

Observatorio
del Empleo
en el Tercer Sector

RESUMEN EJECUTIVO

Las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos en el Tercer Sector

© Plataforma del Tercer Sector 2025

Elaborado con la asistencia técnica de:



AUTORÍA

Raúl Ruiz Villafranca

Jose Manuel Fresno García

Daniel Ferreras Belda

Daniel Herrero Alba (Universidad Complutense de Madrid)

Luis Cárdenas del Rey (Universidad Complutense de Madrid)

Daniela Patiño Monrroy

Daniel González Benavente

1	1. INTRODUCCIÓN
4	2. MERCADO DE TRABAJO DEL TERCER SECTOR
4	2.1 Estimación de empleo
4	2.2 Empleo por grupos profesionales
5	2.3 Feminización del empleo
6	2.4 Tipos de contratación
7	2.5 Personas empleadas con discapacidad
9	3. CONVENIOS COLECTIVOS Y RELACIONES LABORALES EN EL TERCER SECTOR
9	3.1 Aplicación
9	3.2 Vigencia
10	3.3 Duración
10	3.4 Unidades de negociación
11	3.5 Condiciones salariales
12	3.6 Jornada laboral
13	3.7 Conciliación de la vida personal y familiar
13	3.8 Cobertura y adecuación de los convenios colectivos
15	3.9 Resolución de conflictos
17	3.10 Impacto de la reforma laboral
20	4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
20	4.1 La función de Recursos Humanos
21	4.2 Clima laboral y retención del talento
22	4.3 Formación
26	5. RETOS Y RECOMENDACIONES
33	6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUCCIÓN

CONTEXTO Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El Tercer Sector en España desempeña un papel fundamental en la cohesión social y la prestación de servicios esenciales a colectivos vulnerables. Sin embargo, a pesar de su relevancia, enfrenta desafíos estructurales en términos de relaciones laborales, estabilidad del empleo y profesionalización de la gestión de recursos humanos. Este estudio, elaborado por la Plataforma del Tercer Sector con la asistencia técnica de diversas instituciones académicas y financiado por el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, tiene como objetivo proporcionar una visión integral sobre la situación laboral del sector.

El estudio responde a la creciente necesidad de generar datos específicos sobre el empleo en el Tercer Sector, dada la ausencia de una clasificación propia en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). La falta de un código específico dificulta el acceso a información sistemática sobre empleo y condiciones laborales. Ante esta limitación, el Observatorio del Empleo en el Tercer Sector ha desarrollado esta investigación para ofrecer un análisis basado en evidencias que permita mejorar la planificación estratégica y la toma de decisiones en el sector.

OBJETIVOS

El informe tiene como objetivo general analizar de manera integral las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos en el Tercer Sector Social en España, combinando el estudio del marco normativo con un análisis cuantitativo de las dinámicas internas de las entidades.

Los objetivos específicos incluyen:

- Examinar el marco normativo que regula las relaciones laborales en el sector, a través del análisis de los convenios colectivos más representativos.
- Explorar las características organizativas y laborales de las entidades del Tercer Sector mediante una encuesta representativa.
- Identificar las principales dificultades en la gestión de recursos humanos, incluyendo contratación, formación, condiciones salariales y conciliación.
- Evaluar el impacto de la Reforma Laboral de 2022 en la estabilidad y estructura del empleo en el sector.
- Proponer recomendaciones estratégicas para mejorar la profesionalización y sostenibilidad del empleo en el Tercer Sector.

METODOLOGÍA

El estudio combina un enfoque mixto que integra análisis normativo y de fuentes primarias:

1. Análisis normativo: Se ha llevado a cabo una revisión detallada de 18 convenios colectivos clave en el sector, abarcando aspectos como cobertura, estructura salarial, regulación de la jornada laboral y medidas de conciliación. De estos convenios, 7 son de ámbito estatal, 5 entre provinciales y autonómicos, y 6 son convenios de organizaciones. Adicionalmente, se han incluido en un epígrafe específico sobre los convenios colectivos de las entidades singulares (Cáritas, Cruz Roja y ONCE) con 14 convenios analizados.
2. Encuesta a entidades: Se ha aplicado una encuesta estructurada a 495 entidades del Tercer Sector, lo que permite una caracterización detallada del empleo, condiciones laborales, políticas de formación y estrategias de retención del talento.
3. Validación experta: Se ha contado con la participación de un Comité Científico y una Comisión de Seguimiento, compuesta por expertos y representantes del sector, quienes han garantizado la pertinencia y rigurosidad del estudio.

Este enfoque ha permitido obtener un diagnóstico detallado sobre la situación actual del empleo en el Tercer Sector, facilitando la identificación de tendencias y áreas de mejora para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en el sector.

2. MERCADO DE TRABAJO DEL TERCER SECTOR

2.1 ESTIMACIÓN DE EMPLEO

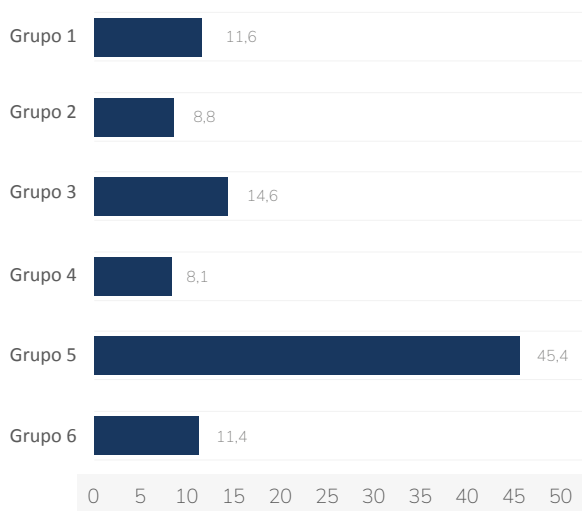
El Tercer Sector con personal contratado está compuesto en su mayoría por entidades de primer nivel (95,4%), siendo predominantes las asociaciones (64%) y las fundaciones (23,9%). En términos de tamaño, la mayoría de las entidades empleadoras tienen un número reducido de trabajadores: el 41,3% cuenta con entre 1 y 5 personas empleadas, el 31,9% entre 6 y 19 personas y solo el 26,8% tiene más de 20 empleados.

Según los datos recogidos en el estudio, se estima que en 2024 el Tercer Sector emplea a 546.140 personas, lo que representa el 3% del empleo asalariado en España y el 29,3% del empleo dentro del sector de actividades sanitarias y de servicios sociales. Este crecimiento del 3,4% respecto a 2023 refleja la expansión del sector y su impacto en la generación de empleo estable.

2.2 EMPLEO POR GRUPOS PROFESIONALES

En cuanto a la distribución del empleo por categoría profesional, el personal técnico de operaciones e intervención (Grupo 5) es la categoría más numerosa en el Tercer Sector, representando el 45,4% del total del empleo. En contraste, los puestos directivos y de gerencia (Grupo 1) representan solo el 11,6%, con mayor presencia en entidades pequeñas (17,4%) que en grandes (4,6%).

Gráfico 2.1 // Distribución porcentual del empleo
por grupos profesionales



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

Grupo 1 // Personal de dirección y gerencia. Puestos que participan de las decisiones estratégicas de la entidad.

Grupo 2 // Mandos intermedios en áreas corporativas. Responsables de áreas de planificación, soporte y gestión de la entidad.

Grupo 3 // Personal técnico de áreas corporativas. Personal técnico en áreas de planificación, soporte y gestión de la entidad.

Grupo 4 // Mandos intermedios de operaciones o intervención. Responsables de proyectos o coordinadores de las actividades de intervención.

Grupo 5 // Personal técnico de operaciones o intervención. Personal técnico para la ejecución de proyectos y en contacto con personas beneficiarias en función de la actividad de la entidad. Personal técnico de actividades de intervención.

Grupo 6 // Auxiliares y servicios generales. Personal encargado de mantenimiento, limpieza, recepción, etc.

El grupo de personal técnico de áreas corporativas (14,6%), aunque significativamente menor que el anterior, representa una parte importante del empleo, lo que sugiere una presencia relevante de perfiles técnicos especializados en funciones administrativas, de planificación y apoyo.

Dirección y mandos intermedios tienen menor peso relativo los grupos de personal de dirección y gerencia (11,6%), el de mandos intermedios en áreas corporativas (8,8%) y mandos intermedios de operaciones o intervención (8,1%) suman un 28,5% del empleo total en puestos de dirección y supervisión. Esto indica que el Tercer Sector tiene una estructura más orientada al personal técnico y operativo que a la gestión.

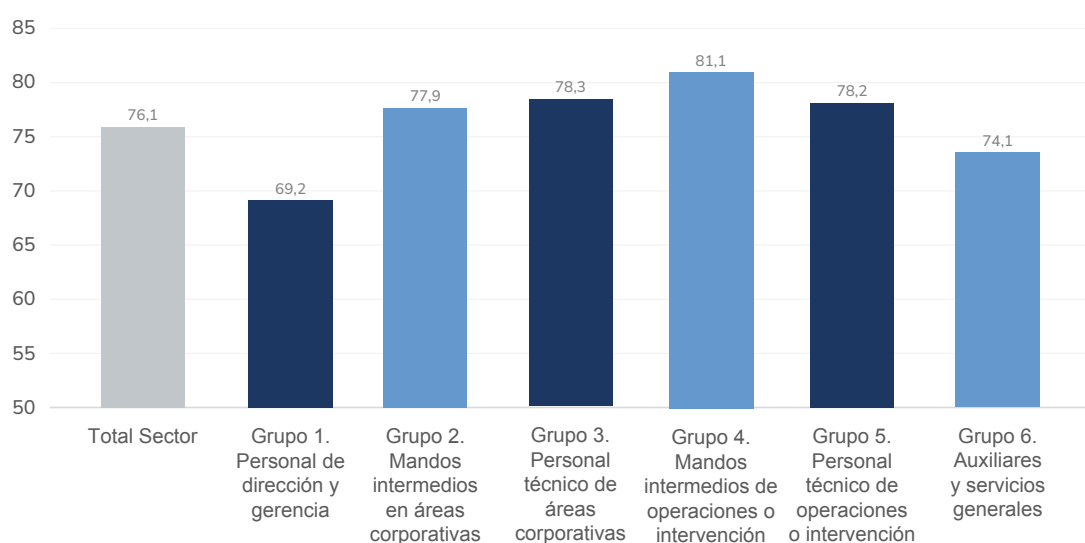
El grupo de auxiliares y servicios generales representa un 11,4%. Este grupo incluye personal de apoyo logístico, mantenimiento y administración básica. Su peso es relativamente moderado, pero cercano al de la dirección.

2.3 FEMINIZACIÓN DEL EMPLEO

El Tercer Sector se caracteriza por una alta tasa de feminización del empleo. Según la encuesta realizada, en 2024 el 76,1% de las personas empleadas son mujeres frente a un 23,9 de hombres, con una distribución desigual en los distintos niveles organizativos. Mientras que en los puestos directivos y de gestión la representación femenina es del 69,2%, en los puestos de mandos intermedios de operaciones o intervención supera el 80, lo cual supone que, a pesar de la alta feminización del sector, las mujeres no ocupan los puestos de dirección en la proporción que les correspondería.

Esta diferencia en la participación de mujeres en las ocupaciones de dirección y gestión es particularmente notable en las entidades de mayor tamaño, la cual alcanza los 10,6 puntos porcentuales. De tal modo, únicamente el 63,2% de los puestos directivos son ocupados por mujeres en estas entidades. Aunque este patrón se repite en las entidades medianas y pequeñas, lo hace con una menor intensidad (6,1 y 3,6 puntos, respectivamente).

Gráfico 2.2 // Tasa de feminización del empleo por grupos profesionales



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

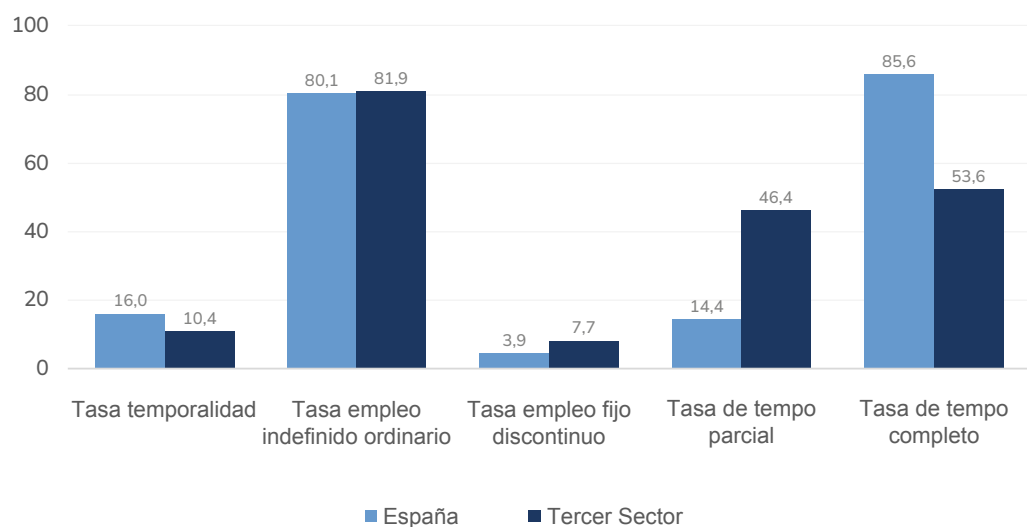
Las diferencias entre la participación femenina agregada y la participación en puestos de dirección son todavía más notables si se atiende al tipo de entidad. Sin embargo, en las fundaciones de nivel 1 la diferencia es pequeña (1,8 puntos). No obstante, en las entidades singulares esta diferencia se dispara a los 21,3 puntos, mientras que en las fundaciones de nivel 2 y 3 es de 14,2 y en las asociaciones de nivel 1 de 7,4 puntos.

En ese sentido, aunque las mujeres no llegan a los puestos más elevados de dirección, predominan en los puestos intermedios. Hay que destacar que en las entidades grandes y medianas la participación de las mujeres en las ocupaciones más bajas (Grupo 6) es inferior al promedio, mientras que en las pequeñas es muy superior, posiblemente debido al tipo de ocupación que desempeñan.

2.4 TIPOS DE CONTRATACIÓN

El sector se distingue por una alta estabilidad laboral. En 2024, el 81,9% del empleo en el Tercer Sector es indefinido, lo que supone un aumento de 2,2 puntos porcentuales respecto al año anterior. A su vez, el 7,7% de los contratos son fijos-discontinuos y solo un 8,2% corresponde a contratos temporales, y se ha reducido un 0,5% con respecto al año 2023.

Gráfico 2.3 // Indicadores de contratación y tipo de jornada. Año 2024



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

Sin embargo, la parcialidad laboral sigue siendo un reto, con un 46,4% de las personas empleadas con contratos a tiempo parcial. Al comparar la parcialidad con la de la economía española, centrándonos únicamente en las personas asalariadas, se registran importantes diferencias. Esto es así porque, mientras que el Tercer Sector exhibe una tasa de parcialidad muy alta, España es una economía con una tasa de parcialidad muy baja (14,4% en 2024).

Este fenómeno es especialmente acusado en las asociaciones de nivel 1, donde la tasa de parcialidad supera el 55,4%, en contraste con las fundaciones de nivel 1 (30%) y las entidades de segundo y tercer nivel (35%). Por tamaño las entidades de más de 20 personas tienen una parcialidad de un 24,4 y en las entidades por debajo 20 personas la parcialidad es de en torno al 55%.

2.5 PERSONAS EMPLEADAS CON DISCAPACIDAD

El estudio revela que el 31,9% de las entidades encuestadas tiene en su plantilla al menos a una persona con discapacidad, lo que indica un esfuerzo significativo en términos de inclusión laboral. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, especialmente en la accesibilidad y la adecuación de los puestos de trabajo a las necesidades de este colectivo.

El porcentaje promedio de personas con discapacidad dentro de las plantillas del Tercer Sector se sitúa en un 4,7%. No existen casi diferencias en el porcentaje de personas con discapacidad según tamaño y tipo de entidad.

3. CONVENIOS COLECTIVOS Y RELACIONES LABORALES EN EL TERCER SECTOR

3.1 APLICACIÓN

El Tercer Sector es un ámbito heterogéneo de actividades económicas, clasificadas en hasta veinte códigos de la CNAE según el Registro de convenios y acuerdos colectivos (MTES). La tasa de cobertura de los convenios colectivos en el Tercer Sector (tanto de personas trabajadoras como de entidades) se estima elevada, tomando como referencia los datos proporcionados por las mesas de negociación de los convenios, por un lado, y los datos conocidos de empleo, por otro.

El alto grado de feminización de las personas trabajadoras en el sector se ve reflejado en la cobertura de la negociación colectiva: tomando los 18 convenios analizados aproximadamente, el 72% de las personas cubiertas por convenio son mujeres.

3.2 VIGENCIA

En el Tercer Sector, los datos sobre la incorporación de la ultraactividad en los nuevos convenios colectivos revelan una diversidad de situaciones en las relaciones laborales reguladas, cada una con implicaciones únicas para la estabilidad laboral, la adaptabilidad de las organizaciones y el proceso de negociación colectiva. Esta variedad subraya la importancia de comprender las diferentes dinámicas y contextos en los que se desarrollan las relaciones laborales bajo el marco legal establecido.

De los 18 convenios analizados, 7 han agotado su periodo de vigencia y se han activado sus cláusulas de ultraactividad. A pesar de las distintas realidades dentro del panorama del mapa de la negociación colectiva, el Tercer Sector tiene, en general, una mayor presencia de ultraactividad hasta la firma de un nuevo convenio que el conjunto de los convenios pactados en el período.

Respecto a su ámbito de aplicación: 2 de estos convenios son de ámbito estatal, 3 de ámbito provincial y otros 2 son convenios de empresa. En concreto, los dos convenios con ultraactividad limitada a 12 meses, establecidos en el artículo 86 del Estatuto de los Trabajadores entre el año 2012 y el 2022, son el de Centros dedicados a la atención de personas con discapacidad y sus personas trabajadoras en Navarra y el de Cruz Roja Española.

En cuanto a las entidades singulares, la estructura de las relaciones laborales en las tres entidades es muy distinta. La ONCE cuenta con un convenio de empresa a nivel estatal (incluido en la muestra de convenios estudiada hasta ahora), mientras que Cáritas y Cruz Roja cuentan con una colección de convenios colectivos de ámbito regional, uno en cada región en la que desarrollan su actividad. En el caso de Cáritas, cada diocesana tiene su propio convenio colectivo, aunque Cáritas Española carece del mismo. En el caso de Cruz Roja, además de los convenios colectivos de cada sede, existe un convenio colectivo de

las oficinas centrales (también incluido en la muestra inicial). Estos convenios regulan las condiciones laborales de más de 25.400 personas, de las cuales el 39% son mujeres y el 61% son hombres. Para capturar correctamente la situación de las relaciones laborales en este conjunto de entidades, se analizan 14 convenios colectivos de estas entidades. El último año de vigencia, esto es, el último año que contempla el convenio original es igual o posterior a 2024 en 7 de los 14 convenios, y en los 7 restantes es anterior a 2023. En estos últimos, aunque no se renueve el convenio, sí se renegocian las tablas salariales o la jornada laboral para adaptarla a la situación actual.

3.3 DURACIÓN

La mayoría de los convenios opta por una duración de 4 años de vigencia pactada, esto apunta a que es el período más adecuado que permite ofrecer un marco estable de condiciones laborales y ofrece, a su vez, flexibilidad para ir adaptándose a los cambios socioeconómicos a lo largo del tiempo.

La mayoría de los convenios son recientes, ya que se han pactado en los últimos 2 años. Este elevado número de convenios firmados recientemente sugiere un fortalecimiento de las relaciones laborales y una mayor formalización de acuerdos entre empleadores y personas empleadas. Asimismo, que la inmensa mayoría de convenios sean actualizaciones de otros, muestra la tradición histórica en el sector de promover y participar en negociación colectiva.

En cuanto a la fecha de firma, observamos que en realidad todos ellos son bastante recientes. Sólo hay un convenio firmado inicialmente en 2014, se trata del 'Convenio colectivo de la empresa Cruz Roja Española-Oficina Central', que se acordó inicialmente para el período 2014-2017 y cuya vigencia se ha extendido por ultraactividad. Lo mismo ocurre con la mayoría de los convenios firmados (o actualizados) entre 2017 y 2021. En el año 2022, se registró la firma de 4 convenios, lo que refleja una actividad significativa en la negociación colectiva para ese período. Esta tendencia se intensificó en el año 2023, durante el cual se firmaron un total de 6 convenios.

3.4 UNIDADES DE NEGOCIACIÓN

Los convenios en el Tercer Sector tienden a ser negociados por un menor número de asociaciones de empleadores que de sindicatos. La tendencia general es que el número de sindicatos se incrementa en el ámbito regional, provincial o autonómico, mientras que el número de asociaciones de empleadores se reduce. Por el contrario, en el ámbito estatal participan menos centrales sindicales y se incrementa el número de asociaciones de empleadores.

CCOO y UGT muestran una presencia significativa en todos los niveles, estando representados en todas las mesas de negociación. La Confederación Intersindical Galega (CIG) está representada en los convenios de ámbito estatal y autonómico estudiados mientras que los sindicatos vascos, ELA, ESK y LAB, presentan una mayor tendencia a concentrarse más en los provinciales.

Sólo en los convenios de ámbito estatal las asociaciones de empleadores se encuentran en más de una mesa de negociación. Es el caso de la Asociación Estatal de Organizaciones de Acción e Intervención (OEIS), la Asociación Española de Empresas de Iniciativa Social y Servicios Sociales (AEEISS), la Federación Empresarial de Asistencia a la Dependencia (FED).

En cuanto a la participación sindical, se observa que, como mínimo, en todos los convenios han participado dos sindicatos. En 4 convenios han participado exclusivamente CCOO y UGT. Mientras que el número de convenios que cuentan con la participación de 3 sindicatos aumenta a 5, CCOO, UGT y CIG. Sólo en los convenios de ámbito autonómico se incrementa el número de sindicatos participantes.

Para CCOO y UGT, se observa una notable paridad en la cantidad de convenios en los que forman parte de su mesa de negociación tanto a nivel autonómico como estatal, con un total de 5 convenios cada uno en estos ámbitos. Ambos sindicatos también han participado en la mesa de negociación de dos convenios a nivel provincial, demostrando una distribución equilibrada y una influencia significativa en los 3 niveles geográficos mencionados. Estos datos implican que CCOO y UGT tienen representantes en las 18 mesas de negociación estudiadas.

En cuanto a los convenios de empresa, el sindicato más representado es la UGT, que se encuentra en todas las mesas de negociación de los convenios estudiados. El segundo sindicato con mayor presencia es CCOO, que se encuentra en 5 mesas de negociación, aunque firma 4 convenios. El tercer sindicato con mayor presencia es la Confederación General del Trabajo (CGT).

En las entidades singulares, los sindicatos que firman los convenios son los mayoritarios: UGT representa a las personas trabajadoras en 7 convenios y CCOO en 6. En 3 de los convenios estudiados, aparecen representantes independientes, que no pertenecen a ningún sindicato. USO y CGT se encuentran en dos y una mesa negociadora, respectivamente. Además, también aparecen sindicatos regionales como CIG (Galicia), CSI (Asturias) y ELA (País Vasco).

3.5 CONDICIONES SALARIALES

En el Tercer Sector, los convenios colectivos de ámbito estatal registran un salario base promedio de 19.468 euros anuales. El grupo profesional que más gana como promedio ingresa 24.756 euros y la que menos 15.174 euros. Es necesario aclarar que al salario base se deben añadir los complementos salariales establecidos en los convenios colectivos para conocer el salario total. Sin embargo, los complementos salariales son individuales, y es más razonable trabajar con salarios base para acercarse al sector en su conjunto.

El promedio del salario del grupo profesional que más gana en los convenios de ámbito estatal es de 24.756 euros anuales, cantidad que se encuentra por encima del promedio recogido en el Informe de 2023 del Observatorio del Empleo en el Tercer Sector (González-Güeto et al., 2023), que era de 23.582 euros anuales en 2023 incluyendo complementos salariales (25.449 euros anuales considerando únicamente la jornada completa). Los convenios autonómicos y provinciales mejoran sustancialmente los salarios percibidos por el grupo profesional que más y que menos gana, así como el salario promedio negociado por convenio (24.994 euros anuales). También aumenta la dispersión de las condiciones salariales negociadas. Los convenios de empresa estudiados establecen mejoras adicionales en el salario promedio de la categoría que más gana y en el promedio de todas las categorías profesionales.

El Tercer Sector afronta el desafío de actualizar su estructura salarial. Particularmente, son los convenios colectivos de ámbito estatal los que deben enfrentar este desafío con cierta urgencia, ya que el salario promedio del grupo profesional que más gana se encuentra por debajo del salario medio del sector, y el SMI marca el salario de la categoría profesional que menos gana, debido a su evolución a lo largo de los últimos años.

En cuanto a los complementos salariales, la mayoría de los convenios colectivos incluyen complementos asociados al trabajo nocturno y en fin de semana y festivos, así como por responsabilidad y coordinación de grupos de personas. Estos complementos se encuentran en convenios pertenecientes a los tres ámbitos de negociación estudiados. En segundo lugar, los complementos de trabajo a turnos y experiencia profesional y/o antigüedad están explícitamente negociados en ocho de los 18 convenios analizados.

El resto de los complementos salariales se incluyen en 4 o menos convenios. Es interesante destacar que los complementos salariales vinculados con la productividad general (con la situación de la organización) y con la productividad individual (desempeño particular de la persona) se incluyen en 2 convenios colectivos. En el primer caso, se incluyen en un convenio de ámbito autonómico / provincial y en otro de ámbito estatal, mientras que en el segundo caso se incluyen en un convenio de empresa y otro autonómico / provincial.

En cuanto a la garantía salarial, De la muestra de 18 convenios colectivos analizados, 10 no cuentan con una cláusula de garantía salarial y 8 sí han establecido una en la negociación colectiva.

En las entidades singulares, el salario promedio anual por convenio en las entidades singulares es de 24.038 euros. La dispersión en torno a esta cifra es de 5.575 euros. La categoría profesional que más gana se sitúa cerca de los 30.000 euros anuales, mientras que la que menos lo hace está alrededor de 18.850 euros. Se trata de una estructura salarial que mejora sustancialmente lo establecido en los convenios de ámbito estatal, y que se encuentra cercana a las cifras de los convenios de ámbito autonómico y provincial.

En materia de salarios, preguntadas a las entidades sociales mediante encuesta representativa, se descubre que el 14,0% de las entidades reportan la implementación de subidas anuales de salario, lo que refleja un esfuerzo por mantener la competitividad salarial y la satisfacción del personal. Además, el 11,4% de las entidades implementan promociones horizontales, lo que permite a los empleados cambiar de funciones o áreas dentro de la organización, fomentando el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. El 7,3% de las entidades implementan subidas salariales por cumplimiento de objetivos, lo que incentiva el rendimiento y el logro de metas. Estas subidas salariales son una herramienta eficaz para motivar al personal y mejorar su desempeño.

3.6 JORNADA LABORAL

La jornada laboral pactada promedio en el Tercer Sector es de 1.679,1 horas anuales de trabajo en 2024, una cifra que se encuentra por debajo de las horas pactadas en el total de los convenios colectivos con vigencia en el año 2022 en España y que es inferior a la jornada que propone el Ministerio de Trabajo y Economía Social y los sindicatos que se sitúa en 1.712 horas anuales. Respecto a las vacaciones, en los convenios colectivos del Tercer Sector se pacta un promedio de 24 días laborables de vacaciones en el año 2024. El promedio se encuentra por encima de los 22 días laborables por año que fija el Estatuto de los Trabajadores.

Los convenios de ámbito estatal recogen una jornada laboral anual hasta 80 horas superior a la de los convenios de empresa. Esto se debe en parte a la cantidad de días de vacaciones que, como promedio, se incluyen en ambos ámbitos: 23 días por año en los de ámbito estatal, y 24,2 días en los de empresa, que se suman a los días no recuperables y de asuntos propios. También responde a la incorporación de medidas de reducción de jornada sin reducción de salario durante los meses de verano.

En cuanto a las horas extraordinarias, la mayoría de los convenios tienen prevista formas concretas de remuneración de las horas extraordinarias. La compensación por tiempo de descanso y la posibilidad de escoger entre tiempo de descanso y remuneración monetaria es lo que incluyen la mayoría de los convenios (concretamente 12 de los 18 analizados).

En las entidades singulares, la jornada laboral anual pactada en 2024 es 1.657 horas. Esta cifra se encuentra no solo por debajo del promedio de los convenios colectivos firmados en España, tanto a nivel de empresa como en ámbitos superiores, sino que también es inferior al promedio de los convenios estudiados en las secciones anteriores (1.679 horas).

3.7 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR

Las posibilidades de conciliación de la vida personal y familiar, que se refiere a la compatibilidad entre el tiempo disponible para la vida personal y el tiempo de trabajo, es un ámbito de las relaciones laborales cada vez más valorado por las personas trabajadoras y que, por tanto, influye decisivamente a la hora de que éstas valoren y se comprometan con las organizaciones en las que se emplean. En este sentido, la mayoría de los convenios recogen medidas de conciliación: 15 convenios recogen la posibilidad de adaptar la jornada laboral, 11 la reducción de jornada y 17 la acumulación del permiso de lactancia.

La negociación colectiva recoge tres puntos clave que se refieren a la conciliación: 1) la adaptación de la jornada laboral, 2) la posibilidad de reducir la jornada laboral y 3) la acumulación del permiso de lactancia. En este sentido, la mayoría de los convenios analizados recogen medidas de conciliación, concretamente 15 convenios recogen la posibilidad de adaptar la jornada laboral, 11 la reducción de jornada y 17 la acumulación del permiso de lactancia.

Junto a ello, la encuesta a entidades sociales muestra que el 54,7% del sector tienen políticas de conciliación, lo que incluye medidas como horarios flexibles, teletrabajo y permisos retribuidos para el cuidado de familiares. Estas políticas son fundamentales para atraer y retener talento, especialmente en un sector donde la motivación y el compromiso con la misión social son esenciales.

3.8 COBERTURA Y ADECUACIÓN DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS

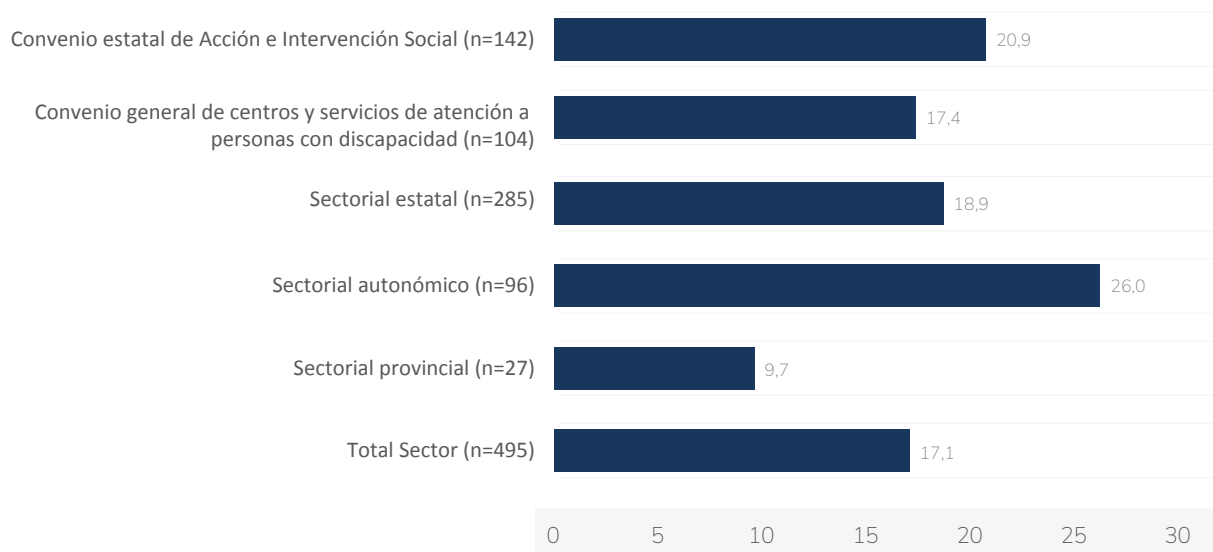
En el apartado anterior se ha expuesto los resultados de los convenios colectivos analizado. De un lado 18 convenios entre estatales, autonómicos, provinciales y de organizaciones. De otro, 14 convenios colectivos de las tres entidades singulares. Es importante señalar que preguntando a las entidades del sector sobre la cobertura se descubre que al 78% les regula un solo convenio, el 54% utiliza un convenio de ámbito estatal, el 27% aplica el "convenio colectivo de acción e intervención social y el 13% se acoge a convenios no específicos (oficinas y despachos, sanidad, deporte, etc.).

Que el 54% de las entidades utiliza, al menos, un convenio colectivo sectorial estatal indica una tendencia a la estandarización de las condiciones laborales a nivel nacional, lo cual puede favorecer la homogeneidad en los derechos y deberes de las personas trabajadoras dentro del sector. En contraste, los convenios sectoriales autonómicos (19,1%) y provinciales (6,5%) tienen una presencia significativamente menor, lo que sugiere que la descentralización a nivel regional o local es menos común.

Junto a ello, cuando se pregunta a las organizaciones del tercer sector si disponen de mecanismos de mejora de las condiciones laborales establecidas en convenio, el 67,5% lo afirmaron bien como política interna (23,4%), bien como acuerdo firmado entre la entidad y las personas trabajadoras (16,6%), o bien sin formalizar (27,5%), lo que apunta a un gran esfuerzo por parte del sector por mejorar las condiciones más allá de lo estipulado en los respectivos convenios.

En cuanto a la valoración de algunos convenios hay que señalar que las entidades consideran que el Convenio Estatal de Acción e Intervención Social se adecúa bastante o mucho a su trabajo (85,8% de las reguladas por dicho convenio), siendo el convenio con mayor grado de adecuación de los analizados, dato que contrasta con el 44,9% para las entidades reguladas con el convenio general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, y el 66,2% para autonómicos y provinciales. Las entidades medianas afirman en mayor proporción que el grado de adecuación del convenio estatal de acción e intervención social se adecúa bastante o mucho a su trabajo (92,1%), frente a las entidades pequeñas (79,9%) y grandes (86,2%).

Gráfico 3.1 // Porcentaje de entidades con bastante o mucha dificultad para aplicar el convenio o convenios colectivos que los regula.



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

Con respecto a los convenios autonómicos y provinciales, el grado de adecuación es mayor en las entidades grandes (70,0%) que en las entidades pequeñas (61,3%) y medianas (67,7%). El grado de generalidad de los convenios estatales puede limitar su efectividad en organizaciones pequeñas, mientras que los convenios específicos son más adecuados para entidades grandes. Así la flexibilidad y personalización de los convenios son esenciales para una alineación efectiva con las operaciones de cada organización, facilitando así una mejor alineación entre las regulaciones laborales y las realidades organizativas.

Además, preguntando por la adaptación de los convenios el 42,9% de las organizaciones considera que no se adaptan completamente a las realidades de todas sus áreas de actuación, lo que refleja un desafío estructural para entidades con múltiples líneas de actividad o con características específicas que no son contempladas en los marcos regulatorios existentes.

En líneas generales las entidades reconocen la ausencia de dificultades para aplicar los convenios colectivos que los regulan, así lo reconoce el 69% del sector, únicamente el 16% de las entidades reconoce tener muchas o bastantes dificultades a la hora de su aplicación. En las entidades con más de un convenio se observa que 3 de cada 4, el 74,8%, afirmó tener poca o ninguna dificultad en la coordinación y en la gestión de los diferentes convenios laborales, es decir que ni cuando coexisten de 2 o más convenios las entidades encuentran grandes dificultades para su aplicación. En cualquier caso, son las entidades reguladas por convenios autonómicos las que expresan mayores dificultades en su aplicación, o por lo menos así lo han mencionado el 26% de las entidades reguladas por estos convenios.

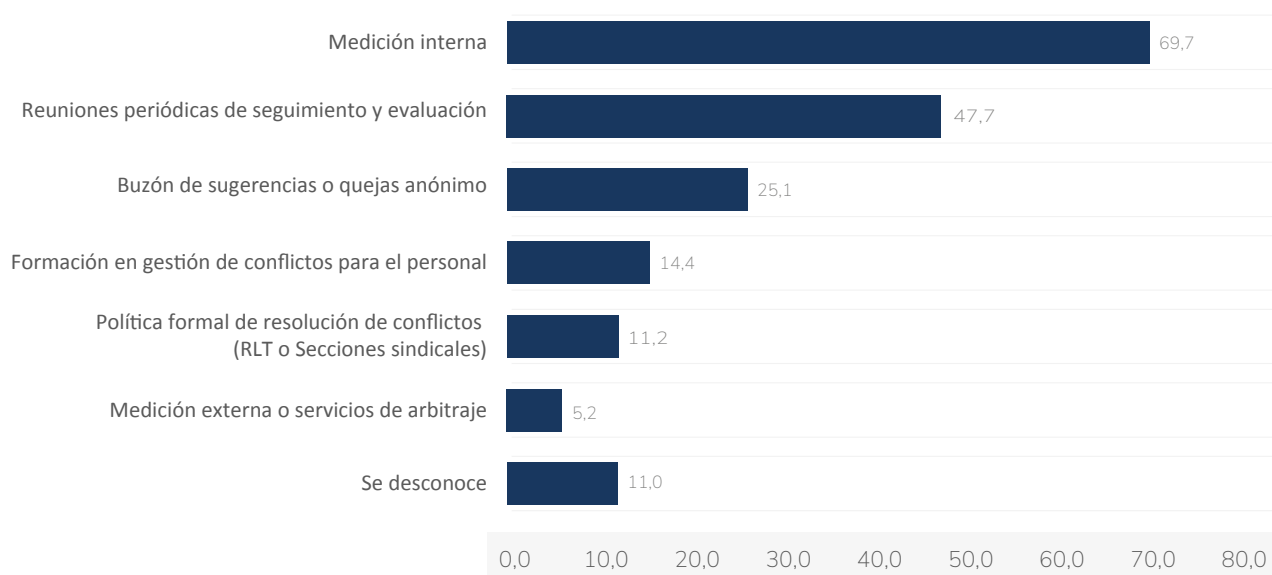
Otra cuestión fundamental para analizar es el impacto de los aumentos salariales pactados en los convenios colectivos sobre la sostenibilidad financiera y la capacidad de retención de talento de cada organización. Ha este respecto hay que mencionar que los incrementos salariales, aunque necesarios para garantizar condiciones laborales adecuadas, han generado tensiones en la sostenibilidad de los equipos de trabajo en algunas entidades, ya que para el 50% de las entidades los incrementos salariales pactados han provocado menor capacidad de contratación de las organizaciones, mayor dificultad de retención del talento, y una reducción de recursos para el desarrollo de actividades. A pesar de ello, hay que destacar que el sector ha apostado por el mantenimiento de puestos de trabajo como línea prioritaria, sólo en el 17% de las entidades han reconocido recortes de personal como consecuencia de los aumentos salariales.

3.9 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos en el entorno laboral se refiere al proceso de identificar, abordar y solucionar disputas o desacuerdos que surgen entre el personal o entre el personal y la dirección o gerencia de la organización. La importancia de la resolución de conflictos radica en su capacidad para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo. Un manejo efectivo de los conflictos puede prevenir la escalada de tensiones, reducir el estrés y la insatisfacción laboral, y mejorar la cohesión y colaboración entre las personas empleadas. A continuación se analiza las entidades del Tercer Sector que declaran contar con procedimientos y mecanismos para manejar los conflictos y las quejas de las personas empleadas, reflejando una importante diversidad de enfoques

La mediación interna, implementada por el 69,7% de entidades, es uno de los métodos más comunes, lo que refleja un esfuerzo significativo por parte de las organizaciones para resolver los conflictos de manera interna. Este enfoque permite resolver disputas de forma más ágil y preservar la cohesión dentro del equipo.

Las reuniones periódicas de seguimiento y evaluación, que son implementadas por el 47,7% de las entidades, también juegan un papel fundamental en la gestión de conflictos. Este tipo de reuniones permiten un espacio regular para evaluar las relaciones laborales, detectar posibles tensiones y abordarlas de manera oportuna. Al fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación constante, las entidades pueden prevenir que los conflictos se intensifiquen y afecten el ambiente laboral, promoviendo una cultura organizacional más colaborativa y proactiva.

Gráfico 3.2 // Entidades que declaran procedimientos y mecanismos para manejar los conflictos y las quejas de las personas empleadas

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

Los buzones de sugerencias o quejas anónimos son utilizados por una cuarta parte de las entidades (25,1%), lo que refleja una tendencia a ofrecer a las personas empleadas una vía segura para expresar sus preocupaciones libremente y de forma anónima. Esta opción puede ser especialmente útil en organizaciones donde las relaciones jerárquicas son fuertes o donde los empleados temen que sus quejas sean ignoradas.

La formación en gestión de conflictos, implementada por el 14,4% de las entidades, es un aspecto crucial que puede contribuir significativamente a la prevención y resolución de conflictos. Capacitar al personal para manejar disputas de manera efectiva no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también aumenta la competencia general en la gestión de relaciones laborales, así como la cohesión interna.

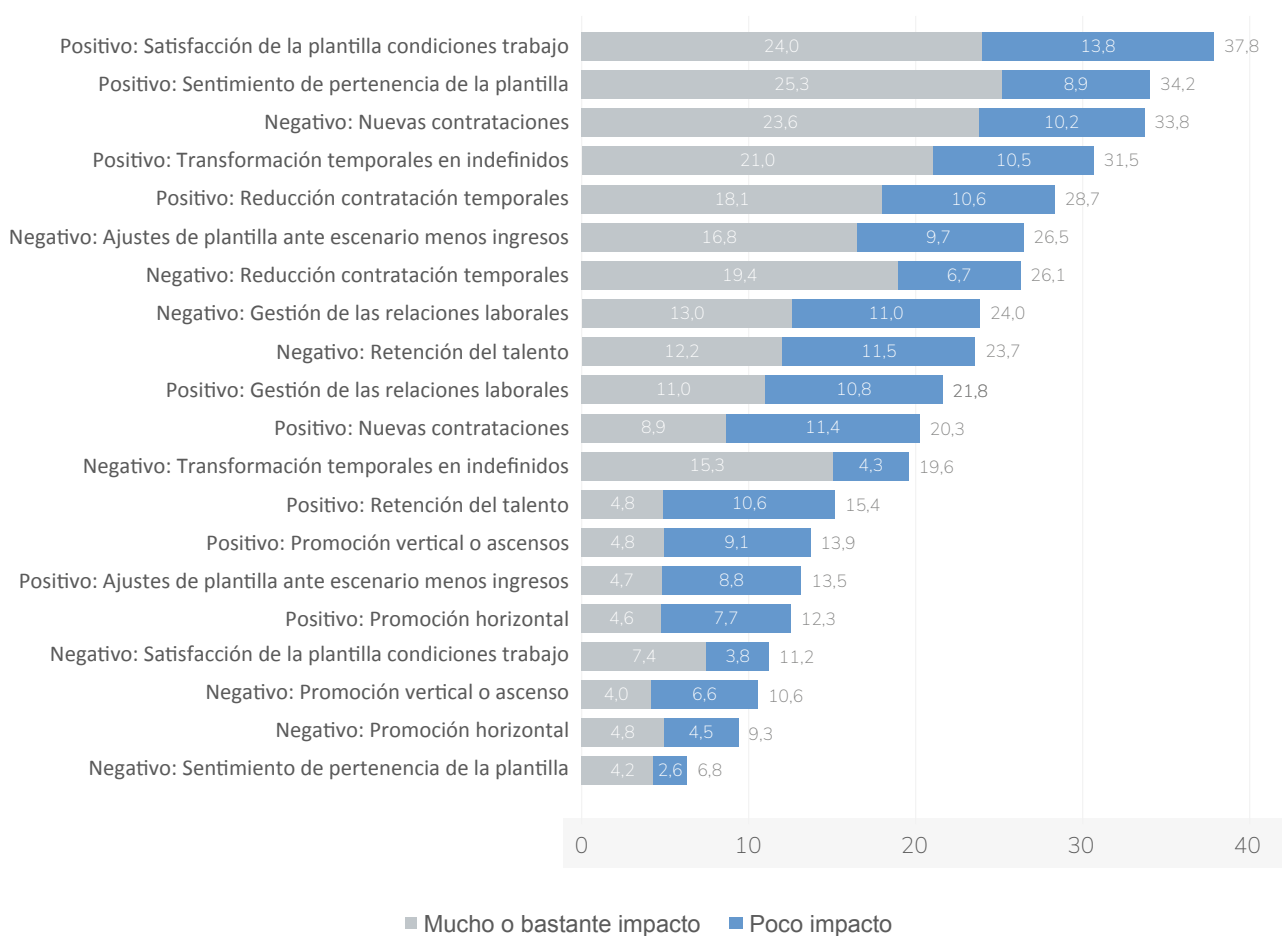
Otro aspecto que destacar son los bajos niveles de conflictividad laboral en las entidades del Tercer Sector. De hecho, las entidades que han experimentado conflictos laborales, como denuncias ante la inspección de trabajo, huelgas, denuncia colectiva ante la inspección del trabajo o cierre patronal representan una proporción muy pequeña del total, alcanzando el 5,2%.

3.10 IMPACTO DE LA REFORMA LABORAL

En esta sección se analiza más concretamente el **impacto de la Reforma Laboral de 2022**, valorando tanto las consecuencias positivas como negativas en áreas clave como la gestión de relaciones laborales, las nuevas contrataciones, la retención de talento y la transformación de contratos temporales en indefinidos. Este análisis permite conocer los efectos de la reforma sobre la estructura laboral y sobre la percepción de satisfacción de las personas trabajadoras.

En este sentido, la Reforma Laboral ha tenido un impacto mixto en el sector, con un 19,4% de las entidades reportando un impacto negativo significativo en la reducción de contratos temporales, mientras que un 21,0% ha visto un impacto positivo en la transformación de contratos temporales en indefinidos. Además, en cuanto a la satisfacción de la plantilla con sus condiciones de trabajo, un 24,0% de las organizaciones señala un impacto positivo considerable, mientras que solo un 7,4% menciona un efecto negativo significativo. Además, un 25,3% de las entidades reporta un impacto positivo en el sentimiento de pertenencia de la plantilla.

Gráfico 3.3 // Porcentaje de entidades según el grado de impacto de la Reforma Laboral en los aspectos organizativos



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

El ajuste de la plantilla ante eventuales reducciones de ingresos de la organización ha sido un desafío para el 16,8% de las entidades, que reportan un impacto negativo significativo en este aspecto. Solo un 4,7% menciona un impacto positivo considerable en este ámbito.

En términos de nuevas contrataciones, un 23,6% de las entidades indica un impacto negativo importante, mientras que el 8,9% percibe un efecto positivo significativo. Además, un 10,2% y un 11,4% reportan impactos negativos y positivos leves, respectivamente. Sin embargo, casi la mitad de las organizaciones, el 45,8%, considera que no ha habido ningún impacto, lo que refleja que, en muchos casos, las nuevas contrataciones no se han visto afectadas directamente.

En relación con la transformación de contratos temporales en indefinidos, un 21,0% de las entidades reporta un impacto positivo significativo, mientras que un 15,3% señala un efecto negativo considerable. Un 4,3% y un 10,5% identifican impactos negativos y positivos leves, respectivamente, mientras que el 49,0% no percibe efectos, indicando avances en estabilidad laboral para ciertas organizaciones.

En cuanto a la reducción de contratos temporales, destaca como uno de los aspectos más afectados, con un 19,4% de entidades percibiendo un impacto negativo significativo y un 18,1% un efecto positivo notable. Además, un 6,7% y un 10,6% mencionan impactos negativos y positivos menores, respectivamente, mientras que el 45,2% considera que no ha habido cambios, lo que evidencia una importante reestructuración contractual.

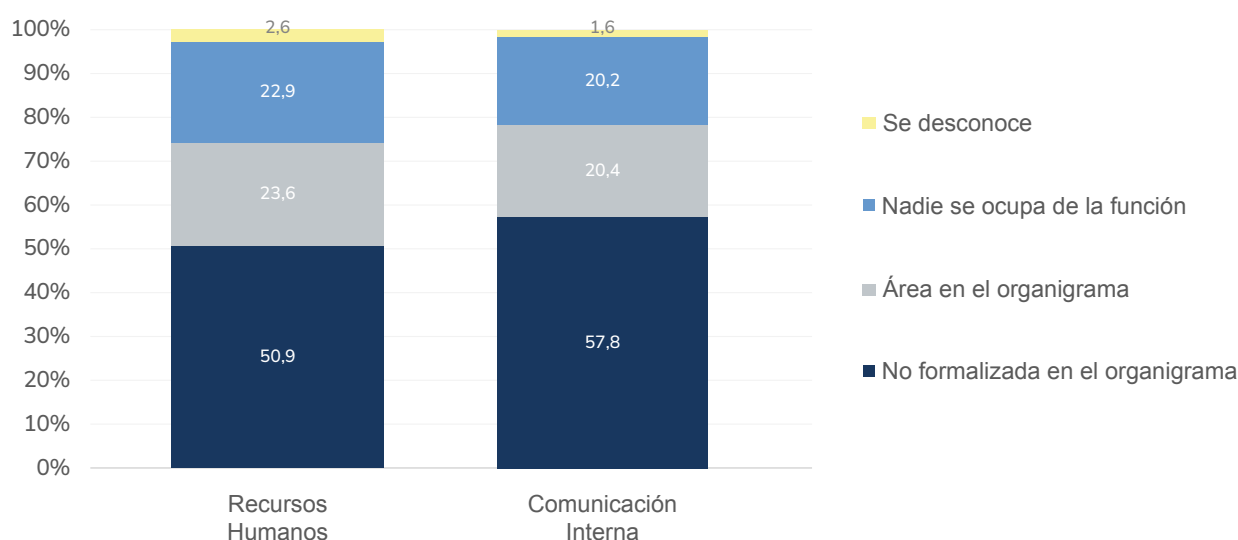
4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos en las entidades del Tercer Sector presenta importantes desafíos, especialmente en términos de formalización y estructura. Más de la mitad de las organizaciones del Tercer Sector (50,9%) tienen una función de Recursos Humanos no formalizada en su organigrama. Esta proporción es alta en entidades pequeñas y disminuye en las más grandes, lo que puede dificultar la implementación efectiva de políticas laborales y de desarrollo del talento. Por su parte, casi una cuarta parte de las entidades (22,9%) no tienen un área ni una persona encargada de Recursos Humanos. Esta cifra es mayor en entidades pequeñas (42,9%) y disminuye en las medianas (12,7%) y grandes (4,5%), siendo normal que esto ocurra en estas entidades de menor tamaño en el que una misma persona suele cubrir estas necesidades de gestión de los recursos humanos junto con otras tareas.

La mayoría de las entidades tienen funciones de Recursos Humanos (RRHH) y Comunicación Interna, aunque no estén formalizadas en el organigrama. Del total de entidades con una función de RRHH no formalizada (50,9%), el 37,7% también tienen una función de comunicación interna no formalizada. Esto resalta la necesidad de fomentar la profesionalización y articulación entre ambas funciones para optimizar la gestión del talento y la cohesión organizativa.

Gráfico 4.1 // Entidades que cuentan con un área o persona encargada de Recursos Humanos y comunicación interna



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

4.2. CLIMA LABORAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO

La medición del clima laboral se refiere al proceso de evaluar el ambiente psicológico y emocional de la plantilla de una organización, basado en percepciones y experiencias. Los estudios de clima laboral permiten investigar y medir la evolución de aspectos clave como la calidad de las relaciones laborales, la cohesión grupal, el apoyo de los superiores, la satisfacción general y el orgullo de pertenencia, lo cual permite identificar áreas de mejora.

Gráfico 4.2 // Entidades que declaran disponer de políticas de retención del talento y de motivación de la plantilla



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a entidades y INE.

En este sentido, el 26,8% de las entidades tiene un sistema formalizado para la medición del clima laboral, y un 37,2% ha realizado una encuesta de clima en los últimos 6 años. Las entidades que no cuentan con encuestas de clima laboral formales podrían estar perdiendo una valiosa oportunidad para recoger retroalimentación directa de su personal. Al evaluar periódicamente el clima laboral, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y actuar de manera proactiva para abordar problemas como el estrés, la sobrecarga de trabajo o las tensiones entre el personal. Además, el 17,7% de las entidades adoptan medidas concretas de mejora del clima laboral como parte de su estrategia de retención del talento, lo que refleja un esfuerzo por crear un entorno de trabajo positivo.

El plan de desarrollo profesional, implementado por un 16,9% de las entidades, y los ascensos o promociones verticales (8,9%) y horizontales (11,4%), son estrategias que permiten a los empleados ver un camino de crecimiento dentro de la organización, lo cual contribuye a la retención del talento en las organizaciones. Estas políticas de desarrollo no solo aumentan la motivación, sino que también contribuyen a la formación de una plantilla más competente y capacitada.

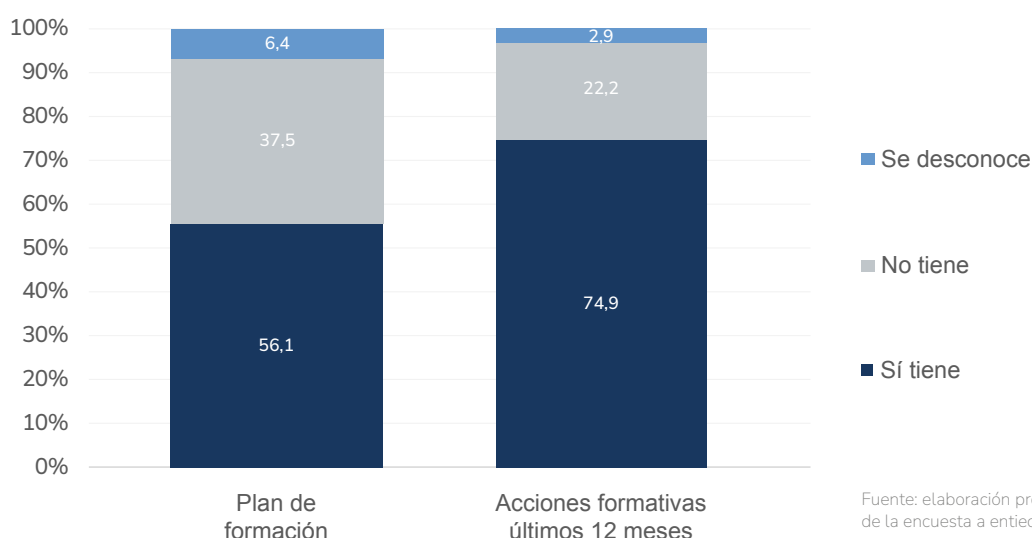
Así mismo, en las acciones de las entidades por retener al personal empleado y mejora continua del clima laboral, también destaca el 54,7% que desarrolla políticas de conciliación laboral y familiar. El 43,0% de las entidades implementan acciones de reconocimiento y felicitaciones por los logros alcanzados, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y a la motivación del personal. Estas políticas de reconocimiento son una herramienta eficaz para incrementar la satisfacción y el compromiso de las personas trabajadoras. Y el 36,5% de las entidades llevan a cabo políticas de transparencia y comunicación interna, lo que facilita la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización y mejora el ambiente de trabajo. La transparencia en las decisiones relacionadas con los recursos humanos, como promociones o subidas salariales, refuerza el compromiso del personal.

Con proporciones más bajas, pero teniendo en cuenta que el Tercer Sector Social es ocupado mayoritariamente por entidades pequeñas, cabe destacar que el 9,4% de las entidades implementan beneficios sociales, como seguros médicos o planes de pensiones, lo que contribuye al bienestar general de los empleados y mejora su calidad de vida. Estos beneficios son una herramienta eficaz para atraer y retener talento en el sector. Y el 8,9% implementan promociones verticales, lo que permite a los empleados ascender a puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización. Estas promociones son una herramienta eficaz para reconocer el desempeño y el compromiso del personal.

4.3. FORMACIÓN

La formación de las personas empleadas es fundamental para garantizar la calidad e impacto de las actividades del sector. Un equipo capacitado fortalece la gestión, optimiza el uso de los recursos y mejora la prestación de servicios a las personas. La formación continua permite actualizar competencias profesionales en normativas, metodologías y herramientas clave, lo que contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones. Invertir en formación no solo incrementa la capacidad de respuesta ante las necesidades sociales, sino que también refuerza la credibilidad y el compromiso con la misión de la organización.

Gráfico 4.3 // Entidades que cuentan con un plan de formación o han realizado acciones formativas para personas empleadas en los últimos 12 meses



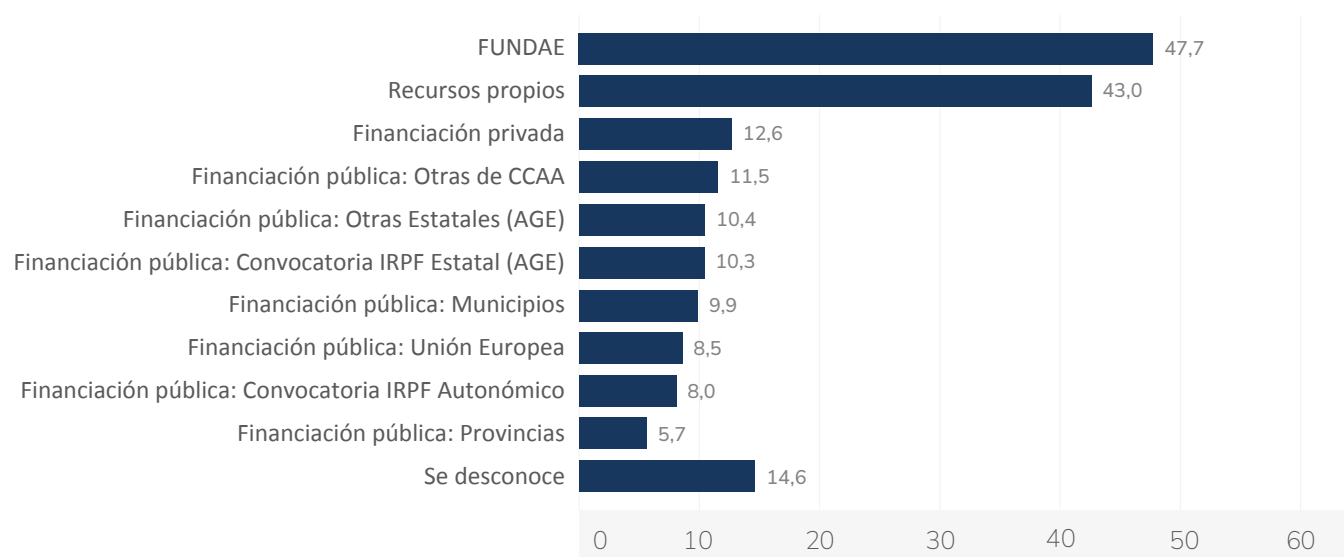
A este respecto, las entidades que cuentan con un plan de formación y cualificación para las personas empleadas son un 56,1%, lo que refleja un compromiso significativo con el desarrollo de las capacidades de sus equipos y su propia sostenibilidad. Este enfoque no solo mejora la preparación técnica de las personas empleadas, sino que también fortalece su motivación y satisfacción al proporcionarles oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. Además, un alto porcentaje de entidades (74,9%) declara haber realizado acciones formativas en los últimos 12 meses para sus personas empleadas, estimando que algo más de la mitad de las personas empleadas del sector han recibido formación en los últimos 12 meses, lo que refleja un esfuerzo significativo por mejorar las capacidades y competencias del personal.

Por su parte, las razones más influyentes para la no participación en actividades de formación incluyen la elevada carga de trabajo y el escaso tiempo disponible del personal empleado, las habilidades y competencias de los trabajadores era el adecuado para las necesidades de la entidad, la dificultad para acceder a ayudas o subvenciones públicas, la contratación de personal con la cualificación necesaria y el alto coste de los cursos.

Junto a ello, el coste de la formación varía significativamente según el tamaño de la entidad, siendo mayor en las entidades grandes. Las entidades con 100 o más personas tienen el gasto medio más alto con 26.200€, mientras que las entidades más pequeñas (hasta 5 personas) tienen el gasto medio más bajo con 692€. En total, la media de gasto por entidad se sitúa en 3.100€ euros. Por persona empleada, el gasto medio es más alto en entidades pequeñas (380€), disminuye en las entidades medianas y grandes. Las entidades con más de 100 empleados han gastado de media 71€ de formación por persona empleada.

En cuanto a las fuentes de financiación para la formación, la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) es la fuente más utilizada, con un 47,7% de las entidades recurriendo a esta. Los recursos propios son la segunda fuente más utilizada, con un 43,0% de las entidades financiando formación directamente con sus propios recursos. Las ayudas y subvenciones de carácter privado representan el 12,6% de las fuentes de financiación.

Gráfico 4.4 // Porcentaje de entidades según fuentes de financiación para la formación por origen



En cuanto a las metodologías de formación, las plataformas de eLearning son utilizadas por una minoría de las entidades. Solo el 8,0% del total de entidades tienen su propia plataforma de eLearning, mientras que el 7,7% utilizan una plataforma gestionada por un proveedor externo. La mayoría de las entidades (81,5%) no disponen de una plataforma de eLearning.

Es importante resaltar además que a pesar de que 3 de cada 4 entidades proporcionan formación a su personal empleado, más de la mitad de las entidades (57,2%) no dispone de un sistema formalizado para identificar necesidades de formación, y un 35,8% sí lo tiene. Esto subraya la necesidad de promover estrategias que faciliten la implementación de mecanismos estructurados para la detección de necesidades formativas, especialmente en entidades pequeñas y medianas.

5. RETOS Y RECOMENDACIONES

El análisis de las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos en el Tercer Sector ha permitido identificar una serie de desafíos clave que afectan tanto a las entidades como a las personas trabajadoras del sector. La evolución del marco normativo, los cambios en la financiación, la digitalización y la necesidad de mejorar la estabilidad y calidad del empleo son solo algunos de los factores que inciden en la sostenibilidad y desarrollo del sector. En este contexto, resulta fundamental formular recomendaciones estratégicas que contribuyan a fortalecer las condiciones laborales, fomentar la profesionalización y garantizar una mayor estabilidad para las entidades y sus equipos. En este apartado, se presentan los principales retos detectados a lo largo del estudio y una serie de propuestas orientadas a mejorar la regulación, la gestión del talento, la formación y la capacidad de adaptación del Tercer Sector a un entorno en constante transformación.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y FAMILIAR

RETO:

Aunque muchas entidades ya implementan políticas de conciliación, aún hay margen para mejorar en la adaptación y garantizar que la conciliación sea una realidad para todas las personas empleadas. Las exigencias operativas de muchas organizaciones, así como la falta de protocolos estandarizados, pueden limitar la efectividad de estas medidas.

RECOMENDACIONES:

Ampliar las políticas de conciliación, promoviendo horarios flexibles, permisos retribuidos y jornadas adaptadas a necesidades individuales.

Además, es clave fomentar una cultura organizacional que valore y apoye el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto no solo puede contribuir al bienestar del personal, sino que también facilitará la atracción y retención de talento en un sector donde la motivación y el compromiso son esenciales.

FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

RETO:

Si bien muchas entidades han promovido acciones formativas, un porcentaje significativo todavía no cuenta con un plan formal de formación para su personal. Esto limita las oportunidades de desarrollo profesional y puede afectar la profesionalización del sector.

RECOMENDACIONES:

Desarrollar e implementar planes de formación y cualificación para todo el personal, asegurando que estos respondan a las necesidades reales del sector.

Es fundamental fomentar la formación continua, aprovechar plataformas de eLearning y buscar subvenciones o acuerdos con instituciones educativas para facilitar el acceso a programas de capacitación sin que supongan una carga económica para las organizaciones y las personas empleadas.

IMPACTO DE LA REFORMA LABORAL DE 2022

RETO:

La Reforma Laboral de 2022 ha tenido un impacto mixto, con desafíos en la reducción de contratos temporales. Esto ha reducido la flexibilidad en la contratación temporal, generando dificultades para aquellas entidades que prestan servicios sujetos a financiación pública inestable o que operan en contextos de emergencia social. Especialmente a las entidades del Tercer Sector que operan en ámbitos como la cooperación al desarrollo y acción humanitaria, la atención a migrantes o la respuesta ante emergencias. La ejecución de servicios por encargo de la Administración en contextos de urgencia presenta dificultades de encaje en la normativa vigente, lo que conlleva un margen de inseguridad jurídica y la asunción de riesgos que pueden derivar en incumplimientos involuntarios. Esto ha impactado en la capacidad de respuesta y planificación de recursos humanos en el sector.

RECOMENDACIONES:

Es necesaria una revisión del marco normativo laboral ante situaciones de emergencia y prestación de servicios por encargo de la Administración. Se requiere una revisión del marco normativo para contemplar las particularidades del Tercer Sector en situaciones de emergencia o proyectos financiados con subvenciones.

Se hace necesario un ajuste normativo que permita garantizar una mayor seguridad jurídica y operativa, asegurando que el marco regulador contemple la singularidad de estas actuaciones sin menoscabar la protección de los derechos laborales. Esta revisión debería enfocarse en dotar de mayor flexibilidad a la contratación en escenarios de emergencia, cooperación al desarrollo y acción humanitaria, redefinir el marco de temporalidad de los contratos vinculados a la prestación de servicios urgentes y establecer condiciones que permitan a las entidades operar con mayor previsibilidad y estabilidad.

Cualquier modificación normativa debe orientarse hacia un modelo equilibrado que preserve los principios de estabilidad y protección laboral, pero que al mismo tiempo permita una operativa sostenible en circunstancias excepcionales.

La adecuación del marco legal a estas realidades contribuirá a mejorar la eficiencia de la colaboración entre el Tercer Sector y la Administración, garantizando que las respuestas ante emergencias puedan desarrollarse en condiciones jurídicas claras y seguras.

IGUALDAD DE GÉNERO Y OTROS ÁMBITOS DE INCLUSIÓN

RETO:

A pesar de que el sector está altamente feminizado (más del 75% de las personas empleadas son mujeres), su representación en los niveles directivos y de decisión es significativamente menor. Además, persisten brechas salariales y una mayor incidencia del trabajo a tiempo parcial entre mujeres.

RECOMENDACIONES:

Implementar políticas activas de igualdad de género que garanticen el acceso equitativo a oportunidades de liderazgo y promoción profesional.

Asimismo, es clave adoptar medidas de inclusión para otros colectivos en riesgo de exclusión, como personas con diversidad funcional o de distintos orígenes étnicos y culturales. La creación de planes de igualdad y la evaluación continua de los indicadores de equidad dentro de las entidades son pasos fundamentales en este proceso.

COBERTURA Y ADECUACIÓN DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS

RETO:

Los convenios colectivos aplicables al Tercer Sector no siempre reflejan la diversidad de actividades y necesidades de las entidades. En algunos casos, se aplican convenios de otros sectores, lo que genera dificultades en la regulación de condiciones laborales específicas.

RECOMENDACIONES:

Revisar y ajustar los convenios colectivos para que se adapten mejor a las necesidades específicas de cada entidad es esencial para garantizar condiciones laborales justas y equitativas.

Fomentar la flexibilidad y personalización de los convenios puede mejorar la alineación entre las regulaciones laborales y las realidades organizativas, facilitando una mejor gestión de los recursos humanos.

Fomentar la cooperación entre entidades, sindicatos y administraciones públicas para asegurar que la negociación colectiva contemple las particularidades del trabajo en el Tercer Sector, permitiendo mejores condiciones de contratación y estabilidad para las personas empleadas.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RETO:

La falta de formalización y profesionalización en la gestión de recursos humanos puede limitar la eficiencia y efectividad de las políticas laborales. Muchas entidades carecen de departamentos especializados en gestión de recursos humanos, lo que limita su capacidad para planificar estratégicamente el talento, mejorar procesos internos y garantizar una adecuada gestión del personal.

RECOMENDACIONES:

Desarrollar funciones, conocimiento y habilidades de gestión en materia de recursos humanos en todas las entidades es fundamental para mejorar la gestión del talento.

Implementar políticas claras y estructuradas de contratación, formación, desarrollo profesional y resolución de conflictos puede contribuir significativamente a la profesionalización y eficiencia del sector.

Además, fomentar la comunicación interna y la transparencia en las decisiones relacionadas con los recursos humanos es clave para mantener un ambiente laboral positivo y motivador.

Importancia de la incorporación de herramientas digitales que faciliten la gestión de personal y la automatización de procesos administrativos. La inversión en formación en liderazgo y gestión del talento también podría contribuir a mejorar la sostenibilidad de las entidades.

INESTABILIDAD FINANCIERA Y SU IMPACTO EN EL EMPLEO

RETO:

La fuerte dependencia de la financiación pública y las subvenciones temporales dificulta la estabilidad laboral dentro del Tercer Sector, generando incertidumbre tanto para las entidades como para sus personas trabajadoras.

RECOMENDACIONES:

Diversificar las fuentes de financiación para garantizar la sostenibilidad de los proyectos y la estabilidad del empleo.

Esto puede lograrse a través de la captación de fondos privados, alianzas estratégicas con empresas y la búsqueda de nuevas líneas de ingresos.

Importancia de mejorar la planificación financiera para optimizar los recursos disponibles y reducir la precarización laboral derivada de la falta de estabilidad económica.

ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

RETO:

El sector enfrenta dificultades para atraer y retener talento cualificado debido a condiciones laborales menos competitivas que en otros sectores, junto con la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

RECOMENDACIONES:

Mejorar las estrategias de reputación de empleabilidad (Employer Branding) para posicionar el Tercer Sector como un espacio laboral atractivo.

También es necesario revisar los paquetes de compensación, introduciendo incentivos no salariales como teletrabajo (en la medida de lo posible), horarios flexibles y formación.

Además, establecer planes de carrera claros que permitan a las personas trabajadoras visualizar su crecimiento dentro de la organización podría mejorar esta atracción.

FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y SALIDA

RETO:

La falta de protocolos estructurados en los procesos de selección, promoción y salida del personal genera inconsistencias y dificulta la gestión eficiente del talento en las organizaciones.

RECOMENDACIÓN:

Desarrollar procesos estandarizados para la selección de personal, garantizando transparencia y equidad en la contratación.

Implementar programas de acogida para facilitar la integración del nuevo talento y protocolos claros de promoción interna, asegurando igualdad de oportunidades en la progresión profesional.

Finalmente, establecer procedimientos formales de salida para realizar transiciones laborales adecuadas y obtener retroalimentación para la mejora organizativa.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

RETO:

El Tercer Sector enfrenta un rezago en la transformación digital, lo que limita la eficiencia en la gestión interna y la prestación de servicios. Muchas entidades aún dependen de procesos manuales y carecen de herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar su operativa.

RECOMENDACIÓN:

Impulsar la digitalización en las entidades del sector mediante la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos, herramientas de trabajo colaborativo y plataformas de formación en línea.

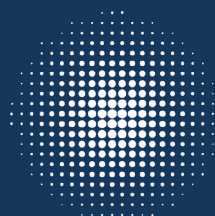
Es fundamental capacitar al personal en competencias digitales y fomentar la adopción de tecnologías que permitan mejorar la eficiencia operativa, reducir costos administrativos y ofrecer servicios innovadores adaptados a las necesidades actuales de la sociedad.

Además, sería necesario buscar alianzas con empresas tecnológicas y acceder a programas de financiación para la modernización digital.

Estos retos reflejan la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión del talento más estructurado y sostenible en el Tercer Sector. La implementación de estrategias innovadoras y adaptadas a la realidad del sector permitirá mejorar las condiciones laborales, atraer talento cualificado y fortalecer el impacto social de las entidades. La colaboración entre entidades, administración pública y otros actores clave será fundamental para abordar estos desafíos y consolidar un sector más eficiente, inclusivo y preparado para los retos del futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arribas, J., Cárdenas, L. (2022). Trajectories of liberalisation on the European industrial relations systems: A comparative study. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16(2).
- Calleja, J. P. (2023). Las condiciones laborales en el Tercer Sector de acción social: un análisis a través de la negociación colectiva. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (81), 97-109.
- Cárdenas, L. (2020). La segmentación laboral durante la recuperación económica: empleo atípico y rotación. *Cuadernos de relaciones laborales*, 38(1), 125-144.
- Cárdenas, L. (2023). Trajectories of Labour Market Liberalisation in Spain: An Empirical Approach to the Historical Evolution of Institutional Change. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 183(183), 121-132.
- Cárdenas, L., Arribas, J. (2022). Flexibilización, desregulación y dualización: las trayectorias de liberalización en el cambio institucional del mercado de trabajo. *Revista Española de Sociología*, 31(2).
- Cárdenas, L., Herrero, D. (2021). Distribución funcional de la renta y capacidad negociadora de los trabajadores en España. *Papers: revista de sociología*, 106(3), 0441-466.
- Cárdenas, L., Villanueva, P. (2023). Labour policy in the face of the COVID-19 socio-economic crisis in Spain: institutional change and social pacts. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 437-456.
- Cebrián, I., Moreno, G. (2015). The effects of gender differences in career interruptions on the gender wage gap in Spain. *Feminist Economics*, 21(4), 1-27.
- González-Güeto, J., Ruiz Villafranca, R., González, D., Gastaldi, P. (2024). "Calidad del empleo en el Tercer Sector de España, 2023. Un panorama integral". *Observatorio del Empleo en el Tercer Sector. Plataforma del Tercer Sector*. Disponible en: <https://observatorioempleotercersector.org/>
- POAS (2019). Directorio del Tercer Sector de Acción Social.
- Disponible en: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf
- Rodríguez Cabrero, G., Marbán Gallego, V., Aguilar Hendrickson, M., Huete García, A., Jiménez Lara, A., Martínez Buján, R., Montserrat Codorniu, J., Ramos Herrera, M., Sosvilla Rivero, S., Vilá Mancebo, A., Zalakain, J. (2022). Informe de Evaluación del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD). IMSERSO.
- Ruiz Villafranca, R.; Rocío Pérez, J.J.; Calvo Moreno, M.; Gómez González, M.; Rey-García, M.; Mato-Santiso, V.; Salido-Andrés, N.; Bouzada-Novoa, V. (2023). "Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022. Análisis de situación y estudio temático prospectivo". *Plataforma de ONG de Acción Social*.
- Disponible en: <https://www.plataformaong.org/estudios-anteriores-tercer-sector.php>



Observatorio del Empleo en el Tercer Sector