

MÁS ALLÁ DEL LUCRO: EL LIDERAZGO DE RR.HH. COMO MOTOR DEL CAMBIO EN EL TERCER SECTOR

Máster en Dirección de Recursos Humanos

Convocatoria de julio 2022-2023

Autora: Noemi Torres Rodríguez

Tutor: Juan Carlos Martín Bello

Universidad de La Laguna

Resumen.

En el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro, es común encontrar una falta de liderazgo en el área de recursos humanos. Esta carencia suele ser el resultado de una serie de factores, entre los cuales se encuentran, la falta de presupuesto para contratar a un profesional especializado, la falta de conocimiento sobre la importancia de esta figura y la creencia errónea de que la administración de personal puede ser manejada por cualquier miembro del equipo.

Sin embargo, la falta de un líder en la gestión de personas puede tener un impacto negativo en la cultura organizacional, la motivación del personal y la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos. Un líder de recursos humanos puede ser un factor clave en el éxito de la organización, ya que su función no solo se limita a la gestión de personal, sino que también puede contribuir a la creación de una cultura de trabajo positiva y productiva.

La cultura organizacional es uno de los aspectos más importantes de cualquier entidad o empresa. Una cultura sólida puede mejorar la motivación del personal, aumentar la productividad y mejorar la calidad del trabajo. Sin embargo, la falta de liderazgo puede hacer que la cultura organizacional se vuelva tóxica o poco saludable. Un buen líder puede ayudar a mantener una cultura organizacional positiva al fomentar la comunicación abierta, la colaboración y el trabajo en equipo.

Además, puede ser un factor clave en la motivación del personal al asegurarse de que los empleados se sienten valorados y motivados, incluyendo la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la creación de planes de carrera y la aplicación de políticas de compensación justas.

A pesar de su importancia, muchas entidades aún prescinden de esta figura. En algunos casos, esto se debe a la falta de presupuesto. En otros casos, la falta de conocimiento sobre la importancia de un líder de recursos humanos puede llevar a los líderes de la organización a creer que esta función no es necesaria. Sin embargo, esto puede ser perjudicial para la entidad a largo plazo.

Como afirma McShane (2016), "los líderes de recursos humanos pueden ser un factor clave en la creación de una cultura organizacional saludable y productiva" (p. 276). Por ello y con énfasis, desde esta investigación se defiende el reconocimiento a la importancia del liderazgo humano en cualquier entidad social, considerando que su papel no solo se limita a la gestión de personal, sino que también puede contribuir a la creación de una cultura organizacional positiva y a la motivación del personal.

Palabras clave: ONG, gestión de personas, talento, liderazgo, motivación, cooperación.

Abstract:

In the world of nonprofit organizations, it is common to find a lack of leadership in the area of human resources. This lack is usually the result of a number of factors, including lack of budget to hire a specialized professional, lack of knowledge about the importance of this figure and the mistaken belief that personnel management can be handled by any member of the team.

However, the lack of a leader in people management can have a negative impact on organizational culture, staff motivation and the entity's ability to achieve its objectives. A human resources leader can be a key factor in the success of the organization, as his or her role is not only limited to managing people, but can also contribute to the creation of a positive and productive work culture.

Organizational culture is one of the most important aspects of any organization or company. A strong culture can improve staff motivation, increase productivity and improve the quality of work. However, lack of leadership can cause the organizational culture to become toxic or unhealthy. A good leader can help maintain a positive organizational culture by encouraging open communication, collaboration and teamwork.

In addition, it can be a key factor in motivating staff by ensuring that employees feel valued and motivated, including implementing training and development programs, creating career plans, and enforcing fair compensation policies.

Despite its importance, many entities still dispense with this figure. In some cases, this is due to lack of budget. In other cases, lack of knowledge about the importance of a human resources leader may lead organizational leaders to believe that this function is not necessary. However, this can be detrimental to the entity in the long run.

As McShane (2016) states, "HR leaders can be a key factor in creating a healthy and productive organizational culture" (p. 276). For this reason and with emphasis, from this research the recognition of the importance of human leadership in any social entity is defended, considering that its role is not only limited to personnel management, but can also contribute to the creation of a positive organizational culture and staff motivation.

Keywords: ONG, people management, talent, leadership, motivation, cooperation.

Índice.

1. Introducción.....	6
1.1. Navegando en los desafíos económicos: La situación actual de las ONG.....	8
A. Cómo las ONG se adaptan a los cambios económicos.....	9
B. El papel de empleados y voluntarios en el apoyo a las entidades sociales.....	10
C. Evolución de estructuras organizacionales de las entidades sin ánimo de lucro.....	10
1.2. Importancia de los retos de la gestión de personas en las organizaciones actuales.....	12
A. Liderazgo de Recursos Humanos: El papel de director/a como dinamizador/a del cambio.....	14
1.3. Realidad de los Recursos Humanos en entidades sociales.....	15
A. ¿Por qué estas entidades carecen de equipo de Recursos Humanos.....	15
B. Beneficios de invertir en un equipo para la gestión de personas.....	16
1.4. Factores que contribuyen al bienestar.....	17
2. Formulación del problema y objetivo del estudio.....	18
3. Metodología.....	18
4. Análisis de datos.....	20
5. Discusión.....	23
6. Conclusiones.....	24
7. Referencias bibliográficas.....	26
8. Anexos.....	30

1. Introducción.

El presente Trabajo de Fin de Máster plantea un área de estudio que ha sido poco investigada y documentada en Canarias. A pesar de la importancia de Recursos Humanos (RR.HH.) en entidades sin ánimo de lucro, existe una brecha de investigación en el papel de los líderes de RR.HH. en el logro de objetivos, en la gestión laboral y en su cultura organizacional.

Este trabajo pretende aportar un apoyo a ese vacío, proporcionando una base teórica que ayude a comprender y analizar el liderazgo de RR.HH. como motor del cambio en el Tercer Sector.

En la actualidad, el Tercer Sector (TS) se percibe como una importante y creciente presencia en la sociedad, constituido por Organizaciones sin Ánimo de Lucro (ONG) que pretenden incidir y mejorar la calidad de vida de las personas, y que se caracterizan por la capacidad de movilizar recursos y personas para solucionar problemas sociales, con un espíritu innovador a nuevos enfoques y a los retos, como el continuo cambio de la sociedad.

Reflexionando sobre el concepto de TS (RSS, 2022), se hace referencia a todos aquellos actores que, al margen de los ámbitos público y privado, persiguen fines no lucrativos. Entre ellos se encuentran organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL), Fundaciones, ONG, mutuales, cooperativas, asociaciones de voluntariado, entre otras. Estas entidades, sin ánimo de lucro, conciben su actividad como una responsabilidad social desde la que tratan de incidir en el entorno local, regional, nacional e internacional.

El TS, compuesto por organizaciones sin ánimo de lucro, busca generar un impacto social desempeñando un papel crucial en la sociedad actual. A menudo, estas organizaciones atienden las necesidades de las comunidades más vulnerables, que requieren servicios y apoyo que de otra manera no estarían disponibles. Según Alfonso y Pérez (2018), el TS está compuesto por organizaciones sin ánimo de lucro que buscan generar un impacto social. Esta definición, junto a la idea de Moreno-Calles y Torres-Guevara (2019) destaca

que el TS se caracteriza por su compromiso con la sociedad civil y la generación de impacto social.

Su importancia se debe, en primer lugar, a su capacidad de trabajar de manera flexible, siendo capaz de adaptarse a las necesidades en continuo cambio de la sociedad, sin la condición de tener que generar beneficios económicos para los que contribuyen con donaciones sociales. Esto permite abordar problemas sociales y ambientales que son importantes y que, a menudo, son ignorados por el gobierno y el sector privado.

En segundo lugar, el TS promueve la colaboración y la participación ciudadana, brindando a las personas la oportunidad de involucrarse activamente para dar soluciones a problemas que se crean en la sociedad y que, de esta manera cooperativa, se puede llegar a soluciones más efectivas y sostenibles.

En tercer lugar, el TS puede ser protagonista del cambio social, apostando por políticas y prácticas que fomenten la equidad, ejerciendo influencia en la opinión pública y en el gobierno, impulsando el cambio de la sociedad hacia lo positivo.

Por otro lado, estos autores identifican desafíos importantes que, como menciona Alfonso y Pérez (2018), el TS se enfrenta a la falta de recursos financieros, como uno de los principales retos, al igual que Rodríguez Gutiérrez y Moreno-Bird (2017), que destacan la falta de financiación.

Además, Alfonso y Pérez (2018) argumentan la falta de profesionalización en este tipo de entidades y la necesidad de mayor colaboración con el gobierno y el ámbito privado, mientras que Moreno-Calles y Torres-Guevara (2019) señalan la necesidad de una mayor profesionalización y la importancia de una mayor colaboración con otros sectores.

A pesar de ello, el TS es uno de los grandes protagonistas para la promoción del bienestar social y la solución de problemas importantes en la sociedad y, por tanto, es importante ese apoyo y fortalecimiento del TS para abordar y aumentar el impacto social.

1.1. Navegando los desafíos económicos: La situación actual de las ONGs.

Las ONGs han tenido que enfrentar diversos desafíos económicos en los últimos años, lo que ha afectado su capacidad de financiación y su capacidad de llevar a cabo sus proyectos.

La sostenibilidad económica es uno de los mayores desafíos para las entidades sin ánimo de lucro. Según el informe de la Plataforma del Tercer Sector (2019), el 54% de las organizaciones encuestadas declararon haber experimentado dificultades económicas durante ese año. Asimismo, González (2018) destaca que la falta de financiación y la carga burocrática son también uno de los principales problemas que afectan a estas entidades.

Sin embargo, algunos autores señalan que la crisis económica y la falta de recursos públicos son factores que han impactado negativamente en el sector social en España. Según López (2016), la disminución de fondos públicos ha llevado a buscar nuevas formas de financiación, incluyendo la colaboración de empresas y la realización de *crowdfunding*.

La falta de financiación y apoyo gubernamental ha llevado a que muchas entidades tengan que reducir su presupuesto y limitar su capacidad de acción, teniendo como consecuencia, un impacto negativo en su capacidad para llevar a cabo proyectos y programas, lo que ha afectado a las comunidades que dependen de su trabajo.

Actualmente, una de las principales fuentes de financiación es el sector privado, que puede proporcionar donaciones y patrocinios para apoyar el trabajo de las ONG. Las empresas pueden prestar su apoyo a través de programas de responsabilidad social corporativa, lo que les permite cumplir con sus objetivos sociales y ambientales mientras apoyan a una buena causa.

Otra de las fuentes de financiación son las subvenciones y los fondos públicos. El gobierno español y las instituciones de la Unión Europea ofrecen una serie de subvenciones y fondos para apoyar el trabajo de las ONG. Estos fondos pueden

proporcionar financiación para proyectos específicos o para cubrir los costos de actividad de una organización.

A pesar de estos desafíos, existen estrategias que pueden ayudar a mejorar su sostenibilidad económica. Como ejemplo, en la Plataforma del Tercer Sector (2019) se sugiere la importancia de diversificar las fuentes de financiación, promover la transparencia y la rendición de cuentas y establecer alianzas con otras organizaciones.

1.1.1. Cómo las ONG se adaptan a los cambios económicos.

Ante el desafío financiero al que tienen que hacer frente, numerosas entidades han utilizado estrategias para adaptarse al continuo cambio económico y poder seguir con su labor social mediante la diversificación de sus fuentes de financiación, para asegurarse tener suficientes recursos para llevar a cabo sus proyectos.

Según Sánchez y García (2019), la diversificación de fuentes de financiación es una estrategia clave para garantizar la sostenibilidad financiera de las entidades sociales. Además, esta estrategia permite a las organizaciones reducir su dependencia de una única fuente de financiación y por tanto, tener mayor margen de maniobra para hacer frente a situaciones económicas cambiantes a las que están sometidas.

Otra de las formas de adaptación ha sido la reducción de gastos, teniendo que reducir el número de empleados y voluntarios, así como de los propios proyectos y que en este sentido, Rodríguez et al. (2020) señalan que la reducción de gastos es una estrategia que ayuda en situaciones de crisis económica para garantizar la supervivencia de las entidades, debiendo ser aplicada con cautela, ya que esto puede ocasionar un impacto negativo en la calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones.

Por estas razones, muchas entidades mantienen su colaboración con otras organizaciones para compartir recursos y conocimientos, permitiendo llevar a cabo proyectos de mayor magnitud y que no podrían llevar a cabo por sí solos, llegando a mayor número de personas y aumentando su visibilidad, impacto y su mensaje social.

De acuerdo con González y López (2018), la colaboración entre entidades sociales es una estrategia importante para fomentar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como para aumentar la capacidad de innovación y la adaptación al cambio.

1.1.2. El papel de los empleados y voluntarios en el apoyo a las entidades sociales.

Las ONG desempeñan un papel cada vez más vital en la sociedad. Estas entidades dependen en gran medida del equipo humano de trabajadores y empleados que, generosamente, donan su tiempo y energía para ayudar a llevar adelante la misión de la organización.

A menudo dependen de voluntarios para llevar a cabo sus proyectos y programas. El equipo realiza diversas tareas, desde la recaudación de fondos hasta la prestación de asistencia social. No sólo son imagen corporativa, sino que también apoyan la difusión y visibilidad de su impacto para futuras financiaciones. Sin la dedicación y el compromiso de estas personas, a las ONG les resultaría difícil alcanzar sus objetivos y crear un impacto positivo en la sociedad.

1.1.3. Evolución de las Estructuras Organizacionales de las Entidades Sin Ánimo de Lucro.

A medida que el mundo sigue en continuo cambio, también lo hacen las estructuras y sistemas en los que confiamos. Las ONG no son excepción en esta tendencia, ya que cada vez se alejan más de las estructuras jerárquicas tradicionales, adoptando modelos basados en redes.

Este cambio ha sido impulsado por una serie de factores, incluyendo la tecnología digital y el cambio de actitudes en nuevos liderazgos de colaboración, que reconocen la importancia de la diversidad y la inclusión en las estructuras de las entidades.

Según Martínez (2018), las ONG han sido entidades con una estructura jerárquica con la diferencia entre personas que toman las decisiones y los que las llevan a cabo.

Este tipo de estructuras organizativas pueden ser complicadas y poco claras, lo que genera dificultades en la toma de decisiones y en su propia coordinación. Esto puede dar lugar a problemas relacionados con los miembros de la directiva y su responsabilidad ante las partes interesadas. Asimismo, los mecanismos y su rendición de cuentas, pueden ser insuficientes, generando una falta de transparencia y un mal uso de los fondos.

Por ello, en muchas ocasiones, la tensión entre los valores del TS y las demandas de redición de cuentas, suponen también un desafío de gobernabilidad.

En cierta manera, la confianza de la sociedad también supone una limitación para el TS, ya que su falta de transparencia, así como su poca fiabilidad en la presentación de los resultados de sus proyectos, obliga a las organizaciones a ser más cautelosas en su forma de operar y en cómo comunicarse al exterior.

A pesar de estos retos, el sector social sigue contribuyendo significativamente a la solución de muchos de los problemas en la sociedad. Si bien la situación presenta desafíos significativos, su carácter innovador, capacidad de movilización y constante experimentación, dan esperanza hacia un desarrollo positivo en el futuro.

Como argumentan Martín-Rubio, I. y de la Fuente-Robles, Y. (2021), el sector social ha demostrado ser un actor clave para acelerar la transición hacia una economía más sostenible. Esto se debe a que utiliza un enfoque colaborativo especialista para el desarrollo de las actividades económicas y sociales. También una visión innovadora para fomentar el desarrollo a nivel local, proporciona soluciones sociales a problemas complejos, tratando de aumentar la resiliencia de las personas a través de la educación, la salud, la concienciación y la práctica responsable.

Por otro lado, la competencia desleal entre este tipo de entidades puede llevar a consecuencias negativas para la sociedad y, al fin y al cabo, para las personas que necesitan ayuda. Estas prácticas pueden incluir el uso de recursos y fondos de manera inapropiada, la promoción de objetivos fraudulentos con intenciones deshonestas o la alteración de resultados como práctica poco ética (García, 2019, p67).

Según López (2018), la competencia desleal puede generar una desconfianza en la población hacia las entidades que ofrecen ayuda, reduciendo así, el número de personas

que solicitan su apoyo y que, a su vez, impide que muchas personas puedan recibir la asistencia que necesitan.

Es importante destacar que las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una gran responsabilidad social y su papel es crucial en el ámbito comunitario (Cruz, 2010). Sin embargo, la competencia desleal utilizada para obtener recursos y financiación, puede llevar a una mala praxis para el beneficio propio, olvidando el objetivo primordial, que no es otro que la ayuda.

Por lo tanto, fomentar prácticas justas y leales garantiza su propia integridad, generando mayor confianza y apoyo en la comunidad, demuestra que se están utilizando de manera efectiva los recursos que se les han confiado y cumpliendo con su misión de una manera ética y responsable, pudiendo llevar a una mayor transparencia en gestión y desempeño de las organizaciones sin ánimo de lucro, lo que a su vez puede mejorar la confianza y el apoyo de la sociedad en su trabajo (UNESCO, 2014).

Bajo el marco legislativo, las organizaciones de este ámbito se rigen con el artículo 22 de La Constitución Española, que reconoce el derecho de asociación, además de la Ley Orgánica 1/2002 que regula el Derecho a la Asociación y establece un marco normativo para las entidades sin ánimo de lucro, considerándolas como entidades privadas de carácter voluntario para seguir fines cívicos, culturales, educativos, benéficos, sociales, sindicales, profesionales, deportivos o de otro tipo permitido por la ley.

1.2. Importancia de los retos de la gestión del talento en las organizaciones actuales.

En cualquier ONG, el talento de las personas es un elemento clave, capaz de determinar el éxito o fracaso de la misma. Sin embargo, la gestión del talento tiene mayor importancia y protagonismo, ya que suelen estar formadas por personas que comparten los valores y fines de la organización, lo cual es esencial para un funcionamiento positivo, especialmente en el comienzo, cuando el equipo suele estar formado por voluntarios no remunerados.

Según González y García (2018), la gestión del talento se ha convertido en un tema crítico para las organizaciones sin ánimo de lucro. Estas organizaciones enfrentan desafíos significativos en la contratación y retención de personal altamente calificado, debido a las limitaciones presupuestarias y la competencia con las empresas del sector privado. Por lo tanto, es importante que las organizaciones sin ánimo de lucro desarrollen estrategias efectivas para atraer y retener talentos comprometidos con la misión y valores de la organización.

Por ello, una de las estrategias que aconsejan los autores, es la inversión de programas de desarrollo profesional y capacitación para el personal, considerando que estos mismos, no solo mejoran las habilidades y competencias del personal, sino que también demuestran el compromiso de la organización con el desarrollo y crecimiento de su personal. Además, es importante que las organizaciones ofrezcan beneficios atractivos, como horarios flexibles y oportunidades de trabajo voluntario, para atraer y motivar a su personal.

Según Márquez (2018), “la gestión de las personas es fundamental para el éxito de las entidades del ámbito social” (p.34), y que a su vez, Sánchez (2016), señala que la falta de dedicación y de proceso continuo en la gestión de personas puede generar problemas en el clima laboral y en la calidad del servicio” (p.56) y que por ello “la gestión de personas en el ámbito social es un proceso complejo que requiere de estrategias claras y de un enfoque continuo en el desarrollo de los trabajadores” (Pérez, 2020, p.27).

Sin embargo, para Llopis (2017), la gestión efectiva del talento en las organizaciones sin ánimo de lucro también implica la creación de una cultura de trabajo positiva y colaborativa. Esto incluye la promoción de la diversidad e inclusión en la organización, el fomento de la comunicación abierta y la transparencia, y la creación de un ambiente de trabajo que valore el bienestar y la satisfacción del personal.

Para abordar este desafío, la gestión del talento es un reto crítico en el que el desarrollo profesional, la capacitación, la oferta de beneficios atractivos y la creación de una cultura de trabajo positiva y colaborativa, significan estrategias que pueden ayudar a atraer y retener talentos comprometidos con los valores de la entidad.

1.2.1. Liderazgo de RR.HH.: El papel de Director como dinamizador del cambio.

El liderazgo es una característica esencial en el ámbito de los RR.HH., especialmente en este tipo de entidades, que tienen objetivos diferentes a las empresas con fines de lucro, y por tanto, requieren un enfoque de liderazgo que tenga en cuenta las necesidades específicas de sus empleados y voluntarios. En este sentido, varios autores han abordado la importancia del papel del director/a como dinamizador del cambio en estas entidades.

Desde las palabras de García-Morales, Jiménez Barrionuevo y Gutiérrez-Gutiérrez (2012), se defiende que el liderazgo transformacional es clave para el éxito de las entidades sin ánimo de lucro. Estos líderes tienen la capacidad de motivar e inspirar a su equipo, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, centrándose en el desarrollo personal y profesional de los empleados, pudiendo tener un impacto positivo en el compromiso y retención del talento.

Por otro lado, Pless y Maak (2011) destacan la importancia del liderazgo ético en estas entidades y que, según los autores, son aquellos que fomentan valores como la justicia, la responsabilidad social y la sostenibilidad en su organización. Estos valores son fundamentales para las entidades, no solo para contribuir al bienestar de la sociedad, sino como inspiración de equipo para alcanzar objetivos, fomento y propósito.

Según García (2017) el papel del director como dinamizador del cambio es clave en las entidades sin ánimo de lucro. En este sentido, el director de RR.HH. debe ser un agente de cambio, capaz de liderar la transformación de la organización, adaptándose a los nuevos desafíos y oportunidades.

Además, Robbins (2019) señala la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo de RR.HH. El director debe ser capaz de entender y gestionar las emociones de su equipo de trabajo, fomentando un ambiente laboral saludable y productivo.

1.3. Realidad de RR.HH. en entidades sociales.

1.3.1. ¿Por qué las entidades sin ánimo de lucro carecen de RR.HH.?

Las entidades sin ánimo de lucro enfrentan una gran cantidad de dificultades cuando se trata de administrar sus recursos internos, especialmente en el departamento de RR.HH., considerándolo como una parte fundamental para mantener el ambiente laboral saludable y eficiente de la misma.

En su mayoría, estas organizaciones tienen presupuestos limitados y priorizan programas y servicios en lugar de recursos internos. Sin embargo, dedicar recursos significativos a RR.HH. promueve una cultura organizacional positiva y ayuda a retener a los empleados clave. Por lo tanto, es fundamental que se reconozca la importancia de una figura sólida y dedicada a las personas para garantizar el éxito a largo plazo de la entidad. Aunque pueda parecer un gasto adicional, la inversión en este tipo de departamento, es esencial para maximizar el potencial humano de la organización. Además, la falta de un/a profesional de este campo es perjudicial, tanto para sus empleados como para su trabajo. Sin la orientación y el apoyo de un departamento especializado en el personal, los empleados pueden tener dificultades para recibir una asistencia adecuada para su desarrollo profesional y la gestión de desempeño.

Establecer una estrategia de RR.HH. es esencial para cualquier entidad que quiera proporcionar un entorno atractivo para sus trabajadores, fomentando la colaboración y la resolución creativa de problemas.

Es cierto que, en algunos casos, estas organizaciones no cuentan con los recursos necesarios para financiar un departamento de RR.HH., pero esto no significa que no necesiten una gestión adecuada del personal. Es importante destacar que la carencia de esta figura, puede significar que los voluntarios no estén siendo adecuadamente seleccionados, capacitados y motivados para realizar sus tareas. Además, la falta de un departamento de este ámbito, puede hacer que los empleados y voluntarios no se sientan valorados, lo que puede llevar a una alta tasa de rotación y un bajo rendimiento.

En su lugar, las funciones de RR.HH. son realizadas por otros miembros del personal, incluidos directivos, gerentes y otros miembros del personal, siendo problemático porque no pueden tener la capacitación o la experiencia necesaria para llevar a cabo estas funciones de manera efectiva.

La falta de un profesional en este ámbito también puede llevar a la falta de políticas y procedimientos consistentes en la organización, que tienen como resultado la mala contratación, retención de personal, desempeño y disciplina.

1.3.2. Beneficios de invertir en un equipo de RR.HH.

Desarrollar estrategias de retención de empleados y reducir las altas tasas de rotación son algunos de los problemas más relevantes a los que se enfrentan las organizaciones. Esto se debe principalmente a los recursos limitados que tienen y a la falta de un departamento de RR.HH. bien estructurado.

Sin embargo, hay varias formas en las que se puede contratar a una figura de RR.HH. sin comprometerse económicamente. Por un lado, asociarse con organizaciones de voluntarios, para asegurar los servicios de un experto en este ámbito, ayudando así a aliviar parte de la carga financiera y a su vez, proporcionar la experiencia necesaria para las personas implicadas en esa labor.

Por otra parte, pueden aprovechar las plataformas de redes sociales para atraer talento, al resaltar la misión y los valores compartidos de las organizaciones, y fomentar el interés y atraer candidatos cualificados que compartan su pasión en lo social. Al priorizar los RR.HH., las organizaciones podrán tener la oportunidad de mejorar sus procesos de contratación y retener a sus empleados por períodos más largos para su éxito.

Establecer una comunicación clara y el apoyo del personal para los desafíos del trabajo es una práctica importante para las organizaciones que buscan un buen funcionamiento. Esto no solo ayuda a crear un proceso de contratación fluido, sino que también promueve una colaboración eficaz entre RR.HH. y el personal actual.

Al mismo tiempo, las entidades deben ser conscientes de su función y responsabilidades, de la interacción con sus empleados, la gestión del desempeño y de las evaluaciones para la mejora. De ahí su relevancia para atraer personas con talento en el ámbito social.

Además, una de las responsabilidades clave de la figura de RR.HH. de cualquier organización es garantizar el cumplimiento de las leyes y normas laborales, a través del mantenimiento de registros.

Es importante que todos los empleados tengan acceso a la información de la nómina, así como a la documentación precisa sobre las horas de trabajo, el pago de horas extras y otro tipo de beneficios, que muchos trabajadores desconocen. Una estrategia que desde un departamento de RR.HH. resulta efectiva, y que proporciona una comunicación transparente sobre políticas que garanticen que cualquier discrepancia se aborde de manera rápida y eficiente. Esto creará la posibilidad de un ambiente de trabajo más seguro y conforme, tanto para los empleados como para el equipo directivo.

1.4. Factores que contribuyen al bienestar de una entidad social.

En cualquier organización, los RR.HH. juegan un papel importante en la gestión de los empleados y la creación de un entorno de trabajo justo y equitativo. Sin embargo, en ocasiones existen comportamientos negativos que afectan la imagen social y actividades de estas organizaciones. En este contexto, es esencial mantener un enfoque ético y transparente en la gestión de personas para prevenir abusos e irregularidades.

En este sentido, implementar políticas claras y transparentes, promover la diversidad y la inclusión y capacitar a los empleados en habilidades de liderazgo y colaboración, son algunas de las formas de mejorar que guardan relación con la figura de RR.HH.

Actitudes discriminatorias en cuanto a quiénes pueden beneficiarse de los servicios de la entidad, abuso de poder o negligencia en el manejo de los casos de acoso laboral y/o beneficiarios, la falta de un ambiente seguro de trabajo para el personal, retribuciones bajas, remuneración justa, malas medidas de seguridad, juegan un papel clave en el capital humano.

Por tanto, es importante entender la necesidad de un equipo de Talento Humano, para fomentar un trabajo justo, seguro y equitativo, promoviendo los valores éticos en la gestión de personas y asegurando que sus políticas y prácticas sean transparentes y coherentes con los objetivos de la organización.

2. Formulación del problema y objetivo del estudio.

El problema propuesto para este Trabajo de Fin de Máster de investigación, hace referencia a la importancia de líderes de RR.HH. y a su papel crítico en el logro de los objetivos de las entidades sociales, enfocándose en la fuerza laboral, la gestión de personas, el desarrollo de la cultura de la organización y la mejora de la productividad y la satisfacción de los empleados, ayudando a la organización a alcanzar su máximo potencial y asegurar su éxito a largo plazo.

- Objetivo del estudio

Identificar el papel de líderes de RR.HH. y su efecto en las entidades sin ánimo de lucro.

3. Metodología.

Con el fin de abordar el problema propuesto en este TFM, se han utilizado métodos cualitativos.

En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión sistemática de literatura sobre el liderazgo de Recursos Humanos en organizaciones sin ánimo de lucro, que ha permitido identificar las tendencias y desafíos comunes a los que se enfrentan las entidades de este ámbito social en cuanto a la gestión laboral y cultura organizacional.

Seguidamente, se elaboró un cuestionario basado en la combinación de la experiencia laboral propia de la autora del trabajo y el asesoramiento del tutor de TFM. Dado que el tema de liderazgo de esta investigación es un área poco investigada, se consideró fundamental contar con la visión de personas trabajadoras en el ámbito social.

Por otro lado, la autora de este trabajo aportó su experiencia laboral en el sector y su conocimiento sobre los desafíos y particularidades de la gestión de personas en este tipo de entidades. Por su parte, el tutor de TFM ayudó con el asesoramiento y orientación en la elaboración del cuestionario, asegurando su validez en relación a los objetivos de la investigación planteada. Esto permitió desarrollar un cuestionario capaz de recopilar datos cualitativos relevantes sobre las percepciones y experiencias de los empleados en relación al estudio que se presenta. A continuación, se presenta el guion estructural de las preguntas y cuyas respuestas se encuentran en el Anexo 1:

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral de la entidad en la que trabajas?
2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas?
3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados?
4. En situaciones de conflicto, ¿cómo lo soluciona la entidad?
5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal?
6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización?
7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño la entidad?
8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma?
9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad?
10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera?
11. Cuando surgen quejas, ¿cómo actúa la entidad en estas situaciones?
12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con un equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?
13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales?

En referencia a este apartado, se tuvo en cuenta el perfil de las personas entrevistadas, desempeñando roles técnicos de proyectos, orientadores laborales y docentes de ámbito no formal y que son, actualmente trabajadores en entidades del sector.

Los entrevistados fueron seleccionados intencionalmente debido a la relevancia de sus funciones en la gestión de personas de vulnerabilidad y en el logro de los objetivos de las organizaciones sociales. Además, se consideró importante contar con una muestra diversa en términos de formación académica, incluyendo perfiles de Pedagogía, Derecho, Sociología y Psicología, permitiendo obtener una perspectiva más amplia y enriquecedora sobre el liderazgo de RR.HH. en el TS, ya que cada perfil aporta conocimientos y enfoques diferentes.

Por consiguiente, se garantizó el anonimato de los entrevistados con el fin de proteger su privacidad y fomentar la sinceridad de sus respuestas. Aunque la muestra no sumó a más personas, se consideró que la cantidad y diversidad de perfiles eran suficientes para obtener una visión representativa de las experiencias y percepciones relacionadas con el tema de estudio.

Las entrevistas se llevaron a cabo en lugares públicos, cercanos y tranquilos, con una duración entre 30 y 45 minutos por persona, permitiendo profundizar en las respuestas y obtener información detallada sobre las propias percepciones y experiencias.

Se utilizó un enfoque semi-estructurado para las entrevistas, con el fin de una mayor flexibilidad en la investigación del tema de interés.

4. Análisis de datos.

A continuación, con los datos recopilados se identifica de manera generalizada la falta de herramientas estandarizadas de evaluación del desempeño, y las promociones parecen depender de las relaciones personales y de la disponibilidad de fondos, lo que implica que las oportunidades de crecimiento dentro de las entidades puedan estar influenciadas por factores subjetivos y no por los méritos o el desempeño de los empleados. También existe el deseo de un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal y apoyo emocional para los empleados, indicando que los empleados valoran la importancia de tener tiempo para sí mismos y para sus familias, así como su bienestar emocional en el entorno laboral. Por

otro lado, también se sugiere que tener un departamento de RR.HH. podría ayudar a mejorar la transparencia y el cumplimiento legal de la organización teniendo como resultado, un apoyo para establecer procesos más claros y transparentes.

Sin embargo, existen diferencias en la percepción del compromiso de la organización con la transparencia financiera y el manejo de las denuncias, lo que determina que algunos empleados pueden tener dudas o preocupaciones sobre la forma en que la organización aborda estos aspectos, lo que puede afectar su confianza y satisfacción en el entorno laboral.

Respecto a códigos significativos y su relación entre ellos, se indica que:

Hacia la cultura laboral, existe la manifestación dada como “la visión corporativa no se corresponde con la realidad, hay falta de reconocimiento de los trabajadores, la colaboración es escasa y no ofrece herramientas de comunicación efectiva...”, “no creo que en mi empresa haya una cultura reconocida, es una empresa de trabajo temporal, donde prima el dinero a las personas, el objetivo principal es ejecutar proyectos en los que se devuelva el menor dinero posible de lo que ha concedido”.

En cuanto al papel sobre la práctica de RR.HH., en la entrevista 1 se manifiesta que no existe un equipo de RR.HH. y que la coordinadora técnica se encarga de las decisiones relacionadas con la contratación y gestión del personal, procurando que el personal contratado tenga alguna ventaja fiscal. En la entrevista 3, 4 y 5, tampoco existe este departamento, llevando el peso de estas funciones, tanto la persona coordinadora y el presidente/a de la entidad. Además, se indica que el presidente de la entidad, solo se limita a la firma de documentación. Esto sugiere que la responsabilidad de RR.HH. recae en una sola persona y no hay un enfoque estructurado en esta área.

Sin embargo, en la entrevista 6, se menciona que el equipo de RR.HH. se encarga principalmente de la comunicación interna, gestión de nóminas, vacaciones y despidos, contrataciones y bajas. A pesar de ello, se señala que faltan aspectos importantes como la atención a la salud física y mental de los trabajadores, el desarrollo profesional y la formación, que son escasos o nulos. Eso indica que, aunque hay una presencia de RR.HH., no se están abordando de manera integral las necesidades y bienestar de los empleados.

Por otro lado, se puede observar que la motivación de los empleados presenta desafíos y deficiencias.

En la entrevista 1, se indica la falta de reconocimiento y herramientas de comunicación efectivas que afectan al rendimiento y a la motivación de los trabajadores. Aunque se menciona que se ofrecen incentivos económicos en algunos casos, parece que la motivación se basa principalmente en la promesa de más trabajo en el futuro.

En la entrevista 6, se manifiesta que la motivación brilla por la ausencia de la entidad. Se destaca la falta de reconocimiento, herramientas de comunicación efectivas y una relación más horizontal entre los profesionales y la dirección.

En la entrevista 5, la motivación es transmitida cuando se recibe la subvención para un proyecto. Esto podría tener un impacto negativo en los empleados, ya que la falta de oportunidades de crecimiento y aprendizaje puede disminuir su motivación intrínseca.

Asimismo, en base a las respuestas, se observa que respecto a la resolución de conflictos en la entrevista 1, se menciona que, en estas situaciones, la antigüedad y los contactos dentro de la entidad son los que ganan esos conflictos y que, además, los conflictos no se resuelven, si no que se ganan o se pierden. En la entrevista 6, no existe una comunicación adecuada y falta de discreción.

En la entrevista 2, 5 y 6, se sugiere que la falta de espacios propios para resolver los conflictos en privado, puede llevar a que se exterioricen en la oficina en reuniones grupales.

Hacia el cumplimiento de valores, en la entrevista 2, 5 y 6, no existe un protocolo ni un seguimiento para asegurar que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la entidad, solo se entiende desde la práctica y del respeto en determinadas situaciones. Esta falta de enfoque repercute en la imagen de la entidad, lo que sugiere la falta de implementar estrategias efectivas para promover y mantener los valores organizacionales entre los empleados.

En cambio, en la entrevista 4, se menciona que al comienzo de la relación laboral se entrega un documento llamado Código Ético, el cual se debe leer y firmar para comprometerse a seguir los valores de la entidad, además de evaluaciones de desempeño que incluyen la valoración de los valores por parte de los supervisores y compañeros de proyectos.

En la entrevista 5 y 6 no se realizan ninguna actividad o seguimiento para asegurar la difusión de los valores de la organización, pero sí se recalca que en las distintas entidades no existe un compromiso en la transparencia financiera y que ha habido prácticas de los usuarios que han sido negativas porque las formas no han sido las adecuadas. Esto supone que puede haber falta de alineación entre los valores declarados y las acciones reales de la entidad.

5. Discusión.

En general, se observa que, en las entidades sin ánimo de lucro, la práctica de RR.HH. parece ser limitada o inexistente en algunos casos. Esto puede tener implicaciones en la gestión del talento, en el desarrollo profesional, la comunicación interna y el bienestar de los empleados.

En cuanto a la motivación de los empleados, la falta de reconocimiento, herramientas de comunicación efectivas y oportunidades de desarrollo profesional, parecen ser factores que afectan negativamente a la motivación.

Por otro lado, respecto a la resolución de conflictos, la falta de herramientas de comunicación efectivas, la influencia de la antigüedad y los contactos, la falta de espacios propios para resolver situaciones problemáticas, parecen ser factores que afectan negativamente a la resolución de conflictos.

También la difusión y el cumplimiento de los valores de la organización, se entiende como la falta de protocolos, seguimiento y compromiso por parte de la entidad, parecen ser factores que afectan negativamente en la difusión y cumplimiento de los valores organizacionales.

6. Conclusiones.

En las conclusiones de este TFM se ha buscado identificar tendencias y desafíos comunes a los que se enfrentan las entidades sin ánimo de lucro en cuanto a la gestión laboral, las personas y la cultura organizacional.

El objetivo de este estudio ha sido analizar el papel de los líderes de RR.HH. en el logro de los objetivos de las entidades sociales, enfocándose en el significado de su misión laboral, en la mejora de la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Además, la recopilación de datos cualitativos, permitió obtener información relevante sobre las percepciones y experiencias de diferentes empleados en distintas entidades sociales respecto al liderazgo efectivo de RR.HH., sugiriendo que este tipo de rol puede significar un factor clave para el éxito de este tipo de organizaciones.

Los líderes pueden desempeñar un papel crítico en el logro de los objetivos de estas entidades, enfocándose en la fuerza laboral, la gestión de personas, el desarrollo de una cultura organizacional, la mejora de la productividad y la satisfacción de los empleados.

Es importante señalar la importancia de la transparencia y la ética en la gestión de estas organizaciones, así como la necesidad de un equipo de Talento Humano para fomentar un trabajo justo, seguro y equitativo y que, en definitiva, se valore y se comprenda la importancia de la gestión de las personas en las ONG y cómo el liderazgo de Recursos Humanos puede ser un motor del cambio en el Tercer Sector.

Sin embargo, este estudio se ha basado en métodos cualitativos y cuyos resultados obtenidos sugieren la necesidad de realizar investigaciones adicionales en este campo para obtener una comprensión más completa de desafíos y oportunidades a las que se enfrentan estas organizaciones.

Desde esta perspectiva, se abren líneas de interés en esta área pudiendo considerarse investigar más a fondo el papel de los líderes de RR.HH., en la gestión de personas en las entidades sin ánimo de lucro, así como la importancia de la motivación y el compromiso

de los trabajadores para el éxito de la entidad. Por otro lado, investigar sobre la relación entre la cultura organizacional, productividad y satisfacción de los empleados además de incluir variables demográficas como la edad, género e incluso la antigüedad de la organización, identificaría distintas percepciones y experiencias de los empleados, permitiendo adaptar estrategias para la gestión de personas.

En pocas palabras esta investigación pretende servir como punto de apoyo para futuras investigaciones sociales en el campo de los Recursos Humanos en el Tercer Sector.

7. Referencias.

Alfonso, M., & Pérez, G. (2018). Características y desafíos del Tercer Sector en México. En EA Sánchez Torres & ML Ruiz Gutiérrez (Eds.), Retos actuales de la economía social y solidaria (pp. 19-33). Universidad de Guadalajara.

Carrillo-Reyes, M., Corona-Rodríguez, M., Fuentes-Iturriaga, M.S., Rodríguez-Cruz, S., Domínguez-Ávalos, J.L. y Gallegos -Toledo, C. (2020). Modelo de gestión de responsabilidad social para organizaciones sin ánimo de lucro basado en la generación de valor compartido a lo largo de la cadena de valor: un caso de estudio. Investigación Gate. https://www.researchgate.net/publication/347533757_Modelo_de_Gestion_de_Responsabilidad_Social_para_Organizaciones_sin_animo_de_lucro_basado_en_la_generacion_de_valor_compartido_a_lo_largo_de_la_cadena_de_valor_Caso_de_Estudio

Cruz Alvarado López, M. (2010). La publicidad social: una modalidad emergente de comunicación. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/11522/1/T27111.pdf>

García, J. (2017). El papel del director como dinamizador del cambio en las entidades sin ánimo de lucro. Revista de Investigación Académica, (15), 78-91.

García, M. (2019). Competencia desleal en entidades de ayuda. Revista de Investigación, 30(2), 65-70.

González, A., & López, R. (2018). Colaboración entre entidades sociales: una estrategia clave para fomentar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos. Revista de Economía Social, 127, 60-75.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). El liderazgo transformacional como clave del éxito de las entidades sin ánimo de lucro. Revista de Administración Pública, (187), 189-209.

González, E. (2018). La sostenibilidad económica de las entidades del tercer sector. Revista Catalana de Dret Ambiental, (9), 1-27.

González, E., & García, A. (2018). Retos de la gestión del talento en las organizaciones sin ánimo de lucro. *Revista Científica de Administración*, (6), 69-84.

Llopis, G. (2017). Gestión del talento para organizaciones sin ánimo de lucro. *Harvard Business Review*, (5), 45-57.

López, M. (2016). El impacto de la crisis económica en las organizaciones no gubernamentales en España. *Revista de Economía Crítica*, (22), 70-85.

Márquez, A. (2018). La gestión de personas en entidades del ámbito social. *Revista de Gestión Empresarial*, 25 (2), 32-37.

Martínez, A. (2018). Estructura jerárquica en las ONG: dificultades en la toma de decisiones y coordinación. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 16 (1), 165-178.

Martín-Rubio, I., & de la Fuente-Robles, Y. (2021). El papel del sector social en la transformación social hacia la sostenibilidad. *Tercer Sector: Revista de Investigación en Economía Social*, 50, 43-66. <https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/tercer-sector/>

McShane, S. (2016). *Comportamiento organizacional* (4ª ed.). McGraw-Hill Education.

Moreno-Calles, AI, & Torres-Guevara, L. (2019). Retos y oportunidades del Tercer Sector en México. *Revista de Economía y Desarrollo*, (22), 69-84.

Pape, U., Brandsen, T., Pahl, JB et al. Entornos políticos cambiantes en Europa y la resiliencia del tercer sector. *Voluntas*, 31, 238-249- (2020). <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00087-z>

Pérez, L. (2020). Estrategias de gestión de personas en entidades del ámbito social. *Revista de Investigación en RR.HH.*, 15(1), 23-29.

Plataforma del Tercer Sector. (2019). Radiografía del Tercer Sector Social en España 2019. R. https://www.plataformatercersector.es/wp-content/uploads/2019/12/Radiografia_2019.pdf.

Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.

Responsabilidad Social. (2017). Tercer sector: qué es, definición, características, retos y objetivos. [Responsabilidadsocial.net. https://responsabilidadsocial.net/tercer-sector-que-es-definicion-caracteristicas-retos-y-objetivos/](https://responsabilidadsocial.net/tercer-sector-que-es-definicion-caracteristicas-retos-y-objetivos/)

Robbins, S. (2019). *Liderazgo en Recursos Humanos*. Pearson Educación.

Rodríguez Gutiérrez, C., & Moreno-Brid, JC (2017). El Tercer Sector en América Latina: características y desafíos. *Revista de Economía Institucional*, 19(37), 31-58.

Rodríguez, E., Martínez, M., & Castro, J. (2020). Reducción de gastos en entidades sociales: una estrategia viable en situaciones de crisis económica. *Revista de Gestión Social y Ambiental*, 13(2), 233-246.

Sánchez, J. (2016). Dedicación y proceso continuo en la gestión de personas en entidades del ámbito social. *Revista de Estudios Sociales*, 20(1), 54-58.

Sánchez, P., & García, R. (2019). La diversificación de fuentes de financiación como estrategia clave para garantizar la sostenibilidad financiera de las entidades sociales. *Revista de Investigación Social*, 164, 80-94.

Tercer Sector: Qué es, Definición, Características, Retos y Objetivos. (2022). *Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad*. <https://responsabilidadsocial.net/tercer-sector-que-es-definicion-caracteristicas-retos-y-objetivos/>

UNESCO. (2014). Manual metodológico: Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo. https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf

8. Anexos.

1. Entrevistas realizadas:

Entrevista 1

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral de la entidad en la que trabajas?

No creo que en mi empresa haya una cultura laboral reconocida, es una empresa de trabajo temporal, donde prima el dinero a las personas, el objetivo principal es ejecutar proyectos en los que se devuelva el menor dinero posible, de lo que se ha concedido.

2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas?

No considero que haya un equipo o departamento de RRHH, cada coordinador/a contrata a su equipo bajo su cuenta y riesgo. El/la coordinador/a tiene que tener cuenta que se cumplen los objetivos del proyecto, y que el personal contratado entre dentro de algún tipo de ventaja fiscal, colectivos desfavorecidos...

3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados?

Ofreciendo más trabajo por proyectos en el futuro, para eso tu proyecto debe salir "bien", a veces se ofrecen incentivos económicos, o más bien, se prometen incentivos económicos.

4. En situaciones de conflicto, ¿cómo lo soluciona la entidad?

La antigüedad y los contactos dentro de la entidad, son los que ganan los conflictos. Los conflictos se ganan o se pierden no se resuelven.

5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal?

No, sobre todo cuando estás empezando, cuando llevas un tiempo y no juzgan tu trabajo continuamente, puedes intentar tener más vida personal. De todas formas lo "normal" es dejar la vida laboral al período entre proyectos.

6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización?

De vez en cuando te obligan a asistir (si se celebran) a unas jornadas de convivencia, y si te has cogido vacaciones cuando se celebran, nunca sabes la fecha hasta un mes antes, o renuncias a tus vacaciones o te miran mal. Normalmente, estas entidades

suelen tener los mismos fines/objetivos, y sus trabajadores/as en su mayoría, sobre todo al principio quieren ayudar a las personas y al medio, y de eso se nutren las entidades, de los principios y valores de las personas a las que contratan.

7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño de la entidad?

Una vez me hicieron un examen

8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma?

No y si las hacen es a dedo (explicación si le caes bien a la junta directiva te dan un puesto mejor, pero para ello no debes tener vida privada o tu vida privada está relacionada con la entidad)

9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad?

Cuando se acaba el contrato, por proyectos.

10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera?

No

11. Cuando surgen quejas, ¿cómo actúa la entidad en estas situaciones?

Yo no he visto quejas.

12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con un equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?

Realmente no lo sé, espero quizás que con un departamento de RRHH, se prime los derechos de las personas trabajadoras a los beneficios económicos.

13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales?

Seguramente sí, pero depende de quién lo gestione y cómo se gestione, las entidades sociales, dependen mucho económicamente de los proyectos que les conceden, por eso mismo no suele haber estabilidad laboral.

Entrevista 2:

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral en la entidad en la que trabajas?

La cultura laboral en la que me desarrollo profesionalmente considero que es la adecuada, con unas normas establecidas pero abierta a posibles cambios si así el personal lo sugiere dentro de unos parámetros.

2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas?

El equipo de Recursos humanos juega un papel fundamental en la empresa en la que me encuentro trabajando ya que no solamente en cuestiones puramente de contratación o despido sino cuando se ha de comunicar cualquier variación o cambio en cuestiones de nómina, comunicaciones para poder solicitar vacaciones, días de médicos etc, siempre son comunicados mediante los canales establecidos. También cuando se requiere de una adaptación del puesto son quienes gestionan dicho trámite.

3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados?

En cuanto a la motivación no es un apartado en el que se trabaje o estén centrado ya que prácticamente están en procesos de selección y publicación y gestión de ofertas de empleo a diario.

4. En situaciones de conflicto, ¿cómo lo soluciona la entidad?

Las situaciones de conflicto las intentamos resolver de forma interna los integrantes del departamento en el que nos encontramos ya que es en cierta manera independiente al resto de la empresa, pero en cuanto al propio espacio no es muy privado y de momento no se ha tenido que llegar al extremo de que tenga que intervenir nadie. Si es verdad que en alguna ocasión ha habido problemas en cuanto a la aplicación del convenio vigente por desconocimiento y se ha tenido que explicar la situación, pero sin ningún tipo de problema.

5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal?

Creo que tenemos un gerente que permite dentro de unos márgenes lógicos poder tener un buen equilibrio, si se llega tarde permite la compensación del horario, si un día se necesita salir antes o entrar más tarde o se hace de más todo se tiene en cuenta y se pacta. Incluido los horarios nos permite tener cierta libertad para ajustarlo a lo que mejor nos convenga dentro de nuestra vida personal en mi caso no pero en el de mis compañeras con hijos/as y otras obligaciones es un gran respiro.

6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización?

Diría que lo intentan desde la práctica que se lleva a cabo, es decir, con el respeto, las formas hacia el empleado, la tolerancia en determinadas situaciones, desde ese tipo de acciones fomentan sus valores.

7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño de la entidad?

Desconozco como se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño de la entidad lo siento.

8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma?

Desconozco como se realiza la promoción en la entidad, supongo que en función del rendimiento, si eres un buen trabajador o trabajadora cumplidor/a que te gusta tu trabajo y muestras implicación darán oportunidades para continuar siempre que lo permita el volumen de trabajo

9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad?

Desconozco como se llevan a cabo los despidos y espero seguir haciéndolo.

10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera?

Entiendo que tienen transparencia financiera ya que existen mecanismos por medio del estado para evitar posibles fraudes, en ningún momento he pensado que pueda ser de otra manera que mediante el compromiso que te exigen.

11. Cuando surgen quejas, ¿cómo actúa la entidad en estas situaciones?

Cuando surgen quejas se le traslada por el canal o departamento adecuado y no suelen tardar en responder con la legislación vigente o solicitando el cambio que se quiere realizar. Luego se valora y la respuesta no se hace esperar siendo bastante eficiente.

12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con un equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?

Entendiendo que un departamento de recursos humanos facilita y ayuda a gestionar bastantes cosas en el día a día cuestiones como contratación, comunicaciones, gestiones de adaptaciones de puesto etc. entre muchas cosas Creo que es beneficio para cualquier empresa o entidad.

13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales?

Creo que si, ya que puede destinar parte de su propio departamento a establecer lazos intercambiar información, coger ideas que hayan sido implementadas en otras entidades e intentar aplicarlas o desarrollarlas en la propia entidad, generar sinergias entre entidades, mejorar las relaciones y convivencia entre trabajadores mediante jornadas de convivencia. Creo que cualquier departamento con el objetivo de mejorar entidades sociales con la motivación y el personal con esa visión siempre es positivo.

Entrevista 3:

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral de la entidad en la que trabajas?

Un entorno laboral positivo en el que priman las relaciones de confianza y familiaridad con interés genuino por la vida personal de cada profesional que forma parte de la organización, fomentando valores relacionados con el medio ambiente la solidaridad y el respeto a la diversidad. Considero que hay un hola amigo

2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas?

No existe equipo de Recursos Humanos como tal, el peso de la entidad y las decisiones respecto a la contratación y gestión de personal lo tiene la coordinadora técnica. La figura del presidente se limita meramente a la firma de documentación.

3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados?

Mediante un intercambio conversacional con preocupación o interés por el estado de ánimo de los empleados y por indagar en el desempeño laboral para ofrecer alternativas según el feedback recibido por parte de estos/as, unido al hecho de animar a recibir formación continua y a participar en diferentes acciones formativas y reuniones de la red de agentes, quizás no tanto para asegurar la motivación de los/as empleados/as como para aportar visibilidad a la entidad con la presencia de técnicos/as del equipo.

4. En situaciones de conflicto, ¿cómo lo soluciona la entidad?

No presencié ninguna situación de conflicto, por lo cual no puedo asegurar cómo sería el abordaje de un conflicto. Sin embargo, me aventuraría a decir que en primera instancia la coordinadora mantendría una conversación directa con la(s) parte(s) implicada(s) incluyendo a los miembros de la dirección y tratando de encontrar una solución efectiva y lo menos dañina posible para las personas.

5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal?

Considero que se da una excesiva importancia al cumplimiento de algunas funciones y también por las peculiaridades de la asociación muchas veces se trabaja con plazos para la presentación de proyecto de cara a obtener subvenciones, y ello implica trabajar más allá de la jornada laboral haciendo horas extras no remuneradas y sobreentendiendo que es lo que toca y hay que acometer esas tareas con buena actitud y aceptarlas de buen grado.

6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización?

Alentando a participar en múltiples actividades externas como voluntario/a para cohesionar el equipo y para asumir como propios los valores de la entidad, implicando emocionalmente al personal fomentando su sentido de utilidad y potenciando las relaciones interpersonales con las personas usuarias.

7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño la entidad?

No existe ninguna herramienta de evaluación del desempeño estandarizada más allá de la evaluación continua seguimiento del desempeño laboral en las diferentes funciones hoy y la supervisión respecto a la consecución de los objetivos marcados.

8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma?

Si el desempeño profesional ha sido correcto en un proyecto determinado, se cuenta con el mismo personal para un siguiente o futuro proyecto en el que se requiera de un perfil profesional similar, dotando a esta persona de mayor autonomía.

9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad?

No lo sé, puesto que no presencié despido alguno.

10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera?

Sí, había un interés explícito por cumplir con la legalidad.

11. Cuando surgen quejas, ¿cómo actúa la entidad en estas situaciones?

Con empatía, pero tomando nota para descartar las personas conflictivas de cara a una continuidad laboral.

12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con un equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?

Se aligera la carga de trabajo del resto del equipo, se cuenta con personal especializado en la gestión de personal, se fomenta la motivación, existe una adecuada evaluación del desempeño, se ofrecen incentivos, se plantea una posible rotación de puestos, se canaliza a través de esa figura o de ese equipo las quejas sugerencias, dudas, inquietudes de los/as trabajadores/as, se gana en efectividad, ahorro de tiempo, existe una minimización de costes, la satisfacción laboral aumenta y hoy se pueden introducir cuestiones como la conciliación entre la vida laboral personal y familiar hoy se pueden garantizar medida como el cumplimiento de la ley de igualdad y la de prevención de riesgos laborales. Se dotaría a estas entidades de una mayor rigurosidad y seriedad en su funcionamiento.

13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales?

Claramente, sí. Se dotaría a estas entidades de una mayor rigurosidad y seriedad en su funcionamiento, del mismo modo que ocurre en empresas que cuentan con dicho departamento.

Entrevista 4:

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral de la entidad en la que trabajas? Buena. Se favorece la conciliación familiar, asunto muy importante, hoy en día, además de respetar los descansos. Desde un principio se tiene clara la jerarquía, además de las funciones a desarrollar en el proyecto en cuestión.

2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas? No existe departamento de RRHH, las y los coordinadores/as son los que gestionan el personal que tienen en cada proyecto con las directrices que marca la directiva, los administrativos del papeleo y la directiva de cualquier asunto más importante.

3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados? Cada mes existe un seguimiento por parte de la directiva, donde nos comunican las cosas a mejorar o nos animan para que sigamos con el mismo rendimiento y trabajo. Los/as coordinadores/as de proyectos, son los que están pendientes siempre del trabajo de sus técnicos haciendo ese mismo trabajo a diario.

Además, se realizan diferentes actividades fuera del trabajo para crear equipo y buenas relaciones.

4. En situaciones de conflicto, ¿Cómo lo soluciona la entidad? No he vivido ninguna situación de conflicto. Pero si dicha situación no se consigue solucionar entre compañeros/as, sé que la entidad les reúne con una persona mediadora (responsable de la entidad) para intentar llegar a un consenso, ya que lo que prima la entidad es la comunicación.

5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal? Sí, permiten que la conciliación sea un factor importante a la hora de elegir el horario o a la hora de tener que pedir algún día teletrabajar. La entidad da esa libertad para que las personas no se sientan agobiadas entre las dos vidas.

6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización? Desde que comienza la relación laboral te dan un documento llamado Código ético, una vez leído firmas que estás de acuerdo y que vas a seguir con los valores que tiene la entidad frente a tus compañeros/as y frente a las personas que atiendas en los diferentes proyectos.

7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño la entidad? Realizamos cuestionarios online valorando el desempeño de nuestros supervisores, además del de nuestros/as compañeros/as de proyectos y de nosotros/as mismos/as. Una vez finalizado dirección se reúne con cada trabajador/a para dar las valoraciones de todos esos cuestionarios.

8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma? Existe temporalidad en las entidades, ya que hay proyectos de trabajo en base a las subvenciones que reciben en el año, pero si una persona que entra como técnico funciona y demuestra su valía, sí que intentan mantenerla dentro del equipo indefinido de la entidad, dándole ese tipo de contratación y optando a estar en el departamento de coordinación.

9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad? La directiva cita a la persona a la que quieren despedir y le comunican dicha decisión, además de las razones justificadas para ello. Normalmente, los despidos que ha habido son por falta de rendimiento.

10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera? La verdad que es una pregunta que nunca me he planteado, pero entiendo que sí, yo como coordinadora, sé los gastos que hay en mis proyectos y la manera en las que hay que justificarlos y si no devolverlos. Pero entiendo que hay ciertos servicios que son privados, es decir, que no vienen dados por financiación pública, por lo que no tienen por qué darnos los datos.

11. Cuando surgen quejas, ¿Cómo actúa la entidad en estas situaciones? Existe un buzón de quejas y sugerencias o se le puede enviar un correo electrónico a la directiva para que ellos actúen como estimen oportuno, dependiendo de la queja.

12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con un equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?

Creo que es bueno que haya una persona encargada de los RRHH, y dependiendo del volumen de la entidad que ese número crezca y se convierta en equipo. Pero si percibo que muchas veces la directiva está desbordada de trabajo y ciertas cosas que llevaría bien este departamento se quedan cojas. Además, al final siempre es mejor centralizar estas funciones en una persona y no en varias, como suele suceder en estos casos, y al final el

personal no sabe a quién acudir para solución dar dudas o cuestiones que van llegando en el día a día.

13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales? Considero que sí, debido a que como dije en la pregunta anterior, centralizar todas estas funciones en una persona o varias, para que a todos/as los/as trabajadores/as les quede claro a quien acudir frente a cualquier cuestión.

Entrevista 5:

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral de la entidad en la que trabajas? No muy buena. Por experiencia de otros compañeros, no se tiene en cuenta en muchas ocasiones, la conciliación ya que hay momentos en los que se exige más tiempo trabajando fuera del horario establecido para que el proyecto pueda salir adelante.

El descanso a veces significa no tenerlo o estar pendiente del teléfono.

2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas?

No hay departamento de RR.HH., la cuestión de nóminas lo lleva a través de una asesoría y los coordinadores son los que marcan esas pautas.

3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados?

En muchas ocasiones, no existe seguimiento y la motivación solo la he visto cuando se recibe la subvención para un proyecto. Se han realizado cenas de navidad, pero poco más.

4. En situaciones de conflicto, ¿Cómo lo soluciona la entidad?

Dirección es la que llama al empleado, pero en la mayoría de los casos que he visto en la entidad, los empleados se cansan de los problemas y se van a otro proyecto en otra entidad.

5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal? En ocasiones si se ha tenido en cuenta el teletrabajo porque a veces no hay espacio para todos en la entidad.

No creo que exista un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Al final, muchas veces el trabajo me lo llevo a casa y debo seguir allí porque ciertos programas como SISPECAN no funciona en las horas de trabajo.

6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización?

Simplemente no se aseguran. No existe un protocolo, no existe un seguimiento y eso repercute a la imagen de la entidad.

7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño la entidad?

Nunca me han realizado una evaluación, me han seguido llamando para trabajar, por lo que entiendo que mi valoración es positiva.

8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma?

Depende de quién seas, de las subvenciones y de caer bien.

9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad?

Por lo que he podido vivir, el director llama por teléfono, pero paga cuando él quiere.

10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera?

Los empleados a mi nivel sí, pero no la entidad al completo. He visto trasvase de empleados por interés económico, las prácticas de los usuarios ha sido un desastre un largo etc.

11. Cuando surgen quejas, ¿Cómo actúa la entidad en estas situaciones?

Es el director quién resuelve, pero depende de la situación, es una persona que quiere convencer a las demás por los beneficios económicos que pueda llegar a tener la entidad. Nunca está clara su posición.

12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con un equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?

Creo que sería positivo que existiera un departamento de RR.HH. pero no solo por la gestión de nóminas sino por lo que puede aportar en positivo a una entidad social a nivel legal y motivacional. Los trabajadores también sufrimos emocionalmente y eso no se tiene en cuenta en nuestro día a día.

13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales? Sin duda alguna, pero creo que el perfil debe de ser una persona con buena ética y moral y con capacidad de liderazgo.

Entrevista 6:

1. ¿Cómo describirías la cultura laboral de la entidad en la que trabajas?

La visión corporativa no se corresponde con la realidad, hay falta de reconocimiento de los trabajadores, la colaboración es escasa y no ofrece herramientas de comunicación efectiva, además falta un plan de mejora que permita anticipar las necesidades y resolución de problemas, aunque va mejorando.

2. ¿Qué papel juega el equipo de Recursos Humanos (RR.HH.) en la entidad en la que trabajas?

Ahora mismo recursos humanos se encarga principalmente de la comunicación interna, gestión de nóminas, vacaciones, despidos/bajas, quizás me falta la atención a la salud física y mental de las trabajadoras, el desarrollo profesional y la formación que es escaso, por no decir nulo.

3. ¿De qué manera se asegura la entidad de que sus empleados estén motivados?

La motivación brilla por su ausencia, y con la pregunta 1 también contesto esta pregunta la falta de reconocimiento, el no tener herramientas de comunicación efectivas hace que las trabajadoras se pierdan en sus funciones y como consecuencia baja el rendimiento y la motivación, aunque ahora intenta mejorar estos canales queda mucho por hacer. Hace falta que escuchen más a los profesionales estableciendo una relación más horizontal y delegando trabajo. Mejoraría mucho el rendimiento y la motivación y por ende, el desarrollo profesional de los empleados.

4. En situaciones de conflicto, ¿cómo lo soluciona la entidad?

A la hora de resolver conflictos no establecen una comunicación adecuada ni espacios de comunicación. en este sentido falta crear espacios propios para resolver los conflictos en privado y evitar exteriorizarlos en la oficina o en reuniones grupales.

5. ¿Crees que la entidad en la que trabajas tiene un equilibrio adecuado con sus empleados entre el trabajo y la vida personal? Este aspecto ha ido mejorando desde que se ha incorporado la figura de recursos humanos en la empresa.

6. ¿Cómo se asegura la entidad de que los empleados compartan y difundan los mismos valores de la organización?

Aquí te digo que ahora mismo no hacen nada...

7. ¿Cómo realizan las evaluaciones de desempeño la entidad?

Hasta el momento no se han realizado evaluaciones de desempeño con vistas a la mejora el rendimiento laboral y ver en qué aspectos se puede mejorar, ha sido una evaluación para realizar despidos y me ha faltado que se profundice en algunos aspectos como la creatividad, la capacidad de resolver problemas..., tampoco me ha parecido apropiada que estas evaluaciones se hiciesen de manera telefónica y sin dar la oportunidad a las trabajadoras dar su visión de estas valoraciones

8. ¿Realizan promociones en la entidad? ¿de qué forma?

No, por el momento han sido muy pocas las personas y las que lo han hecho ha sido por reconocimiento

9. ¿Cómo realizan los despidos la entidad?

Hasta el momento no han cometido errores al despedir a los trabajadores ya que se les ha avisado de las faltas y en el tiempo correspondiente, pero si es cierto que las formas no han sido adecuadas y han generado incertidumbre y malestar entre las trabajadoras.

10. ¿Crees que la entidad, junto a sus empleados, están comprometidos en la transparencia financiera?

No

11. Cuando surgen quejas, ¿Cómo actúa la entidad en estas situaciones?

Poca proactividad y falta de escucha.

12. ¿Qué beneficios crees que aporta contar con una equipo de RR.HH. en una entidad sin ánimo de lucro?

Creo que podría aportar la mejora de comunicación interna, algo importante para una entidad social

13. ¿Crees que un departamento de RR.HH. puede contribuir a mejorar las entidades sociales?

Es importantísimo para mejorar, pero no puede estar solamente centrada en la gestión documental hacen falta espacios en los que se escuche a las trabajadoras y en los que se puedan tratar, además, cuestiones de bienestar y salud mental y afianzar lugares de trabajo seguros