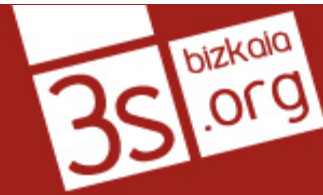


bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)



2014KO IRAILA/SEPTIEMBRE 2014

## “TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL: EL VÍNCULO ENTRE EL PERSONAL REMUNERADO Y LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE BIZKAIA”

**JORNADA / JARDUNALDIA:**

HIRUGARREN SEKTORE  
SOZIALEAN LAN EGITEA

TRABAJAR EN EL  
TERCER SECTOR SOCIAL

6 de octubre  
Bilbao / Bolunta  
De 10:00 a 12:00 h.

**Presentación del estudio**  
“TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia”.

“HIRUGARREN SEKTORE SOZIALEAN LAN EGITEA: soldatapeko langileen eta Bizkaiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundeen arteko lotura”  
**ikerlanaren aurkezpena**

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia  
Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia

Conseguir estructuras y culturas de trabajo que favorezcan un vínculo más fuerte entre las organizaciones y el personal remunerado tendrá un impacto favorable en cualquier organización porque mejorará el desarrollo de los objetivos y la misión de la misma. Además, en el caso de las entidades del Tercer Sector Social (TSS) cuidar el vínculo contribuye a proteger la propia naturaleza e identidad de las organizaciones y es una forma de salvaguardar su valor social.

Además, teniendo en cuenta

la acelerada profesionalización del TSS 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.

La investigación *Trabajar en el Tercer Sector Social: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia* aborda desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa el entramado de las relaciones y el vínculo que se genera entre estas organizaciones y las personas que en ellas trabajan de forma remunerada con vistas a

ampliar el conocimiento sobre el colectivo e identificar claves para mejorar la gestión de las relaciones internas y la cultura organizacional.

Se trata de un estudio elaborado desde el Observatorio del Tercer Sector Social de Bizkaia en colaboración con 30 organizaciones sociales<sup>1</sup> y que ha contado con la participación de más de 400 trabajadores y trabajadoras. Este es el contenido de la investigación que presentaremos en una jornada el próximo 6 de octubre.

## ¿QUÉ LLEVA A LAS PERSONAS A TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL? ¿QUÉ LAS HACE PERMANECER O ABANDONAR?

Para ocho de cada diez personas comenzar a trabajar en el TSS no fue casual sino que el acercamiento guardó relación con lo que ya sabía de él, vínculos no profesionales previos, etc.

Los motivos relacionados con los **valores** (el deseo de transformación social, el trabajar con colectivos en situación de exclusión), los relacionados con **la actividad profesional** (la vocación) y los aspectos de tipo **personal-relacional** (la relación con las personas usuarias, el crecimiento personal) tienen un gran peso en el momento de iniciar una relación laboral con estas organizaciones y también explican en parte la permanencia posterior en las mismas.

Entre las motivaciones que explican la permanencia en el sector además, adquieren importancia la **estructura organizativa y las condiciones laborales** que ofrecen estas organizaciones, especialmente en relación con la flexibilidad horaria y las posibilidades de conciliación.

Un empeoramiento de las condiciones laborales (estabilidad, flexibilidad, salario...); el estrés laboral prolongado; las limitaciones en el desarrollo personal y 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 en la organización.



<sup>1</sup> Las organizaciones participantes han sido: Abipase, Agintzari, Alkar Biziz, Apnabi, Argia Fundazioa, Asebi, Aspace, Aspalidiko, Avifes, Bidesari, Bizitegi, Cear, Etorquinekin Bat, Euskal Gorrak, Fekoor, Fundación Ede, Fundación Ellacuría, Fundación Miranda, Gizakia, Gorabide, Lagun Artean, Lagungo, Lantegi Batuak, Margotu, Modulo Psicosocial Auzolan, Stella Maris, ST3 Elkartea, Suspergintza Elkartea, T4, Zubietxe.



Cabe señalar que si bien las condiciones laborales no han ocupado un puesto destacado en el ranking de motivos que explican que las personas consultadas trabajen en organizaciones del sector, sí han adquirido un peso significativo a la hora de argumentar un posible abandono, lo que significa que representan una condición necesaria o posibilitadora de la permanencia.

## ¿QUÉ TIPO DE VINCULO NOS UNE A LAS ORGANIZACIONES EN LAS QUE

### TRABAJAMOS?

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. El vínculo existe cuando existe relación y no es permanente ni indestructible, puede transformarse y también, puede finalizarse.

**Tres cuartas partes de las personas que trabajan en el Tercer Sector Social se sienten altamente vinculadas** a la organización donde trabajan y la percepción de apego es más pronunciada entre las personas de más edad y las que llevan más de 10 años. Además, ocho de cada diez personas que trabajan en organizaciones sociales están satisfechas con el trabajo que realizan, un índice más de siete puntos por encima del de la población ocupada en general.

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”**. Este tipo de vínculo implica una 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.

### ¿EN QUÉ SE TRADUCE EL VÍNCULO?

Explicitar ejemplos de vínculo permite concretar las ideas que relacionamos con vínculo - que frecuentemente tienen un carácter abstracto - y acercarnos al modo en que el vínculo se materializa en el día a día.

Entre las manifestaciones de vínculo más extendidas en el sector cabe citar: **el ejercicio del “cuidado”** (mostrar interés por otras y otros compañeros, mostrarse comprensivo/a y empático/a con la organización, etc.); **las prácticas de “auto-exigencia”** (preocupación por

mejorar en el trabajo, formarse, etc.); y **la actuación como “embajador o embajadora” de la organización fuera del entorno laboral** (dar a conocer los logros de la organización, etc.).

También son frecuentes otras manifestaciones que guardan relación con **“fiscalizar y velar”** por la coherencia de la organización mostrándose crítico o crítica (el 51% de las personas que trabajan en las organizaciones sociales reconoce ser crítico o crítica con la organización y reivindica que esta sea coherente) y con **“participar”** en acciones que van más allá de la actividad concreta del puesto de trabajo que se ocupa (participar en equipos de mejora, comisiones transversales, planificación estratégica, etc.).



La mayoría de las manifestaciones 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. Es el caso de las **“apuestas o concesiones”** que 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.

### ¿QUÉ SE ENTIENDE POR VÍNCULO POSITIVO?

Un vínculo positivo es aquel que procura una relación satisfactoria y deseable para ambas partes, personas trabajadoras y organización. **Los y las trabajadoras consideran que el compromiso, la responsabilidad, la confianza, la participación y el respeto son los principales rasgos definitorios de un vínculo positivo.**

Además, existen una serie de 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

**Deseo y satisfacción:** tiene que ver con continuar en el empleo porque así se desea al ver cubiertas necesidades y expectativas; las personas se quedan porque disfrutan de su estancia en la organización, están satisfechas y motivadas.

**Alineamiento con la cultura organizacional:** está relacionado con estar alineado o en sintonía con la filosofía y cultura de la organización, la afinidad con la forma de hacer y funcionar.

**Bidireccionalidad:** hace referencia al necesario equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe.

**Compromiso con los valores y la misión:**

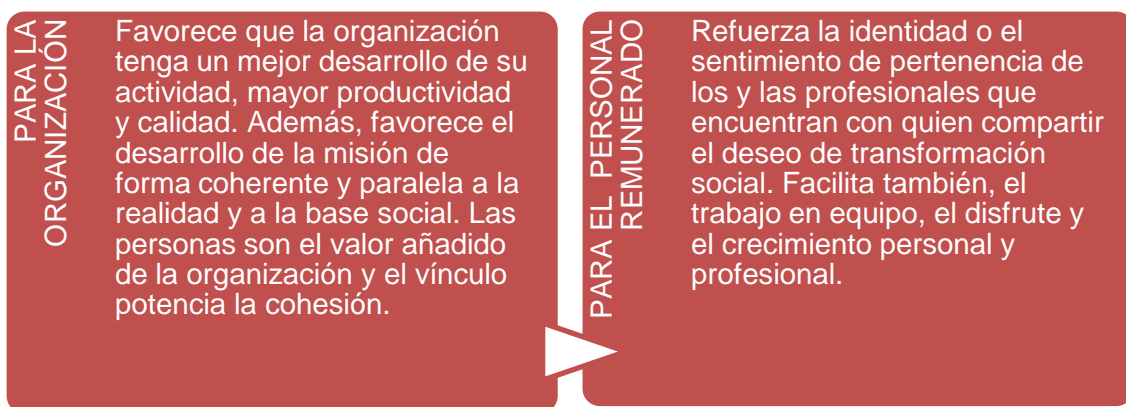
están estrechamente relacionados con la naturaleza, funcionamiento y trayectoria de las organizaciones del TSS: el deseo y satisfacción; el alineamiento con la cultura organizacional; la bidireccionalidad; el compromiso con los valores y la misión y la construcción colectiva.

cuando la misión, valores y objetivos que persigue la organización son acordes con los de las personas que trabajan en ella se favorece la motivación y se estrecha el vínculo.

**Construcción colectiva:** se trata de sentirse parte de un proyecto que se construye colectivamente.

**El compromiso con los valores y la misión así como el sentimiento de construcción colectiva son las dimensiones con más presencia.** Casi ocho de cada diez trabajadores siente que la misión, objetivos y valores que persigue la organización son acordes a los suyos propios y siete de cada diez se siente parte de un proyecto que se construye colectivamente día a día. **Por su parte, la bidireccionalidad -que está ligada al reconocimiento- es la dimensión que requiere de mayor refuerzo en las organizaciones a fin de preservar el vínculo.**

Del vínculo positivo derivan beneficios en dos direcciones:



## ¿QUÉ FACTORES POTENCIAN O LIMITAN EL VÍNCULO POSITIVO?

Diferentes factores interfieren en la configuración del vínculo entre personal remunerado y organización: el tamaño de la organización, la edad del o la trabajadora, la trayectoria anterior de ésta, etc. Algunos tienen un carácter potenciador del vínculo mientras que otros tienden a limitarlo. Prestar atención a los factores tanto organizacionales como personales y contextuales que establecen diferencias en el tipo e intensidad del vínculo que se da en un momento u otro, permite generar conocimiento útil para ser integrado en el planteamiento de las propuestas de mejora orientadas a crear y fortalecer el vínculo.

Entre los organizacionales cabe destacar *el crecimiento y la profesionalización* ya que, para preservar un vínculo fuerte las organizaciones que han experimentado estos procesos 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.

Entre los factores personales más influyentes positivamente priman la **actitud positiva, la motivación vocacional y los valores relacionados con la transformación social**. Si estos elementos están presentes la probabilidad de que el vínculo que se establece sea más fuerte es mayor, ya que son capaces de neutralizar o compensar otros factores como por ejemplo el tiempo que la persona lleva en la organización.

El contexto actual de **crisis** está teniendo repercusiones importantes en relación a la estabilidad del vínculo. Cabe destacar los efectos de la crisis en la *merma de recursos, servicios y programas de intervención, así como el empeoramiento de las condiciones laborales*. Esto revierte en el clima de las organizaciones y las relaciones internas, teniendo un impacto emocional en las personas que en ellas trabajan. Su influjo negativo en la motivación del personal remunerado del sector pone en peligro la preservación del vínculo positivo con su organización, a pesar de que otros factores puedan mitigarlo (reconocimiento social de las organizaciones sociales, momento de unión en la búsqueda de soluciones innovadoras...).

### **¿QUÉ CABE HACER PARA CREAR Y FORTALECER EL VÍNCULO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR? ¿QUÉ NUDOS SERÍA DESEABLE DESHACER PARA PROPICIAR EL VÍNCULO POSITIVO?**

En términos generales puede decirse que el estado de salud del vínculo en las entidades del Tercer Sector Social actualmente es bueno. No obstante se han identificado una serie de nudos 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.

Mantener o reforzar el vínculo positivo entre organizaciones y personas trabajadoras pasa por unir o empastar intereses, expectativas y visión de la organización y de las personas que trabajan en ella y por deshacer dichos nudos. Concretamente las organizaciones del sector deben prestar especial atención a los nudos del ámbito de los valores, del reconocimiento, de la participación y del ámbito personal-relacional.

Es importante tener en cuenta que las **condiciones laborales**, aunque no suelen constituir un motivo para vincularse a las organizaciones inicialmente, sí forman parte de los motivos de abandono, lo que puede estar indicando que la existencia de unas condiciones laborales adecuadas es, más bien, una condición que hace posible establecer el vínculo (sin la cual puede llegar a ser imposible establecerlo, o mantenerlo). Una condición que, por otro lado, se hace más evidente cuando las condiciones laborales empeoran y/o cuando las personas van teniendo mayor trayectoria en la organización y, por tanto, más edad y, habitualmente, más responsabilidades familiares, etc.

Por otro lado, el hecho de que la motivación del personal remunerado para permanecer en la organización esté estrechamente ligada con los valores y otros aspectos de tipo personal-relacional hace especialmente importante cuidar aun en contextos de crisis estos elementos que a las y los profesionales del sector les preocupan más: las posibilidades de conciliación,

el estrés laboral, el desarrollo profesional y la **coherencia entre valores y prácticas** de la organización.

Además, para preservar un vínculo positivo de tipo “actitudinal-afectivo” es preciso que las organizaciones no bajen la guardia en cuanto a cauces de **participación** y comunicación interna que procuren un sentimiento de construcción colectiva. Y también que sean especialmente cuidadosas estableciendo mecanismos que garanticen el **reconocimiento** y la **bidireccionalidad** para mantener un equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe.

Finalmente, es importante atender el ámbito **personal relacional**, aprovechar la contribución específica de distintos grupos de personas que se han ido incorporando en momentos diferentes y reforzar la motivación de aquellas personas remuneradas que acaban de incorporarse o llevan menos tiempo en la organización.

## OTSBizkaia-aren Jarduerak / Actividades del OTSBizkaia

**JORNADA / JARDUNALDIA:**

**HIRUGARREN SEKTORE SOZIALEAN LAN EGITEA**

**TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL**

**6 de octubre**  
**Bilbao / Bolunta**  
— De 10:00 a 12:00 h. —

**Presentación del estudio**  
“TRABAJAR EN EL TERCER SECTOR SOCIAL: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia”.

“HIRUGARREN SEKTORE SOZIALEAN LAN EGITEA: soldatapeko langileen eta Bizkaiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen arteko lotura”  
**ikerlanaren aurkezpena**

Ministerio de Empleo y Seguridad Social  
Departamento de Empleo y Seguridad Social

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1678\\_cartel2.png](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1678_cartel2.png)

Eguna:  
**Urria 6ean**  
Lekua:  
**Bolunta**  
Zabalbide 1 /K

Día:  
**6 de Octubre**  
Lugar:  
**Bolunta**  
C/ Zabalbide nº 1

**Ordutegia:**

10.00 - 12.00

**Izen-emateak:** e-mailbidez: [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)**Halaber, Facebooken bidez kontakta dezakezu gurekin:**<http://www.facebook.com/3sbizkaia>**Kontaktatzeko pertsona:** Raúl Castillo. Tel.: 94.400.99.99**Doakoa.**

(adierazi izena, abizenak, erakundea eta kontakturako datuak –telefonoa edo helbide elektronikoa-) (PLAZA KOPURU MUGATUA)

**Horario:**

De 10.00 a 12.00

**Inscripciones:** por e-maila: [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)**También puedes contactar con nosotros a través de Facebook**<http://www.facebook.com/3sbizkaia>**Contacto:** Atn. Raúl Castillo. Tlf: 94.400.99.99 **Gratuito.**

(Indicando nombre, apellidos, organización y datos de contacto –telf. o mail-) (PLAZAS LIMITADAS)



**QUIEN NO COMUNICA, ¿NO EXISTE?**

**BILBAO / BOLUNTA**  
16 Y 30  
OCTUBRE 2014

Ikako hirugarren sektorearen behatokia  
servatorio del tercer sector de bizkaia

**ORGANIZA**

**SEMINARIO SOBRE LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR**

[http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1681\\_Presentaci%C3%B3n\\_Seminario\\_Comunicacion\\_TercerSector.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1681_Presentaci%C3%B3n_Seminario_Comunicacion_TercerSector.pdf)

**Eguna:**

Urria 16 eta 30 ean

**Lekua:****Bolunta**

Zabalbide 1 /K

**Ordutegia:**

9.30 - 14.00

**Día:**

16 y 30 de Octubre

**Lugar:****Bolunta**

C/ Zabalbide nº 1

**Horario:**

De 9.30 - 14.00



**Izen-emateak:** e-mail

bidez: [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

**Halaber, Facebooken bidez kontakta dezakezu gurekin:**

<http://www.facebook.com/3sbizkaia>

**Kontaktatzeko pertsona:** Raúl Castillo. Tel.: 94.400.99.99

**Doakoa.**

(adierazi izena, abizenak, erakundea eta kontakturako datuak –telefonoa edo helbide elektronikoa-) (PLAZA KOPURU MUGATUA)

**Inscripciones:** por e-mail

a: [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

**También puedes contactar con nosotros a través de Facebook**

<http://www.facebook.com/3sbizkaia>

**Contacto: Atn. Raúl Castillo. Tlf: 94.400.99.99**

**Gratuito.**

(Indicando nombre, apellidos, organización y datos de contacto –telf. o mail-) (PLAZAS LIMITADAS)