

Barómetro del Tercer Sector de Acción

Social 2024

Fase cualitativa

Informe de Resultados

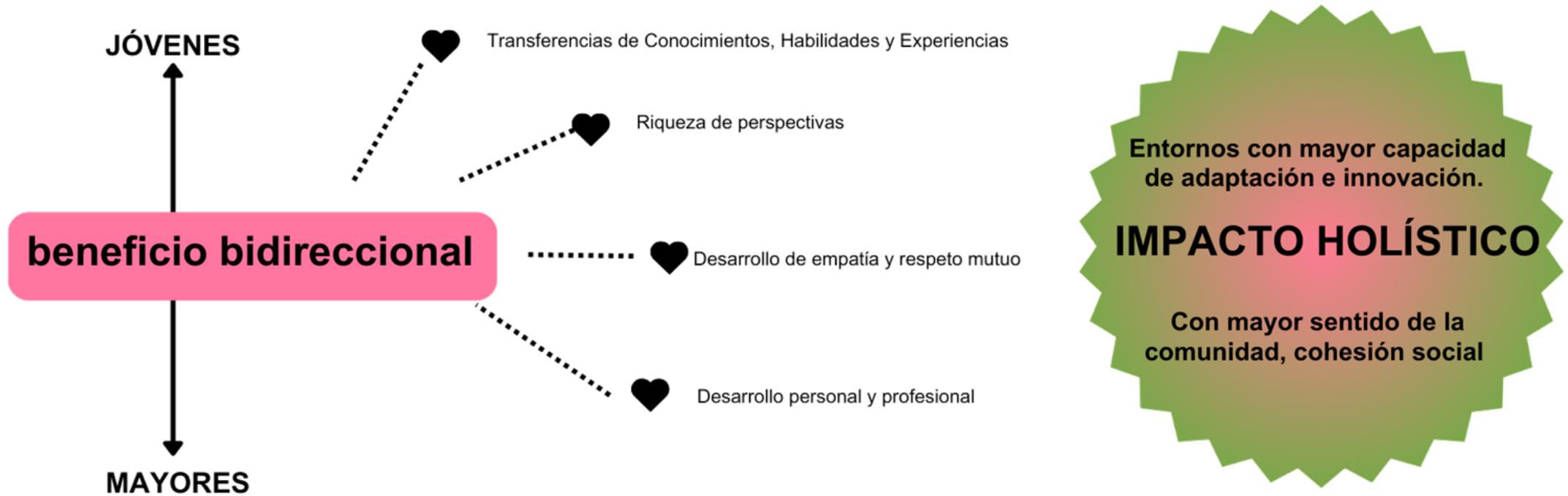


RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA CONVIVENCIA Y RELEVO GENERACIONAL

¿Convivencia intergeneracional: realidad o utopía?



Una convivencia a intergeneracional es un valor innegable entre todos los targets consultados.



"La teoría la sabemos, pero la realidad es otra"

No existe una implementación consciente ni se ha logrado interiorizar las ventajas que supone una integración generacional efectiva en la mayoría de las organizaciones & entidades

Un modelo actual
de convivencia
con déficits.

Una temática que
'no está en
agenda'.

Una relación no
equilibrada

Más relación que Con-vivencia

Un modelo actual
de convivencia
con déficits.

Modelo de convivencia **mayoritario**, en
las entidades/organizaciones consultadas

“Sólo relación generacional”

Relaciones **no vinculantes**,
sin conexión sólida

Con un nivel de conexión
emocional **básico**

Interacciones más **funcionales**
y con un sentido más **finalista**

Modelo de convivencia **minoritario**, en
las entidades/organizaciones consultadas

Convivencia intergeneracional

Relaciones **más vinculante**,
**con implicaciones más
profundas y significativas**

Mayor **conexión emocional**

Interacciones más **fluidas**,
centradas también en el **proceso**
y **entendimiento mutuo**

VS

Convivencia sí, pero SIN conciencia

Una temática que
'no está en
agenda'.

SIN...

...**PROTOCOLOS** que establezcan directrices y regulen actuaciones específicas.

...**LIDERAZGO** que guíe y pauté los procesos y desarrollos para una buena convivencia etaria.

...**PRIORIZACIÓN** queda relegado o ignorado frente a otras temáticas

...**RECURSOS** que se perciben inexistentes destinados a esta temática.

...**UNA VOCACIÓN** de blindaje mutuo que garantice al día de hoy su implantación y éxito.

Reflexionemos sobre si...

¿Es momento de establecer iniciativas comprometidas que destaquen y promuevan el valor de la convivencia intergeneracional?

“El mayor es el que sabe, la joven es la que tiene que aprender”

Una relación no equilibrada

**Millennials
Gen Z**

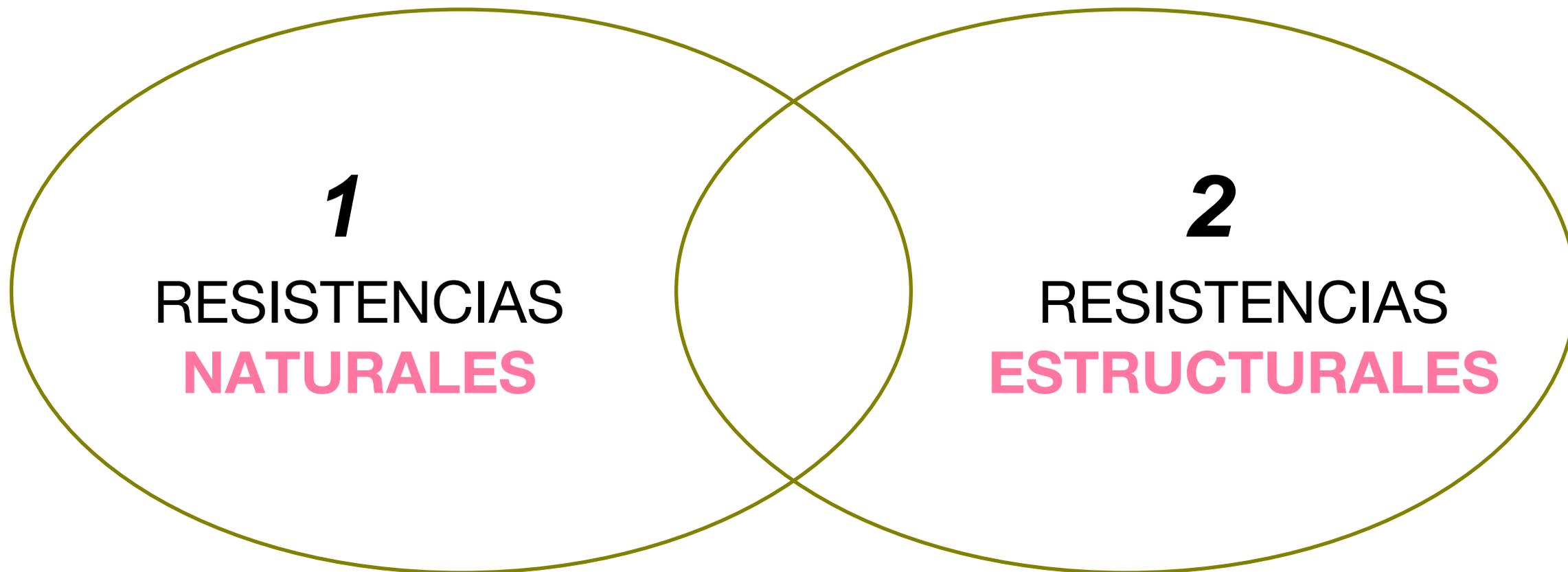
Menor estabilidad laboral.
Menor acceso a oportunidades de liderazgo.
Reconocimiento insuficiente de su experiencia y aportes



**Boomers
Gen X**

¿Qué elementos están actuando como barreras frente a la convivencia intergeneracional en el Tercer Sector?

Se identifican dos tipos principales de resistencias globales



La experiencia es más que un grado

Resistencias naturales: Se entroniza el valor de la experiencia

- El valor de la experiencia, **a menudo se presenta de manera sobredimensionada**, lo que genera un sesgo a favor de las generaciones mayores.
- Este fenómeno lleva a que **la experiencia sea vista como un criterio dominante** que magnifica y eleva a las personas de mayor edad.
- Se perpetúan así modelos en donde la experiencia se valora más que otras habilidades y destrezas.



“*Todo está bien en mi organización*”

Resistencias naturales:

Fenómeno de negación y distorsión de la realidad

El discurso predominante entre las entrevistadas refleja una percepción de que "todo está bien", lo que lleva a una **normalización automática e inconsciente de la situación actual**, sin cuestionar ni profundizar en las dinámicas reales que afectan a la convivencia intergeneracional.



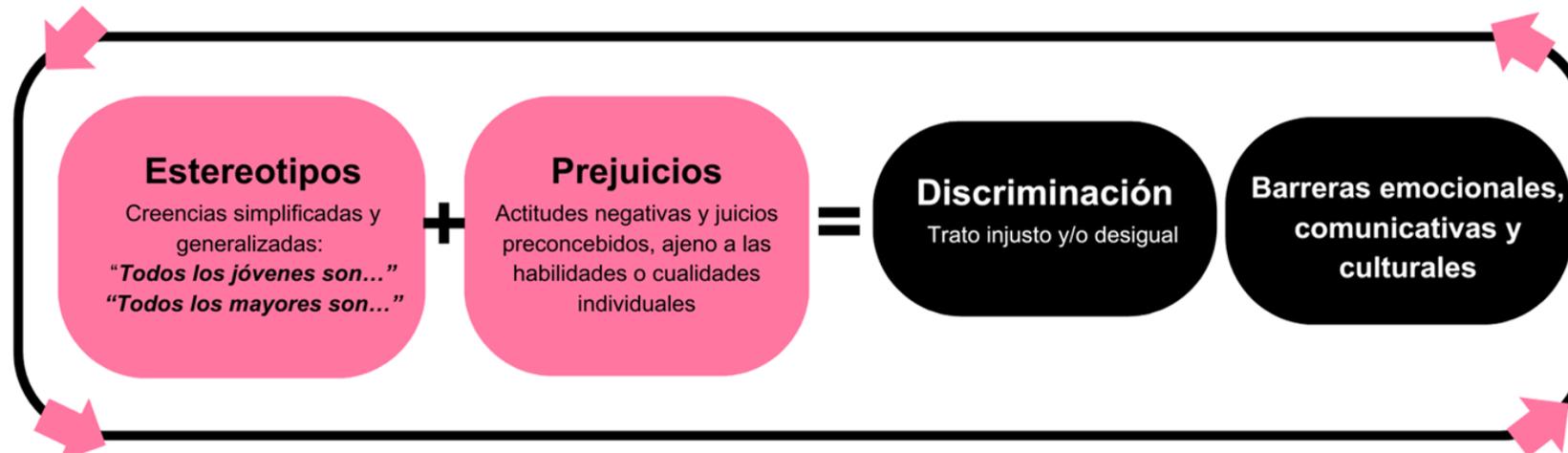
Guerra de generaciones

Resistencias naturales:

Orgullo Generacional; Edadismo y Boomercentrismo

De los *jóvenes* a los *mayores*

EDADISMO



De los *mayores* a los *jóvenes*

"BOOMERCENTRISMO"

EDADISMO:

"LES DA MIEDO EL CAMBIO"

"HACEN SIEMPRE LO MISMO, AUNQUE NO SEA EFECTIVO"

"CUANDO TU INTENTAS DAR UNA IDEA NUEVA ES COMPLICADO"

"ES LA GENERACIÓN QUE DICE; 'ESTO SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ'"

BOOMERCENTRISMO:

"A LAS 6 SE LES CAE EL BOLÍGRAFO"

"LO PRIMERO QUE QUIEREN SABER EN LA PRIMERA ENTREVISTA ES SI HAY O NO TELETRABAJO Y LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN"

"LES CUESTA EL COMPROMISO"

"NOSOTROS NOS INVOLUCRAMOS MÁS"

Los ejemplos de una buena convivencia intergeneracional brillan por su ausencia...

Resistencias estructurales: Falta de referentes sociales

La polarización política y social

Escasez de modelos visibles en liderazgo y colaboración

Predominio de narrativas competitivas

Rol de los medios de comunicación

Falta de integración en políticas públicas y educación

Enfrentamiento

Posiciones extremas

Prejuicios

Se despiertan los “Guardianes de la Identidad”

Resistencias **estructurales**: Organizaciones verticales

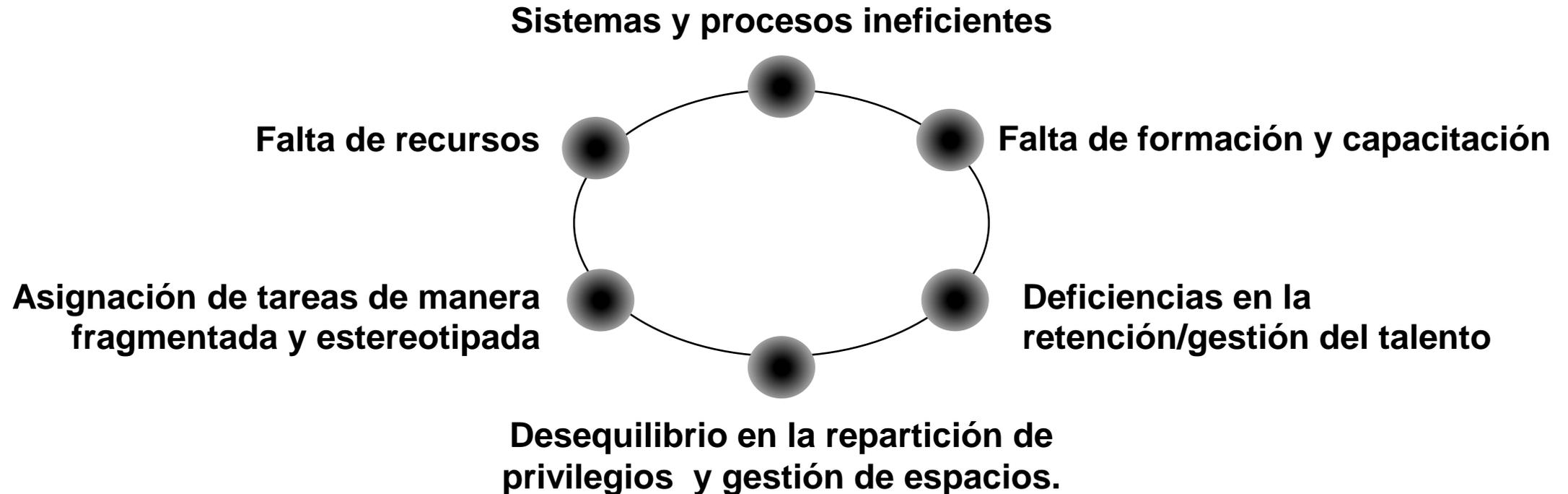
- Jerarquías no flexibles
- Restricción en la rotación de talento
- Una vivencia de amenaza ante las aportaciones y sugerencias de cambio de las jóvenes.

*"TIENEN COMO MIEDO A QUE ENTREMOS
Y LES EMPECEMOS A DECIR CÓMO
TIENEN QUE HACER LAS COSAS"*



¿Privilegios y cierta obsolescencia?

Resistencias **estructurales: Sistemas y gestión de recursos**



Un status quo opacado

Resistencias estructurales: Estado actual del Tercer Sector

CONDICIONES LABORALES

- Salarios bajos
- Inestabilidad laboral
- Sobrecarga laboral

BUROCRATIZACIÓN

- Más gestión que acción
- Desconexión del propósito original

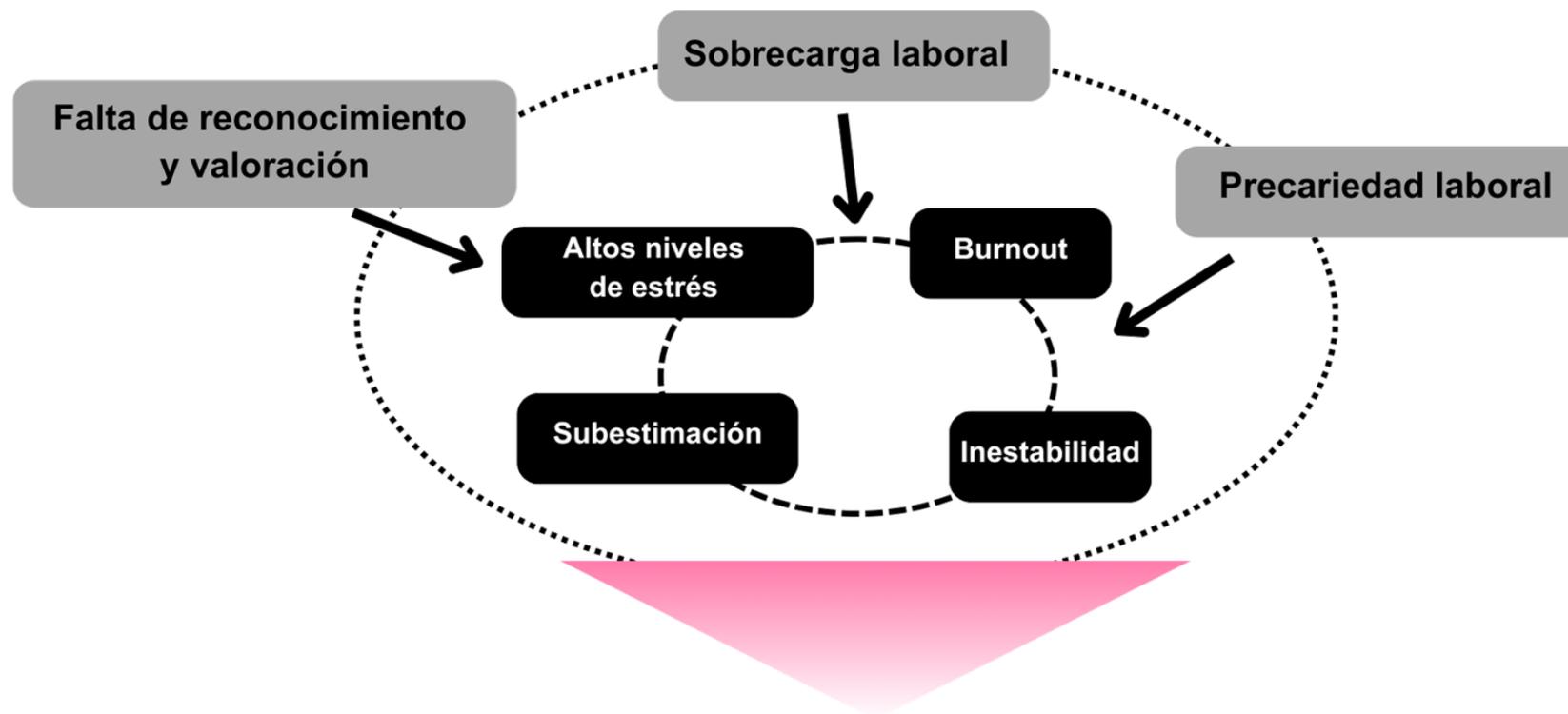
FALTA DE RECONOCIMIENTO

- Se minimizan las necesidades profesionales de las trabajadoras

"SE SUPONE QUE POR SER DE LA GENERACIÓN A LA QUE PERTENECEMOS TENEMOS QUE ASUMIR Y ACEPTAR TODA ESA PRECARIEDAD"

‘La paradoja del Cuidado’ en el Tercer Sector

UN SECTOR DEDICADO AL CUIDADO DE LOS DEMÁS, PERO QUE¿DESCUIDA A SUS PROPIOS EQUIPOS?



BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL
NO PRIORIZADO

Un sector con grandes desafíos

CRISIS DE CONFIANZA Y PRESTIGIO.



DÉFICITS EN NOTORIEDAD

UN SECTOR OBSOLETO



Un sector con grandes desafíos

Falta de transparencia/ impacto tangible

- **Cuestionamiento de la gestión financiera.**
- **Métricas sin capacidad de vincular los esfuerzos a cambios concretos.**
- **Las actuaciones de recaudación de fondos por algunas ONG, a pie de calle.**

Mensajes contruidos a través de 'códigos manidos & sensacionalistas'

- **El concepto de la culpa se percibe manido y usado de forma abusiva en las campañas del Tercer Sector.**

Campañas de descrédito

- **Ejecutadas por influencers y medios de "desinformación".**

Un sector con grandes desafíos

UN SECTOR OBSOLETO

Imagen estancada/falta de innovación

- **Modelos tradicionales y jerárquicos.**

Más volcado en el esfuerzo que en la eficiencia

- **Tendencia a valorar más la dedicación personal que la eficiencia en el uso de recursos o la obtención de resultados tangibles**

Escasa digitalización

- **Debilidad tecnológica**

Sin actualización de nuevos paradigmas laborales

- **Cultura más del control presencial, teletrabajo/conciliación insuficiente o inexistente...)**

Un sector con grandes desafíos

DÉFICITS EN NOTORIEDAD

Baja visibilidad/ ausencia de comunicación estratégica.

Subestimación de su impacto

- Sus aportes son a menudo ignorados o minimizados frente a sectores con mayor presencia mediática o económica, como el empresarial o gubernamental.

'ESTOY SEGURA DE QUE LA MAYORÍA DE LOS CHICOS DE 20 AÑOS NO SABEN QUE ES EL TERCER SECTOR'

'NO SÉ SI ES UN TEMA DE MARCA DEL TERCER SECTOR, QUE NOS VENDEMOS MAL O QUÉ'

EMPATIZAR CON EL PRESENTE: SU VALOR Y COMPROMISO ACTUAL CON LAS ENTIDADES/ORGANIZACIONES

Cada generación vive un momento vital único que determina cómo percibe su relación con las organizaciones



Generación Z
(de 18 a 28 años)

Idealización inicial/
Altas expectativas



Millennials
(de 29 a 44 años)

Colisión con la realidad/
Punto de inflexión



Generación X
(de 45 a 60 años)

Momento de adaptación



Boomers
(de 61 a 79 años)

Situación de confort

Generación Z: *Energía y vitalidad*



"LAS DESCUBRIDORAS"

"LAS EMPRENDEDORAS"

"LA FRESCURA"

"LA GENERACIÓN DE LO QUIERO YA!"

"LAS HIPERCONECTADAS"

"LAS INCLUSIVAS"

PALABRAS CLAVE

Energía/Iniciativa/Creatividad/Visión fresca/
Ganas/ Adaptación y apertura al cambio/
Mente abierta & disruptiva/Tendencia y
tecnología/Soluciones innovadoras y rápidas.

Generación Z: *Energía y vitalidad*



- Se vinculan al Tercer Sector **buscando proyectos significativos que se alineen con sus valores y objetivos personales.**
- Su relación con las entidades **suele depender de si perciben un impacto tangible, un entorno estimulante y una clara posibilidad de crecimiento.**
- El vínculo con en el Tercer Sector comienzan a través de un periodo inicial caracterizado por el **entusiasmo, la fuerza, las ganas, motivación y energía por las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta, ‘un comienzo no limitante’.**

Millennials: *Colisión con la realidad*



"LAS PROFESIONALES"

"LAS ESTABILIZADAS"

"AFIANZADORAS"

PALABRAS CLAVE

Las activistas/Profesionales/Técnicas/
Reflexivas/ Idealistas/ Sostenibilidad/
Digitales/

Millennials: *Colisión con la realidad*



- Se consolida una **visión más realista y pragmática de la relación con la entidad u organización**, guiada por un proceso más **reflexivo**: ¿Quién soy? ¿Dónde estoy? ¿Hacia dónde voy? :
- La idealización y expectativas iniciales hacia el Tercer Sector, **comienzan a enfrentarse con una realidad más compleja** (condiciones laborales deficitarias, falta de resultados inmediatos...)
- Es en esta generación donde **se vive de manera más intensa un punto de inflexión en cuanto a la conveniencia de continuar o no en la organización/entidad**.
- Entre los que se quedan puede prevalecer un sentimiento de **INSEGURIDAD E INCERTIDUMBRE, RENUNCIA O ACOMODACIÓN**

Generación X: *Una generación clave en su rol de conexión y anclaje.*



"LA GENERACIÓN INTERMEDIA"

"LA GENERACIÓN PUENTE"

"LA GENERACIÓN ESTRESADA"

'LAS BISAGRA'

'LA GENERACIÓN DEL CANSANCIO'

'LA GENERACIÓN SIN TIEMPO'

PALABRAS CLAVE

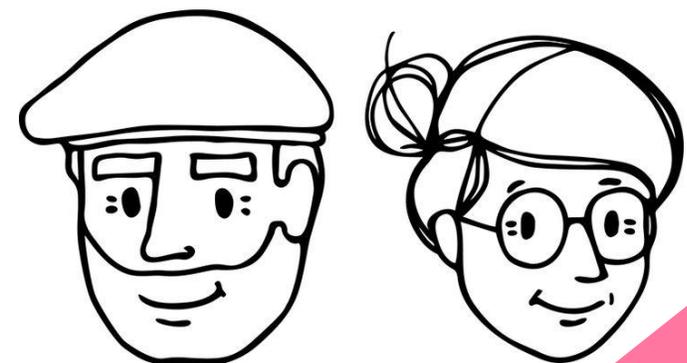
Adaptativas/Mentalidad pragmática
/Mentoras/Decisoras/Realistas/
Pacientes/Mediadoras/ Multi-task

Generación X: *Una generación clave en su rol de conexión y anclaje.*



- La relación con la entidad/organización se asume desde una visión **más pragmática y realista: han adquirido ciertos privilegios, desarrollan su vertiente laboral con menos renuncias en el ámbito personal...**
- Son un **punto entre el pasado y el futuro** dentro de las entidades/organizaciones:
 1. Transmisión de conocimientos y experiencia.
 2. Mentoría.
 3. Estabilidad organizacional.

Boomers: *Bienestar emocional*



"LAS LUCHADORAS"

"LOS PILARES"

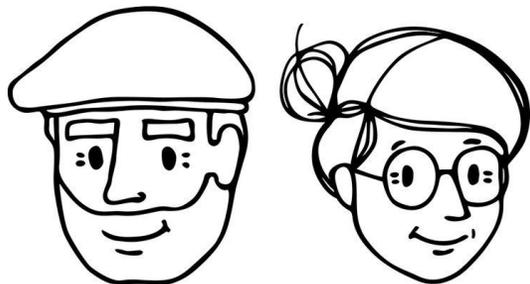
"LAS REFLEXIVAS"

"LAS TESTARUDAS"

PALABRAS CLAVE

Experiencia acumulada/ Conocimiento y sabiduría/ Compromiso/ Enfoque tradicional y metódico/ Estabilidad y previsión/ Sentido del deber/ Reflexivas/Seguridad

Boomers: *Bienestar emocional*



- La vivencia de la **Generación Boomer** es en general, la **más positiva de todas las generaciones**: son aquellos que sienten mayor bienestar emocional, parece como su estado natural el Tercer Sector.
- Su rol en las entidades está marcado **por un compromiso profundo**: la disponibilidad de un mayor tiempo emerge como un elemento clave (menor cargas familiares, un mayor estado de templanza...)
- En esta generación, especialmente el voluntariado adquiere características específicas que fortalecen su conexión con el Tercer Sector :

"ES SENTIRTE ÚTIL"

NUEVAS FORMAS DE ESTAR EN EL MUNDO

Cuando lo que es, no es lo que era...

Cuando lo que es, no es lo que era...



- Las demandas de los jóvenes hacia las organizaciones **reflejan expectativas diferentes**, centradas en la **búsqueda de propósito, transparencia, y alineación con sus valores éticos y sociales**.
- **Esto supone un desafío** a las entidades del Tercer Sector a adaptarse para seguir siendo relevantes y atractivas en este nuevo contexto.
- **Adaptarse** a estos nuevos valores emergentes no es solo una opción, sino una necesidad para asegurar la relevancia y efectividad de las organizaciones en el futuro.

De la CARIDAD a la SOLIDARIDAD

De un modelo vertical



Dependiente: En donde el beneficiario depende totalmente de la voluntad y los recursos del donante.

Asimétrico: El donante tiene el control absoluto sobre el cómo y el qué se da.

Ayuda paliativa: Se centra en aliviar necesidades inmediatas sin abordar las causas subyacentes de los problemas sociales.

hacia un modelo horizontal

Empoderamiento mutuo:

Se busca que las comunidades beneficiarias tengan un rol activo en la búsqueda de soluciones.

Colaboración entre iguales:

La ayuda se da en un marco de respeto mutuo, eliminando jerarquías entre quien da y quien recibe.



De la ASISTENCIALIDAD a la ASISTENCIA

De un modelo tradicional basado en la **ASISTENCIALIDAD...**

Centrado en paliar necesidades inmediatas sin abordar las causas estructurales

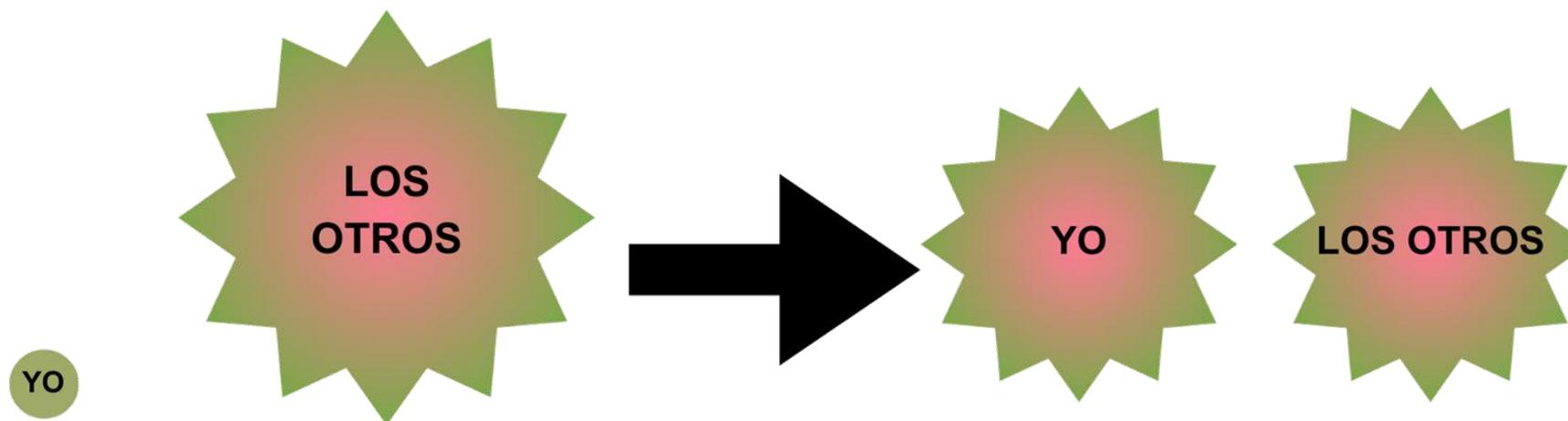
Se basa en la ayuda directa, puntual y a menudo paternalista.

...hacia un modelo que se dirige más a la **ASISTENCIA**

Un modelo más horizontal y sostenible.

Busca atacar las causas raíz de los problemas sociales para generar cambios a largo plazo.

De un cuidado sólo centrado en los otros A un mayor énfasis en el (AUTO-CUIDADO)



"Antepongo siempre a los demás"

"Me olvido de mí"

"Pienso sólo en los demás"

"Me priorizo"

"Me cuido"

"Pienso en mí también"

Mayor énfasis en el (auto-cuidado)

...Se transforman valores esenciales en el Tercer Sector:

Antes...

EL COMPROMISO

Dedicación constante y sacrificio personal

LA VOCACIÓN

Acción altruista, casi desinteresada, donde la dedicación y el servicio superaban cualquier otra motivación.

...Ahora!

EL COMPROMISO

Orientado al impacto social visible, a proyectos con objetivos claros y tangibles y a la alineación de sus propios valores con los de la organización.

LA VOCACIÓN

Los jóvenes ven la vocación como una extensión de su identidad y su propósito personal. Esperan que el trabajo en el Tercer Sector también les permita crecer y desarrollarse personalmente, más allá de simplemente “dar” a la causa.

... de una **visión romántica** del Tercer Sector a una **visión más realista**

- **Reconociendo sus limitaciones**
- **Demandando mejores condiciones laborales**
- **Con una evaluación crítica del impacto**
- **Priorizando una sostenibilidad estructural**



Nuevos paradigmas laborales en las generaciones jóvenes

- Relaciones laborales menos jerárquicas
- El reconocimiento del talento
- Ambientes que fomenten el crecimiento
- Ven el trabajo también como una vía para su desarrollo emocional y mental.



RESALTEMOS LOS PUNTOS DE CONEXIÓN...

Porque tener presente los puntos de convergencia será clave para una interacción intergeneracional efectiva.

Unidos por una misión, unidos en el Tercer Sector.



Admiración y reconocimiento mutuo

DE LOS JÓVENES A LOS MAYORES

- Con **experiencia y sabiduría** acumulada
- Son **luchadoras**: con logros sociales y derechos adquiridos.
- Con sentido **de responsabilidad y estabilidad**.
- Con capacidad de **sacrificio y resiliencia**.
- Se pone en valor su **interés e iniciativa** para no quedarse atrás

DE LOS MAYORES A LOS JÓVENES

- **Capaces, preparadas**
- Con alta capacidad de **adaptación y aprendizaje**.
- Con altas **destrezas digitales**; han creado en las organizaciones una actitud digital más respetuosa.
- Con destrezas **comunicativas**.
- **Enérgicas, vitales y motivadas**.
- **Innovadoras y creativas**
- Diversidad de pensamiento y apertura mental

EL MUNDO EMPRESARIAL COMO FUENTE DE INSPIRACIÓN

Hasta ahora el mercado laboral se definía por una gran discriminación etaria rechazando el talento senior de + 50 años.

Pero ahora...

Movimiento contracíclico

Las empresas coinciden: la diversidad y la colaboración intergeneracional serán una *cuestión prioritaria* en un escenario de aquí a cinco años.

La primera vez que **NO** establecemos un duelo entre generaciones, sino que *aprendemos de la riqueza colaborativa*

RECOMENDACIONES

INSIDE

TOMAR CONCIENCIA y ACTIVAR ACCIONES que demuestren y amplifiquen el **valor transformador** de la **convivencia intergeneracional**:

- **Acercarse hacia un modelo que hable más de horizontalidad:**
 - Alejarse de los ejes de → Caridad, Asistencialidad
 - Acercarse a los ejes de → Solidaridad, Asistencia
- **Repensar una forma nuevas formas en la optimización/gestión de recursos** (menos estanca, más colaborativa...)
- Potenciar los procesos de onboarding
- **Poner en agenda la convivencia intergeneracional**
- Definir equipos y líderes internos que la faciliten y potencien.
- Facilitadores externos que guíen, dinamicen y controlen una óptima implementación.
- Cuota de diversidad generacional?
- Desarrollar el mentoring simétrico

OUTSIDE

Resolver el problema de visibilidad y notoriedad → recuperar y adueñarse del compromiso

- **Campaña de comunicación que hable de la historia y los logros** → que ponga en valor el profundo compromiso... historias humanas
- **Enfatizar la comunicación a los jóvenes**
 - **Podcast:** Tono divertido y ameno que explique la lucha por los derechos o que analice casos complejos de actualidad.
 - **Redes sociales:** Crear contenido creativo que pueda ser *viral* y apele a las emociones.
- **Inyectarse en el sistema educativo desde primera infancia hasta la Universidad**
- **Microcampañas de concursos de ideas para situaciones difíciles (desactivar la idea de que solo quieren mi dinero!)**



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

KO