

## II Congreso Nacional sobre Tercer Sector y Economía Social

Cantoblanco (Madrid) 6 y 7 de noviembre de 2006

# PECULIARIDADES DEL TRABAJO EN ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Francisco Pizarro Escribano  
Coordinador CIADE - UAM

## RECURSOS HUMANOS EN LAS ENL´s

Incluye a **todas las personas** que tengan que dedicar parte de su tiempo al desarrollo de actividades relacionadas con el proyecto, **independientemente** de que exista o no una **relación contractual**, e independientemente de que exista o no **remuneración** por los servicios prestados.

De este modo, los RR.HH. Comprenderán tanto **voluntarios** como trabajadores **contratados** (fijos o temporales por proyectos) y entidades o personal **subcontratado**.

Cada uno de estos colectivos tiene sus características que los harán más adecuados para unas labores que para otras.

Pero, todos ellos, constituyen **EL PRINCIPAL VALOR AÑADIDO DE LA ENTIDAD**, puesto que una ENL opera, en definitiva en el Sector Servicios.

## ALGUNOS DATOS

MAGNITUDES	TERCER SECTOR (%)	TS CON CAJAS DE AHORRO(%)
Asalariados	6,1	6,9
Empleo Equivalente (Con voluntarios)	9,0	9,7
Remuneración Asalariados	3,9	5,5

- 56% Mujeres (frente al 37% en el mercado ordinario, alcanza el 75% en entidades de acción social)
- 37 Años de edad promedio (con un 16% de menores de 25 años frente al 13% nacional)
- 40% Contratados a tiempo completo en Asociaciones y Fundaciones
- 30% Titulados Superiores (40% en fundaciones)

Fuente: García Delgado, J.L. (Dir) (2004) "Las Cuentas de la Economía Social: El Tercer Sector en España" Fundación Once. Biblioteca Cívitas Economía y Empresa. Colección Economía.

## PECULIARIDADES DE LAS ENL 's

A grandes rasgos:

### A FAVOR

Personas muy motivadas  
Proyecto ilusionante

### EN CONTRA

Escasez de Recursos  
Desarrollo profesional limitado

Especial atención a la forma de trabajar con las personas para mantener su motivación y vinculación



## CARACTERÍSTICAS DE LAS ENL´s

Las ENL´s tienen una serie de características como organizaciones que condicionan la composición y gestión de sus RR.HH.

- Gestión por proyectos.
- Multifuncionalidad de las personas vinculadas a los proyectos.
- Acción integrada en la Comunidad
- Gestión basada en principios y valores, de carácter democrático y transparente.
- Carácter político, voluntario y democrático de la Alta Dirección.



## GESTIÓN DE DUALIDADES EN ENL´s

ECONÓMICO – SOCIAL  
PROFESIONAL – VOLUNTARIO  
RETRIBUCIÓN – SALARIO PSICOLÓGICO  
ESTRUCTURAL - TEMPORAL



## PROPUESTAS PARA LA DDP EN ENL´s

Selección  
Formación  
Motivación  
Promoción  
Fidelización

DPV  
Valores

- Centralidad de la persona
- Proyecto compartido
- Participación y creatividad
- Primacía del CÓMO sobre el QUÉ
- Valores estables en entornos dinámicos

DPC  
Competencias

- Características personales estables relacionadas con resultados superiores en una función
- Patrón de mejora continua
- Saber + Poder + Querer
- Comportamientos de éxito



## POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN EN ENL´s

**DEBATE:** Existe un debate importante acerca de los niveles salariales y las diferencias máximas que pueden existir entre los salarios de los trabajadores.

**RECOMENDACIÓN:** La principal referencia es la coherencia con los valores y principios de la organización, intentando que quienes realicen un trabajo remunerado perciban una cantidad justa y digna por su trabajo.

**DEBATE:** Afortunadamente, los trabajadores de las ENL´s no trabajan fundamentalmente por el salario, sino que tienen motivaciones sociales.

**RECOMENDACIÓN:** Puede compensarse la retribución con buenas políticas de motivación y vinculación a la entidad, pero cuando la motivación falla, el salario comienza a cobrar importancia y una mala política salarial, además de provocar la huida de talentos, puede generar conflictos internos y una mala imagen en el entorno.



## SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN EN ENL'S

POLÍTICA	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Justa</li><li>• Equitativa</li><li>• Competitiva</li><li>• Motivadora</li><li>• Fácil de entender y aplicar</li><li>• Evitar Conflictos Sociales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aportaciones individuales</li><li>• Valor relativo del puesto de trabajo</li><li>• Disposición de la persona al rendimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salarios de Mercado</li><li>• Posibilidades reales de la organización</li><li>• Valores y Cultura organizativa</li></ul>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. En general, en cuanto a los sistemas de retribución, el debate estaría entre salario fijo o variable.</li><li>2. Suele ser difícil implantar sistemas de retribución variable en ENL's.</li><li>3. Un sistema de retribución por objetivos, o la posibilidad de retribuir en función de captación y participación de proyectos y actividades pueden ser posibilidades de flexibilizar el salario.</li></ol>		