



Catalina Nicolás-Martínez¹
Universidad de Murcia
✉ catalina.nicolas@um.es

Gestión de recursos humanos en la empresa social*

Human resource management in social enterprise

82



Alicia María Rubio-Bañón
Universidad de Murcia
✉ arubio@um.es

I. INTRODUCCIÓN

El nacimiento de una empresa implica la creación de valor, valor que se genera tanto en forma de rentas económicas, de las que suelen beneficiarse propietarios e inversores, como en forma de valor social, del que disfrutan también el resto de *stakeholders*. La importancia de este último hace que muchas empresas decidan devolver en forma de acciones sociales parte de los beneficios obtenidos en sus actividades, creando guarderías para sus empleados, como la fundada por el Grupo Fuertes o repartiendo becas para estudiar en el extranjero como hace la Fundación Amancio Ortega. En estos casos, la creación de valor social es un hecho indirecto o secundario, que se supedita a la generación de valor económico.

En otros casos, sin embargo, las empresas nacen con el objetivo claro de generar valor social, necesitando las rentas económicas para cumplir su misión, pero convirtiéndose estas en un medio para conseguir el fin social que constituye la razón de ser del negocio. Estas son las empresas sociales (Austin et al., 2006).

CÓDIGO JEL:
M13

Fecha de recepción y acuse de recibo: 23 de julio de 2015. Fecha primera evaluación: 24 de julio de 2015.
Fecha de aceptación: 31 de julio de 2015.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Cada vez son más las empresas sociales que forman el tejido productivo español. Como cualquier otra organización, deben gestionarse eficientemente. Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan la dirección de este tipo de empresa y, en menor medida, las que se centran en la gestión de los recursos humanos. Este trabajo analiza la gestión de los recursos humanos de las empresas sociales españolas, utilizando como metodología un estudio de casos. Los resultados confirman que las empresas sociales realizan prácticas de recursos humanos pero que, a veces, difieren de las realizadas por las empresas no sociales, debido al fuerte componente social que las mueve y que atrae a trabajadores a contribuir en su misión. De ahí que, para evitar que el talento se escape de la empresa social, sea necesario que esta realice prácticas éticas y responsables de recursos humanos, así como que gestione, de manera acorde a sus características, a los voluntarios que colaboran en las mismas.

EXECUTIVE SUMMARY

There are a growing number of social enterprises in Spain. Like any other organization, they must be managed efficiently. However, few studies have analyzed the direction of this type of business and, to a lesser extent, how they manage their human resources. This paper focuses on how Spanish social enterprises manage their human resources by using a case study methodology. The results confirm that social companies do follow human resources practices but, due to the strong social component that moves and attracts workers to contribute to their missions, these practices differ from those made by non social enterprises. Therefore, it is necessary to prevent the escape of talent from social companies by applying ethical and social responsible human resources practices, and by managing volunteers in accordance with their social characteristics.

Para poder entender qué es una empresa social es necesario que se clasifiquen en dos grandes grupos. En el primero se enmarcan a las empresas no lucrativas, incluyendo en él tanto a organizaciones con un fin social visible como la Fundación Cepaim, que promueve la inclusión social de los colectivos más vulnerables a través del desarrollo de políticas contra la exclusión social, como a empresas aparentemente comerciales como La Fageda, que fabrica y comercializa lácteos, pero con un objetivo social que guía el negocio, conseguir que las personas con discapacidad mental logren dejar de ser elementos pasivos y contribuyan activamente en la sociedad.

Establecer un plan de acogida supone diseñar e implementar una política y un procedimiento sistemático de contratación, recepción y acogida de los nuevos profesionales dentro de la organización

En el segundo grupo se encuentran las empresas híbridas. Este tipo de empresas sociales son capaces de compatibilizar su cometido social con el ánimo de lucro, logrando generar retornos económicos que refuerzan la misión y permiten retribuir tanto a los inversores como a los fundadores. Este es el caso de Terracycle, reconocida como líder mundial en la recolección y reutilización de residuos post-consumidor no reciclables.

Uno de los grandes debates que existen en este ámbito es si realmente estas empresas sociales se gestionan de una forma similar a las empresas comerciales puras o no sociales. La respuesta es clara. Pese a que su forma de financiarse, su mano de obra o sus amenazas competitivas difieran, la gestión eficiente de sus recursos y capacidades les facilitará el éxito, éxito que será medido, más que por sus ventajas frente a otras empresas, por el logro de soluciones sostenibles en el tiempo.

En este trabajo, centrados en esta premisa, analizamos la forma en la que un grupo de empresas sociales gestionan uno de los recursos más importantes de las empresas, sus recursos humanos (RRHH). Si bien existen investigaciones que analizan la gestión de los recursos humanos (GRH) en las organizaciones, son escasas las que se centran en la GRH en las empresas sociales.

Concretamente, en este trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿es similar la GRH de las empresas sociales y no sociales? ¿Existen prácticas distintivas en la GRH de las empresas sociales? ¿Son los voluntarios un trabajador más?

Para contestar a estas cuestiones, en primer lugar, se analizará la literatura existente sobre la GRH en las empresas sociales. En

segundo lugar, se estudiarán las prácticas de recursos humanos que realizan las 5 empresas sociales que forman la muestra. Finalmente, se compararán estas prácticas con las realizadas por las empresas no sociales, formulando propuestas de mejora.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SOCIAL

Este trabajo se centra en tres de las principales prácticas de RRHH, concretamente, el proceso de contratación, la formación y la gestión de retribuciones.

2.1. Proceso de contratación

El proceso de contratación está compuesto por distintas fases. En primer lugar, fase de reclutamiento, se identifican a los candidatos capacitados para cubrir las vacantes. Esta comienza con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante (Dolan et al., 2007).

En segundo lugar, con un grupo idóneo de solicitantes, se da inicio al proceso de selección. Este consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Concretamente, se utilizan técnicas para determinar los requerimientos de los RRHH, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicométrías, exámenes médicos... (Claver et al., 1995).

Finalmente, en tercer lugar, se realiza la acogida e integración. Muchas organizaciones tienen el convencimiento de que el reclutamiento y la selección de los más válidos para el puesto aseguran los resultados y la producción. Sin embargo, gran parte del fracaso de las empresas reside en el elevado número de desvinculaciones producidas los seis primeros meses. El momento de la incorporación de un nuevo empleado es de vital trascendencia tanto para él como para la organización. Establecer un plan de acogida supone diseñar e implementar una política

PALABRAS CLAVE

Prácticas de recursos humanos, Empresas sociales, Voluntarios, Estudio de casos, España

KEY WORDS

Human resources management practices, Social enterprise, Volunteers, Case study, Spain

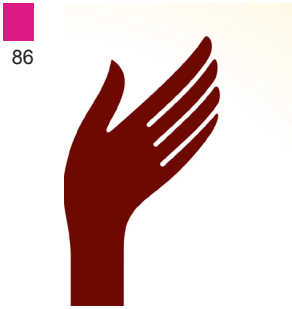
y un procedimiento sistemático de contratación, recepción y acogida de los nuevos profesionales dentro de la organización. Esta sistemática de actuación permite cubrir dos objetivos fundamentales para que la productividad del nuevo empleado responda a las expectativas generadas con su contratación: asegurar la inversión que un proceso de selección supone y facilitar una rápida integración (Dolan et al., 2007).

Respecto a la empresa social, existen investigaciones sobre este tema. En concreto, centrándose en el reclutamiento y selección, se afirma que la misión de la empresa social lleva a atraer personas decididas a trabajar, guiados por su afán de solucionar el problema que configura la misión de la empresa (Guinot et al., 2015). Además, es habitual que integren en sus plantillas a personas pertenecientes a las minorías objeto de su actividad (Cornelius et al., 2010). Esta forma de seleccionar personal ocasiona que no siempre cuenten con plantillas con las capacidades o las competencias necesarias para llevar a cabo los cometidos de los puestos de trabajo. Incluso, en ocasiones, la fuerte motivación social lleva a los trabajadores a olvidar que el cumplimiento de la misión social pasa por la propia supervivencia de la empresa y, por tanto, la necesidad de una gestión empresarial competente (Cornelius et al., 2010).

Por lo que, la continuidad de este tipo de organizaciones pasa por su capacidad para atraer y retener empleados que no solo se vean motivados plenamente con la misión de la empresa, sino que también sean capaces de cumplir los cometidos del puesto que ocupan, contribuyendo de una forma eficaz y competente a la supervivencia y éxito de la organización, algo que es bastante complicado, aunque pueda parecer sencillo (Certo y Miller, 2008).

2.2. Formación

Es un elemento esencial del desarrollo de los RRHH para asegurar el adecuado suministro de talento humano a la organización. La adaptación a los continuos cambios técnicos y organizativos obliga a una casi constante formación de los empleados, al conseguir adoptar los comportamientos y aptitudes de acuerdo con las mutaciones organizacionales, aportando entrenamiento para las nuevas funciones, ayuda en los nuevos procesos... (Gómez-Mejía et al., 2008).



La empresa necesita crecer y desarrollarse manteniéndose competitiva y rentable. Para ello, ha de establecer planes de formación, coherentes y acordes con la evolución del medio que le rodea. Además, el trabajador también necesita formación, ya que hay otros factores como el mantenimiento del puesto de trabajo, la práctica desaparición de la posibilidad de escalar puestos de importancia tan sólo por cumplir años de antigüedad y porque su entorno y la efectividad lo exigen (Dolan et al., 2007).

Las empresas sociales suelen ubicarse en entornos turbulentos que funcional mal, ya que es allí donde suelen encontrarse los problemas sociales que pretender resolver (Di Domenico et al., 2010). Trabajar en una empresa social es, en muchos aspectos, más complejo que hacerlo en una empresa no social, la falta de recursos hace del desarrollo de la creatividad y la iniciativa sean claves en la supervivencia de la empresa. Estas competencias fundamentales muchas veces necesitan del desarrollo de planes formativos en las empresas sociales.

Además, la formación es si cabe más importante en este tipo de empresas ya que, como se ha indicado, el hecho de que en muchas ocasiones se trabaje con personas que voluntariamente se acercan a la empresa a echar una mano o, incluso, formen parte del colectivo desfavorecido por el que se creó la empresa, hace que los RRHH no se adapten adecuadamente a los puestos de trabajo. Esto pone en primera línea la necesidad de programas formativos de ajuste persona puesto de trabajo.

2.3. Retribución

El sistema de retribución es “el conjunto de normas y procedimientos tendiente a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. (Chiavenato, 2000: 414). Las organizaciones deben dar a cada puesto un valor individual y equilibrar los salarios tanto respecto de los demás puestos de la propia organización (equidad interna), como respecto de los mismos puestos de otras empresas (equidad externa) (Gómez-Mejía et al., 2008).

Las personas deciden trabajar en empresas sabiendo que su esfuerzo se traducirá en una retribución acorde con su aportación a la organización (Certo y Miller, 2008). El paquete retributivo en las empresas no sociales está compuesto principalmente por retribuciones monetarias.

Para el caso social, un análisis muestra como estas empresas suelen adolecer de serios problemas de equidad externa (Emanuele y Higgins, 2000). La falta de recursos financieros hace que las empresas sociales, tanto sin ánimo de lucro como híbridas, suelen pagar a sus empleados sueldos inferiores a los ofrecidos en el mercado, incluso que utilicen mano de obra voluntaria que no recibe ningún tipo de retribución monetaria.

Esto que a priori podría suponer un grave problema en la empresa no social, al reducir considerablemente la capacidad de retener y motivar a los empleados, no tiene por qué serlo para la empresa social. Una persona que decide trabajar con el objetivo de solucionar un grave problema se ve compensado con la satisfacción personal por el cumplimiento de la misión de la empresa (Cornelius et al., 2010). Desde esta perspectiva, se entiende que al trabajador no le importa recibir una retribución por debajo del mercado, al entender que en cierta forma está donando parte de su tiempo a la causa social de la empresa (Emanuele y Higgins, 2000).

Asimismo, la literatura ha justificado la falta de equidad externa de la retribución con el hecho de que las empresas sociales, al ser lugares más agradables para trabajar, pueden permitirse pagar salarios más bajos a cambio de trabajar en un ambiente donde prevalecen los valores sociales (Emanuele y Higgins, 2000; Cornelius et al., 2008). Foote (2001) afirma esta asunción hacia que, en ocasiones, los trabajadores esperan mayores niveles de flexibilidad o mayor relajación en el cumplimiento de las normas en la empresa social.

Además, para muchos trabajadores de este tipo de organizaciones, el trabajo en la empresa social representa su segunda ocupación, por lo que no se preocupan tanto de este salario (Emanuele y Higgins, 2000).

Pese a ello, se considera que las empresas sociales, tanto sin ánimo de lucro como híbridas, tienen mayores dificultades a la hora de contratar a los mejores profesionales para la realización de su actividad social que las empresas no sociales. No pueden ofrecer a sus trabajadores salarios acordes al mercado, teniendo que contar con voluntarios, muy difíciles de encontrar identificados no solo con su misión, sino con la continuidad de la empresa social. Mientras tanto, las empresas no sociales pueden optar a cualquier profesional, sin importar cualificación y experiencia, ya que su

retribución acorde al mercado se lo permite (Nicolás y Rubio, 2014).

3. ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS SOCIALES EN ESPAÑA. UN ESTUDIO DE CASOS

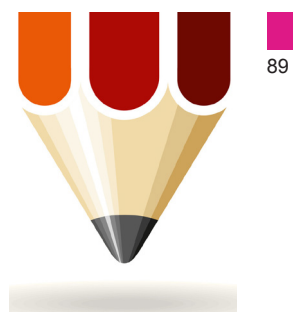
El objetivo de esta investigación es identificar, definir y analizar la GRH de las empresas sociales en España. Para ello, se ha realizado un estudio de casos, metodología considerada apropiada cuando una investigación trata de explicar fenómenos cuyo desarrollo teórico se encuentra en las primeras fases de formalización (Darke et al., 1998), como es el caso. En concreto, se realizaron entrevistas de las se pueden obtener información personalizada y subjetiva relevante para este trabajo.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre febrero y mayo de 2015, mediante un cuestionario testado con anterioridad. Este consta de 30 preguntas, tratando 14 sobre la empresa en general y las restantes 16 sobre prácticas de RRHH como el diseño de puestos, proceso de contratación, formación y retribución.

A la hora de utilizar esta metodología, no existe acuerdo sobre el número ideal de casos a analizar. Algunas investigaciones como la de Martínez Carazo (2006), coinciden con Eisenhardt (1989) en que, mientras que no exista un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez se trabaja bien. Con menos de cuatro es difícil generar una teoría con mucha complejidad y es, probablemente, empíricamente inconveniente. Con más de diez casos la investigación puede volverse compleja debido al volumen de datos. Por ello, siguiendo las recomendaciones de estos autores, esta investigación cuenta con una muestra de 5 empresas sociales. Para seleccionar los casos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Ser una empresa social.
- 2) El tipo de empresa social, se consideraba necesario que al menos existiera alguna empresa de cada tipo (ONG, empresa social sin ánimo de lucro y empresa híbrida).
- 3) Que la empresa operara en España.
- 4) Número de trabajadores/voluntarios sea superior al número emprendedores.

A continuación, en el **Cuadro 1** se presenta las características de las empresas que forman parte de esta investigación:



Cuadro 1. Características de la muestra

	TIPO DE EMPRESA SOCIAL	AÑO DE CREACIÓN	MISIÓN	PLANTILLA
FUNDACIÓN EHAS	ONG	2004	Mejorar la atención de la salud en zonas rurales y aisladas de países en desarrollo a través de las TIC	6
HOLA GHANA	Empresa social sin ánimo de lucro	2011	Diseño de experiencias sociales al voluntariado internacional y cooperación	5
COLECTIVO EXURB	Empresa social sin ánimo de lucro	2006	Promover la inclusión social y el desarrollo en territorios cuya población se encuentre en riesgo de exclusión	14
OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL, LOCAL Y EMPLEO	Empresa social sin ánimo de lucro	2010	Promover el desarrollo local, rural y el fomento del empleo en diversos territorios	20
BIZZI	Empresa híbrida	2013	Ofrecer transporte a los niños de las zonas rurales remotas para que puedan asistir a clase, además intenta fomentar el transporte en bicicleta por las ciudades para evitar contaminación	5

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos, analizando cada práctica de RRHH realizada por las empresas sociales que forman la muestra. Para comenzar, en primer lugar, se van a mostrar los resultados sobre la situación y prácticas realizadas por el departamento de RRHH, información recogida en el **Cuadro 2**. En el mismo se observa que, a excepción de Colectivo EXURB (EXURB), ninguna posee departamento de RRHH, siendo los directores generales los que realizan esa función. Pese a ello, todas consideran los RRHH como un elemento estratégico, incluido en las decisiones a la hora de trazar planes estratégicos.

No obstante, aunque no existe departamento de RRHH, todas ellas realizan diversas funciones propias de dicho departamento (**Cuadro 3**). Concretamente, EXURB y el Observatorio de desarrollo rural, local y empleo (Observatorio) son las que más funciones realizan, seis de las ocho, mientras que el caso opuesto se encuentra en Fundación EHAS (EHAS), la cual solo identifica dos. Todas las empresas coinciden en que realizan actividades de administración de personal, las siguientes prácticas que más ponen en marcha

Cuadro 2. Situación del departamento de recursos humanos

	EXISTE DPTO. DE RRHH	SE CONSIDERA ESTRATÉGICO	REALIZAN PLAN ESTRATÉGICO	A QUÉ PLAZO
FUNDACIÓN EHAS	No	Sí	Sí	Más de 1 año
HOLA GHANA	No	Sí	Sí	Más de 1 año
COLECTIVO EXURB	Sí	Sí	Sí	Más de 1 año
OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL, LOCAL Y EMPLEO	No	Sí	Sí	1 año
BIZZI	No	Sí	Sí	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

son reclutamiento y selección de personal, así como gestión de prevención. En cambio, ninguna realiza actividades de relaciones laborales, hecho que puede explicarse por el reducido número de trabajadores que forma sus plantillas.

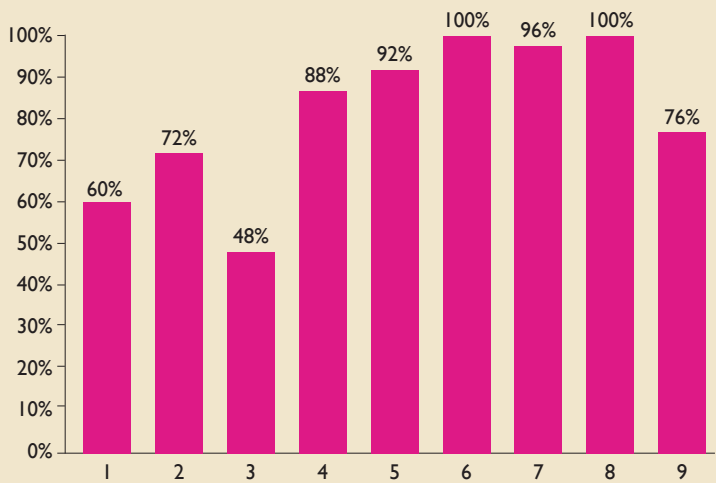
Cuadro 3. Prácticas de Recursos Humanos

	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL	BIZZI
1. Planificación de personal	Sí	No	Sí	Sí	No
2. Diseño de puestos de trabajo	No	No	Sí	No	No
3. Reclutamiento y selección de personal	No	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Formación	No	Sí	Sí	Sí	No
5. Desarrollo de carreras profesionales	No	No	No	Sí	No
6. Política retributiva	No	No	No	No	No
7. Administración de personal (contratos, nóminas...)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales...)	No	No	No	No	No
9. Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral...	No	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Para terminar con el cuadro 3, se debe decir que las empresas sociales que realizaban prácticas de administración de personal y gestión de prevención manifestaron que dichas funciones no las ejercían directamente, sino que subcontrataban a otras empresas. Para avanzar en el conocimiento de las prácticas de RRHH que realizan las empresas sociales, a continuación, se van a analizar las funciones mencionadas anteriormente. La unión del desarrollo de la estructura organizativa de una empresa y la dirección de RRHH son los puestos de trabajo. Por ello, se parte de este punto para enlazar los siguientes procesos de GRH (contratación, formación y retribución).

Gráfico 1. Descripción de puestos



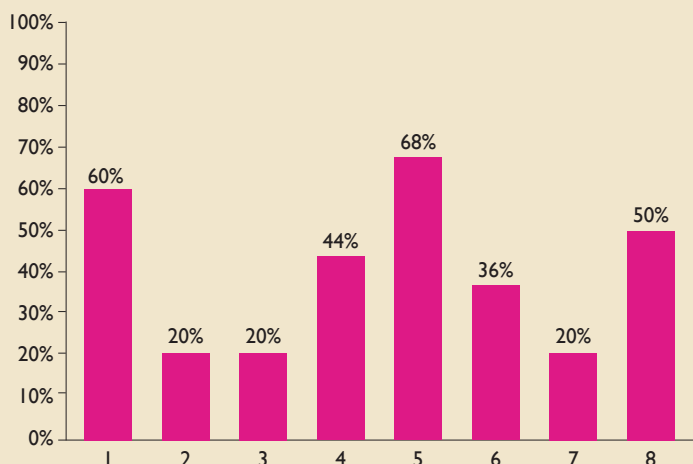
1. Los puestos de trabajo de su empresa están descrito con gran detalle.
2. La empresa tiene mucho interés para que los empleados sigan estrictamente las normas en el desempeño de su puesto.
3. La mayoría de los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de sus tareas.
4. La organización de las actividades / tareas se orientan hacia el trabajo en equipo.
5. Ante problemas que se le planteen a un empleado en su puesto, puede actuar con autonomía.
6. Se promueve la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa.
7. Se fomenta la comunicación entre los empleados de la empresa.
8. La mayoría de los trabajadores son polivalentes (capaces de realizar distintas actividades dentro de la empresa).
9. El personal rota entre distintos puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando con el diseño de puestos, el **Gráfico 1** muestra el porcentaje de empresas que realizan dicha actividad. En concreto, se observa como ‘promover las participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa’ y ‘la mayoría de trabajadores son polivalentes’ son acciones que realizan el 100% de las empresas sociales analizadas, seguido muy de cerca por ‘ante problemas que se le planteen a un empleado en su puesto, puede actuar con autonomía’. Asimismo, es destacable que las tareas estén orientadas al trabajo en equipo y, por lo tanto, se fomente la comunicación entre los empleados.

De ahí que no sea de extrañar que las empresas sociales no estén tan de acuerdo con afirmaciones como ‘la mayoría de los trabajadores se ven sometidos a pocos procedimientos de revisión y control en el desarrollo de sus tareas’ o ‘los puestos de trabajo

Gráfico 2. Fuentes de reclutamiento



1. Empleados de la propia empresa (mediante promoción interna).
2. Oficinas de empleo (SEF).
3. Anuncios en medios de comunicación (prensa, radio...).
4. Reclutamiento por internet.
5. Centros educativos (formación profesional, universidades...).
6. Consultoras de recursos humanos.
7. Empresas de trabajo temporal.
8. Solicitudes de empleo presentadas directamente a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

de su empresa están descritos con gran detalle', ya que esa mayor autonomía y la polivalencia de los trabajadores hacen que la descripción y normalización de los puestos de trabajo no pueda estar tan detallado como en otras empresas.

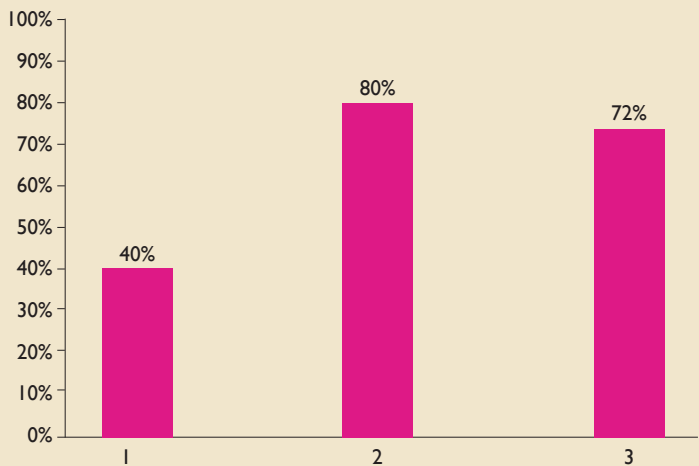
A continuación, se analizará el proceso de contratación, comenzando por las fuentes de reclutamiento a las que acuden las empresas sociales (**Gráfico 2**). De este se desprende que, principalmente, las empresas sociales acuden a los centros educativos, ascienden a sus trabajadores o analizan currículos entregados a la empresa. Su opuesto se encuentra en las oficinas de empleo, ETTs y anuncios en medios de comunicación, donde la totalidad de las empresas sociales comentaron que eran medios de reclutamiento que apenas utilizaban o nunca habían utilizado.

Además, solamente EHAS y Hola Ghana (Ghana) han manifestado que reclutan también a través de internet, método que está extendido a la mayoría de empresas no sociales, debido a su gran flexibilidad y economicidad. En cambio, Bizzi indica que solamente

94



Gráfico 3. Proceso de selección



1. La selección de personal se realiza siguiendo un proceso estandarizado.
2. Durante el proceso de selección, se informa a los candidatos de las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo a cubrir.
3. El proceso de selección que lleva a cabo la empresa le permite encontrar a las personas más apropiadas para cubrir los puestos.

Fuente: Elaboración propia.

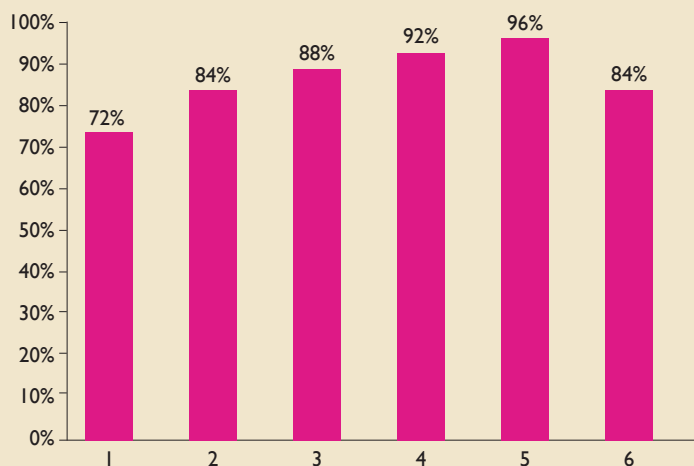
utiliza las recomendaciones, fuente que la literatura considera una de las más eficientes.

Seguidamente, se muestran los resultados en el **Gráfico 3** sobre la selección en las empresas sociales. Del mismo, se observa que las empresas sociales no cuentan con un proceso de selección estandarizado, aunque sí indican que seleccionan al individuo adecuado.

Además, se consideró necesario saber qué características buscaban las empresas sociales en sus trabajadores. Esta información la recoge el **Gráfico 4**, del cual se desprende que la iniciativa y la creatividad son factores muy apreciados a la hora de que una persona trabaje en una empresa social, seguidos por la capacidad para aprender y trabajar en equipo.

Pese a que todas las características indicadas fueron altamente valoradas, resultó llamativo que la menor valorada fuera la

Gráfico 4. Características requeridas a los candidatos



1. Experiencia.
2. Formación.
3. Capacidad de trabajo en equipo.
4. Capacidad para aprender.
5. Iniciativa y creatividad.
6. Ajuste a los valores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

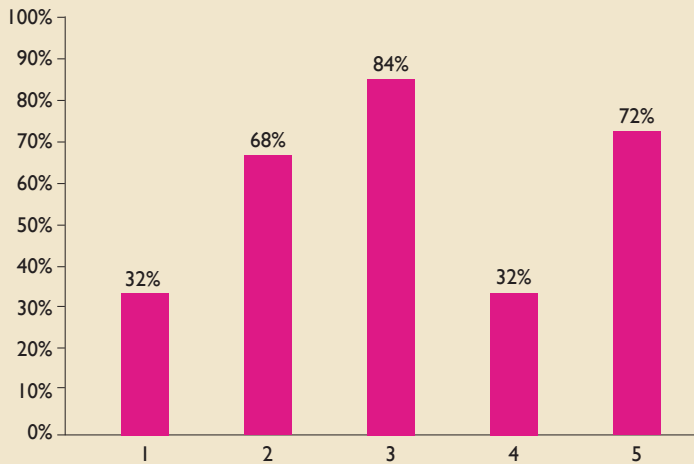
experiencia previa, característica que suele ser una de las más apreciadas por las empresas no sociales a la hora de contratar a sus trabajadores.

Una vez seleccionado, las empresas sociales se preocupan por la acogida del nuevo trabajador (**Gráfico 5**). Para ello, principalmente les informan sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo y evalúan la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado. Sin embargo, a excepción de EHAS, no suelen hacer fijos a sus trabajadores y tampoco elaboran un manual de acogida para las nuevas incorporaciones.

Información adicional es la que ofrece el **Cuadro 4**. En el mismo se muestran otras prácticas de contratación que pueden realizar las empresas sociales. Así, por ejemplo, se observa que existe unanimidad en que estas empresas contratan a trabajadores temporales/tiempo parcial, utilizan el método de teletrabajo y

96

Gráfico 5. **Contratación y acogida**



1. La mayoría del personal de la empresa tiene un contrato indefinido.
2. Excepto en circunstancias extremas, la seguridad en el empleo está garantizada en la empresa.
3. Al nuevo empleado se le proporciona información sobre la empresa, su organigrama y su puesto de trabajo al ser contratado.
4. La empresa proporciona al nuevo empleado un manual de acogida para facilitar su orientación y ubicación en la empresa.
5. La empresa evalúa la integración y el desarrollo del trabajo del nuevo empleado.

Fuente: Elaboración propia.

cuentan con voluntarios. Es destacable que alguna de ellas cuenten con más voluntarios que trabajadores, caso de Ghana y el Observatorio.

Cuadro 4. Prácticas de contratación

	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL	BIZZI
Contratar trabajadores temporales/ tiempo parcial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Subcontratar trabajos a empresas externas	Sí	Sí	No	Sí	No
Contratar a través de ETT	No	No	No	No	No
Contratar a autónomos	No	No	No	Sí	Sí
Utilizar teletrabajo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Voluntarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que alguna subcontrata trabajos a otras empresas y cuentan con autónomos para la realización de alguna actividad concreta, todas afirman que no contratan a través de ETTs.

Terminado el proceso de contratación, a continuación, se analizan las acciones formativas que realizan las empresas sociales (**Cuadro 5**). En concreto, se observa que casi todas hacen acciones formativas, a excepción de BIZZI. Es llamativo que la

Cuadro 5. Formación

	EHAS	HOLA GHANA	COLECTIVO EXURB	OBSERVATORIO DE DESARROLLO RURAL	BIZZI
Formación dentro de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Nº empleados	0	2	2	18	-
Nº horas	0	10	50	240	-
Formación fuera de la empresa	Sí	Sí	No	Sí	No
Nº empleados	0	2	-	2	-
Nº horas	0	30	-	90	-

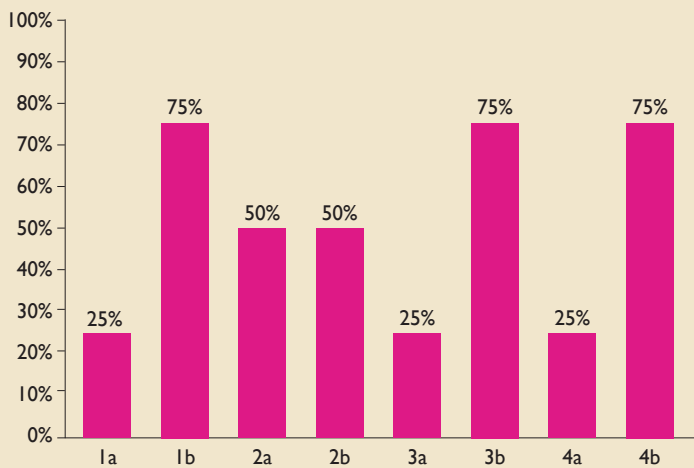
Fuente: Elaboración propia.

única empresa con ánimo de lucro no realice acciones formativas, aunque su reciente creación puede explicar este hecho.

Además, se ve que la formación que suelen realizar las empresas sociales es la de dentro de la empresa, aunque también hacen acciones fuera, pero en menor medida, como demuestran el número de empleados formados, así como las horas de formación recibidas por los mismos.

Para profundizar en el conocimiento de las prácticas formativas se comenta la información que contiene el **Gráfico 6**. Concretamente, indica el porcentaje de empresas sociales que están de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

Gráfico 6. Plan formativo



1a. La empresa forma a sus empleados en raras ocasiones, solo cuando es imprescindible.
1b. La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.
2a. La formación no se planifica con antelación y se orienta a cubrir necesidades a corto plazo.
2b. La formación se planifica con antelación según las necesidades futuras.
3a. Las acciones de formación se diseñan a medida de las necesidades, objetivos y particularidades de la empresa.
3b. Las acciones de formación son las ofertadas con carácter general en el mercado.
4a. Para la evaluación de la formación se analiza la opinión del empleado respecto a la formación recibida.
4b. Para la evaluación de la formación se analiza si el empleado aplica lo aprendido en su puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Así, respecto a si la empresa forma a sus empleados, la mayoría afirmaron que lo hacían de forma habitual y continua, a excepción de EHAS que forma, normalmente, en raras ocasiones. Respecto a la planificación de la formación parece que, en su mayoría, las empresas sociales no la hacen con antelación y se orienta a corto plazo. Asimismo, en mayor medida, las empresas sociales ofertan acciones formativas de carácter general en el mercado, no realizándose propiamente para puestos específicos de las mismas, a excepción del Observatorio. Sin embargo, a la hora de evaluar la formación, indican que estudian si el empleado aplica lo aprendido en su puesto.

Para terminar con la formación, el **Gráfico 7** resume las características de las acciones realizadas por las empresas sociales. En concreto, las realizan intentado proporcionar habilidades específicas o la especialización, así como buscando la polivalencia de los trabajadores. La mayoría indican que las acciones se suelen desarrollar dentro de la jornada laboral y que se realizan tanto en el propio puesto como fuera del mismo.

Respecto al método utilizado, la mayoría indica que utilizan principalmente internet, multimedia, virtual, etc., siendo secundarios métodos como conferencias, seminarios, lecturas...

Finalmente, las empresas sociales realizan acciones formativas orientadas fundamentalmente al trabajo en equipo, siendo menos utilizadas acciones más individualistas.

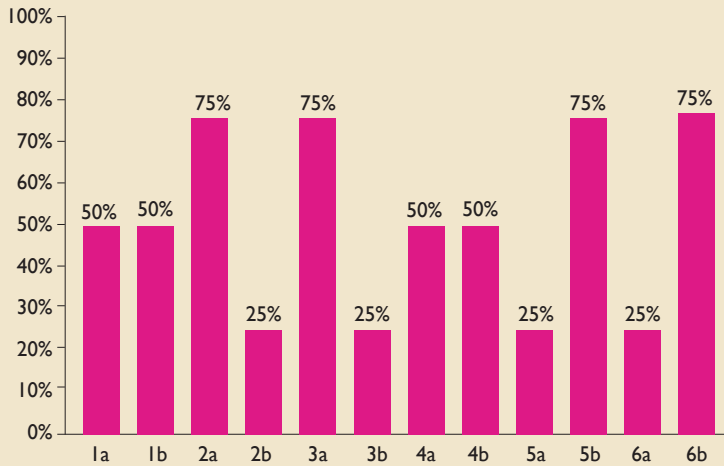
Por último, para terminar con el análisis de los RRHH en las empresas sociales se van a analizar sus prácticas a la hora de gestionar las retribuciones. Esta información es la contiene el gráfico 8. Del mismo se desprende que, principalmente, retribuyen al empleado por el puesto que realiza y no por las habilidades que adquiere y son de aplicación al trabajo. Además, se observa que la parte fija del paquete retributivo es muy alta con respecto a la retribución total y que los rendimientos se calculan en función de la antigüedad del empleado. Igualmente, se constata que los incentivos se basan en los resultados y objetivos conseguidos por el individuo a largo plazo.

En cambio, aunque la mayoría de empresas sociales afirman que los incentivos recibidos por los empleados dependen de su actuación y rendimiento individual, EXURB indica que estos dependen del trabajo realizado por la organización en su conjunto.

Siguiendo con el análisis del **Gráfico 8**, como mostraba la literatura, se comprueba que la mayoría de ellas retribuyen a sus empleados



Gráfico 7. Características de las acciones formativas



1a. Trata de proporcionar habilidades específicas, buscando la especialización.
1b. Trata de proporcionar habilidades amplias buscando la polivalencia.
2a. Se desarrollo dentro de la jornada laboral.
2b. Se desarrolla fuera de la jornada laboral
3a. Es impartida por personal de la empresa.
3b. Es impartida por formadores externos.
4a. Se imparte en el puesto de trabajo.
4b. Se imparte fuera del puesto de trabajo.
5a. Se utilizan conferencias, seminarios, lecturas, etc.
5b. Se utilizan internet, multimedia, virtual, etc.
6a. Se orienta al trabajo individual.
6b. Se orienta al trabajo en grupo.

Fuente: Elaboración propia.

por debajo del mercado. Además, dentro de las empresas sociales se dan pequeñas diferencias retributivas entre los mejor y peor pagados, así como que apenas existen diferencias entre la retribución de los directivos y de los empleados base.

Asimismo, el empleado participa activamente en el diseño de las políticas retributivas que le afectan, a excepción de BIZZI, en la que las opiniones de los trabajadores no se tienen en cuenta a la hora de planificar las retribuciones de la empresa. Por lo que, no es de extrañar que en las empresas sociales exista una total transparencia sobre la retribución recibida por los empleados.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Este trabajo pretende conocer la GRH en las empresas sociales. Para ello, se ha analizado la literatura existente sobre GRH en general, profundizando en el caso social cuando existían estudios al respecto. Del análisis se ha observado como las empresas sociales, ya no solo al dar el paso hacia el ánimo de lucro, sino las constituidas como empresa social y no como ONG, se gestionan cada vez más como una empresa no social. Pero, existen particularidades que hacen necesario detenerse en la GRH de este tipo de empresas. Por ejemplo, se ha comprobado que las prácticas que en mayor medida realizan son las relacionadas con el cumplimiento de la legalidad (administración de personal y prevención de riesgos laborales). Aunque, a excepción de EHAS, las empresas sociales manifiestan hacer gran número de actividades relacionadas con la GRH.

Respondiendo a las cuestiones planteadas, en primer lugar, sobre si realizan prácticas similares ambos tipos de empresas, se comprueba que el ser ONG condiciona fuertemente, pero el resto de empresas sociales realizan prácticas muy similares a las de las empresas no sociales. EHAS apenas realiza prácticas de RRHH, ya que cuenta principalmente con voluntarios. Pero, las demás organizaciones ejecutan todas las estudiadas en esta investigación, a excepción de BIZZI que no forma a sus trabajadores, quizás por su reciente creación.

Resolviendo la segunda cuestión sobre si existen prácticas distintivas entre ambas empresas, se observa que hay puntos que las diferencian claramente. Todas las empresas sociales cuentan con voluntarios entre su plantilla, hecho que no ocurre en las empresas no sociales. Estas personas solo por colaborar con las empresas sociales hacen que la GRH tenga que ser distinta, ya que no se les retribuye por su trabajo y tampoco cuentan con un rígido horario. Por lo tanto, no son un trabajador más y ni tienen que ser tratados como tal.

Esto enlaza con la tercera cuestión, las empresas sociales gestionan sus RRHH, pero no realizan una gestión concreta para los voluntarios. De hecho, todo indica a que los dirigen igual que cualquier trabajador. La literatura ha abordado este tema con un resultado llamativo al tratarse de empresas sociales. En concreto, los trabajos de Cornelius et al. (2008), Foote (2001) y de Emanuele y Higgins (2000) afirman que, aunque se esté ante empresas

sociales, no implica que se esté hablando de organizaciones que llevan a cabo una responsable GRH. Estos trabajos concluyeron que muchas de las empresas sociales analizadas no desarrollaban prácticas éticas.

Generalmente, pese a que en un principio esperaban recibir un trato acorde a la misión social de la empresa, pronto se daban cuenta que esto no sucedía (Emanuele y Higgins, 2000; Foote, 2001; Cornelius et al., 2008). Los resultados de Foote (2001), sobre una muestra de empresas no lucrativas inglesas e irlandesas, pusieron de manifiesto como algunos voluntarios no solo estaban trabajando bastante más duro que muchos empleados sino que, además, tenían que cumplir rígidas normas horarias y de asistencia al puesto de trabajo, a pesar de no recibir a cambio ninguna contraprestación monetaria. En definitiva, indicaban que algunas empresas sociales se aprovechaban del altruismo de sus trabajadores y voluntarios, gestionándolos de forma abusiva.

Las conclusiones ofrecidas en el trabajo de Cornelius et al. (2008) muestran como el excesivo énfasis por abordar los problemas externos que configuran su misión hace que, a veces, olviden llevar a cabo acciones de responsabilidad social tanto interna como externamente (Emanuele y Higgins, 2000).

Por lo tanto, el principal punto a mejorar por las empresas sociales sería realizar una GRH acorde con la misión de la empresa. No se puede obviar que a muchos de sus trabajadores lo que le atrae a la hora de formar parte de esa empresa es la consecución del bien comunitario y, por ende, esperan que la misión de la empresa también se encuentre presente en la gestión de la misma, especialmente en el caso de sus RRHH. Pero además, también se debe realizar una gestión específica para los voluntarios. Estos tienen características propias y distintivas de cualquier trabajador de la empresa, no obstante, son considerados un factor determinante en las empresas sociales, ya que la totalidad de las estudiadas cuentan entre su plantilla con varios voluntarios. Por ello, debe de establecerse una gestión acorde con sus características y no pueden ser tratados por la organización como si fueran un trabajador más. Con la gestión ética de voluntarios y trabajadores se evitaría la marcha de talento de la empresa social.

Asimismo, del estudio de las prácticas de RRHH llevadas a cabo por las empresas sociales se ha comprobado que, cada vez más, ponen en marcha prácticas, pero que muchas de ellas no están



debidamente desarrolladas e implementadas en las empresas sociales. Así, por ejemplo, se proponen las siguientes mejoras:

- Realizar un adecuado y minucioso análisis y descripción de puestos, como se ha comentado, para la eficiente realización de las restantes prácticas de RRHH es necesario conocer adecuadamente los puestos de trabajo de la organización y, en cambio, se ha observado que son escasas las empresas sociales que realizan esta práctica.
- Respecto al proceso de contratación, en primer lugar, se ha detectado la necesidad de ampliar las fuentes de reclutamiento utilizadas, como por ejemplo internet u otras empresas y no centrándose en los centros formativos, recomendaciones de trabajadores o currículos recibidos. De esta manera, no serían tan restringidos los medios de captación de candidatos, pudiendo encontrar mayor número de profesionales cualificados para estas empresas. En segundo lugar, sobre la selección de personal, sería apropiado que la empresa tuviera diseñado un proceso selectivo y no simplemente que se base en la revisión del currículo o referencias de trabajadores. Con la correcta realización de esta fase del proceso, la empresa social se estaría cerciorando de conseguir el candidato ideal para el puesto a cubrir. Por último, en relación a la acogida e integración, sería necesario realizar un plan de acogida y seguimiento de la evolución del trabajador durante el tiempo necesario en función del trabajador y del puesto. Esta última fase ayudaría a que el trabajo se integrara en la empresa y realizara su trabajo de manera más eficiente en el menor espacio de tiempo pero no solo eso, como se ha comentado, además esto podría evitar la marcha del trabajador.
- En cuanto a la formación, sería necesario que formaran a sus trabajadores, pero no solo de forma general, es decir, estas tienen que invertir en formación específica para su puesto de trabajo con la que, verdaderamente, consigan mejores índices de eficiencia entre los miembros de su plantilla.
- Finalmente, sobre la retribución, que el personal posea una alta formación y que se le retribuya por debajo del mercado puede provocar el abandono de los mejores trabajadores, además, el hecho de que no existan diferencias retributivas entre los directivos y el personal base también puede provocar dicho abandono, ya que no existe motivación salarial por ascender, al

saber que ese es el salario máximo que van a conseguir en esa empresa. Por lo que, sería necesario establecer una política retributiva en la empresa, en la que se tuviese en cuenta tanto el puesto desempeñado, la cualificación y el rendimiento del trabajador.

A modo de conclusión, aunque las empresas sociales gestionan sus RRHH, deben mejorar, porque realizan prácticas muy básicas y no distinguen entre trabajadores y voluntarios. Esto, unido al menor número de recursos económicos de estas empresas, solamente una adecuada y ética GRH puede permitir mantener a los mejores y evitar que se marche el talento a una empresa con mayor retribución o que gestione correctamente a sus trabajadores y voluntarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social and Comercial entrepreneurship: same, different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-22, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x/pdf>
- Certo, S. T., Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267-271.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw Hill. México.
- Claver, E., Gascó, J.L., Llopis, J. (1995). Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Civitas, Madrid.
- Cornelius, N., Martínez, M., Wilson, F., Gagnon, F., Mackenzie, R., Pezet, E. (2010). Ethnicity, Equality and Voice: The Ethics and Politics of Representation and Participation in Relation to Equality and Ethnicity. *Journal of Business Ethics*, vol. 97, 1-7.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, J., Woods, A., Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81, 355-370, <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9500-7>
- Darke, P., Shanks, G., Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information systems journal*, 8(4), 273-289, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2575.1998.00040.x/pdf>

- Di Domenico, M. L., Haugh, H., Tracy, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 681-703, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x/pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw Hill. Madrid.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550, <http://amr.aom.org/content/14/4/532.short>
- Emanuele, R., Higgins, S. H. (2000). "Corporate culture in the nonprofit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector". *Journal of Business Ethics*, 24(1), 87-93, <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1006215031400>
- Foote, D. (2001). "The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors". *Journal of Business Ethics* 34(1), 25-38, <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1011909904150>
- Gómez-Mejía, L.R., Balking, D.B., Cardy, R.L. (2008): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- Guinot, J., Chiva, R., Mallén, F. (2015). "Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España". *Universia Business Review*, (45), 92-109, <http://search.proquest.com/openview/1c290fe3b908a1799273e273d899d399/1?pq-origsite=gscholar>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Nicolás, C., Rubio, A. (2014). Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, (2), 7-25, <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/1762>

NOTAS

* **Agradecimientos:** Nuestro más sincero agradecimiento a las empresas sociales que han formado la muestra, sin cuya colaboración hubiera sido imposible la realización de este trabajo.

1. Autora de contacto: Departamento de Organización de Empresas y Finanzas; Facultad de Economía y Empresa; Campus de Espinardo, s/n; 30100, Espinardo-Murcia; España.

