

Atracción, fidelización y pérdida del talento en el Tercer Sector de Acción Social

FACTORES, RIESGOS Y RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

Resumen ejecutivo

OSAS

Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

Fundación **hazlo posible**



Índice

1. Antecedentes y delimitación del estudio	3
2. Metodología y propuesta de análisis	5
3. Análisis de resultados	7
Retención y fidelización de talento	7
Atracción del nuevo talento	11
Identificando las pérdidas de talento	15
4. Inferencias y conclusiones	18

Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social

Fundación Hazlo posible

C/ Valle del Roncal 12, 28232, Madrid

Coordinación

Miguel Ángel Cervantes, Director General

Cristina Pérez Simón, Responsable de Financiación Pública e Investigación Social

Borja Velasco Zamorano, Técnico de investigación

Redacción

Borja Velasco Zamorano

Apoyo al trabajo de campo

Eva Navarro Carrillo, Responsable de Comunicación

Sara Sintés Pastor, Técnica de Ciudadanía

Pilar Elegido Fluiters, Consultora externa

Diseño y maquetación

DCI Punto y Coma



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL



Este trabajo está sujeto bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

Antecedentes y delimitación del estudio

El concepto de capital humano surge de la idea de que las personas aportan valor a las organizaciones a través de su trabajo. Aunque inicialmente se vinculaba a la devolución de la inversión educativa, desde mediados del siglo XX evolucionó hacia una visión que integra habilidades, bienestar y contexto laboral como elementos que determinan la productividad y el éxito individual y colectivo. Hoy se entiende como el conjunto de conocimientos, saberes y experiencias que impulsan tanto a las organizaciones como a quienes trabajan en ellas. La literatura reciente subraya que el capital humano es clave para la sostenibilidad organizativa, pero su análisis no debe limitarse a indicadores económicos como empleo o rendimiento. También incluyen factores cualitativos: formación, clima laboral, motivación, modelos de organización e incluso nuevas formas de desarrollo profesional basadas en el emprendimiento. En otras palabras, **la sostenibilidad se cimenta sobre talento**.

En este marco, el **Observatorio para la Sostenibilidad de la Acción Social** propone estudiar el talento de las organizaciones del TSAS desde una perspectiva centrada en la persona, entendiendo que el modo en que una organización atrae, cuida y retiene a su gente es determinante para su futuro. Para ello, se ha procedido a la elaboración del presente informe.

Este informe se orienta a comprender cómo se gestionan la atracción, la fidelización y la pérdida de talento en el Tercer Sector de Acción Social, y qué factores inciden en que una persona permanezca, crezca o abandone una organización.

Para ello, se plantean tres objetivos principales:

1

**Analizar la
situación actual**

identificando los factores más relevantes para atraer y mantener talento, así como los riesgos que afectan a personal y entidades;

2

**Comparar
percepciones**

según ocupaciones, ampliando el análisis más allá de variables sociodemográficas;

3

**Profundizar
cualitativamente**

mediante la participación directa de personas implicadas.

Además, el Observatorio busca que los resultados tengan utilidad práctica para entidades sociales y ciudadanía, generando conocimiento que sirva para reforzar la sostenibilidad del sector y mejorar su gestión del talento.

! Conceptos clave: atracción, retención y fidelización

La atracción de talento constituye el primer eslabón de un proceso relacional que solo cobra verdadero sentido cuando se sostiene en el tiempo. En un contexto transformado por la digitalización —con algoritmos de selección, análisis de datos y plataformas sociales que amplían el alcance organizacional— y por una creciente sensibilidad social, el mercado laboral opera hoy como un sistema simbiótico: las personas esperan que su identidad y valores se reflejen en la práctica cotidiana de las entidades con las que se vinculan. Por ello, la competencia entre organizaciones ya no se mide únicamente en salarios o beneficios, sino también en la capacidad de ofrecer un propósito compartido. En este escenario, el Tercer Sector de Acción Social se sitúa en una posición especialmente relevante: atraer talento implica demostrar autenticidad, responsabilidad y coherencia, convirtiéndose en una práctica ética además de estratégica que define tanto el éxito institucional como su legitimidad social.

Por otro lado, hablar de retención y fidelización exige reconocer que, aunque relacionadas, no son realidades intercambiables. Retener consiste en impedir que el talento se marche; fidelizar implica lograr que quiera quedarse. Mientras la primera puede apoyarse en incentivos puntuales, la segunda requiere una apuesta sostenida por la cultura organizativa, el propósito compartido y el cuidado genuino de las personas. En un sector caracterizado por la vocación pero limitado en recursos, comprender y aplicar esta distinción es esencial para asegurar la sostenibilidad institucional y la calidad del impacto social que se genera. Además, una fidelización activa convierte a los equipos en embajadores: trasladan el valor de su experiencia a su entorno, impulsan mejoras, atraen nuevos perfiles y refuerzan la reputación y credibilidad de las organizaciones. En definitiva, el bienestar y compromiso de quienes forman parte de una entidad se convierten en un motor de visibilidad, legitimidad y proyección para todo el sector.

Metodología

2

y propuesta de análisis

> Universo

Personas trabajadoras y demandantes de empleo en el TSAS en España

> Fases del estudio

1ª fase: lanzamiento encuesta (n= 766)

2ª fase: sesiones participativas cualitativas (n= 62)

> Error muestral para 1ª fase

Para un nivel de confianza del 95% el muestral en personas trabajadoras es de $\pm 3,9\%$.

> Muestreo

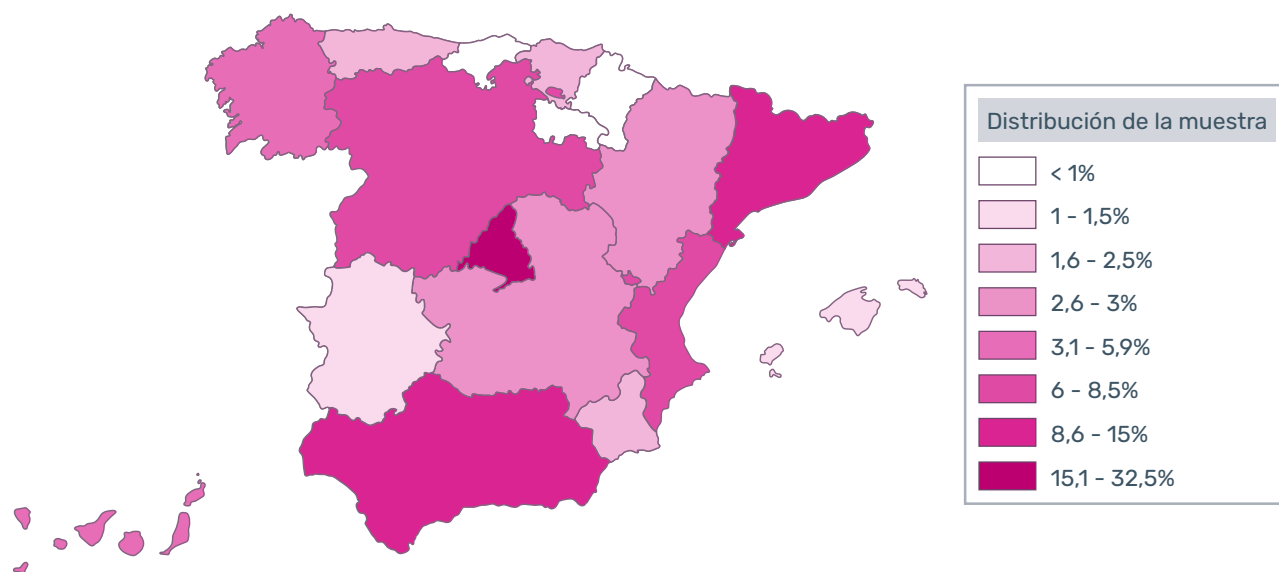
No probabilístico por autoselección con ajuste posterior

> Métodos aplicados para 2ª fase

Matriz 3x3 de relevancias en el día a día, Diagrama de Ishikawa sobre causas transversales a la pérdida de talento, Brainstorming de positivación de la situación del TSAS, World Cafés sobre la experiencia de búsqueda de empleo

> Periodo de recogida de información

Del 18/03/25 al 14/09/25



! Descripción de la muestra de las personas participantes

	Hombre	Mujer	No binario / Otro
18 – 29 años	6%	13%	25%
30 – 44 años	35%	40%	56%
45 – 60 años	47%	42%	19%
Más de 60 años	11%	3%	<i>n.d</i>
Total (n)	140	610	16

	Muestra en fase cualitativa-1 (Matriz, Diagrama, Brainstorming)	Muestra en fase cualitativa-2 (World Cafés)
Persona trabajadora	11	15
Persona no trabajadora, con experiencia en el sector	3	20
Persona no trabajadora, sin experiencia en el sector	1	12

> Ámbitos profesionales más representativos:

- Intervención social (16%)
- Trabajo social (13%)
- Educación (14%)

> Tipo de trabajo predominante: La intervención supera ligeramente a la gestión en casi todas las categorías profesionales, excepto en posiciones de mando intermedio.

- En labores de gestión destacan los mandos intermedios (65%).
- En labores de intervención predominan perfiles técnicos especialistas (68%) y personas emprendedoras (61%).

Análisis de resultados

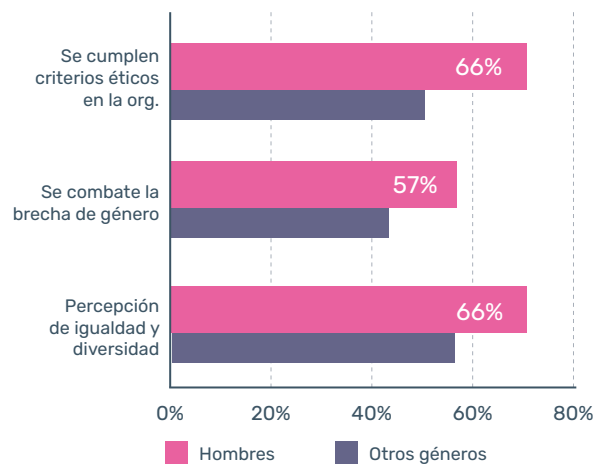
Retención y fidelización de talento

Clima y percepción del entorno laboral

En términos generales, existe una valoración favorable de las dinámicas laborales: algo menos del **60%** de la muestra perciben **ambientes positivos**, creen que sus organizaciones **cumplen criterios éticos**, y que se **fomentan entornos de igualdad, diversidad e inclusión**.

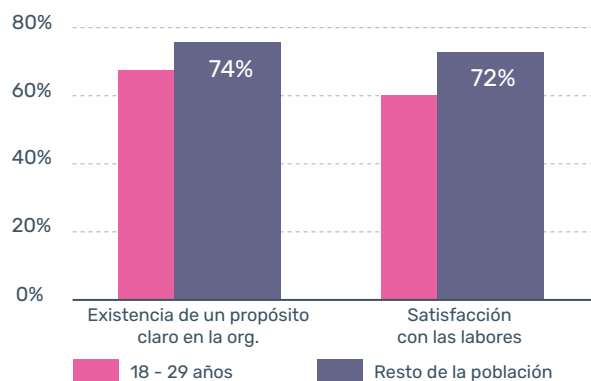
Sin embargo, aparecen diferencias significativas por género. **Los hombres muestran percepciones más optimistas y se sienten mejor valorados** que las mujeres, y especialmente que las personas no binarias.

Diferencias de percepción en distintos aspectos del clima y entorno laboral - Género



Experiencia laboral cotidiana

Diferencias de percepción en distintos aspectos de la experiencia laboral - Edad



La mayoría de personas trabajadoras expresa satisfacción con su día a día: más del 70% está **satisfecha con sus labores**, y creen que hay **claridad en el propósito de trabajo**. Además, aquellas que son emprendedoras sociales son las que mejor valoran estos aspectos.

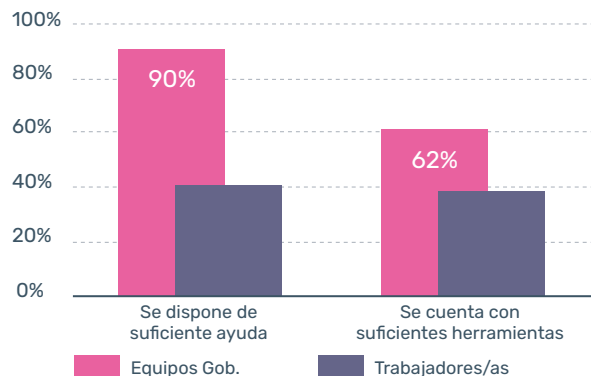
No obstante, aparecen matices demográficos relevantes. Las personas jóvenes son quienes mejor valoran aspectos como la **acogida** (74%), el **ambiente laboral** (70%), y destacan la buena relación con compañeros y compañeras: el 86%. Sin embargo, y a pesar de su entusiasmo, **valoran peor** su satisfacción con las tareas y el propósito organizacional.

Gestión por objetivos y comunicación vertical

Los datos muestran una realidad dividida, ya que las personas en posiciones de gobierno valoran distintos aspectos de la gestión diaria de manera mucho más positiva en comparación con sus equipos. Asimismo, se destacan las siguientes valoraciones de las personas trabajadoras:

- Solo el 38% afirma recibir suficiente feedback sobre su desempeño.
- Aunque un 51% cree que puede alcanzar los objetivos establecidos, un 65% reconoce trabajar fuera de horario para
- Un 40% cree que la comunicación vertical no es clara ni asertiva.

Diferencias de percepción en distintos aspectos de gestión diaria – Posición en la org.

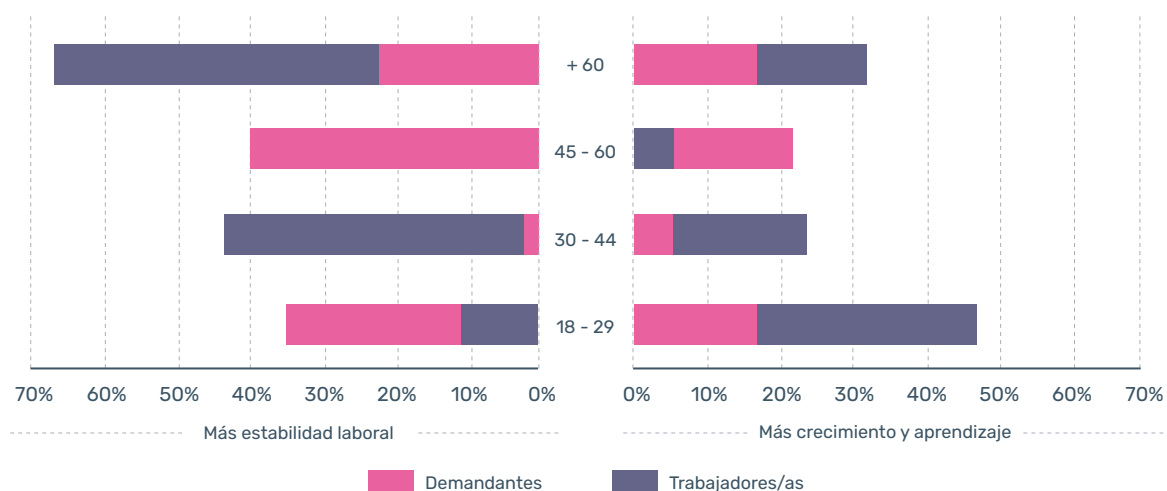


Dentro de las dinámicas participativas, las personas participantes destacaron que el clima laboral, los valores organizativos y el cuidado mutuo constituyen **elementos centrales** de su vida profesional. Sin embargo, se realizan comentarios interesantes orientados a **mejorar la accesibilidad y adaptación del trabajo**, especialmente para personas con discapacidad, ya que aunque haya una mayor presencia de este colectivo, es necesaria una continuidad de avances en la materia.

Especialización, aprendizaje y estabilidad

La especialización se reconoce como clave para progresar en el sector (80% de la muestra), aunque con diferencias importantes entre quienes trabajan y quienes buscan empleo: las personas trabajadoras la consideran más determinante, lo que parece vincularse a la experiencia acumulada dentro del sistema. Cuando se compara la preferencia por aprendizaje vs. estabilidad laboral, la mayoría adopta una posición intermedia. Sin embargo, al segmentar por edad se observan patrones interesantes

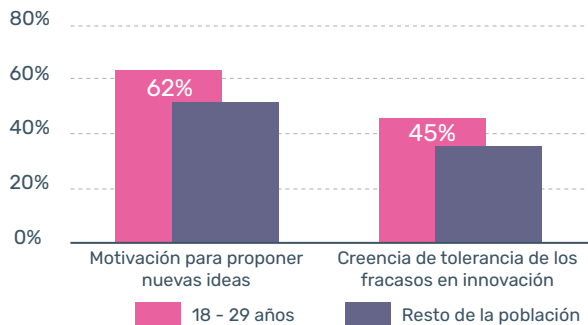
Porcentajes de preferencia por la estabilidad o el crecimiento en el trabajo – Edad



El 61% de las personas trabajadoras afirma contar con opciones de formación, pero un 70% de demandantes señalan que no se aprecian dichas opciones desde las ofertas de trabajo. De igual manera, se observa una tensión entre formación formal y habilidades blandas a través de las dinámicas participativas. Aunque ambas se valoran, se identifica que la formación depende demasiado de estructuras organizativas, mientras que **el desarrollo de habilidades blandas se percibe más accesible y autónomo**.

Actitud innovadora y cultura organizativa

Diferencias de percepción en distintos aspectos de la innovación en las org. - Edad



Respecto a la innovación, y en líneas generales, se percibe más su impulso en las tareas de gestión (54%) que en las de intervención (45%). También se observa que una parte significativa de las personas trabajadoras no se posiciona, lo que puede reflejar diversidad de percepciones o distintos niveles de información. Asimismo, los datos indican que **la iniciativa y la disposición a innovar** son especialmente visibles en los perfiles **más jóvenes**, que se identifican con entornos abiertos al cambio y participan activamente expresando sus opiniones.

Un hallazgo relevante es la percepción de una limitada presencia de evaluaciones formales: el 57% de las personas trabajadoras señala no contar sistemas de evaluación del desempeño. **Esto reduce el feedback, la claridad de expectativas y el reconocimiento del trabajo.**



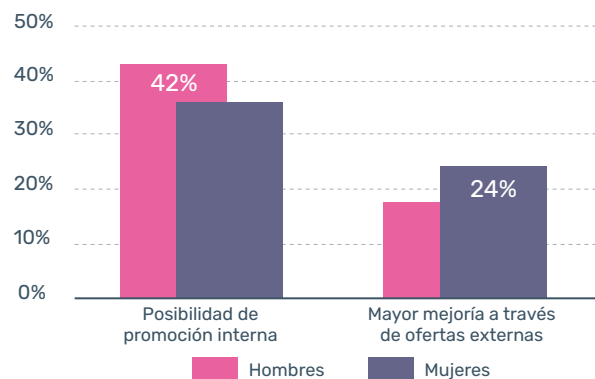
Promoción profesional y movilidad interna

Para el 49% de **las personas encuestadas, las oportunidades de ascenso no son un factor clave de permanencia**. Asimismo, una parte de la muestra percibe opciones de promoción o cuenta con planes de carrera definidos.

En cuanto a la variable género, se observan percepciones diferenciadas: los hombres identifican más posibilidades de ascenso dentro de la organización, mientras que las mujeres las perciben con mayor frecuencia fuera de ella.

A partir de las sesiones participativas, se observa un amplio reconocimiento de **la importancia del aprendizaje, la especialización y la innovación en el Sector**. Sin embargo, persisten retos entre la teoría y la práctica: las oportunidades existen, pero requieren mayor estructura y comunicación, lo que genera desigualdad en la experiencia según edad, rol y género. La promoción tiene impacto limitado en la retención, y la falta de evaluación formal sigue siendo un desafío.

Diferencias de percepción en distintos aspectos de la promoción profesional - Género

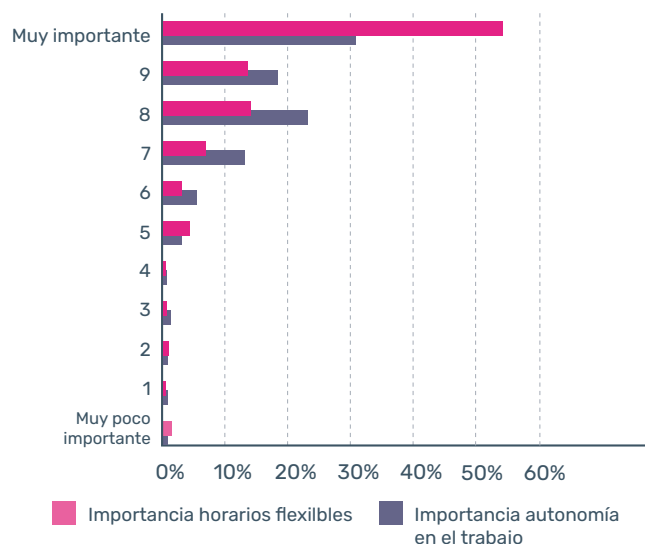


En síntesis, el sector presenta una base favorable para el desarrollo, pero requiere **mayor visibilidad, planificación y reconocimiento para traducir las motivaciones profesionales en trayectorias claras y sostenibles.**

Autonomía y adaptación en el trabajo

El trabajo autónomo se valora como muy importante, tanto en términos de responsabilidades (70%) como de flexibilidad y buen grado de autonomía (60%). Además, las personas jóvenes se perciben como el grupo más autónomo (65%), y el que más busca ofertas con alta responsabilidad (71%).

Porcentajes relativos a la importancia de diversos aspectos - Autonomía



Sin embargo, esta autonomía no se distribuye de manera homogénea:

- El 61% de los hombres afirma poder conciliar vida laboral y personal, frente al 57% de mujeres. Algo menos del 30% de personas no binarias afirman poder conciliar.
- El 67% de los hombres dice tener facilidades para atender imprevistos; entre el grupo de mujeres, **la cifra baja del 60% y aumenta el desacuerdo.**
- Algo más del 50% de las personas encargadas de labores de intervención afirman tener la posibilidad de atender imprevistos personales. Esto representa **un 15% menos** que las personas en labores de gestión.

Participación y capacidad de influencia

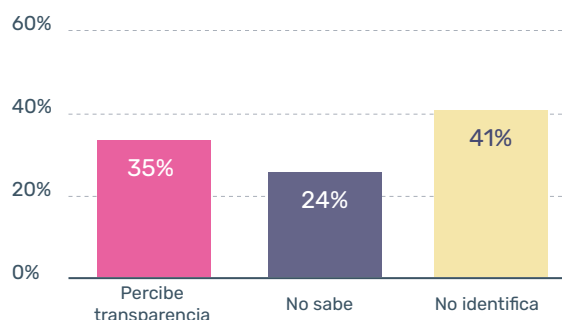
En torno a la participación, se observa que las personas trabajadoras sienten que sus opiniones se escuchan y que **pueden incidir en su entorno laboral**, aunque con un alcance más limitado en las decisiones estratégicas:

- El 47% siente que sus opiniones son valoradas.
- Un 43% cree poder participar en decisiones importantes.
- El 53% afirma influir en el desarrollo de proyectos.

En cuanto a la transparencia organizativa, se aprecia una gran ambivalencia, con cierta **dificultad para identificar los procesos existentes**. En este sentido, las personas emprendedoras o autónomas muestran percepciones más positivas (59%).

A través de las dinámicas participativas, el sector se percibió como un espacio **donde la responsabilidad y la autonomía se desarrollan y se valoran**. También existe una experiencia positiva en cuanto a participación y escucha activa, aunque la transparencia en la toma de decisiones queda señalada como un área de mejora.

Percepción de transparencia en la toma de decisiones de su organización - Porcentajes de respuesta de personas trabajadoras



Teletrabajo

El teletrabajo se posiciona como una modalidad relativamente deseada: más de un tercio querría aproximadamente la mitad de su jornada en remoto. No obstante, emergen divergencias por grupos, destacando que **más del 40% de jóvenes optaría por un máximo de 10 horas**.



A nivel general, el teletrabajo se percibe como **productivo**, aunque se contrasta con la percepción de las **condiciones materiales asociadas**:

- 63% considera que aumenta su productividad.
- 40% de las personas que teletrabajan dice no tener todas las herramientas necesarias.
- Más del 60% de las personas que teletrabajan afirma que no se les ha adaptado su espacio de teletrabajo.

Horas de teletrabajo reales vs. ideales



Atracción del nuevo talento

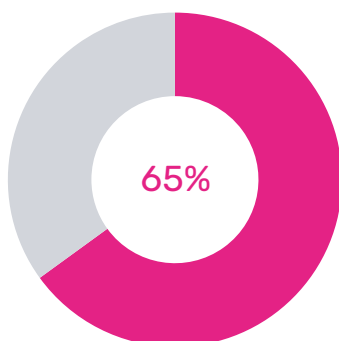
Experiencias iniciales y acercamiento al sector

La entrada al Tercer Sector de Acción Social se ve influida por la percepción de oportunidades de desarrollo, formación y compromiso organizativo. Las ofertas que **detallan crecimiento, formación o planes de carrera reciben mayor demanda**, ya que transmiten estabilidad y vinculación a largo plazo. También se valora que algunas entidades permitan iniciar la carrera desde cero, generando un **sentido de pertenencia y valores compartidos** dentro de los equipos.

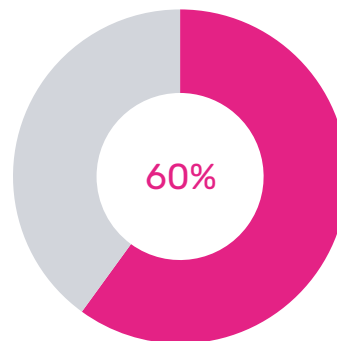
Algunos de los datos más relevantes en relación a los empleos ofertados:

- Casi el 60% de las personas demandantes priorizan empleos con posibilidad de promoción o que promuevan la movilidad interna, y se valora de igual manera los planes de carrera detallados.
- Una mayoría considera que hay pocas oportunidades para **personas sin experiencia**.

Porcentaje de respuesta a la afirmación de no haber ofertas para personas sin experiencia



Personas que afirman buscar trabajos con posibilidades de promoción – Porcentaje total

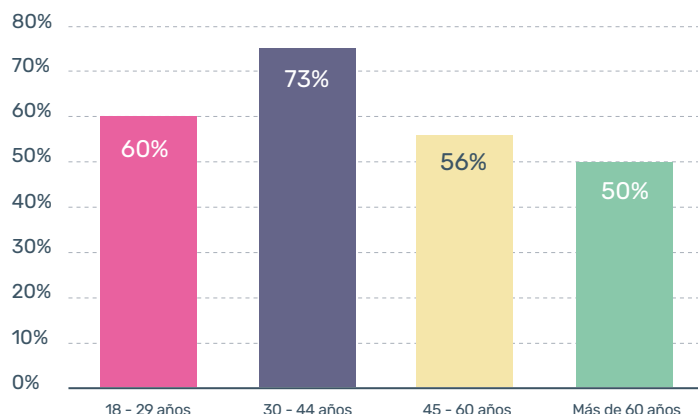


- En líneas generales, se considera difícil **hallar ofertas que se adapten a los perfiles profesionales**.



Las **redes de contacto** (*networking*) son clave: **cerca el 70% las considera importantes** para acceder a entrevistas. Se anota que la experiencia en voluntariado **refuerza la percepción de compromiso y facilita la entrada al sector**.

Existencia de dificultad para hallar ofertas ajustadas al perfil - Edad



Barreras y dificultades de acceso percibidas

En primer lugar, las personas demandantes de empleo participantes señalaron que la falta de experiencia y la distancia del ámbito social generan desventajas iniciales. Por otro lado, la necesidad de mantener numerosas plataformas y formatos complejiza la búsqueda activa de empleo. Para mitigar estas barreras, estas personas destacan:

- La **inteligencia artificial** como medio para elaborar currículos, conocer el sector y mejorar oportunidades.
- Realizar un **voluntariado** como un factor que facilita la inserción laboral y demuestra compromiso.

En materia de inclusión y diversidad, un 52% de las personas encuestadas percibe **dificultades para personas con discapacidad** y un 49% considera que no hay igualdad total de oportunidades, independientemente de características sociales.

Preferencias de empleo y motivaciones según edad

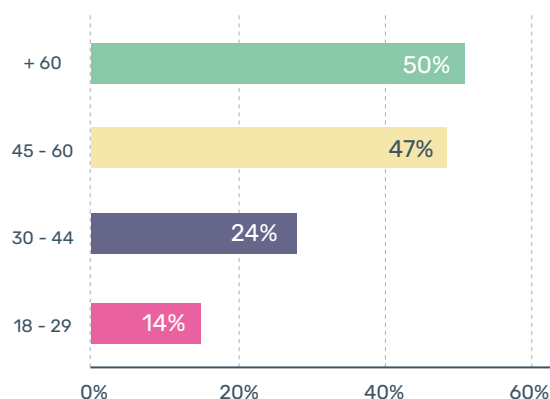
Algunos datos de interés:

- Evitar ofertas en entornos de riesgo es frecuente, especialmente en personas mayores (83%) y también en jóvenes (66%).
- El edadismo se percibe tanto en jóvenes (por falta de experiencia) como en mayores (por estigmas de desactualización y procesos de reinserción).



Las personas jóvenes (18-29 años) y las millennials muestran mayor neutralidad sobre trabajar en el sector, mientras que la preferencia por el TSAS tiende a aumentar con la edad.

Preferencia por trabajar en el TSAS sobre otros sectores - Porcentajes de respuesta según edad



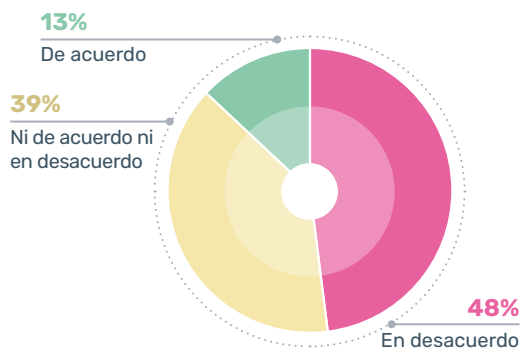
En las sesiones participativas, se destacó que el Tercer Sector de Acción Social resulta atractivo cuando las ofertas detallan **formación, planes de carrera y posibilidades de crecimiento**. No obstante, persisten barreras como falta de experiencia, exceso de requisitos, desigualdad de acceso y limitaciones digitales, mientras que **las redes de contacto y el voluntariado funcionan como estrategias esenciales** para favorecer la integración al sector.

Los procesos de selección

Los procesos de selección en el Tercer Sector de Acción Social son percibidos como más efectivos y satisfactorios cuando permiten **expresarse libremente** y demostrar habilidades, experiencia y capacidades. Las entrevistas tradicionales, gamificadas o en terreno, así como las sesiones grupales, son **altamente valoradas** por facilitar la interacción y la creación de redes de contacto. En cambio, los sistemas automatizados y formularios son tildados de deshumanizantes y se percibe que requieren una mayor inversión de tiempo con peores resultados.

Dentro de los intereses y motivaciones de las personas demandantes, se destaca:

Porcentajes de opinión respecto a la transparencia de los procesos de selección



- El 73% se sienten con motivación para proponer nuevas ideas en sus futuros trabajos.
- Se buscan más ofertas que mencionen **responsabilidades** (60%) y **autonomía** (68%).
- Un 80% demanda compaginar la vida laboral y la personal.
- Se valoran positivamente los trabajos que fomentan participación y protagonismo en la transformación social.
- Por otro lado, no se aprecia la transparencia en los procesos de selección.

Comunicación entre personas demandantes y organizaciones

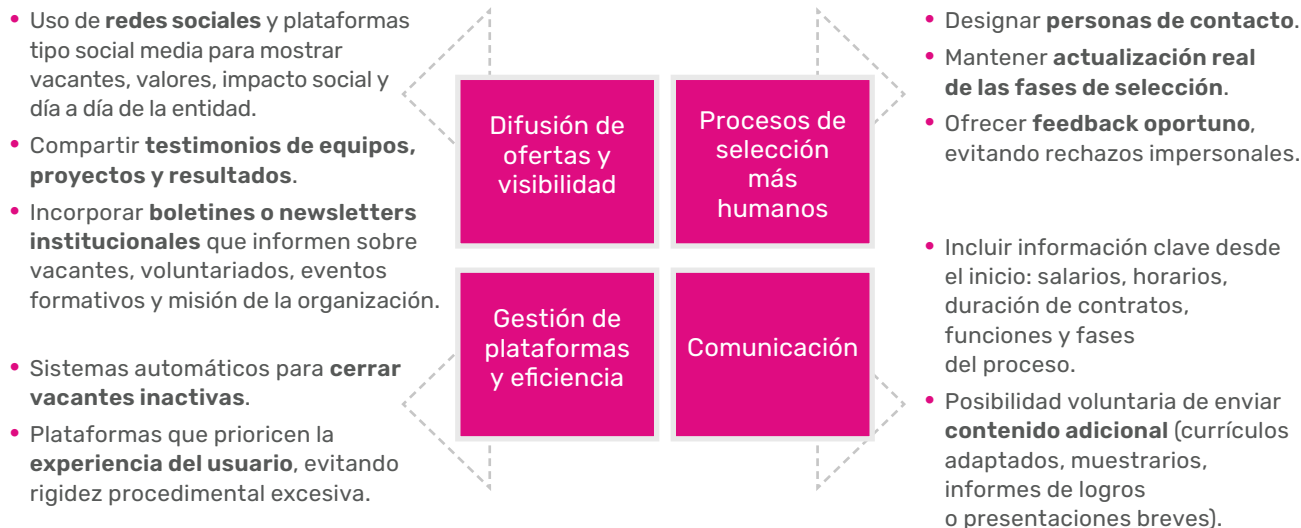
La comunicación efectiva con las personas demandantes de empleo se percibe como un factor clave para generar confianza y motivación. De nuevo, se aprecia que el feedback actúa como elemento vertebrador de una relación respetuosa y transparente entre la organización y la persona candidata. En concreto, se valoran los siguientes puntos positivos y buenas prácticas:

- **Empatía y disposición de las organizaciones:** Responder a dudas, consultas o solicitudes de información complementaria genera percepción de apoyo y cercanía.
- **Estandarización de plataformas:** Facilita la comprensión de anuncios, requisitos y condiciones laborales, optimizando tiempo y recursos de búsqueda de empleo.
- **Claridad en los procesos:** Detallar funciones, rangos salariales, beneficios complementarios (teletrabajo, formación continua) y pasos del proceso contribuye a una experiencia más confiable.
- **Herramientas de seguimiento:** Sistemas que permiten crear un perfil único para múltiples ofertas o mensajes personalizados sobre el estado de la candidatura son muy valorados.
- **Feedback constructivo:** Mensajes de agradecimiento o retroalimentación tras las entrevistas son sencillos pero apreciados, reflejando respeto por el tiempo y esfuerzo del candidato.
- **Acompañamiento informativo:** Apéndices sobre cultura organizacional, valores y perfiles buscados, así como canales directos de comunicación, pues fortalecen la experiencia humana y transparente del candidato.

No obstante, se considera que los procesos de atracción podrían mejorar reduciendo la extensión de la comunicación, evitando correos automatizados sin orientación y flexibilizando los procedimientos.

Cierre del proceso y propuestas de mejora

Las personas demandantes proponen una serie de mejoras centradas en mayor conexión, transparencia y humanización de los procesos de selección:



Los cambios propuestos pueden aumentar la vinculación y fidelización de las personas interesadas, incluso si se desestima la candidatura, con la posibilidad de **aprendizaje mutuo** y conocimiento de la misión y estructura de la organización. De igual manera, se facilita una **relación participativa y coherente con los valores del sector**, reforzando su atractivo.

Por otro lado, se permite que las personas sean **visibilizadas, escuchadas y consideradas**, promoviendo un discurso crítico y constructivo que propone soluciones realistas. En síntesis, la integración de transparencia, comunicación cercana, participación activa y plataformas más humanas fortalece la **atracción de talento comprometido** y la coherencia entre valores de la organización y experiencia de las personas candidatas.



En definitiva, se valoran procesos que permiten **demostrar habilidades y experiencia**, con autonomía y responsabilidad en el trabajo futuro. Las personas demandantes de empleo buscan **transparencia y claridad** sobre el estado de las candidaturas y las condiciones. La conexión humana con la organización, aunque sea puntual, aumenta la motivación, credibilidad y afinidad con los valores de la entidad. Las organizaciones que combinan **digitalización con trato humano** son vistas como referentes y atraen talento comprometido.

Identificando las pérdidas de talento

Las respuestas abiertas de la encuesta muestran que las causas principales de abandono del sector **suelen ser externas a la persona trabajadora**. No obstante, existen oportunidades para reforzar prácticas internas y prevenir problemas que puedan volverse sistémicos.

Problemas transversales dentro de las organizaciones

Métodos

Se reconocen estructuras organizativas sólidas y orientadas al cumplimiento de planes estratégicos. No obstante, se demanda **mayor flexibilidad y actualización de procesos** para que la experiencia del personal tenga más peso. Se destaca la necesidad de mejorar la comunicación interna y la gestión de proyectos.

Recursos técnicos

Aunque se valora la correcta gestión de herramientas de trabajo, se identifican **carencias en modernización tecnológica**. La obsolescencia de equipos genera frustración, inseguridad e improvisación.

Entorno y clima

Emerge como **lo más determinante en la retención del talento**. Existe conciencia del impacto del clima laboral, la coordinación y las dinámicas internas sobre el bienestar y la productividad. Sin embargo, se señalan conductas que generan malestar, así como procesos burocráticos pesados, falta de comunicación, adaptabilidad, desconocimiento y riesgos de burnout.

Las relaciones interpersonales y el compromiso se valoran mucho, junto con la profesionalización y la formación. Aun así, se evidencian desafíos en la relación entre niveles jerárquicos, carencias en la comunicación interna, escasez de personal y elevada rotación. Estos elementos incrementan la carga laboral y **dificultan la estabilidad de los equipos**.

Las organizaciones cuentan con estructuras de evaluación consolidadas y una cultura de mejora continua. Sin embargo, **algunas evaluaciones se perciben rígidas, excesivamente orientadas a resultados** y poco alineadas con una mirada humana o con los valores del sector.

La financiación aparece como un factor transversal que condiciona múltiples categorías. Se identifican necesidades de actualización técnica y profesional. La falta de recursos se entiende como causa sistémica del sector, aunque se señalan oportunidades de mejora interna para mitigar su impacto.

Personal

Evaluación

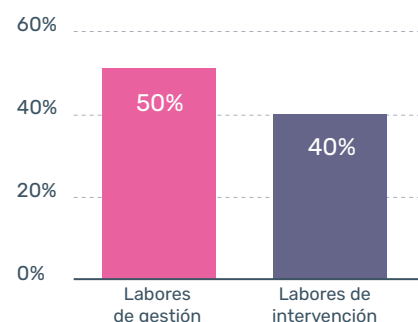
Materiales

Percepción e identificación de riesgos psicosociales en el trabajo

Los datos analizados muestran que las relaciones interpersonales y el cuidado entre personas trabajadoras **son, en general, positivas**. Sin embargo, **persisten riesgos psicosociales vinculados a la organización del trabajo y a la disponibilidad de recursos de apoyo**. La percepción de estos riesgos combina dimensiones sociales y subjetivas, lo que permite identificar áreas de mejora para promover entornos laborales más saludables.

- Más de la mitad afirma que su trabajo les genera estrés, mientras que solo el 30% de personas en puestos de gobierno siente que la carga laboral atrapa a sus equipos.
- Menos del 20% de personas trabajadoras tiene acceso a apoyo psicológico, aunque cerca de la mitad cuenta con una persona mediadora de referencia.

Porcentajes de capacidad de completar las tareas dentro de la jornada

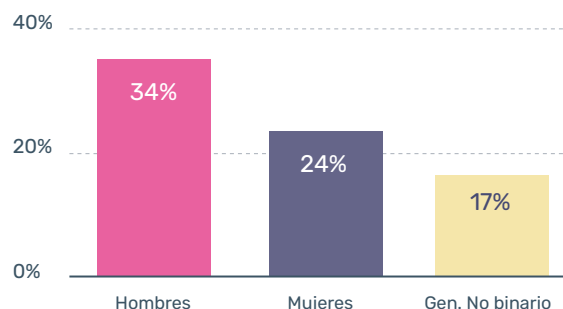


Aunque no se observan grandes variaciones entre grupos, las personas que desarrollan labores de intervención identifican más carencias en políticas de cuidado y menor capacidad para limitar la carga laboral.

Respecto a la variable edad, las personas más jóvenes perciben mayor capacidad para completar tareas en la jornada y organizarse para evitar sobreesfuerzos (57%), aunque **identifican menos acciones organizacionales de autocuidado**.

Por último, los hombres declaran en mayor medida contar con mecanismos de apoyo y promoción de la salud: un 30% identifica políticas antifatiga, un 33% acciones de autocuidado y un 34% percibe fomento de la desconexión digital.

Percepción del fomento de la desconexión digital – Porcentajes según género

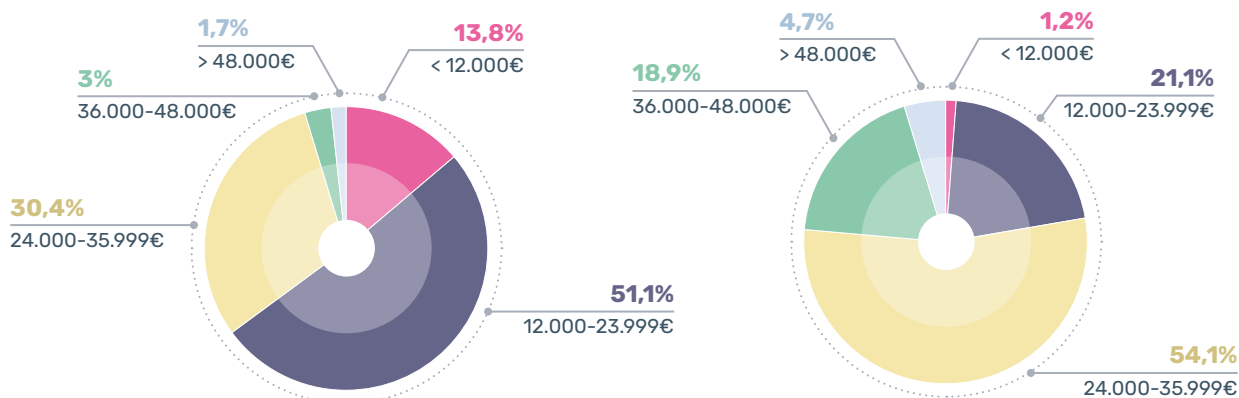


En conjunto, los resultados evidencian una presencia mejorable de políticas de prevención psicosocial y la necesidad de fortalecer recursos organizativos que garanticen descanso, autocuidado, desconexión digital y apoyo emocional en el entorno laboral.

La cuestión retributiva y la competitividad

En general, se identifica una tendencia clara: la remuneración real se considera inferior a la ideal, independientemente del perfil o categoría laboral, y se considera que **la banda salarial adecuada sería la inmediatamente superior a la percibida**.

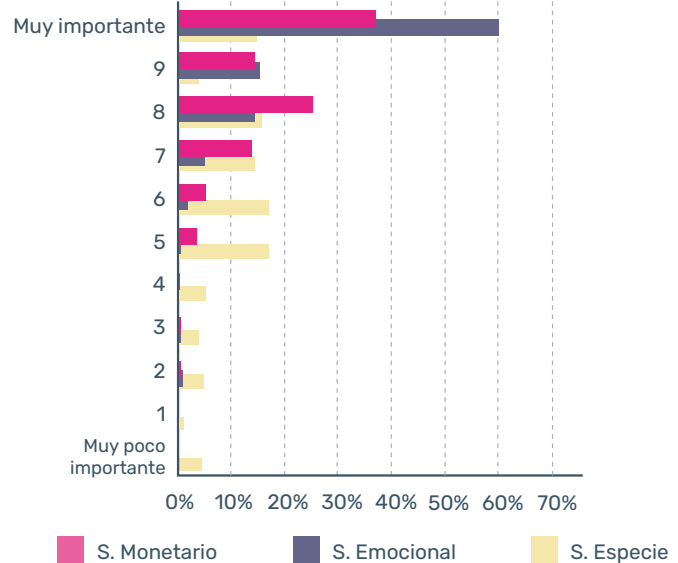
Banda salarial actual (o aquella relativa a ofertas inscritas) vs. banda salarial ideal – Porcentajes de respuesta



Casi la mitad de las personas encuestadas cambiaría de sector ante una oferta salarial más alta, aunque la intención de moverse al ámbito privado disminuye con la edad.

El salario monetario es valorado de forma similar entre los grupos como importante, destacando las personas emprendedoras sociales. El salario emocional recibe las valoraciones más altas, sobre todo entre mujeres, mientras que los salarios en especie no siguen patrones definidos, sino que dependen del tipo de beneficio y su accesibilidad.

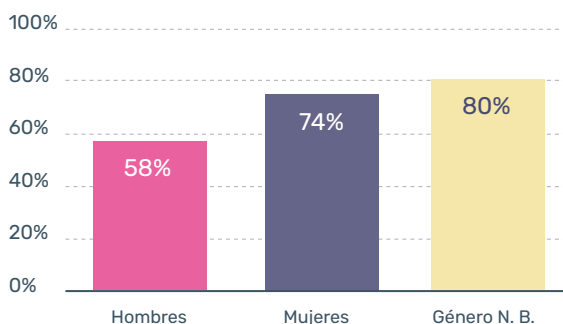
Porcentajes relativos a la importancia de diversos salarios



Las personas que realizan labores de intervención muestran **mayor insatisfacción salarial** que quienes realizan tareas de gestión. Un 67% considera que su retribución no cubre sus necesidades, un 75% que no refleja el trabajo realizado y un 72% que el sector no es competitivo frente a otros. Estos datos indican mayor percepción de precariedad en posiciones de contacto directo con la intervención social. Respecto a la variable de género:

- Los hombres valoran mejor sus condiciones salariales (24%).
- Solo un 14% de las mujeres cree que su salario refleja su trabajo.
- Un 70% de las personas de género no binario considera difícil cambiar de puesto dentro del TSAS.
- De manera general, se estima que el salario no es competitivo.

Consideración que el salario percibido no es competitivo - Género



El análisis muestra que la pérdida de talento está influida tanto por factores estructurales del sector, como por elementos organizacionales que sí pueden abordarse internamente. Las personas participantes coinciden en que el abandono **no suele responder únicamente a motivos laborales o contractuales**, sino a una acumulación de experiencias que deterioran la relación con la organización, especialmente en materia de clima, comunicación y autonomía laboral.

Aunque la cuestión salarial es importante, **el valor de la alineación ética y la satisfacción laboral pesa especialmente en el Tercer Sector de Acción Social.**



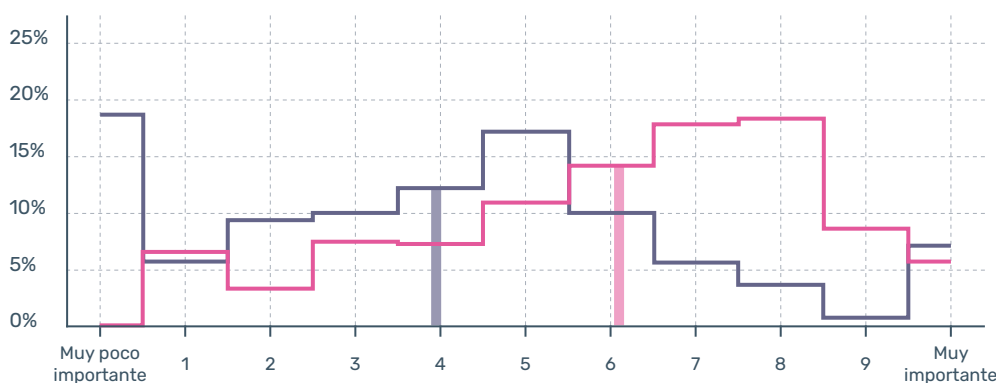
La retención del talento se sostiene, sobre todo, en dos dimensiones: la calidad de las relaciones internas y la posibilidad de trabajar con autonomía y confianza. Además, se subraya que el clima laboral implica no solo buen trato, sino también el cumplimiento de procedimientos éticos, equitativos y responsables, así como disponer de recursos que permitan innovar y actualizar métodos de trabajo. Concluyen que, cuando se cuida adecuadamente el día a día y se atiende a las personas, los problemas estructurales pierden peso frente al compromiso y la permanencia en el sector.

Inferencias y conclusiones



El estudio analiza los factores que influyen en la atracción, retención y pérdida de talento en el Tercer Sector de Acción Social. A partir de una encuesta extensa y sesiones participativas, se confirma que existe una fuerte cohesión identitaria entre quienes trabajan o desean incorporarse al sector, motivada por valores compartidos y la percepción de un entorno humano y con propósito. **Sin embargo, la experiencia laboral varía según características sociodemográficas:** los hombres perciben más positivamente y los jóvenes están más motivados, pero menos fidelizados.

Satisfacción general respecto al trabajo o la búsqueda de trabajo en el TSAS. Porcentajes de respuesta y medias



En síntesis, el sector mantiene una estabilidad, aunque enfrenta desafíos estructurales: transición generacional, desigualdad percibida, precariedad salarial y dificultades para sostener cuidados y bienestar laboral. Su principal fortaleza reside en **el capital humano y su capacidad de generar entornos con propósito**, por lo que se requiere cuidar activamente a los equipos.

El Tercer Sector de Acción Social posee un fuerte sentido de propósito, equipos comprometidos y un ambiente laboral valorado positivamente. Para mantener su atractivo, debe cuidar la experiencia de las personas trabajadoras, reconocer diferencias generacionales y de rol, mejorar procesos de selección, visibilizar logros internos y apostar por políticas de cuidado, autonomía responsable y salario emocional. Priorizar el bienestar y desarrollo humano refuerza la identidad del sector y su sostenibilidad futura.

El trabajo en el TSAS es tan valioso como las personas que lo conforman, por lo que se consideran los siguientes aspectos como llamadas a la acción para lograr una mayor sostenibilidad organizativa y sectorial:

- La necesidad de avance hacia políticas más estructuradas que prevengan riesgos psicosociales: gestión del estrés, supervisiones externas, bienestar integral y detección temprana de desgaste.
 - El especial énfasis en la carga emocional del trabajo, la escasez de plantilla y las exigencias de justificación administrativa que generan agotamiento y deterioran el clima laboral.
 - La búsqueda de equilibrio entre autonomía y claridad organizativa, transparencia en decisiones y participación técnica.
 - El refuerzo de la comunicación de logros internos (igualdad, ética, resultados), pues muchas personas desconocen los avances de sus organizaciones, perdiendo oportunidades de reconocimiento y motivación.
 - Se recomienda publicar ofertas claras y completas, reflejar valores organizacionales, contemplar entrevistas basadas en valores y evitar contratos parciales o becarios que se perciban como devaluación.
 - Trabajar los procesos de selección para que sean más cuidadosos, ayudando a mitigar el abandono temprano y consolidando vínculos vocacionales.
 - El salario económico sigue siendo una debilidad frente a otros sectores, por lo que se recomienda apostar por el “salario emocional”: flexibilidad, formación, promoción interna, reconocimiento simbólico y beneficios en especie.
 - Se ha de valorar a las personas por su contribución y desarrollo, realizando evaluaciones sistematizadas y en profundidad, ya que refuerzan el sentimiento de pertenencia y compromiso.
-

Fundación hazlo posible

 fundacionhazloposible@hazloposible.org

 [@hazloposiblefundacion](https://www.instagram.com/hazloposiblefundacion)

 facebook.org/Hazloposible  [@hazloposible](https://twitter.com/hazloposible)

 www.linkedin.com/company/fundacion-hazloposible/

 www.hazloposible.org

Con el apoyo de:



 POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

© Fundación Hazloposible, 2025