionalización. Este crecimiento de personas profesionales, si bien ha supuesto un salto cualitativo en la capacidad de gestión e intervención, también ha supuesto una evolución en sus culturas relacionales: *“Cobra especial relevancia poner en marcha políticas de personas capaces de socializar a las nuevas generaciones de profesionales en los valores de las entidades, en su identidad y su cultura organizativa. Para ello, es necesario garantizar el cuidado de las personas, cuidar la vida interna de las organizaciones y realizar un esfuerzo por formalizar y trasladar la cultura de la organización mediante códigos de conducta y sistemas de dirección por valores.”*⁷

¿Qué sabemos sobre el colectivo de personas remuneradas del Tercer Sector Social?

El conocimiento disponible sobre el colectivo de personas remuneradas del Tercer Sector Social es escaso en comparación con la información que se ha ido recogiendo sobre otros grupos de interés.

Investigaciones como *Estudio sobre voluntariado en la CAPV: cuantificación y caracterización 2012*⁸ ofrecen una descripción detallada del perfil de las personas voluntarias que desempeñan su labor en las organizaciones no lucrativas profundizando además, en sus motivaciones, expectativas y satisfacción en relación con de la acción voluntaria y la organización donde trabajan. Sin embargo, por lo general, cuando se ha abordado el estudio del personal remunerado en las organizaciones del sector no se ha trascendido el análisis básico de su perfil sociodemográfico y laboral de tal modo que no se ha avanzado suficientemente en el ámbito de las motivaciones, valores, cultura, etc.

Aunque se conoce poco de las personas que trabajan de manera remunerada en estas organizaciones, algunos estudios sectoriales han señalado la existencia de cierta relación entre su ideología religiosa y política y la lógica solidaria de las personas que trabajan en este sector. Concretamente los resultados del estudio denominado *“el Tercer Sector y el mercado: conflictos institucionales en España”*⁹ indican que una mayoría de los miembros (personal voluntario y remunerado) de las ONGD a nivel estatal posee creencias religiosas fuertes -si bien este factor está relacionado con que la mayoría de este tipo de organizaciones se declara confesional- y que el 80% se considera de izquierdas en mayor o menor medida.

⁷ OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia. Documento de síntesis. Bilbao: Observatorio del Tercer sector de Bizkaia, 2010, página 256. http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/242_Libro%20Blanco.pdf

⁸ Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, Dirección de Política Familiar y Comunitaria. *Estudio sobre voluntariado en la CAPV: cuantificación y caracterización 2012*.

⁹ López Rey, José A. *El Tercer Sector y el mercado: conflictos institucionales en España*. 2006

¿Qué importancia tiene ampliar el conocimiento sobre el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social?

Las personas que trabajan, que colaboran y que conforman cualquier organización mantienen un vínculo con la organización y a su vez ésta se vincula con las personas que la forman. En la medida en que este vínculo es más fuerte, estable, satisfactorio y coherente con la misión y valores de la organización contribuye a que ésta alcance los fines que persigue.

En el contexto de las organizaciones del Tercer Sector Social, que tienen por misión la transformación social, el vínculo y la creación de relaciones adquiere una importancia especial dado que es una de sus herramientas fundamentales para conseguir dicha transformación¹⁰. Esta perspectiva relacional es un aspecto central de su forma de ser y la generación de vínculos es también elemento clave en la configuración de estas organizaciones. La capacidad de generar vínculos tiene valor en sí mismo por la importancia que una red de relaciones tiene como espacio de generación de valor social, esto es, la importancia de estos espacios de relación radica en su potencial para generar relaciones positivas que fomentan el crecimiento.

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

La transformación de estos vínculos puede generar aspectos positivos, sobre todo en lo que tiene que ver con la creación de espacios de innovación (en el sentido, por ejemplo, de generación de ideas con personas de ámbitos y conexiones diversas), de gestión eficaz y autónoma, o de realización de proyectos específicos y de corta duración (donde los vínculos débiles pueden ser especialmente "aprovechados"). Sin embargo pueden generar una desafección y desvinculación de las personas con sus organizaciones, y con ello también un cambio cultural en organizaciones en las que esta vinculación ha sido uno de sus valores históricamente más destacados¹¹.

Por otro lado, teniendo en cuenta la acelerada profesionalización del Tercer Sector Social experimentada en los últimos años, la gestión de los vínculos que se establecen entre las organizaciones y las personas (ámbito de la cultura organizacional) aparece como un espacio importante para la reflexión e intervención dentro de las organizaciones. En la medida en que los vínculos se transforman es necesario adaptarse a las nuevas formas que pueden estar definiendo la actual relación entre personas y organizaciones.

Si bien la cultura organizacional y los vínculos y relaciones que se establecen pueden ser cuestiones de difícil acceso requieren de ser analizadas y gestionadas con vistas a mantener, modificar o mejorar la organización.

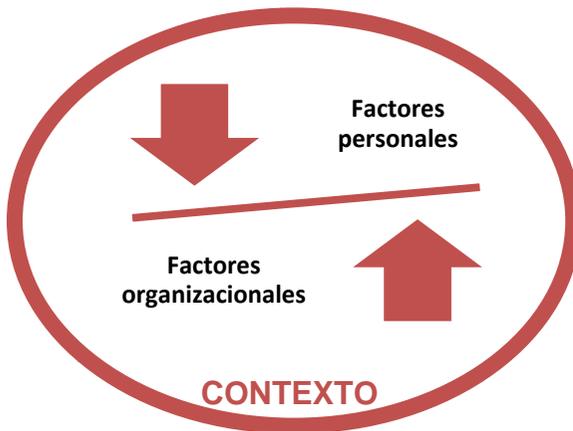
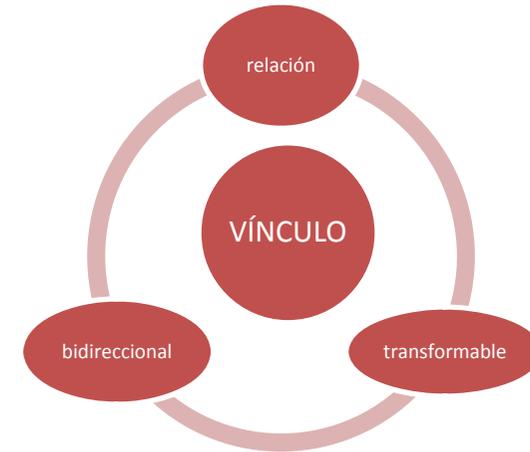
¹⁰ OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. Breve Julio 2012. *Construyendo vínculos en las organizaciones. Generando transformación social*. http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1295_201207-OTS-uztaila.pdf

¹¹ OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA. Breve Julio 2012. *Construyendo vínculos en las organizaciones. Generando transformación social*. http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1295_201207-OTS-uztaila.pdf

¿Qué entendemos por “vínculo” entre el personal remunerado y la organización?

El vínculo puede definirse por la unión o **relación** de una persona con otra u otras ya sea de forma física o simbólica y se suele utilizar para nombrar la cadena invisible que existe en la relación entre personas o grupos. Podría decirse que existe una relación entre **ambos polos** del vínculo y no puede definirse un polo sin el otro. El vínculo existe cuando existe relación, dependencia o cuando se comparte algo y no es permanente ni indestructible, puede **transformarse** y también puede finalizarse.

No hay una única forma de vincularse: los **motivos** que sostienen el vínculo pueden ser diversos (material, emocional, en relación con las posibilidades de participación, a las características de su estructura o funcionamiento...) y pueden variar a lo largo del tiempo. Además, el vínculo puede expresarse de forma distinta (diferentes **manifestaciones** “objetivas” del vínculo) y puede darse con diferentes niveles de **intensidad**.



Las personas que trabajan, que colaboran y que conforman las organizaciones mantienen un vínculo con la organización y en la configuración de este vínculo pueden influir diferentes variables o **factores** (edad, sexo, antigüedad, número de hijos e hijas, expectativas, valores, experiencias previas, actitudes, comportamientos, etc.).

Pero en la medida en que un vínculo se caracteriza por ser recíproco, las organizaciones también se vinculan a las personas. Se vinculan desde el reconocimiento, desde la estructuración a través de jerarquías, desde la formalización de los encargos y expectativas, desde la articulación de formas de participación, desde la generación y oferta de carreras de crecimiento profesional y personal, desde las relaciones informales que generan, etc. (variables o factores relacionados con las características de la organización que también pueden influir en la configuración del vínculo).

Así mismo el contexto condicionará en cierta medida las motivaciones y las formas de entender el vínculo.

A partir de la combinación de los elementos señalados anteriormente cabe identificar distintos tipos de vínculo (positivos, negativos, de mayor o menor fuerza...), algunos de los cuales agregan un valor diferencial a la misión de la organización y podrían denominarse “**vínculo positivo**”. Cabe considerar que el grado de alineación del vínculo que se establece entre las personas y la propia organización con la misión y las formas de hacer de la organización se relaciona estrechamente con las posibilidades de que una organización alcance los fines que persigue. Dicho de otro modo, estructuras y culturas de trabajo en las que las personas están más fuertemente vinculadas con la organización posibilitan un mejor desarrollo de objetivos, misiones, identidad, etc.

En este sentido, diversos autores¹² ponen de relieve la importancia el concepto de “**compromiso**” ya que se entiende como un factor que mejora especialmente la eficacia de las personas y por ende el rendimiento de la organización. El compromiso podría conllevar: el involucramiento de las personas, satisfacción, entusiasmo por el trabajo, deseo de permanencia, creencia de la importancia del trabajo que se realiza (utilidad de la labor), aceptación de las metas de la organización, esfuerzos en pro de la organización, deseo de mantenerse como miembro activo, buena disposición hacia el trabajo, voluntad, lealtad, etc.

Podría decirse que el compromiso se produce cuando: las personas están emocionalmente conectadas a otras, cuando saben lo que se espera de ellos, cuando tienen lo que necesitan para hacer su trabajo, cuando sienten que pueden llegar a tener un impacto, cuando se sienten significativos para su compañeros y compañeras de trabajo, cuando existe confianza con las personas con las que se trabaja, cuando se visualizan oportunidades para mejorar y desarrollarse profesionalmente, etc.

Más allá de esta conceptualización general, en la definición de este vínculo positivo o compromiso deseable será importante tener en cuenta sobre todo las **expectativas** de la organización pero también, las expectativas de las personas que la forman. Del mismo modo, de cara a establecer mejoras que contribuyan a conseguirlo será preciso considerar tanto los **aportes** que corresponden a la organización (canales de información, participación...) como los aportes de las personas (comportamientos, actitudes...).



¹² Cristina Bayona; Salomé Goñi; Cristina Madorrán. *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*.
http://www1.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf.

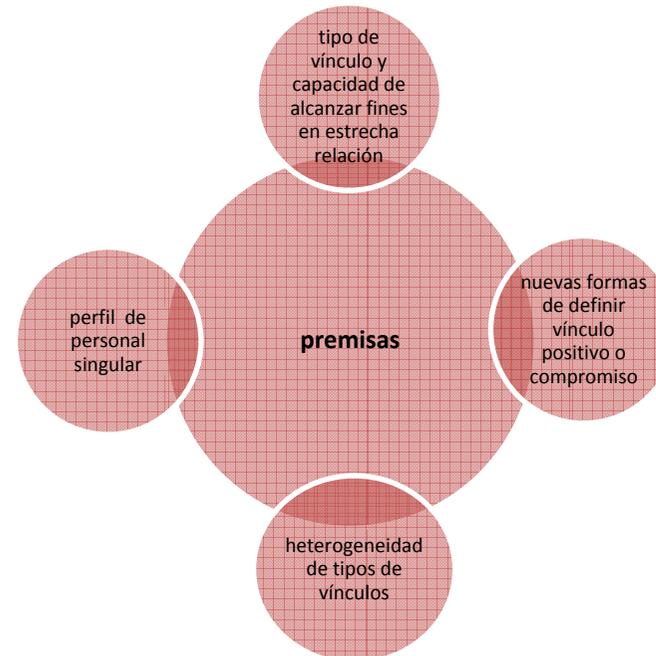
Psicología desde el Caribe. N° 19, enero-julio de 2007. María Claudia Peralta Gómez, Ana María Santofimio, Viviana Segura. *El compromiso laboral: discursos en la organización*.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>

Nuestra propuesta de investigación:

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. Considerando lo expuesto anteriormente, puede decirse que aborda un ámbito de estudio insuficientemente explorado y supone una oportunidad para avanzar en dirección a algunos de los retos importantes del sector.

Se parte de varias premisas entre las que cabe destacar:

- El personal remunerado que trabaja en el Tercer Sector Social como colectivo podría presentar unos rasgos personales e ideológicos (en relación con los valores, participación, etc.) diferenciales.
- Dada la estrecha relación existente entre el vínculo que se establece entre el personal remunerado y la organización del Tercer Sector Social y la capacidad de ésta para alcanzar sus fines, resulta especialmente interesante analizar las características de los diferentes tipos de vínculo existentes (en cuanto a motivaciones, manifestaciones e intensidad) con vistas a mantener, modificar o mejorar la organización.
- El importante incremento de personal remunerado en las organizaciones del sector de los últimos años en confluencia con otros cambios sociales que atañen a las formas de compromiso, podría haber supuesto modificaciones sustanciales en la forma de entender las relaciones dentro de las organizaciones que será preciso considerar para adaptar la gestión de los vínculos y la cultura organizacional.
- Teniendo en cuenta que el vínculo se sostiene multidimensionalmente, es variable a lo largo del tiempo y puede ser distinto en función del perfil del o la trabajadora, el tipo de organización, etc. y teniendo en cuenta también, que el Tercer Sector se caracteriza por aglutinar una amplia diversidad de organizaciones (en cuanto a estructura, ámbito de actuación...), cabe presuponer la existencia de una realidad heterogénea en cuanto a tipos de vínculos que conviven en el sector.



Por un lado, la presente investigación pretende acercarse al colectivo de personas que trabajan de forma remunerada en las organizaciones del Tercer Sector Social con vistas a describir en profundidad su perfil: **tanto atendiendo a las características socio demográficas como a aquellos aspectos de**

carácter más cualitativo que posibiliten tener una visión de los rasgos personales e ideológicos (vinculados con las creencias, la participación social, etc.) que pueden caracterizar a las personas que trabajan en el sector.

Por otro lado, se pretende describir y cuantificar los **distintos tipos de vínculo** existentes entre personal remunerado y las organizaciones del sector teniendo en cuenta las **motivaciones** tanto para formar parte –incorporación- como para permanecer en estas organizaciones; las formas en las que el vínculo se manifiesta (**traducciones objetivas** de vínculo); y la **intensidad** del vínculo con la organización¹³. Así mismo se quiere indagar en los **factores** o variables que en mayor medida se relacionan con la creación, el mantenimiento y el debilitamiento de este vínculo.

Además, se busca **contrastar el diagnóstico de la realidad actual en relación con una definición consensuada de “vínculo positivo o compromiso deseable”** para 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.

¹³ Aunque no será objeto de este estudio profundizar en ello, se prevé poder extraer una información mínima que a modo orientativo ponga en relación la experiencia laboral en este sector con la de otros. Estas pistas podrán sentar las bases de estudios posteriores de profundización que permitan describir los rasgos definitorios de lo que podría denominarse “trabajar en el Tercer Sector” e identifiquen factores clave para conseguir que los procesos de tránsito desde otros sectores (administración pública y sector empresarial) tengan éxito.

OBJETIVOS

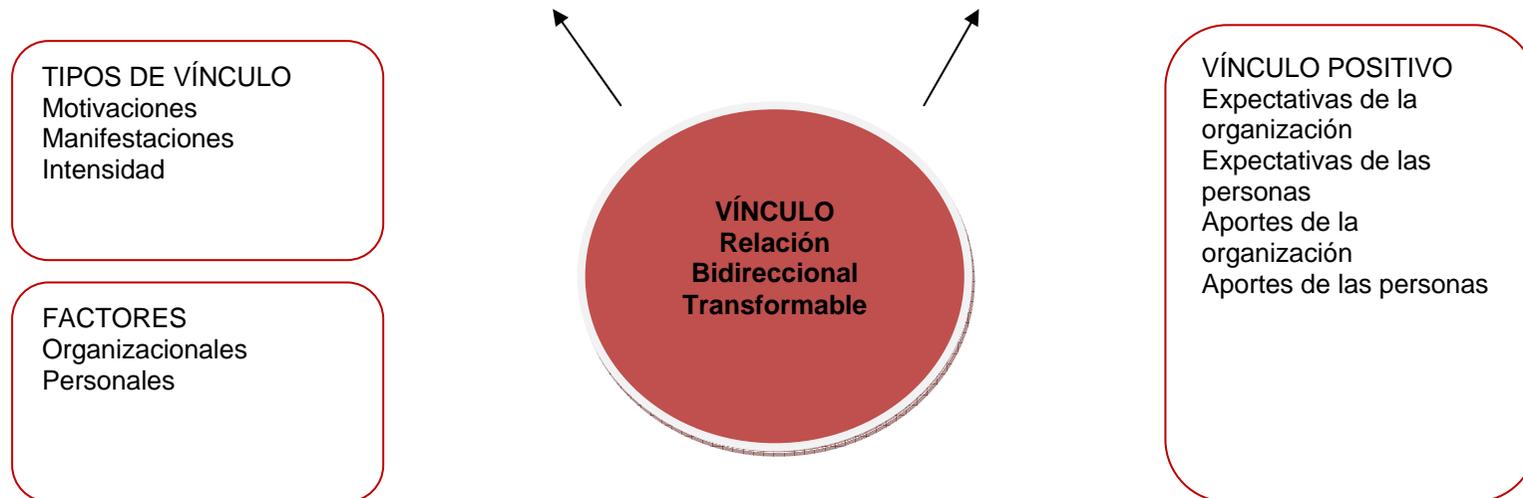
A continuación se presenta un esquema que sintetiza los interrogantes u objetivos generales a los que se pretende dar respuesta y los elementos que se consideran en cada caso:

1. ¿Qué tipo de personas trabajan en el Tercer Sector Social?



2. ¿Cuáles son los motivos que llevan a estas personas a trabajar en organizaciones del Tercer Sector?

¿Qué tipos de vínculos existen? ¿De qué depende el vínculo (factores)? ¿Qué es lo más característico en este sector (tipos de vínculo y factores)?



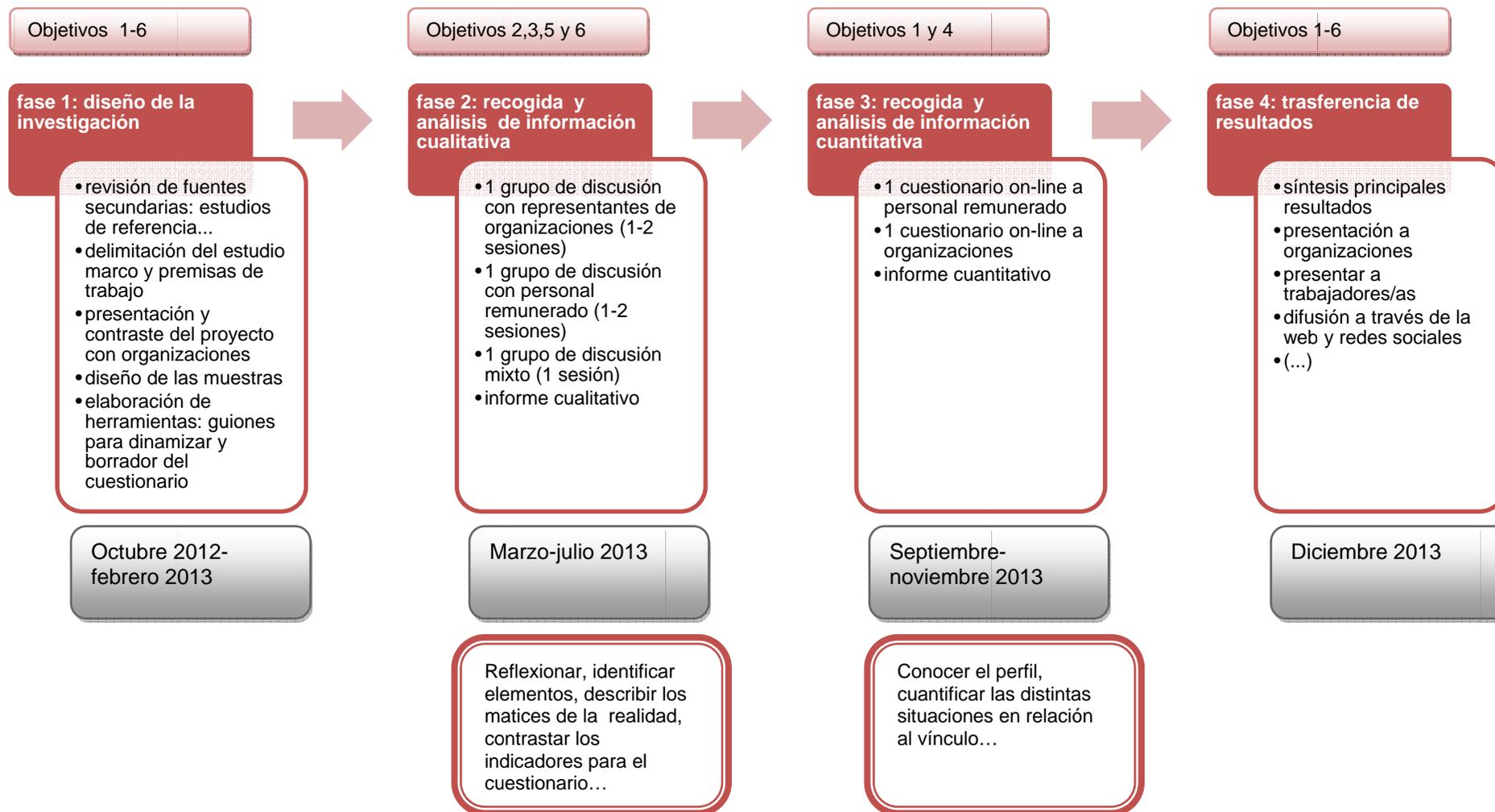
Los objetivos específicos que se han establecido son:

Interrogante

Objetivos específicos

1	1. Conocer el perfil del personal remunerado de las organizaciones del Tercer Sector Social desde una perspectiva amplia: perfil sociodemográfico, trayectoria profesional y otras características vinculadas con las creencias, la participación social, etc.
2	2. Describir las características de los distintos tipos de vínculo existentes entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social en relación a los motivos, manifestaciones e intensidad.
2	3. Identificar los factores o variables (personales, organizacionales, etc.) que podrían estar influyendo o que en mayor medida se relacionan con cada tipo de vínculo.
2	4. 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.
3	5. Reflexionar sobre la definición o conceptualización de vínculo positivo o compromiso deseable desde el punto de vista de las organizaciones y el personal remunerado.
3	6. Identificar propuestas para la mejora de la gestión de los vínculos y cultura organizacional en las entidades del Tercer Sector Social.

PROCESO DE TRABAJO Y METODOLOGÍA



TRABAJO DE CAMPO O RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y DISEÑO MUESTRAL

Fase 2: metodología cualitativa Técnica: GRUPO DE DISCUSIÓN

- ❖ Se establecen tres grupos diferentes: un grupo compuesto por personas que dirigen la organización o son responsables de los recursos humanos en la organización; un grupo compuesto por personas trabajadoras que no ostentan ninguno de los cargos anteriores; y un grupo mixto participado por personas de los dos perfiles señalados.
- ❖ La muestra de participantes en los grupos es una *muestra no probabilística de tipo opinático* (muestra razonada): no busca la representatividad estadística del conjunto y el equipo investigador selecciona aquellas personas que por su mayor conocimiento o significatividad en el problema a investigar sean consideradas las más idóneas, aquellas que se identifiquen como mejores informantes.
- ❖ Cada grupo estará formado por aproximadamente *15 personas* y será *heterogéneo* considerando las variables que se presuponen más significativas en relación al objeto de estudio: edad, sexo, tiempo en la organización, ámbito y tamaño de la organización, experiencia en otros sectores, experiencia voluntaria, tipo de actividad o puesto que desempeña.
- ❖ *El acceso a las personas de la muestra se realiza a través de las organizaciones que opten por participar en el estudio. Será invitada a participar en el estudio (vía email informativo y/o presentación presencial) una amplia muestra de organizaciones del sector teniendo en cuenta que estén representadas organizaciones de distintos ámbitos y número de trabajadores remunerados (tomando como referencia los estudios: Anuario del Tercer Sector de Bizkaia y Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia).*
- ❖ Se prevé trabajar en una o varias *sesiones presenciales* con cada grupo de una duración aproximada de *2 horas* cada una.

Composición de los grupos, a modo orientativo:

Grupo 1: Grupo de TRABAJADORES/AS del Tercer Sector Social

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Tamaño de la organización**

- 6 personas: organizaciones de más de 100 trabajadores/as.
- 2/4 trabajadores: organizaciones de entre 10 y 100 trabajadores/as.
- 4 personas: organizaciones de menos de 10 trabajadores/as.

- **Ámbito de actuación**

- 7/8 personas: organizaciones de acción social.
- 5/6 personas: organizaciones de cívico (mujeres, inmigración...) o de salud o empleo.

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE LAS PERSONAS

- **Edad:** 6/7 personas de 35 años o menos y 6/7 personas de más de 35 años.
- **Tiempo en la organización:** 4 personas que lleven menos de 2 años en la organización, 4/5 personas que lleven entre 2 y 10 años en la organización y 4/5 personas que lleven más de 10 años en la organización.
- **Tiempo en la organización (II):** al menos 2 personas que formen parte de la organización desde sus inicios.
- **Trabajo en otro sector:** al menos 2 personas que hayan trabajado en otros sectores.
- **Vinculación con el voluntariado:** al menos 2 personas que hayan ejercido/ejerzan el voluntariado.
- **Sexo:** 8/9 mujeres y 4/5 hombres.
- **Tarea:** 6/7 personas de intervención v 6/7 personas no de intervención.

Grupo 2: Grupo de DIRECTIVOS/AS o RESPONSABLES DE RRHH del Tercer Sector Social

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Tamaño de la organización**

- 6 personas: organizaciones de más de 100 trabajadores.
- 2/4 trabajadores: organizaciones de entre 10 y 100 personas.
- 4 personas: organizaciones de menos de 10 personas.

- **Año de constitución de la organización**

- Al menos 4 organizaciones que se hayan constituido hace más de 25 años.

- **Ámbito de actuación**

- 7/8 personas: organizaciones de acción social.
- 5/6 personas: organizaciones de cívico (mujeres, inmigración...) o de salud o empleo.

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE LAS PERSONAS

- **Cargo:** 6/7 personas que ostenten el cargo de dirección de la organización y 6/7 responsables de recursos humanos o que ejerzan este tipo de tareas.
- **Tiempo en la organización:** al menos 6 personas que lleven en la organización más de 10 años.
- **Tiempo en la organización (II):** al menos 2 personas que formen parte de la organización desde sus inicios.
- **Sexo:** al menos 2 mujeres que ostenten el cargo de dirección de la organización.

Grupo 3: Grupo MIXTO: trabajadores/as, directos/as y responsables de RRHH

Participantes del Grupo 1 + participantes del grupo 2

Fase3: Metodología cuantitativa
Técnica: ENCUESTACIÓN ON LINE

- ❖ El cuestionario se dirige a personas que trabajan de forma remunerada en el Tercer Sector Social de Bizkaia. En cuanto a su delimitación: se incluye tanto a las personas que tienen una relación laboral con la organización (personal contratado) como a las que tienen una relación profesional estable con la organización (es decir, autónomos y profesionales dependientes que prestan servicios estables en la organización). Y se excluye al personal x de los centros especiales de empleo y de empresas de inserción.
- ❖ *El acceso a los y las trabajadoras remuneradas se realiza a través de las organizaciones que opten por participar en el estudio (ellas difunden el enlace de acceso al cuestionario y motivan la respuesta).*
- ❖ *Se busca una muestra estadísticamente representativa:* para que la muestra sea estadísticamente representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% lo que supone que en un universo infinito se precisa que esté compuesta por 384 casos (personas trabajadoras remuneradas que contestan al cuestionario). También es necesario que la distribución de esta muestra en cuanto a tamaño de la organización donde trabaja y ámbito de actuación de la misma se corresponda lo más posible con la distribución del universo de organizaciones del sector.
- ❖ Para conseguir la muestra deseada se establece un diseño muestral inicial que toma como referencia los datos de los estudios: *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia y Diagnóstico del Tercer Sector Social de Bizkaia*. Será invitada a participar en el estudio (vía email informativo y/o presentación presencial) una amplia muestra de organizaciones del sector teniendo en cuenta que estén representadas organizaciones de distintos ámbitos y número de trabajadores remunerados (la muestra inicial de organizaciones invitadas será lo suficientemente amplia como para garantizar que un número de trabajadores y trabajadoras considerablemente mayor -por ejemplo, 10 veces mayor- al que se requiere en la muestra final reciba el cuestionario 384).

ANÁLISIS

En el siguiente cuadro se resumen algunos elementos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar el vínculo:

Motivos por los que las personas se vinculan a la organización. Pueden agruparse en distintas dimensiones:	Laboral: 1) medidas de conciliación, salario, flexibilidad, estabilidad en el empleo, inexistencia de barreras diferenciales en la organización, sentimiento de equidad, remuneración contingente, seguridad laboral... 2) motivación e implicación con el trabajo/actividad que se realiza, autogestión y descentralización de las decisiones en la tarea directa, cohesión con el equipo de trabajo, apoyo y confianza por parte de las y los superiores directos y el equipo de trabajo, sentirse significativos para los y las compañeras, implicación de compañeros/as y superiores, definición de las tareas y de lo que se espera del trabajador o trabajadora, clima laboral, Participación: posibilidad de participar en diferentes niveles (tareas concretas de la labor que se realiza, estrategias de la organización, etc.), espacios de participación, posibilidades de transformación... Reconocimiento: reconocimiento personal del desempeño, sistemas de reconocimiento, percepción de dar y recibir (reciprocidad), oportunidades de desarrollo profesional, expectativa de recompensa, gratificación de un buen trabajo, formación... Personal o de relaciones: lealtad y agradecimiento hacia la organización, espacios formales de confianza y crecimiento, relaciones interpersonales no formales, trato humano y cercano de la organización... Valores: alineamiento entre la misión y los valores de la organización y las personas, aceptación de objetivos y metas de la organización, identificación con la organización, sentimiento de pertenencia, finalidad social del trabajo que se realiza... Estructural-organizativa: jerarquía organizacional, canales de información y comunicación compartida, agilidad de los canales informativos, organización y funcionamiento de la entidad...
Manifestaciones del vínculo	Existen algunas escalas que miden el compromiso organizacional. La <i>escala de Compromiso Organizacional de Mowday (OCQ)</i> , por ejemplo, recoge entre otros los siguientes items: tener buena voluntad para poner gran esfuerzo más allá de lo normalmente establecido, estar orgulloso de decir a otras personas que forma parte de la organización en la que trabaja, mostrar interés por el destino de la empresa, acuerdo entre los valores de la persona trabajadora y los de la organización, sentirse extremadamente feliz de haber elegido dicha organización, etc.
Intensidad del vínculo	A lo largo de la investigación podrá definirse la intensidad con la que se produce el vínculo (por ejemplo: alta, media y baja) identificando características atribuibles a cada una de las categorías.
Compromiso	Diversos estudios y teorías sobre el compromiso organizacional definen distintos tipos de compromiso. Estos serán

tomados en cuenta a la hora de analizar el compromiso de las personas que trabajan en el tercer sector y, sobre todo, serán el punto de partida para definir el COMPROMISO POSITIVO.

Tomando como referencia la teoría de Meyer y Allen estos serían algunos de los compromisos que pueden identificarse:

Compromiso afectivo (deseo): los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Las personas continúan en el empleo porque así lo desean al ver cubiertas sus necesidades y expectativas. Disfrutan de su estancia en la organización.

Compromiso de seguimiento o continuidad (necesidad): Las personas permanecen en la organización porque consideran que necesitan el trabajo, porque se hace un análisis de lo que supone dejar la organización, de los costes (financieros, físicos, psicológicos) que implica tras el tiempo y el esfuerzo invertido.

Compromiso normativo (deber, lealtad a la organización): las personas sienten que deben permanecer en la organización, se trata de un deber moral de continuar perteneciendo a la organización, la creencia en la lealtad. La persona piensa que es lo correcto, lo que debe hacer.

Compromiso actitudinal afectivo (gran implicación e identificación con la organización): es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Factores o variables que influyen en el compromiso/vínculo

Características de la persona: edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos/as, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores...

Aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona: variedad de tareas realizadas y satisfacción con estas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones, formar parte de un equipo altamente comprometido, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo...

Características de la organización o del grupo: clima de trabajo, eficiencia organizacional, el tamaño de la organización, etc.

Experiencias laborales previas ocurridas durante la vida laboral del trabajador.

BIBLIOGRAFIA

- Cristina Bayona; Salomé Goñi; Cristina Madorrán. *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. http://www1.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt33-99.pdf
- Documentación Social nº104. 1996, María Rosa Blanco Puga. *Trabajadores voluntarios-trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles*. Salinas Ramos F. (coord.), Rubio Martín M.J., Cerezo Gilarranz I. La evolución del Tercer Sector hacia la Empresa Social. 2001
- Enseñanza e investigación en psicología, julio-diciembre, año/vol.10, número 002.pp 295-309. Juan Manuel Tejada Tayabas/Fernando Arias Galicia. *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29210206.pdf>
- Fundación Foessa y Cáritas España. Colección de Estudios. 2003. Rodríguez Cabrero G. (coord.) *Las entidades voluntarias de acción social en España*.
- López Rey. José A. *El Tercer Sector y el mercado: conflictos institucionales en España*. 2006
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Canto A., Vidorreta I., Cabezas I. *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia*. 2010 <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=170>
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Breve Julio 2012. *Construyendo vínculos en las organizaciones. Generando transformación social*. http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1295_201207-OTS-uztaila.pdf
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. *Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia*. Documento de síntesis. Bilbao: Observatorio del Tercer sector de Bizkaia, 2010, página 256. http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/242_Libro%20Blanco.pdf
- Panorama socioeconómico 2008, Nº40, p92-103, Julio 2010. Margarita Chiang V., Antonio Núñez P., María José Martín, Mauricio Salazar B. *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad* <http://www.panorama.atalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- Pérez Díaz V., López Novo J. *El Tercer Sector social en España. Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales*. 2003
- Psicología desde el Caribe. Nº 19, enero-julio de 2007. María Claudia Peralta Gómez, Ana María Santofimio, Viviana Segura. *El compromiso laboral: discursos en la organización*. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- Revista Española del Tercer Sector nº7, 2007. *Panorama de las relaciones laborales en el Tercer Sector*.
- Universia. Business Review. Segundo Trimestre de 2010. *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR26010-06.pdf