

Enfrentando el Momento:

Construyendo Lugares de Trabajo Centrados en el Ser Humano

July 2026



COMMUNITY RESOURCE CENTER

Empoderar a las organizaciones sin fines de lucro en todo Colorado para identificar y abordar las necesidades de la comunidad a través de conexiones, convocatorias y desarrollo de capacidades.

En asociación con:



Escanee para obtener más información sobre nuestras ofertas educativas.



Contáctenos en education@crcco.org.

Bienvenido a *Enfrentando el Momento: Construyendo Lugares de Trabajo Centrados en el Ser Humano* con Fioletowa (Fiolet) Ksenyak, consultor principal y cofundador de [Intersecting Solutions](#). Juntos exploraremos lo que se necesita para abordar el agotamiento en el sector sin fines de lucro, no solo a través de beneficios y programas de bienestar, sino a través de la cultura organizacional, la confianza y las prácticas centradas en el ser humano, especialmente para POC, LGBTQIA+ y otros líderes marginados que navegan presiones adicionales. Desde la cultura organizacional y la confianza hasta horarios flexibles y prácticas de supervisión, Fiolet comparte estrategias prácticas y centradas en el ser humano que las organizaciones sin fines de lucro pueden utilizar para ir más allá de las listas de verificación de prevención del agotamiento y hacia un cambio sostenible.

Este paquete de recursos fue creado para acompañar la entrevista y proporcionar herramientas adicionales para que los líderes sin fines de lucro interrumpan el ciclo de agotamiento en el sector sin fines de lucro con cambios estructurales y culturales.

Datos de Agotamiento (*Burnout*) e Interseccionalidad:

El agotamiento en el sector sin fines de lucro no es un fracaso personal; es un patrón en todo el sector con consecuencias medibles en el logro de la misión, la retención del personal y la salud de la organización.

El estudio del Centro para la Filantropía Efectiva: *Estado de las organizaciones sin fines de lucro 2024: Lo que los financiadores necesitan saber*, (Center for Effective Philanthropy's [State of Nonprofits 2024: What Funders Need to Know](#)) reporta:

- El **95 %** de los líderes expresaron algún nivel de preocupación por el agotamiento, y el **34 %** informó que el agotamiento del personal ha sido de "much" preocupación para ellos en el último año.
- El **33 %** de los líderes dijeron sentir "much" preocupación por su propio agotamiento.
- La tasa de rotación del sector sin fines de lucro es de aproximadamente el 19 %, en comparación con el 12 % en otros sectores. Una de cada tres organizaciones sin fines de lucro lucha con la retención y la rotación, y el



59 % informó que fue significativamente más difícil cubrir los puestos de personal en 2024 que en años anteriores.

- Un **estudio de 2022**, informó que el 22 % de los empleados sin fines de lucro vivían en hogares que no podían pagar las necesidades básicas como la vivienda y la atención médica.

Fiolet define la interseccionalidad como el entendimiento de que todos somos una colección de identidades múltiples, algunas visibles, otras no, y que centrar esa realidad es esencial para construir lugares de trabajo verdaderamente centrados en el ser humano. La interseccionalidad, un término acuñado por el jurista Kimberlé Crenshaw, describe la forma en que múltiples identidades se superponen e interactúan para dar forma a la experiencia de una persona del mundo. La raza, la identidad de género, la orientación sexual, la discapacidad, la neurodivergencia, la clase y otras dimensiones de la identidad no operan de forma aislada. Ellos se mezclan. Y en el lugar de trabajo, esa mezcla tiene consecuencias reales para la forma en que las personas experimentan el estrés, el apoyo, la pertenencia y, en última instancia, el agotamiento. Para los profesionales del sector sin fines de lucro y de comunidades marginadas, la experiencia laboral básica a menudo tiene un peso que los colegas con identidades más dominantes no tienen.

Abordar el agotamiento sin abordar la interseccionalidad corre el riesgo de diseñar soluciones que funcionen para algunas personas y para otras no. Centrarse en un modelo en el que las organizaciones asumen la responsabilidad de las condiciones que crean: donde la confianza, la transparencia, la equidad y la escucha genuina se tratan como prioridades operativas, no como valores aspiracionales. Consideraciones al avanzar a través del contenido:

- ¿Cómo pasamos de "cómo conseguimos que la gente use nuestros beneficios de bienestar" a "por qué la gente no confía en nosotros lo suficiente como para usarlos, y qué se necesitaría para cambiar eso?"
- ¿Cómo apoyamos a los líderes de color más allá de los gestos de una sola vez, sino un compromiso estructural continuo del liderazgo?
 - El acantilado de cristal (*glass cliff*) describe lo que puede suceder después de que se rompa el techo de vidrio (*glass ceiling*), cuando un líder de una



comunidad marginada alcanza una posición superior y se encuentra aislado, con pocos recursos y sin la comunidad de pares o el apoyo de la junta necesaria para sostenerlos.

- Building Movement Project's [*Trading Glass Ceilings for Glass Cliffs: A Race to Lead Report on Nonprofit Executives of Color*](#)
(Intercambiando techos de vidrio por acantilados de vidrio: una carrera para liderar, informe sobre ejecutivos sin fines de lucro de color)
- ¿Cómo construimos una cultura inclusiva antes de reclutar por diversidad? La cultura es lo que hace posible la retención. Las organizaciones que construyen culturas inclusivas primero tienden a atraer a los candidatos que desean y los mantienen.

Herramientas Prácticas para la Prevención del Agotamiento

- Un horario flexible significa que el personal puede cambiar sus horas de trabajo, trabajar desde casa o ajustar los días para equilibrar las necesidades personales y laborales. Los tipos comunes incluyen modelos híbridos, horarios de inicio y finalización flexibles y semanas de trabajo comprimidas.
 - *National Council of Nonprofits*: [*The Four-Day Work Week*](#) ,(La semana laboral de cuatro días)
 - *"Si bien las organizaciones sin fines de lucro nunca van a liderar el camino en salarios como los sectores de tecnología y negocios o incluso empleos gubernamentales, las organizaciones sin fines de lucro pueden proporcionarle un trabajo significativo, pagarle lo mejor que podamos y ofrecerle la oportunidad de equilibrio en su vida".*
Adam Jespersen, director asociado, Asociación sin fines de lucro de Montana
 - Nonprofit Tech for Good: [*Why & How to Implement a 4-Day Workweek*](#)
(Por qué y cómo implementar una semana laboral de 4 días)
 - Nonprofit Learning Lab: [*How Flexible Work Policies Improve Retention & Inclusion*](#), (Cómo las políticas de trabajo flexibles mejoran la retención y la inclusión)



- Nonprofit Quarterly: [*Return to Office-What's Happening in the Nonprofit Sector*](#), (Regreso a la oficina: lo que está sucediendo en el sector sin fines de lucro)
 - "Independientemente de la razón, para los empleados, las tendencias de regreso a la oficina han afectado más a los trabajadores históricamente marginados".
- **Los Programas de Asistencia al Empleado** (EAP, *Employee Assistance Programs*) son beneficios patrocinados por el empleador que brindan a los empleados acceso gratuito y confidencial a apoyo a corto plazo para desafíos personales y relacionados con el trabajo que podrían afectar su bienestar en el desempeño laboral. Los EAP pueden cubrir una gama más amplia de necesidades de las que las personas se dan cuenta, incluyendo asesoramiento de salud mental, asesoramiento financiero, referencias legales, apoyo a la vida laboral y apoyo en caso de crisis.
 - Los EAP están crónicamente infrautilizados, no porque los empleados no los necesiten, sino porque no saben lo que está disponible o no confían en la confidencialidad del programa.
 - Nonprofit HR: [*Championing Wellness: EAPs and Beyond*](#), (Defendiendo el bienestar: EAP y más allá)
 - AllOneHealth: [*5 Tips for Finding the Best EAP in Colorado*](#) (5 consejos para encontrar el mejor EAP en Colorado)
- **Revisiones de desempeño de terceros**, implican una agencia independiente que proporciona comentarios que mantienen el rendimiento y el bienestar completamente separados. Esto ha demostrado abrir conversaciones que no habrían ocurrido de otra manera.
- Contratar un **terapeuta externo** para visitas regulares para revisiones casuales y en horas de oficina con el personal.

Construyendo una Cultura de Confianza

Las políticas sin cultura son solo papel. Lo que hace que los apoyos estructurales funcionen es la confianza construida a través de la aplicación consistente y transparente



de las políticas, la calibración entre el liderazgo para evitar un tratamiento dispar, la eliminación del estigma de las solicitudes de ajustes y la creación de bucles de retroalimentación para que los empleados vean que su aporte conduce a cambios reales.

- ***Construir relaciones reales con el liderazgo:*** chequear constantemente, realinear la visión y reconocer que cuando el personal pide apoyo, probablemente necesitó algo de valor para hacerlo.
- ***Inicie y continúe una conversación de equipo honesta:*** no una reunión única, sino un diálogo continuo sobre cómo está manifestándose el agotamiento y lo que los empleados están pidiendo.
 - Pregunte cómo se está manifestando el agotamiento.
 - ¿Qué apoyos específicos están pidiendo?
 - Considere traer a un facilitador externo, especialmente en organizaciones donde todavía se está construyendo confianza.
- ***Encuestas demográficas:*** realizadas con intencionalidad y anonimato para comprender mejor quién está en la organización. Esto puede ayudar al liderazgo a comprender toda la gama de identidades y experiencias presentes en el equipo.
 - Considere incluir preguntas para apoyar la neurodivergencia en el lugar de trabajo. Red de Asistencia y Recursos para Empleadores sobre Discapacidad: [Neurodiversity in the Workplace](#) (Neurodiversidad en el lugar de trabajo)
- ***Auditoría de prácticas:*** un proceso que examina no solo lo que dicen las políticas, sino cómo se viven realmente día a día, y dónde existen brechas entre los valores declarados y la experiencia de los empleados.

Obtenga más información escribiendo a Fioletowa (Fiolet) Ksenyak de Intersecting Solutions en:

fiolet@intersectingsolutions.com | intersectingsolutions.com

LinkedIn e Instagram: @IntersectingSolutions



Notas