

## LOS EMPLEADOS DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS EN UN MUNDO LUCRATIVO

José Antonio Ariza Montes

Ana María Lucía Casademunt

*Doctores en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesores de la Universidad Loyola Andalucía*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2013** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don Alfonso MERINO HIJOSA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

---

### EXTRACTO

La importancia del ámbito no lucrativo en el conjunto de la economía mundial no ha parado de crecer en las últimas décadas, significando a día de hoy una parte muy importante del tejido económico y social europeo. A pesar de la eclosión de este tipo de entidades, las condiciones laborales de los asalariados del sector no son suficientemente conocidas. El presente estudio pretende aportar nuevos matices, trazas y colores que ayuden a rematar el cuadro del tercer sector en el ámbito de la Unión Europea. Para lograr este fin se comparan las condiciones de trabajo de los asalariados del sector lucrativo y no lucrativo, utilizando una muestra obtenida de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2010: 1.066 asalariados distribuidos entre 469 «no lucrativos» y 597 «lucrativos». Con estos datos se aplica un modelo de regresión logística que contribuye a determinar el efecto conjunto que diferentes categorías de variables –personales, organizativas y de contexto– ejercen sobre la probabilidad de que un individuo trabaje en el tercer sector frente al sector lucrativo. Los resultados que se derivan del modelo de regresión logística descubren que el peso de los elementos de retribución intrínseca compensan unas condiciones laborales extrínsecas más precarias entre los asalariados del tercer sector, derivando todo ello en el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo y la propia organización.

**Palabras claves:** tercer sector, trabajadores, Europa, sector lucrativo, condiciones de trabajo y regresión logística.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013*

## THE EMPLOYEES OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN A LUCRATIVE WORLD

José Antonio Ariza Montes

Ana María Lucía Casademunt

---

### ABSTRACT

The importance of the non-profit sector in the global economy has been growing in recent decades, currently representing a very important part of the European economic and social fabric. Despite the emergence of these entities, the working conditions of employees in the sector are not sufficiently known. This study aims to provide new shades, traces and colors to help finish off the framework of the third sector in the European Union level. To achieve this purpose we compare the working conditions of employees in profit and nonprofit sectors, using a sample obtained from the V European Survey on Working Conditions 2010: 1,066 employees distributed among 469 «non-profit» and 597 «lucrative» organizations. With these data a logistic regression model is applied for determining the combined effect that different categories of variables-personal, organizational and contextual have on the probability that an individual who work in the non-profit sector compared with lucrative sector.

The results obtained in the logistic regression model find that the weight of the intrinsic elements compensate poorer working conditions among employees in the third sector, this will lead to the development of positive attitudes towards work and the organization.

**Keywords:** third sector, employees, Europe, lucrative sector, working conditions and logistic regression.

---

---

## Sumario

1. El tercer sector, una realidad en eclosión
2. El tercer sector, una realidad heterogénea
3. El tercer sector, una realidad laboral
  - 3.1. Características sociodemográficas del trabajador del tercer sector
  - 3.2. Características laborales del tercer sector
  - 3.3. Variables de resultado
4. Hipótesis de investigación
5. Estudio empírico
  - 5.1. Metodología de la investigación
  - 5.2. La muestra
  - 5.3. Medidas
  - 5.4. Análisis de resultados
6. Discusión y conclusiones

Bibliografía

## 1. EL TERCER SECTOR, UNA REALIDAD EN ECLOSIÓN

En las últimas décadas el entorno socio-económico ha experimentado profundos cambios. La creciente complejidad de la sociedad actual demanda la aparición de modelos de gestión capaces de integrarla y dirigirla, además de sistemas coordinados donde la responsabilidad no recaiga casi exclusivamente en las autoridades públicas o privadas (ANSHELL y GASH, 2008). Este nuevo contexto requiere de fórmulas de cooperación que involucren a entidades públicas –financiadas a través del sistema fiscal y presupuestario–, empresas privadas, que captan en el mercado los recursos necesarios para su funcionamiento, y organizaciones no lucrativas, cuyos recursos humanos y materiales proceden en gran medida de la solidaridad voluntaria de la ciudadanía. Tal y como indican JIMÉNEZ y MORALES (2011), muchos de los problemas de la sociedad actual no podrían entenderse, y menos aún resolverse, sin la participación conjunta de estos tres sectores.

Precisamente este trabajo versa sobre uno de esos pilares, el tercer sector, que viene ganando protagonismo en el marco de la organización de la sociedad civil como actor principal, al expandir sus capacidades y abordar cada vez más esferas de actuación. El peso del sector no lucrativo en el conjunto de la economía mundial no ha parado de crecer, significando a día de hoy una parte muy importante del tejido económico y social europeo. Refiriéndose exclusivamente al sector no lucrativo de la economía social, AYENSA (2011) apunta que este sector está formado por 2 millones de empresas que representan el 10% del empleo en la Unión Europea, en torno a 20 millones de trabajadores. En este ámbito operan 240.000 cooperativas que emplean a 3,7 millones de personas e integran a 143 millones de miembros. Por otro lado, las mutuas proporcionan asistencia y cobertura a 120 millones de europeos, mientras que las asociaciones ofrecen trabajo a 4 millones de personas, suponiendo el 4 % del producto nacional bruto de la Unión Europea. Pese a la clarividencia que aportan tales magnitudes, para asimilar la relevancia del tercer sector hay que considerar otros aspectos de difícil cuantificación. AYENSA (2011) subraya tres de ellos. En primer lugar la amplificación de la dimensión social del sector al unirse la aportación del trabajo voluntario. En segundo lugar, el sector se caracteriza por ofrecer oportunidades laborales a colectivos tradicionalmente desfavorecidos desde el punto de vista laboral como son las mujeres, los jóvenes o los discapacitados. Por último, muchas de las organizaciones del tercer sector prestan sus servicios a nivel local, capitalizando de este modo el tejido social más próximo.

Los datos previos ponen de manifiesto que las organizaciones sin fines de lucro no solo aglutinan a la mayor parte del trabajo voluntario, sino que también representan una proporción importante del empleo remunerado en sectores de actividad concretos<sup>1</sup>. Las motivaciones que

<sup>1</sup> La literatura científica apunta a que la distribución entre trabajo voluntario y asalariado depende de dos criterios básicos: el grado de profesionalización que requiere la actividad y la disponibilidad de tiempo. De esta forma, los

han favorecido la proliferación de las organizaciones del tercer sector son variadas. ROSE-ACKERMAN (1996) sugiere tres posibles respuestas: la confianza, la generosidad y la ideología. La confianza y la generosidad entran en juego cuando los clientes y los donantes tienen información incompleta sobre la calidad del servicio que se presta. El hecho de que no existan propietarios que exijan una rentabilidad económica a su inversión puede conducir a los clientes y donantes hacia el sector sin ánimo de lucro. Por su parte, la ideología se refiere a la existencia de «empresarios no lucrativos» con una misión diferente a la maximización del beneficio, emprendedores que pretenden cubrir una necesidad del mercado sin tener que rendir cuentas ante los inversores que buscan ganancias a cambio.

A pesar de la eclosión de este tipo de entidades en las últimas décadas, las condiciones laborales de los asalariados del sector no son suficientemente conocidas. A veces existe la sensación de que hablar de salario, beneficios sociales, horario, etc. constituye un tema tabú, un asunto de conversación que de algún modo traiciona los principios y valores que subyacen en este tipo de organizaciones. Sin embargo, no hay que olvidar que la mayoría de las personas que se vinculan profesionalmente al tercer sector posiblemente lo hagan atraídas por motivaciones de índole ideológica –vocación de servicio, autorrealización personal, identificación con unos valores, etc.–, pero todas ellas tienen que cubrir, ya sea a nivel personal o familiar, esas necesidades básicas o pueriles a las que se refiere la tan manoseada pirámide de Maslow. Sea como fuere, en la sociedad se ha extendido, en muchas ocasiones sin el suficiente rigor científico, la creencia de que la inestabilidad en el empleo, los bajos salarios y la precariedad de recursos provoca efectos negativos sobre este colectivo de trabajadores que se traduce, entre otras cosas, en una mayor rotación, insatisfacción o estrés, hasta tal punto de que algunos autores consideran que las organizaciones no lucrativas solamente son capaces de atraer a aquellos trabajadores que no están condicionados predominantemente por las remuneraciones de naturaleza monetaria (BACCHIEGA y BORZAGA, 2003). Desde este punto de vista, las organizaciones del tercer sector emplearían una combinación de incentivos, extrínsecos e intrínsecos, para sincronizar las conductas individuales de los miembros con los valores implícitos en la misión organizacional, minimizando de este modo el riesgo asociado con la asimetría de la información y los comportamientos oportunistas potenciales.

Precisamente, el objeto de la presente investigación aterrizaba en esta circunstancia, al comparar las condiciones de trabajo de los asalariados del sector lucrativo y no lucrativo. Es bien conocida la ausencia de información que existe acerca de las condiciones laborales de los empleados de este sector, escasez que contrasta con los estudios realizados acerca del personal voluntario. Las investigaciones elaboradas sobre este asunto son limitadas e incompletas por lo que, a falta de una visión más global, lo único que puede hacerse es poner estos fragmentos en perspectiva (DREESEN, 2001).

---

puestos de mayor complejidad y responsabilidad suelen asignarse a empleados vinculados laboralmente con la organización, mientras que las tareas más simples y esporádicas se dejan en manos de voluntarios con un compromiso de colaboración mucho menos estable.

El presente estudio, elaborado con una muestra de empleados de los sectores lucrativo y no lucrativo extraída de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2010, pretende aportar nuevos matices, perspectivas y colores que ayuden a rematar el cuadro del tercer sector en el ámbito de la Unión Europea. Para ello, el documento se estructura del modo siguiente. En el próximo apartado se indica brevemente la controversia que existe en torno a la definición de tercer sector. En el apartado 3 se realiza una revisión bibliográfica acerca de las condiciones laborales que ofrece el tercer sector en comparación con las empresas lucrativas. Posteriormente se plantean las hipótesis de investigación y se exponen los resultados del análisis estadístico multivariante. La investigación finaliza con la presentación de las principales conclusiones y consideraciones finales.

## 2. EL TERCER SECTOR, UNA REALIDAD HETEROGÉNEA

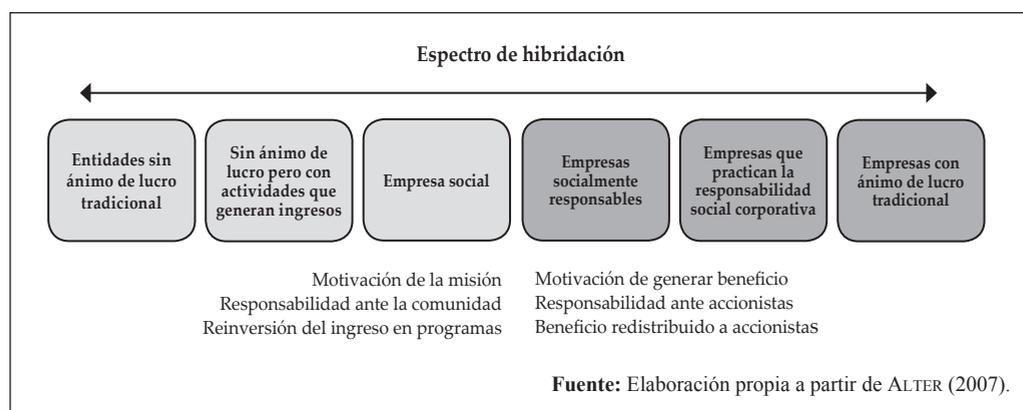
El estudio acerca del tercer sector presenta un serio problema conceptual, ya que ni siquiera el término tiene un origen claro y definido. En 1973 aparece publicado en el artículo titulado «The Third Sector; new tactics for a responsive society», en el que LEVITT describe al tercer sector como el espacio de actuación pública que no está cubierto ni por el Estado ni por el mercado<sup>2</sup>. Por esas mismas fechas, concretamente en el n.º 4 correspondiente al periodo julio-agosto de 1973, la revista *Public Administration* publica el trabajo de Amitai ETZIONI titulado «The Third Sector and Domestic Missions», donde el autor hace referencia a la existencia de una esfera social que camina entre el Estado y el mercado, un ámbito poblado por organizaciones capaces de combinar el espíritu empresarial, y la eficiencia que se presume a los negocios lucrativos, con la orientación hacia el bien común del Estado y la Administración pública. Con todo, KINGMA (1997) apunta al trabajo de WEISBROD (*Towards a theory of voluntary non profit sector in a Three Sector Economy*, 1975) como el antecedente más antiguo del término tercer sector, haciéndolo coincidir exclusivamente con el fenómeno de las organizaciones no lucrativas. En cualquier caso, en sus orígenes el concepto se vinculaba a las instituciones que prestaban sus servicios en el campo del bienestar

<sup>2</sup> Desde la perspectiva de las teorías de análisis de la demanda, estas organizaciones surgen con la finalidad de taponar los fracasos del Estado, transformándose en productoras privadas de bienes y servicios públicos. Desde este punto de análisis, el Estado delega la gestión y la prestación de ciertos servicios a cambio de la financiación de estas organizaciones. Las entidades que forman parte del tercer sector son especialmente propicias a responsabilizarse de actividades en las que existe información asimétrica entre oferentes y demandantes a favor de los primeros. En estos casos, la desconfianza de los demandantes se mitiga dada la naturaleza no lucrativa del oferente. Así, las organizaciones no lucrativas pueden minimizar los costes de transacción de manera más eficiente que las empresas del mercado, entre otras razones por el menor coste de los recursos necesarios: donaciones, trabajo voluntario... Una justificación adicional la propone BRYCE (2006) al indicar que estas organizaciones nacen no solo para cubrir los huecos del mercado, sino también porque los ciudadanos consideran que pueden organizarse por sus propios medios para poner en marcha proyectos de especial interés para ellos mismos y la comunidad.

social<sup>3</sup> aunque, con posterioridad, la denominación se fue extendiendo al conjunto de organizaciones que, siendo de carácter privado, no tienen una finalidad lucrativa, al contrario de lo que ocurre con las organizaciones de carácter mercantil<sup>4</sup>. Desde este punto de vista, el tercer sector abarca un campo amplio y heterogéneo que va desde las grandes cooperativas, que operan bajo las leyes del mercado pero tienen una marcada finalidad social, hasta las asociaciones benéficas y altruistas como las sociedades culturales, o las del voluntariado social.

Ni siquiera la distinción entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas con afán lucrativo es tan clara ni diáfana como se pudiera pensar en un primer momento. Según ALTER (2007), el espectro de matices viene determinado por la motivación organizacional, el grado de responsabilidad ante diferentes agentes y el destino de los potenciales retornos de la inversión (véase figura 1).

Figura 1. De la entidad sin ánimo de lucro a la empresa lucrativa



<sup>3</sup> Los roles de este tipo de organizaciones han cambiado en las últimas dos décadas (SCHMID, 2004). En el pasado, las organizaciones sin ánimo de lucro era percibidas como organizaciones caritativas, mientras que hoy en día comienzan a constituir una parte importante del sector industrial (FARUGGIA, 2007).

<sup>4</sup> El sector privado integra a organizaciones con y sin ánimo de lucro. Desde el punto de vista legal ambos tipos de organizaciones presentan características similares. Su estructura organizativa dispone de jefes, gestores y empleados, quienes reciben una retribución por el trabajo desempeñado. Por eso mismo, estas organizaciones deben hacer frente a gastos, ejecutar inversiones, manejar contratos, producir bienes y servicios y, por tanto, pueden llegar a generar beneficios. La principal diferencia entre organizaciones lucrativas y no lucrativas es precisamente que el beneficio sea o no para los propietarios. Así, mientras que una organización con ánimo de lucro está diseñada para generar beneficios para sus propietarios, las entidades sin ánimo de lucro tienen como destinatario final a la sociedad en su conjunto. A pesar de que estas organizaciones no persiguen un beneficio económico, sí están obligadas a pensar en la mejor manera de asegurarse ingresos suficientes para sobrevivir. En este sentido, la investigación de FISHMAN y SCHWARZ (2006) pone de manifiesto cuáles son las principales fuentes de financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro de los Estados Unidos: venta de productos y prestación de servicios (37%), Administración pública y cuotas de socios (31%) y donaciones privadas (20%).

La ambigüedad conceptual y la heterogeneidad del colectivo investigado provoca que no exista una uniformidad terminológica cierta y precisa acerca del tercer sector. Al contrario, en la literatura científica concurren una diversidad de denominaciones referidas a esta compleja amalgama de organizaciones: tercer sector, sector voluntario, sector no lucrativo, sector filantrópico, sector caritativo, sector de organizaciones no gubernamentales, sector independiente, sector exento de impuestos o economía social (SAJARDO y CHAVES, 2006).

Según los profesores JIMÉNEZ y MORALES (2008) existen dos concepciones diferentes acerca de la realidad emergente del tercer sector: la anglosajona –promovida sobre todo desde Estados Unidos y la Universidad Johns Hopkins– y la europeacanadiense (quebequense), promovida por el Centre International de Recherche et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC). La corriente anglosajona se posiciona como la literatura del *non-profit sector* o del *non-profit organization* (entidad no lucrativa, ENL) (WEISBROD, 1975), considerando como tal a aquellas organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir beneficios entre las personas que las controlan, teniendo que destinarse aquellos, bien a la realización de sus objetivos, bien a la ayuda de personas que no ejerzan ningún control sobre la organización.

Pese a constituir la visión más aceptada, la concepción anglosajona no siempre encaja bien dentro del contexto europeo. Por un lado, porque la perspectiva estadounidense incide sobre la no distribución de beneficios y la exigencia de la no lucratividad, eliminando así del tercer sector a cualquier tipo de organización susceptible de repartir el excedente entre sus socios, por ejemplo las sociedades cooperativas que tan larga tradición tienen en algunos países europeos. Por otro, porque entre los requisitos del enfoque más divulgado –organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria (SALAMON y ANHEIER, 1992)– no se encuentra un elemento tan característico de la visión europea como es el de la organización democrática. Estas circunstancias motivaron la aparición en Europa de la orientación de la economía social, entendida como un polo de utilidad social donde conviven una diversidad de colectivos cuyo origen se focaliza en la fuerza que emana de la sociedad civil, con la misión de satisfacer las necesidades de la sociedad y no para retribuir o dar cobertura a inversores o empresas: *non for profit vs. non-profit*. De este modo, la primera de estas propuesta priorizaría los objetivos sociales, aceptando la obtención de beneficios no como un fin en sí mismo, sino como medio para garantizar la supervivencia de la organización. Esta aproximación se aleja parcialmente de la *non-profit* (sin beneficio), que excluiría del tercer sector a toda organización que obtuviera cualquier tipo de beneficio económico. Desde el punto de vista de la economía social, el tercer sector integraría a cuatro grandes tipos de entidades: las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones y las fundaciones (MONZÓN, 2006), es decir, un campo muy amplio y heterogéneo que iría desde las grandes cooperativas que operan bajo las leyes del mercado pero con una marcada finalidad social, hasta pequeñas asociaciones benéficas y altruistas como las sociedades culturales o las del voluntariado social.

No cabe duda de que la delimitación conceptual del tercer sector continúa siendo un tema abierto al debate que dista mucho de estar resuelto. Al contrario, el asunto presenta unos perfiles

demasiado borrosos y no suficientemente definidos. Por eso mismo, toda investigación que ayude a identificar adecuadamente los elementos y características que definen a este sector supone una valiosa contribución y un importante progreso al conocimiento científico sobre este asunto. Este trabajo —que adoptan la visión anglosajona de *non-profit*— se aproxima al contexto laboral de los asalariados del sector, analizando las condiciones que disfrutaban estos trabajadores en comparación con los empleados de las empresas lucrativas. En el próximo apartado se realiza una revisión bibliográfica sobre este asunto.

### 3. EL TERCER SECTOR, UNA REALIDAD LABORAL

En párrafos anteriores se ha puesto de manifiesto que el mundo no se entendería por completo sin considerar a las organizaciones del tercer sector. Estas realizan contribuciones significativas en sectores de actividad tan críticos como son la educación, la sanidad, los servicios sociales, el arte, la cultura, etc.

En un contexto tan competitivo y exigente como el actual, la eficacia de este tipo de organizaciones está condicionada en gran medida por su capacidad para encontrar la mejor manera de motivar, retener y mejorar el desempeño de los empleados que prestan sus servicios en las mismas<sup>5</sup>. En este sentido, las condiciones laborales que ofrezcan las organizaciones del tercer sector se configuran en un elemento crítico para atraer y conservar a los mejores profesionales. Sin embargo, la creciente presión del entorno obliga a las organizaciones no lucrativas a hacer frente a una gama de demandas cada vez más amplia, y todo ello sin disponer en ocasiones de los recursos apropiados y suficientes para satisfacer tales demandas, viéndose obligadas a encontrar maneras de «hacer más con menos», lo que suele traducirse en una precarización de las condiciones laborales de la fuerza de trabajo disponible: inseguridad laboral, bajos salarios, sobrecarga de trabajo, dificultad para conciliar vida personal y familiar, etc.

La calidad del empleo se ha analizado en estudios previos a través de factores personales, condiciones laborales y de contexto organizativo. El carácter lucrativo o no de la organización determina la misión de la misma, condicionando sus estrategias y objetivos particulares. Desde esta perspectiva, el sector no lucrativo presenta la capacidad de atraer a colectivos específicos de trabajadores que se integran en estas organizaciones a través de procesos de socialización diferentes a los de los asalariados del sector lucrativo, y cuya fuente de motivación se cimienta en algunos casos en sistemas de incentivos y recompensas, a veces de naturaleza intrínseca, que no coinciden necesariamente con los que tradicionalmente se utilizan en las organizacio-

---

<sup>5</sup> BESLEY y GHATAK (2005) proponen que los individuos del sector lucrativo y no lucrativo están motivados de manera distinta, debido a que unos y otros tienen diferentes propósitos, de tal manera que un correcto engranaje entre los intereses personales y la misión organizacional redundará en un aumento de la eficacia.

nes lucrativas para movilizar y orientar los esfuerzos de las plantillas hacia el cumplimiento de la misión. De este modo, los datos disponibles sugieren que las características de los trabajadores del tercer sector difieren sustancialmente de las de los empleados del sector privado. Lo que no se conoce con la profundidad que el tema requiere es si las actitudes de los empleados, las particularidades del trabajo y las motivaciones y satisfacciones individuales varían entre los diferentes sectores.

### 3.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL TRABAJADOR DEL TERCER SECTOR

Las motivaciones que empujan a ciertas personas a trabajar en el tercer sector constituyen una de las líneas prioritarias de investigación sobre este sector. Las restricciones económicas asociadas al funcionamiento ordinario de estas organizaciones, que limitan los ingresos potenciales que pueden recibir sus miembros, sugieren que los asalariados que terminan por vincularse a ellas, o bien tienen otras inquietudes que complementan el gap económico, o bien recalcan en el sector por la imposibilidad de encontrar un empleo «más lucrativo a título personal». En este sentido, la investigación realizada por MCMULLEN y SCHELLENBERG (2003) identifica al trabajador del tercer sector como una mujer, joven y con mayor formación académica en comparación con los empleados del sector lucrativo. Estos resultados se encuentran en sintonía con los obtenidos por MARTÍNEZ y GONZÁLEZ (2001), quienes concluyen que la creación de empleo asalariado en las entidades no lucrativas está sesgado hacia las mujeres y los grupos de edad extremos (jóvenes menores de 25 años y personas con más de 65 años), advirtiéndose también una importante presencia de trabajadores discapacitados.

Es bien conocido que las mujeres están sobrerrepresentadas en el sector no lucrativo. Algunos investigadores cifran la representación de las mujeres cercana al 70 % de la fuerza de trabajo (TCHERNONOG, 2007; LIGHT, 2002; WEITZMAN *et al.*, 2002). Este gap de género se explica por diferentes motivos. La Teoría de la donación del trabajo destaca el altruismo femenino, asumiendo que las mujeres que trabajan en el sector no lucrativo realizan donaciones laborales a cambio de la oportunidad de trabajar en un sector que contribuye al bien social (PRESTON, 1989). Otros autores consideran que los ideales de servicio desinteresado hacia los demás, que tradicionalmente han formado parte del trabajo femenino, es lo que provoca una inclinación hacia el sector no lucrativo (CONRY y McDONALD, 1994; NEGREY, 1993 y MIRVIS, 1992). Desde un punto de vista menos altruista, las mujeres podrían buscar en este sector las oportunidades de empleo que no encuentran en el sector lucrativo; o quizás se integran en el mismo porque solo los segundos perceptores de ingresos familiares (rol generalmente asumido por las mujeres), están dispuestos a aceptar los salarios más reducidos que normalmente se pagan en el tercer sector (MIRVIS, 1992). Por último, NARCY, LANFRANCHI y MEURS (2009) atribuyen la feminización del sector a las mayores oportunidades que ofrece en términos de conciliación de la vida personal y profesional: menores horas de trabajo, posibilidad de acceder a empleos a tiempo parcial, etc.

## 3.2. CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL TERCER SECTOR

El cuerpo central de esta investigación enfrenta las condiciones laborales de los asalariados lucrativos con los no lucrativos. Así, en consonancia con las principales teorías de la motivación se puede afirmar que la mejor forma de conseguir que los empleados se encuentren satisfechos y desarrollen un alto desempeño es estableciendo en la organización un sistema de compensación adecuado (RAMLALL, 2004). Entendido en sentido amplio, lo que compensa a un trabajador a dedicar tiempo y esfuerzo a una organización concreta puede fundamentarse en elementos de naturaleza extrínseca o intrínseca. Bajo este prisma se considera que mientras los sistemas de compensación de base extrínseca son más frecuentes en las entidades lucrativas, las organizaciones no lucrativas hacen un uso más intensivo de los métodos cimentados en las motivaciones de naturaleza intrínseca.

### a) Factores extrínsecos

Al margen del carácter lucrativo o no es de esperar, según la Teoría del intercambio, que las condiciones que la organización ofrece a sus empleados resulten determinantes en la actitud de estos hacia la misma. De este modo, unas condiciones laborales precarias, injustas o poco competitivas podrían dinamitar la identificación del empleado con la misión. En este sentido, la comunidad científica ha obtenido pruebas evidentes de que las instituciones sin ánimo de lucro ofrecen a sus empleados unas condiciones laborales de naturaleza extrínseca –salario, tipo de contrato, etc.– poco atractivas con respecto a lo que el sector lucrativo ofrece en el mercado.

Con total seguridad, la política de compensación financiera constituye el factor extrínseco que mayor atención ha recibido por parte de los investigadores del tercer sector. A pesar de ello, RUHM y BORKOSKI (2000) aseguran que la investigación sobre este tema obtiene resultados ambiguos. El estudio de DUMOND (1997) apunta que en el sector lucrativo se gana entre un 6 y un 11 % más que en las entidades no lucrativas, aunque este dato general se invierte en el caso de las mujeres. RUHM y BORKOSKI (2000) también cifran el diferencial de salarios entre ambos sectores en el 11 %, una vez que se elimina la influencia de las características individuales, aunque este gap se explica completamente por la concentración del empleo no lucrativo en sectores de actividad donde tradicionalmente la retribución es más baja. De hecho, al replicar el análisis en sectores de actividad homogéneos –en concreto en hospitales, servicios de cuidado personal y servicios sociales–, tales diferencias dejaron de ser significativas. MCMULLEN y SCHELLINGBURG (2003) van más allá al poner de manifiesto que, dependiendo del tipo de ocupación, la ganancia media por hora en el sector no lucrativo es casi un 20 % más reducida. Pero resultados equívocos se encuentran incluso al analizar un mismo sector de actividad. Así, PRESTON (1988) observa que la retribución en los centros de cuidados de día no lucrativos es entre un 5 y un 10 % mayor en comparación con los centros lucrativos. Sin embargo, MOCAN y VIOLA (1997) rebajan el diferencial al 4 %, no existiendo diferencias estadísticamente significativas entre ambos sectores, al mismo tiempo que observan una elevada dispersión en función del tipo de propiedad y la composición racial de la plantilla.

Otros factores como el presupuesto disponible o el tamaño de la comunidad donde actúa la organización influyen también en el nivel de remuneración en las entidades no lucrativas (ADSIT y MAH, 1998), obligando a los asalariados de este sector a renunciar a parte del salario a cambio de un trabajo moralmente aceptable o socialmente valioso (FRANK 1996; ROSE-ACKERMAN, 1996). Es más, algunos autores consideran que ofrecer salarios más bajos constituye, en el caso de los puestos directivos, una estrategia dirigida a atraer únicamente a individuos fuertemente comprometidos con la causa de la institución no lucrativa (HANDY y KATZ, 1998). Esta política generaría una selección natural que podría reducir los niveles de rotación que existen entre los miembros del equipo directivo debido, además de por las razones expuestas, a la dificultad que tienen estas organizaciones para implantar prácticas innovadoras en materia de compensación (BARBEITO y BOWMAN, 1998), como pueden ser la introducción de sistemas de retribución variable vinculados al desempeño o la participación en unos hipotéticos beneficios.

El tipo de contrato de los asalariados del tercer sector constituye otro punto de investigación de gran relevancia, dado que la seguridad en el empleo constituye un factor crítico del bienestar laboral de los empleados y de sus familias. La incertidumbre asociada a muchas de estas organizaciones, cuya base de financiación recae en su capacidad para captar proyectos que generen recursos –incluso anteponiendo criterios financieros a criterios de filosofía– impide a las organizaciones sin ánimo de lucro ofrecer a sus trabajadores un empleo a tiempo completo, viéndose forzadas a confiar en trabajadores a tiempo parcial, con contratos temporales o personal voluntario (SOCIAL PLANNING COUNCIL OF OTTAWA-CARLETON, 2001). Con este enfoque, McMULLEN y SCHELLINGBURG (2003) observan que la ratio de temporalidad y el trabajo a tiempo parcial es mucho más frecuente en las entidades no lucrativas (14,5 y 25,6 %, respectivamente) en comparación con el sector lucrativo (8,3 y 13,4 %). La temporalidad afecta directamente a la calidad del empleo, ya que muy pocos trabajadores temporales participan en beneficios sociales tales como planes de pensiones, seguros de vida o cobertura sanitaria privada.

Las horas de dedicación al trabajo constituyen otro factor extrínseco objeto de análisis en las entidades no lucrativas. La incertidumbre financiera y las limitaciones presupuestarias típicas de estas instituciones, junto con el aumento de las demandas de los clientes, los requisitos formales y burocráticos cada vez más exigentes y una plantilla demasiado justa casi siempre, se asocia generalmente con cargas de trabajo excesivas, jornadas agotadoras y la donación de horas extras que no son remuneradas (REED y HOWE, 2000; DOHERTY *et al.*, 2000; ALMOND y KENDALL, 2000). En relación con este asunto, McMULLEN y SCHELLINGBURG (2003) observan que el 26,9 % de los asalariados de entidades sin ánimo de lucro trabajan habitualmente más horas de las que figuran en su contrato, cuatro puntos más que en las empresas con ánimo de lucro. Esta situación se invierte entre algunos colectivos. Así, la proporción de directivos y profesionales que trabajan más de lo habitual es superior en las entidades lucrativas en comparación con las organizaciones del tercer sector. Esta tendencia entre el personal directivo no se mantiene al comparar el sector no lucrativo con el público. FEENY y BOZEMAN (2007) constatan que los primeros (50,6 horas semanales) trabajan más que los segundos (45,1 horas a la semana), seguramente motivado por las normas y expectativas que rigen en el sector, ya que en la Administración pública no suele ser común que se retribuyan las horas extraordinarias que exceden la jornada de trabajo habitual.

La realización de trabajo voluntario por parte de los asalariados de las entidades no lucrativas es algo tan asumido que algunos autores consideran que, delegando en estas instituciones la prestación de ciertos servicios públicos, los Gobiernos se aprovechan del compromiso social de estas organizaciones y de su personal. Este asunto puede llegar al extremo de que algunos gestores valoren la motivación de los empleados por el número de horas extras no retribuidas que cada uno done a la causa. En este sentido, GREGG *et al.* (2008) demuestran que los trabajadores del sector público y no lucrativo en Gran Bretaña donan más trabajo que los del sector lucrativo, y que esto se debe básicamente a que las organizaciones han seleccionado correctamente a sus miembros.

## b) Factores intrínsecos

Las condiciones laborales extrínsecas constituyen sin duda un factor muy importante de la calidad del empleo. No obstante, a los elementos de compensación tangible se yuxtaponen otras recompensas intangibles o inmateriales como, por ejemplo, la realización de un trabajo interesante o gratificante, las relaciones de trabajo con jefes y compañeros, la transparencia y fluidez en la comunicación o las posibilidades de conciliar trabajo y familia (LOWE y SCHELLENBERG, 2001). Dado que las recompensas extrínsecas son más reducidas en las organizaciones no lucrativas, estos motivos intrínsecos son los que justificarían que a un empleado de este sector le compense seguir prestando sus servicios en este tipo de institución. Según MIRVIS y HACKETT (1983), los empleados del tercer sector aportan a su actividad diaria una orientación no monetaria y un mayor compromiso, al mismo tiempo que encuentran mayor desafío, variedad, autonomía y capacidad de influencia en sus respectivos puestos de trabajo. Asimismo, estos empleados obtienen mayores recompensas intrínsecas de sus trabajos, hasta el punto de que la mayoría de ellos no piensan ni por un instante en cambiar de empleo. La investigación de LAND (2003) obtiene conclusiones similares: un 60% de los empleados de entidades no lucrativas no presentaba intención alguna de abandonar la organización, mostrando la mayoría de ellos un elevado nivel de satisfacción en el trabajo. Este autor concluye que dicho comportamiento se explica en tres cuartas partes por la significación del trabajo, más que por las recompensas de naturaleza material.

Algunos estudios ponen de manifiesto que los empleados de organizaciones no lucrativas cuentan con mayor apoyo directivo, lo que les permite disfrutar de cierta flexibilidad horaria en un ambiente de mayor autonomía. Así, el estudio de EMHAN (2012) pone de manifiesto –con una muestra de 750 empleados turcos del sector educativo y sanitario– que el apoyo directivo es muy superior en las entidades no lucrativas, seguido de las empresas con ánimo de lucro y siendo el más bajo en las instituciones de carácter público. Por otra parte, la flexibilidad para adaptar el horario de trabajo en función de las circunstancias personales constituye otro elemento determinante de la calidad del empleo, ya que facilita la conciliación de la vida familiar y profesional. Según McMULLEN y SCHELLINGBURG (2003), casi la mitad de todos los empleados del sector canadiense sin fines de lucro –en concreto, el 46,2%– trabajan en horario flexible, una ratio casi seis puntos por encima de la media del sector lucrativo.

Todas estas circunstancias son posibles porque el diseño organizativo de las entidades no lucrativas se caracteriza por un menor grado de control sobre el funcionamiento organizativo. Esta situación se produce por los débiles vínculos que se manifiestan entre miembros, beneficiarios y aportantes de recursos. La producción de bienes públicos a través de medios privados motiva que no exista la claridad de objetivos y disponibilidad de recursos que facilitan el desempeño en las entidades lucrativas (MIRVIS y HACKETT, 1983), traduciéndose todo ello en unos procedimientos de actuación escasamente formalizados. Esta ausencia de racionalidad económica determina que los empleados de estas entidades dispongan de mayor autonomía, flexibilidad e influencia sobre los procesos.

La calidad del empleo también viene condicionada por las oportunidades que tienen los empleados de participar en las decisiones que afectan a su trabajo. En este aspecto, el diseño del puesto de trabajo constituye otro elemento de compensación intrínseca de gran relevancia, en especial en asuntos como la autonomía y el control sobre las decisiones, la retroalimentación, la disponibilidad de recursos suficientes o la oportunidad para desarrollar y utilizar las capacidades y habilidades propias.

### 3.3. VARIABLES DE RESULTADO

El desequilibrio existente entre entidades lucrativas y no lucrativas en cuanto al uso de elementos de compensación extrínsecos o intrínsecos afecta necesariamente al estado emocional del empleado, ya que los sentimientos del sujeto se ven afectados por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, produciéndose así una conexión entre las emociones individuales con el contexto laboral (LUCÍA, MORALES y ARIZA, 2012).

La comunidad científica considera que los empleados de entidades no lucrativas se sienten, entre otras cosas, más comprometidos con su organización, al mismo tiempo que más implicados y satisfechos con su actividad laboral, aunque estas conclusiones no son concluyentes en todos los casos. De hecho, la investigación de EMHAN (2012) observa niveles de compromiso afectivo y normativo significativamente más elevados en las entidades lucrativas y no lucrativas en comparación con las organizaciones de titularidad pública; sin embargo, entre los asalariados de entidades con y sin ánimo de lucro no se confirman diferencias estadísticamente significativas. Unos resultados similares se alcanzan en el estudio de MOSCOSO y SHIR-TAU (2011), quienes concluyen que el tipo de organización no afecta a la solidez del compromiso organizacional de los trabajadores de estas entidades.

Aunque el análisis de las diferencias en cuanto a satisfacción laboral entre el sector público y privado es un tema de investigación recurrente, los estudios previos se han limitado a una comparación entre empresas y organismos públicos, ignorando generalmente a las organizaciones no lucrativas (LEE y SABHARWAL, 2013). Además, los escasos estudios realizados hasta el momento no alcanzan resultados homogéneos y concluyentes. En un principio cabría esperar que los

empleados del sector no lucrativo se encuentren más satisfechos con su actividad, dado el sentimiento de servicio público que debería embargar su ánimo. El halo de romanticismo que a veces impregna al tercer sector se ha utilizado frecuentemente para explicar por qué algunos empleados deciden integrarse en este tipo de organizaciones, a pesar de las desventajas explícitas de las condiciones laborales ofertadas. En esta línea, MCMULLEN y SCHELLINGBURG (2003) observan que el 86% de los asalariados en las entidades no lucrativas afirman encontrarse «satisfechos» o «muy satisfechos» con su trabajo, aunque estos valores son muy similares a los que declaran los trabajadores del sector lucrativo. Por otra parte, los resultados obtenidos por EMHAN (2012) evidencian que la satisfacción es mayor en las entidades sin ánimo de lucro, disminuyendo en las empresas que persiguen afán de lucro y alcanzando su nivel más bajo entre los empleados públicos. Por el contrario, el análisis de LEE y SABHARWAL (2013) acerca de diferentes atributos de la satisfacción laboral dibuja un escenario bien diferente, asegurando que la mayor satisfacción se localiza en los empleados públicos (50,9% del total), seguidos por los trabajadores del sector no lucrativo (46,2%) y lucrativo (44,8%). En el extremo opuesto, un 14,0% de los empleados del sector lucrativo reconoce sentirse insatisfecho con su trabajo, seguido del 11,4% del sector no lucrativo y del 8,9% de los trabajadores públicos.

Otro grupo de investigadores han vinculado las condiciones laborales a la satisfacción en las organizaciones no lucrativas, confirmando de manera general que el grado de satisfacción es elevado (a menudo más que en otras formas organizativas), incluso en presencia de niveles salariales más bajos (BENZ, 2005; MIRVIS, 1992). Resultados similares se han obtenido por LIGHT (2002) en los Estados Unidos, observando que los trabajadores de estas organizaciones presentan mayor satisfacción, a pesar de unas condiciones laborales más precarias que se traducen en salarios más bajos, escasez de personal y de recursos, así como cargas de trabajo excesivas. En el mismo sentido, utilizando dos grandes muestras de los Estados Unidos y el Reino Unido, BENZ (2005) demuestra que los trabajadores de las organizaciones sin fines de lucro se encuentran más satisfechos con su trabajo que sus homólogos en las empresas con ánimo de lucro. Dado que esta mayor satisfacción no puede explicarse por una compensación extrínseca más generosa, este autor deduce que las organizaciones sin ánimo de lucro conceden a sus empleados jugosos beneficios intrínsecos, hasta el punto de compensar los costes de oportunidad derivados de las potenciales pérdidas monetarias. Finalmente, empleando una muestra de 228 organizaciones de servicios de asistencia social y educativa, BORZAGA y TORTIA (2006) encuentran que en general los trabajadores de estas entidades no lucrativas están más satisfechos que los de otras formas organizativas, a pesar de que su nivel de remuneración monetaria es por término medio menor, constituyendo de este modo el sello distintivo de las entidades sin ánimo de lucro.

En otro orden de cosas, la implicación con el trabajo constituye un rasgo adicional por el que deberían destacar los empleados del tercer sector, dada la naturaleza casi mística asociada a la actividad que desarrollan estas organizaciones. Esta circunstancia sale a la luz en el estudio que desarrollan MIRVIS y HACKETT (1983) con datos procedentes de la encuesta de calidad del empleo de los Estados Unidos. Estos autores confirman que las recompensas intrínsecas que obtienen de sus trabajos los asalariados del sector sin ánimo de lucro es lo que provoca mayores niveles de

implicación en comparación con los trabajadores que prestan servicios en entidades públicas y lucrativas. Centrando la atención exclusivamente en directivos, WORD y PARK (2009) concluyen que el nivel de implicación de los gestores de organizaciones sin ánimo de lucro es significativamente superior al de los dirigentes públicos.

#### 4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como se indicaba en la introducción, el objeto de la presente investigación es analizar de manera comparada las condiciones laborales de los asalariados del sector no lucrativo versus sector lucrativo. El trasfondo que subyace en este análisis es que objetivamente las ventajas laborales que ofrecen las empresas con ánimo de lucro son incuestionables; sin embargo, el sector se encuentra impregnado de un halo de misticismo que provoca que el peso de los elementos de compensación intangibles contrarresten tal situación, logrando que la balanza se incline hacia el sector no lucrativo, generándose por ello mejores resultados en cuanto al nivel de motivación e implicación de los miembros de estas organizaciones.

Bajo estas premisas, teniendo en consideración la revisión bibliográfica realizada en los párrafos previos, las hipótesis de trabajo a contrastar en el estudio empírico que se desarrolla en el siguiente apartado serán las siguientes:

- H<sub>1</sub>:** *La pertenencia al sector lucrativo o no lucrativo viene motivada por una combinación de factores personales, laborales –extrínsecos e intrínsecos– y actitudinales.*
- H<sub>2</sub>:** *Para hacer frente a la incertidumbre y la inestabilidad financiera, las entidades no lucrativas usan con mayor probabilidad formas no convencionales de empleo: trabajo temporal, a tiempo parcial, salarios más bajos, horas de trabajo sin retribuir, etc. Todo ello se traduce en unas condiciones laborales extrínsecas más precarias.*
- H<sub>3</sub>:** *Quizás para equilibrar esta situación... se espera que las condiciones laborales de naturaleza intrínseca se manifiesten con mayor probabilidad entre los asalariados de entidades no lucrativas: conciliación, autonomía, flexibilidad, etc.*
- H<sub>4</sub>:** *Pero la integración por identificación de los miembros de entidades no lucrativas debería provocar que la pugna entre condiciones extrínsecas e intrínsecas se dilucidara a favor de estas últimas, lo que se traducirá en actitudes positivas hacia la organización: mayor motivación e implicación, reducido nivel de estrés, etc.*

#### 5. ESTUDIO EMPÍRICO

En la sociedad del siglo XXI el trabajo se configura como la piedra miliar sobre la que se sustenta la propia constitución del ser humano como persona libre, autónoma y responsable. En

este sentido, analizar las características del empleo de los asalariados del tercer sector y compararlas con el compendio de derechos y obligaciones que poseen los trabajadores de empresas con ánimo de lucro ayudará a comprender mejor si ambos colectivos disfrutaban de elementos de compensación similares o diferentes. Los resultados del estudio que se exponen a continuación –realizado con una muestra de trabajadores en el ámbito europeo– pretenden arrojar luz a un sector acusado en demasiadas ocasiones de opacidad.

## 5.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo se fundamenta en el modelo de regresión logística binaria, un caso particular de los denominados modelos de regresión con respuesta dicotómica. Esta técnica estadística permite desarrollar un modelo *logit* para estudiar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado –ser asalariado del sector no lucrativo– frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario –estar empleado en el sector lucrativo–, atendiendo a un conjunto de variables que la revisión bibliográfica ha identificado como relacionadas con el fenómeno objeto de análisis: características individuales, factores organizativos y variables de resultado.

## 5.2. LA MUESTRA

Los datos utilizados para el desarrollo de la presente investigación se han obtenido de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, elaborada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2010). Esta encuesta, que analiza las condiciones laborales en los 27 países de la Unión Europea además de Turquía, Croacia, Noruega, Macedonia, Montenegro, Albania y Kosovo, proporciona una valiosa cantidad de información sobre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo y, en concreto, sobre actitudes, percepciones y conductas de los empleados. La población objeto de estudio son todas las personas con 15 años o más (16 años o más en España, el Reino Unido y Noruega) asalariados por cuenta ajena, cuyo lugar habitual de residencia sea alguno de los Estados miembros de la Unión Europea. El trabajo de campo se realizó en 2010, arrojando un total de 43.816 encuestas válidas.

Sobre la base de la totalidad de la muestra obtenida en la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo se estima que el 1,2% de todos los trabajadores de la Unión Europea trabajan en el sector no lucrativo a tiempo completo, frente al 98,8% de empleados que desarrollan su actividad en empresas privadas con ánimo de lucro. Esta ratio se aleja de los baremos obtenidos en otras investigaciones, como la realizada en 1995 por la Universidad Johns Hopkins, según la cual las entidades no lucrativas generarían el 4,8% del empleo en el contexto europeo.

Para conseguir los objetivos de la presente investigación se ha extraído una submuestra de 1.066 asalariados, de los cuales 469 prestan sus servicios en el sector no lucrativo (44,0%)

y 597 trabajan por cuenta ajena en el sector lucrativo (56,0%). Tomando como referencia la muestra total hay que indicar que el 47,0% de los participantes son hombres y el 53,0% mujeres. La presencia femenina en el sector no lucrativo aumenta entre las mujeres (68,9%) y disminuye entre los hombres (31,1%). La edad media de los encuestados era de 41,3 años (43,9 años entre los asalariados de entidades no lucrativas y 39,3 años entre los empleados de empresas con afán de lucro). Por otra parte se observa un nivel de formación más elevado entre los asalariados del tercer sector, ya que el 45,9% afirma poseer estudios universitarios frente al 36,0% del resto de la muestra.

### 5.3. MEDIDAS

#### 5.3.1. Variable dependiente

La variable dependiente de este estudio es el sector de actividad en el que trabaja el asalariado, identificado a través de uno de los ítems incluidos en la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2010. Los sujetos que responden que trabajan en el sector sin ánimo de lucro fueron codificados como 1, mientras que aquellos que afirman que prestan sus servicios en el sector privado se codificaron con un 0.

#### 5.3.2. Variables independientes

Con base en la revisión bibliográfica realizada previamente con relación al fenómeno objeto de la presente investigación, en este estudio se analizan una serie de variables independientes agrupadas en tres categorías: factores personales, condiciones laborales y variables de resultado.

En primer lugar se incluyen una serie de variables relativas a las características demográficas de los empleados, lo que proporcionará un perfil de los trabajadores en cada sector. Una cuestión sobre la que debe profundizarse es acerca de si las organizaciones sin fines de lucro constituyen la primera elección laboral para aquellos individuos que aspiran a poner sus ideales y conocimientos en práctica o, por el contrario, estas organizaciones suponen un último recurso para los sujetos con menor formación y empleabilidad en el mercado laboral. La comparación de estos aspectos ayudará a identificar si el sector no lucrativo atrae principalmente a un determinado tipo de empleados, como puede ser el caso de las mujeres.

En segundo lugar se emplea un conjunto de variables relativo a las condiciones de trabajo y características del puesto en cada uno de los sectores analizados: temporalidad, horario, capacidad de influencia en las decisiones, autonomía sobre el desempeño, etc. Sobre la base de las percepciones individuales se puede establecer una comparación de los elementos de compensación extrínsecos e intrínsecos que existen en ambos sectores de actividad. En este bloque se introducen algunas variables relativas al contexto organizativo. Básicamente se analiza si existe

un sector de actividad típico del sector no lucrativo frente al lucrativo, así como si el tamaño de estas organizaciones difiere entre sí.

Por último, el tercer grupo de variables se focalizan en los resultados sobre las actitudes individuales: motivación, satisfacción, implicación, etc. Estas variables de resultado pueden constituir un indicador de la calidad del empleo en cada uno de los dos sectores de actividad investigados.

La relación de variables explicativas que integran cada una de las categorías se presenta en la tabla 1, junto con su codificación y respectivas frecuencias.

Tabla 1. Variables explicativas: codificación y frecuencias

Variables: codificación y frecuencia	Frecuencias			
	Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
<b>Características personales</b>				
Género (0: Hombre; 1: Mujer) .....	501	565		
Edad (0: 15-24; 1: 25-39; 2: 40-54; 3: + 55) .....	70	400	428	156
Formación (0: Hasta estudios primarios; 1: Estudios secundarios; 2: Estudios universitarios) .....	22	612	429	
<b>Factores situacionales-laborales</b>				
Antigüedad (0: Hasta 1 año; 1: + 1 a 5 años; 2: + 5 a 10 años; 3: + 10 años) .....	152	397	195	307
Tipo de contrato (0: Fijo; 1: Temporal) .....	865	187		
Tipo de jornada (0: Parcial; 1: Completa) .....	309	741		
Puesto directivo (0: No directivo; 1: Directivo) .....	897	159		
Trabajo nocturno (0: Sí; 1: No) .....	188	872		
Trabajo en fin de semana (0: Sí; 1: No) .....	782	275		
Trabajo + 10 horas al día (0: Sí; 1: No) .....	277	771		
Trabajo a turnos (0: Sí; 1: No) .....	173	885		
Capacidad decidir horario (0: Sin flexibilidad; 1: Con flexibilidad) .....	590	462		
Armonía trabajo-compromisos personales (0: No; 1: Sí) .....	167	896		
Tareas monótonas (0: Sí; 1: No) .....	452	607		
Tareas complejas (0: No; 1: Sí) .....	464	586		
				.../...

Variables: codificación y frecuencia	Frecuencias			
	Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
.../...				
Tareas rotativas (0: No; 1: Sí) .....	545	509		
Trabajo en equipo (0: No; 1: Sí) .....	384	671		
Autonomía sobre contenido del trabajo (0: No; 1: Sí) .....	166	896		
Autonomía sobre el ritmo de trabajo (0: No; 1: Sí) .....	355	697		
Sector de actividad (0: Otros; 1: Sector servicios) .....	173	869		
Tamaño de la organización (0: Hasta 9 empleados; 1: 10-49 empleados; 2: 50 o más empleados) .....	355	349	312	
<b>Variables actitudinales</b>				
Implicación emocional con el trabajo (0: No; 1: Sí) .....	419	635		
Motivación (0: No; 1: Sí) .....	349	706		
Satisfacción con condiciones de trabajo (0: No; 1: Sí) .....	142	910		
Satisfacción salario (0: Sí; 1: No) .....	519	545		
Estrés (0: Sí; 1: No) .....	700	361		
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.				

## 5.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación es profundizar en las condiciones laborales de los asalariados del tercer sector en el ámbito de la Unión Europea en comparación con los empleados por cuenta ajena de empresas de naturaleza lucrativa, de tal modo que se ponga de manifiesto si existen o no determinadas características del empleo que sirvan para diferenciar a tales colectivos. Para lograr este fin se utiliza en primer lugar un análisis de tablas de contingencia y Chi-cuadrado de Pearson, con el objeto de examinar la posible relación bivalente entre la variable finalidad –lucrativa o no– y un conjunto de variables agrupadas en tres categorías: a) demográficas, b) condiciones de trabajo, y c) actitudes hacia el trabajo. Además, este primer análisis servirá de preparación para el análisis multivariante que se realizará posteriormente, desarrollando un modelo de regresión logística donde se ponga de manifiesto el efecto conjunto que las variables independientes, con una capacidad de predicción estadísticamente significativa, ejercen sobre la probabilidad de que un sujeto pertenezca al sector de actividad lucrativo o no lucrativo.

## 5.4.1. Análisis bivariante

### 5.4.1.1. Características personales

Tal y como se puede apreciar en la tabla 2, la aplicación del contraste de Pearson a un nivel de significación de 0,05 indica que existen diferencias significativas en la distribución de las diferentes categorías de encuestados por razón de género, de edad y de nivel de formación académica. En primer lugar, la feminización del sector no lucrativo resulta patente al comprobar que casi 7 de cada 10 asalariados de este sector son mujeres, frente al 40,5% de las empresas lucrativas, lo que parece apoyar la teoría de que el tercer sector constituye un nicho de empleo para la población femenina.

Por otra parte, la edad de los asalariados que prestan sus servicios en entidades no lucrativas es mayor en comparación con el otro grupo objeto de análisis, confirmándose de este modo que el tercer sector ofrece oportunidades laborales a colectivos que tradicionalmente tienen más dificultad para acceder al empleo. De esta manera, aunque ambos grupos se distribuyen de forma similar en el intervalo de edad más joven, surgen notables diferencias en los tramos superiores: el 66,5% de los asalariados no lucrativos tienen más de 40 años frente al 46,6% que representa este intervalo de edad entre los asalariados lucrativos.

Finalmente, la tabla 2 también revela un mayor nivel formativo de los asalariados del tercer sector con respecto al que presentan los empleados de empresas lucrativas: el 45,9% de los primeros posee estudios universitarios frente al 36,0% de los últimos.

Tabla 2. Características personales

Variables	Empresas lucrativas	Entidades no lucrativas	$\chi^2$	Sig.
<b>Género</b>				
Hombre .....	59,5 %	31,1 %	84,651	0,000
Mujer .....	40,5 %	68,9 %		
<b>Edad</b>				
15-24 años .....	6,8 %	6,4 %	48,767	0,000
25-39 años .....	46,6 %	27,1 %		
40-54 años .....	36,0 %	46,4 %		
55 o más años .....	10,6 %	20,1 %		
.../...				

Variables	Empresas lucrativas	Entidades no lucrativas	$\chi^2$	Sig.
.../...				
<b>Formación</b>				
Hasta estudios primarios .....	1,7 %	2,6 %	12,808	0,002
Estudios secundarios .....	62,4 %	51,5 %		
Estudios universitarios .....	36,0 %	45,9 %		
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.				

### 5.4.1.2. Condiciones de trabajo

La V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo 2010 cubre numerosos aspectos relativos a la forma de organización y distribución del tiempo de trabajo, así como de otros derechos y obligaciones en el desempeño de la actividad laboral. Todos estos elementos constituyen dimensiones claves a la hora de analizar las condiciones de trabajo, ya que atañen al corazón de la relación laboral afectando a la calidad del empleo.

Bajo esta perspectiva, en la tabla 3 se aprecian algunas diferencias significativas entre los dos colectivos de trabajadores objeto de investigación en el presente estudio. En primer lugar, se advierte una clara separación intergrupos en cuanto a la estabilidad del empleo. Por término medio, en la Unión Europea el 85,0% de los empleados del sector lucrativo disfruta de un contrato de trabajo indefinido frente al 78,7% de los empleados de entidades no lucrativas. De este modo, la incidencia de la temporalidad en el tercer sector se situaría en el 21,3%, seis puntos más que en el sector lucrativo. Esta mayor inestabilidad se produce a pesar de que la antigüedad media de los asalariados es superior en el sector no lucrativo: el 31,1% de estas personas llevan más de 10 años en la misma entidad (27,7% en el sector lucrativo) y el 19,3% entre un lustro y una década (17,9% entre los empleados lucrativos).

Algunos estudios asocian la inestabilidad con el tipo de jornada, encontrándose menor estabilidad en aquellos empleados que trabajan a tiempo parcial. Este es precisamente el caso que nos ocupa, ya que en la tabla 3 se constata la existencia de diferencias significativas entre los grupos objeto de análisis, manifestándose una ratio de parcialidad del 21,9% entre los trabajadores lucrativos, mientras que entre los asalariados no lucrativos la incidencia casi se duplica (39,0%).

En otro orden de cosas, las condiciones de trabajo que la organización ofrece a sus empleados suelen estar directamente relacionadas con el tipo de puesto que estos desempeñan. Desde esta perspectiva cabría esperar que asumir o no algún tipo de responsabilidad directiva ejerciera de factor discriminante entre ambos sectores de actividad. Sin embargo, los resultados que se

presentan en la tabla 3 no muestran diferencias estadísticamente significativas entre los asalariados lucrativos y no lucrativos.

Donde sí se aprecian algunas diferencias es en la forma de organización del tiempo de trabajo. Por un lado, se advierte una mayor capacidad de los asalariados de las entidades no lucrativas para decidir acerca de su horario (prácticamente uno de cada dos encuestados disponen de esta prerrogativa, lo que supone un gap de casi 10 puntos porcentuales con respecto a los trabajadores de empresas privadas), así como una menor incidencia del trabajo en fin de semana (uno de cada tres empleados no lucrativos reconoce no trabajar nunca en fin de semana, mientras que este porcentaje se reduce al 19,2% en el caso de los empleados lucrativos). Todo ello motiva que el 88,0% de los asalariados del tercer sector no encuentren dificultad alguna para armonizar sus responsabilidades profesionales y sus compromisos personales, porcentaje que se reduce al 81,4% entre los asalariados de empresas lucrativas.

Finalmente, aunque los datos aportados en la tabla 3 parecen indicar una mayor propensión de los asalariados lucrativos hacia el trabajo nocturno y las jornadas de trabajo prolongadas, así como una menor incidencia de la turnicidad, en ninguno de estos casos se puede aseverar que esas diferencias sean significativas desde un punto de vista estadístico.

En otro sentido hay que reseñar que la naturaleza del trabajo que desempeña un empleado se relaciona de forma directa con la calidad del mismo. En esta investigación se trabaja bajo la hipótesis de que las peores condiciones laborales extrínsecas ofrecidas por el sector no lucrativo se compensan con factores motivacionales intrínsecos asociados, entre otras cosas, a la esencia y características del trabajo que se realiza. Este hecho se constata en la tabla 2, donde se aprecia que los trabajadores del tercer sector desempeñan tareas más complejas y rotativas –lo que contribuye a una reducción de la monotonía–, sobre las que ejercen un mayor grado de control, tanto sobre el contenido como sobre el ritmo del trabajo. En contraposición, los puestos más simples, estables, monótonos y rígidos se manifiesta con mayor profusión entre los trabajadores de empresas privadas.

Asimismo, en la tabla 3 se aprecia que el trabajo en equipo constituye una práctica bastante extendida que afecta de modo homogéneo tanto a trabajadores lucrativos como no lucrativos, no existiendo por tanto un comportamiento estadísticamente diferenciado entre ambos grupos.

Los dos últimos factores situacionales a considerar son el sector de actividad y el tamaño de la organización donde prestan sus servicios los asalariados. En este sentido, mientras que el tamaño no constituye un elemento que segregue a un colectivo del otro, la distribución sectorial sí presenta diferencias dignas de reseña. Como se puede comprobar en la tabla 3, el sector servicios concentra la práctica totalidad de la actividad desarrollada por el sector no lucrativo, en concreto el 96,5%. El peso de este sector se reduce al 73,0% entre las empresas lucrativas, debido sobre todo al mayor protagonismo del resto de sectores en la economía privada con ánimo de lucro.

Tabla 3. Factores situacionales y laborales

Variables	Empresas lucrativas	Entidades no lucrativas	$\chi^2$	Sig.
<b>Antigüedad</b>				
Hasta 1 año .....	17,9 %	10,1 %	13,039	0,005
Más de 1 a 5 años .....	36,4 %	39,5 %		
Más de 5 a 10 años .....	17,9 %	19,3 %		
Más de 10 años .....	27,7 %	31,1 %		
<b>Tipo de contrato</b>				
Fijo .....	85,0 %	78,7 %	6,964	0,005
Temporal .....	15,0 %	21,3 %		
<b>Tipo de jornada</b>				
Parcial .....	21,9 %	39,0 %	36,598	0,000
Completa .....	78,1 %	61,0 %		
<b>Tipo de puesto</b>				
No directivo .....	83,9 %	86,3 %	1,197	n.s.
Directivo .....	16,1 %	13,7 %		
<b>Trabajo nocturno</b>				
Sí .....	17,6 %	17,9 %	0,018	n.s.
No .....	82,4 %	82,1 %		
<b>Trabajo en fin de semana</b>				
Sí .....	80,8 %	65,3 %	32,692	0,000
No .....	19,2 %	34,7 %		
<b>Trabajo + 10 horas/día</b>				
Sí .....	25,0 %	28,2 %	1,390	n.s.
No .....	75,0 %	71,8 %		
<b>Trabajo a turnos</b>				
Sí .....	18,0 %	14,3 %	2,646	n.s.
No .....	82,0 %	85,7 %		
.../...				

Variables	Empresas lucrativas	Entidades no lucrativas	$\chi^2$	Sig.
.../...				
<b>Capacidad de decidir horario</b>				
Sí .....	39,9 %	49,0 %	8,856	0,002
No .....	60,1 %	51,0 %		
<b>Armonía trabajo-familia</b>				
Sí .....	81,4 %	88,0 %	8,699	0,002
No .....	18,6 %	12,0 %		
<b>Tareas monótonas</b>				
Sí .....	47,6 %	36,3 %	13,611	0,000
No .....	52,4 %	63,7 %		
<b>Tareas complejas</b>				
Sí .....	50,3 %	62,9 %	16,476	0,000
No .....	49,7 %	37,1 %		
<b>Tareas rotativas</b>				
Sí .....	45,8 %	51,4 %	3,214	0,042
No .....	54,2 %	48,6 %		
<b>Trabajo en equipo</b>				
Sí .....	61,8 %	65,9 %	1,841	n.s.
No .....	38,2 %	34,1 %		
<b>Autonomía contenido de trabajo</b>				
Sí .....	79,9 %	90,1 %	20,888	0,000
No .....	20,1 %	9,9 %		
<b>Autonomía ritmo de trabajo</b>				
Sí .....	59,7 %	74,7 %	26,125	0,000
No .....	40,3 %	25,3 %		
<b>Sector de actividad</b>				
Otros sectores .....	27,0 %	3,5 %	102,973	0,000
Sector servicios .....	73,0 %	96,5 %		
.../...				

Variables	Empresas lucrativas	Entidades no lucrativas	$\chi^2$	Sig.
.../...				
<b>Tamaño</b>				
Hasta 9 empleados .....	35,8 %	33,9 %	5,312	n.s.
De 10 a 49 empleados .....	32,6 %	36,5 %		
50 o más empleados .....	31,6 %	29,7 %		
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.				

### 5.4.1.3. Variables actitudinales

Con respecto a esta última categoría de variables hay que comenzar indicando que diversos estudios han puesto de manifiesto la existencia de ciertas respuestas actitudinales de los empleados en función de las condiciones de trabajo ofrecidas por las organizaciones. En el caso que nos ocupa, esta circunstancia se esperaba que se tradujera en una mayor implicación y motivación laboral, al mismo tiempo que en menores niveles de estrés. Asimismo, la porfía entre condiciones laborales extrínsecas (a priori más favorables para los empleados lucrativos) e intrínsecas (en principio más benévolas entre los empleados no lucrativos) debería provocar en este último grupo de empleados un menor grado de satisfacción con el salario, a la vez que un mayor nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo. Esta última tesis se plantea bajo el supuesto de que los factores de compensación intrínsecos ganan el combate a los extrínsecos.

Los resultados de la tabla 4 confirman algunas de las hipótesis que se presuponían. El nivel de implicación con la actividad laboral de los empleados no lucrativos alcanza a tres de cada cuatro, mientras que entre los empleados lucrativos no llega a uno de cada dos. No obstante, esta mayor implicación no se traduce en diferencias significativas entre ambos grupos ni en los niveles de motivación, ni en los niveles de estrés, presentando ambos grupos comportamientos muy similares.

Por otra parte, la satisfacción forma parte del marco de condiciones laborales donde se sumerge la actividad laboral. Hoy día el trabajo ocupa una parte muy significativa del tiempo disponible para la mayoría de ciudadanos adultos. A la par, la actividad laboral genera sentimientos de identidad y utilidad social. La satisfacción con el trabajo constituye una variable de gran importancia para el bienestar del individuo directamente relacionada con las condiciones laborales de las que disfruta este. Por consiguiente, un empleado con «un buen trabajo» –bien pagado, estable, con un entorno agradable y una actividad motivadora...– debería mostrar niveles más elevados de satisfacción general. No obstante, la interacción de factores compensatorios extrínsecos e intrínsecos podría originar respuestas diferentes en el colectivo de asalariados lucrativos y no lucrativos.

En la tabla 4 se constata parcialmente tal aseveración. Por un lado, el nivel de satisfacción general con las condiciones de trabajo es alto en ambos colectivos, superior al 86 %, pero no se obtienen diferencias estadísticamente significativas que hagan pensar que el peso de los factores intrínsecos compense unas condiciones laborales extrínsecas más precarias. Por el contrario, los resultados del análisis bivalente descubren que los asalariados de empresas con ánimo de lucro se muestran bastante más satisfechos con la retribución que perciben que los asalariados de entidades no lucrativas (53,5 frente al 42,7%), encontrándose diferencias estadísticamente significativas en este sentido.

Tabla 4. Variables actitudinales

Variables	Empresas lucrativas	Entidades no lucrativas	$\chi^2$	Sig.
<b>Implicación con trabajo</b>				
Sí .....	48,4 %	75,4 %	78,937	0,000
No .....	51,6 %	24,6 %		
<b>Motivación</b>				
Sí .....	67,5 %	66,2 %	0,175	n.s.
No .....	32,5 %	33,8 %		
<b>Satisfacción con condiciones de trabajo</b>				
Sí .....	86,6 %	86,4 %	0,008	n.s.
No .....	13,4 %	13,6 %		
<b>Satisfacción con salario</b>				
Sí .....	53,5 %	42,7 %	12,212	0,000
No .....	46,5 %	57,3 %		
<b>Estrés</b>				
Sí .....	65,3 %	66,8 %	0,258	n.s.
No .....	34,7 %	33,2 %		
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.				

### 5.4.2. Análisis multivariante

Tras el análisis bivalente inicial, a continuación se considera oportuno plantear un modelo de regresión logística que ayude a determinar el efecto conjunto que las diferentes categorías de variables ejercen sobre la probabilidad de pertenecer a un sector de actividad u otro.

En la tabla 5 se presentan los resultados de la estimación mediante regresión logística de los factores que determinan el sector de actividad al que pertenecen los asalariados en la Unión Europea<sup>6</sup>. En primer lugar hay que destacar que el estadístico de contraste aplicado para evaluar la eficiencia del modelo en su conjunto indica que existen razones suficientes para aceptar la validez del mismo, es decir, para afirmar que el hecho de que un trabajador pertenezca al sector con o sin ánimo de lucro puede ser satisfactoriamente explicado por el conjunto de variables consideradas en la presente investigación. Además hay que destacar que las variables utilizadas presentan una importante capacidad de generalización del modelo –tal y como se comprueba al comparar las

<sup>6</sup> La metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos de este apartado se fundamenta en el modelo de regresión logística binaria, un caso particular de los denominados modelos de regresión con respuesta dicotómica. Esta técnica estadística permite determinar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario. La forma más habitual de presentar este modelo viene dada por:

$$\frac{p}{1 - p} = e^{\beta_0 + \sum_{i=1}^k \beta_i X_i}$$

El primer miembro de esta igualdad se denomina ratio de riesgo –o también *odds ratio* (OR)– y representa la probabilidad relativa del suceso investigado frente a su no ocurrencia. Así, una OR cuyo valor fuera  $x$  indicaría que es  $x$  veces más probable que un asalariado trabaje en una entidad no lucrativa frente a una empresa lucrativa. Desde este punto de vista, la interpretación de los coeficientes del modelo resulta sencilla. Una vez elegida la variable  $X_j$  y el resto de las variables independientes, ante cualquier incremento unitario de este predictor la razón entre las *odds ratio* vendrá dada por:

$$\Delta \frac{p}{1 - p} = e^{\beta_j}$$

De esta forma, si  $\beta_j > 0$ , el incremento en la ratio de riesgo será mayor que 1, lo que significa un incremento en la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado. Como en cualquier otro modelo estadístico, el de regresión logística admite diversos contrastes de hipótesis que determinan su validez, tanto en términos globales como individuales. Los primeros evalúan en su conjunto la posibilidad de que realmente el fenómeno investigado pueda ser modelado mediante una expresión del tipo elegido, mientras que los segundos, cuya validez está supeditada a los primeros, examinan la conveniencia de incluir o no cada una de las variables en el modelo considerado. En este trabajo se empleará como medida global el índice de bondad de ajuste de Hosmer-Lemeshow, cuyo valor será más reducido cuanto más ajustado sea el modelo y, por consiguiente, tanto más significativo cuanto mayor sea el correspondiente  $p$ -valor. Para los análisis individuales se utilizará el test de Wald, similar en su interpretación al estadístico  $t$  empleado habitualmente en los modelos de regresión lineal: mayor significación para aquellas variables en las que el valor del estadístico sea elevado y, por tanto, cuanto menor sea el  $p$ -valor.

observaciones que han sido clasificadas correctamente, tanto de forma general como para cada uno de los colectivos investigados— lo que viene a demostrar su eficacia predictora. El modelo de regresión logística que se presenta en la tabla 5 clasifica correctamente al 76,5% de los casos, observándose un buen equilibrio entre ambos grupos: asalariados del tercer sector (75,3%) y trabajadores del sector privado (77,5%).

Como se puede apreciar en este modelo general, la probabilidad de que un individuo se integre en una organización no lucrativa es superior entre las mujeres de mayor edad que trabajan en el sector servicios con unas condiciones laborales extrínsecas más precarias en comparación con los empleados del sector con ánimo de lucro, sobre todo en lo que se refiere a la inestabilidad en el empleo y a la insatisfactoria política salarial de estas entidades. Esta realidad convive con otros elementos de compensación intrínsecos que permiten al asalariado «no lucrativo» disfrutar de mayor flexibilidad horaria (resulta menos probable que trabajen en fin de semana, lo que les ayuda a armonizar el trabajo y la vida personal) en la realización de un trabajo más enriquecedor y autónomo, caracterizado por la ausencia de monotonía, por la rotación y complejidad de las tareas y por la autonomía tanto en el ritmo como en el contenido de la actividad desempeñada. El resultado de todo ello se traduce en una mayor implicación con el trabajo<sup>7</sup>.

Aun así, el impacto de cada una de las variables significativas en la probabilidad de trabajar en uno u otro sector difiere sustancialmente de unas a otras, tal y como indica el análisis de los intervalos de confianza obtenidos para las correspondientes *odds ratios* (OR) (véase tabla 5). De esta manera, el efecto más intenso se aprecia en relación con el sector de actividad de la organización que facilita el empleo, ya que un individuo que trabaje en el sector servicios es más probable que pertenezca al tercer sector, hasta siete veces más que al sector con ánimo de lucro, situándose su intervalo de confianza entre 3,784 y 13,735.

Siguiendo en orden de importancia, a bastante distancia aparece el efecto de la implicación laboral, con un cociente de *odds ratios* entre los empleados no lucrativos que triplica al de los asalariados de empresas lucrativas.

Como se indicaba anteriormente, otras variables asociadas a las características de la persona o del puesto de trabajo también contribuyen a caracterizar el origen del empleado. Así, algunas *odds ratios* duplican la posibilidad de trabajar como asalariado en una entidad no lucrativa: ser mujer (OR: 2,538), pasar de una categoría de edad inferior a otra superior (OR: 2,117), tener un contrato de trabajo temporal (OR: 2,222), trabajar en fin de semana (OR: 2,420), realizar tareas complejas (OR: 2,202) y percibir cierta armonía entre la vida personal y profesional (OR: 2,092)

<sup>7</sup> Todos estos resultados son significativos en el nivel del 1%. Para este nivel de significación, el modelo de regresión logística indica que el resto de variables que de forma independiente habían mostrado una relación significativa con el sector de actividad dejan de tenerla cuando se trata de evaluar su impacto de forma conjunta.

Finalmente, otro grupo de variables aumentan entre el 100 y el 200% la probabilidad relativa de trabajar en una entidad del tercer sector. En concreto, la realización de tareas rotativas (OR: 1,621) y de menor monotonía (OR: 1,422), sobre las que se ejerce un determinado grado de control, tanto sobre el contenido de la actividad realizada (OR: 1,779), como sobre el ritmo de trabajo (OR: 1,625). Asimismo, el modelo de regresión logística revela el mayor estado de insatisfacción con el salario de los empleados del tercer sector. En este sentido, la probabilidad relativa de que una persona que no se encuentre satisfecha con su retribución pertenezca al sector no lucrativo es del 188,9% en comparación con los asalariados de empresas que persiguen afán de lucro, situación que alcanza el 133,3% en el mejor de los casos y repunta hasta el 267,8% en la hipótesis más negativa.

Tabla 5. Regresión logística: factores que determinan el sector de actividad del asalariado en la Unión Europea e intervalo de confianza de odds ratios

Variables en el modelo	Odds ratios I. C. 95 % para OR					
	B	E. T.	Wald	OR	Inferior	Superior
Sexo (0: Hombre; 1: Mujer) .....	0,931	0,177	27,536	2,538	1,792	3,594
Edad (0: 15-24; 1: 25-39; 2: 40-54; 3: 55 o más) .....	0,750	0,114	42,910	2,117	1,691	2,649
Tipo de contrato (0: Indefinido; 1: Temporal) .....	0,799	0,242	10,869	2,222	1,382	3,573
Trabajo en fin semana (0: Sí; 1: No)	0,884	0,215	16,892	2,420	1,588	3,687
Armonía vida personal-profesional (0: No; 1: Sí) .....	0,738	0,254	8,418	2,092	1,271	3,443
Tareas monótonas (0: Sí; 1: No) .....	0,352	0,180	3,827	1,422	0,999	2,023
Tareas complejas (0: No; 1: Sí) .....	0,789	0,186	18,095	2,202	1,530	3,167
Tareas rotativas (0: No; 1: Sí) .....	0,483	0,178	7,379	1,621	1,144	2,298
Autonomía contenido de trabajo (0: No; 1: Sí) .....	0,576	0,266	4,686	1,779	1,056	2,997
Autonomía ritmo de trabajo (0: No; 1: Sí) .....	0,486	0,188	6,659	1,625	1,124	2,350
Sector (0: Otros; 1: Sector servicios)	1,975	0,329	36,080	7,209	3,784	13,735
Implicación laboral (0: No; 1: Sí) .....	1,101	0,194	32,300	3,008	2,057	4,397
Satisfacción con salario (0: Sí; 1: No)	0,636	0,178	12,769	1,889	1,333	2,678
Constante .....	-8,112	0,675	144,414	0,000		
						.../...

Variables en el modelo				Odds ratios I. C. 95 % para OR		
	B	E. T.	Wald	OR	Inferior	Superior
.../...						
$\chi^2$ Test de eficiencia. Modelo completo .....	3,901					
Grados de libertad .....	8					
Nivel de significación .....	0,866					
% Correcto de predicción .....						
Modelo completo .....	76,5 %					
Modelo sector no lucrativo .....	75,3 %					
Modelo sector lucrativo .....	77,5 %					
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.						

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las profundas transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que caracterizan al panorama organizativo actual exigen una renovación de las políticas y prácticas de recursos humanos, un nuevo estilo donde la humanización y el enriquecimiento del puesto de trabajo adquieran un auténtico significado estratégico para alcanzar resultados sostenibles a través de las personas. Ello requiere un estilo de gestión que maneje eficazmente valores que emergen desde las entrañas de la organización, de forma que las personas dejen de ser consideradas un coste a minimizar para llegar a transformarse en un recurso estratégico a desarrollar.

Tradicionalmente se ha considerado que la conexión entre los valores individuales y la misión organizacional se produce de manera natural en las entidades del tercer sector, posiblemente por esa bruma ideológica que abriga a este tipo de organizaciones y que presupone un plus de identificación entre sus miembros. Esta idea que quizás se sustente sobre una sólida base en ciertos colectivos como los socios, donantes o voluntarios, a lo mejor no es tan obvia en relación con el grueso de trabajadores asalariados por cuenta ajena, personas de carne y hueso que, como el resto de los asalariados que trabajan en el sector lucrativo, tienen necesidades personales y familiares que satisfacer: profesores de centros educativos de la Iglesia, personal médico de hospitales propiedad de órdenes religiosas, responsables de proyectos en organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo, administrativos en asociaciones que luchan por la integración de colectivos desfavorecidos, el carretillero que trabaja en el almacén de un banco de alimentos, así como otros cientos de empleos que se puedan imaginar y que, ahora mismo, están desempeñándose en cualquier punto del planeta bajo el paraguas legal que ofrecen diferentes modelos de organizaciones no lucrativas.

No obstante, cada vez existen más evidencias que ponen en duda esa supuesta sobreactivación de las endorfinas de la identificación entre los empleados no lucrativos. En este sentido, algunos estudios observan una ruptura del contrato psicológico, sobre todo entre las nuevas personas incorporadas. Muchos de estos empleados consideran que la entidad en la que trabajan es principalmente una empresa y el puesto de trabajo «solamente un puesto de trabajo», por lo que la elevada demanda emocional de la actividad que desempeñan, los salarios en ocasiones menores a los de otros sectores, la inestabilidad y las jornadas de trabajo agotadoras motivan la elevada rotación en parte del sector, cuyos trabajadores, al no ver un futuro a largo plazo, terminan por cambiar de empleo (ADOS, 2008).

Que este tipo de entidades no tengan capacidad para atraer y retener a los empleados con mayor talento y potencial –por su escaso nivel de competitividad externa en métodos de compensación de base financiera, por ejemplo–, constituye una seria amenaza para el sector sin fines lucrativos que puede poner en peligro su supervivencia a largo plazo. Pese a este riesgo potencial, en el sector se palpa una acentuada resistencia al cambio que se materializa, entre otras cosas, en la aversión casi pandémica a todo lo que suponga la incorporación de criterios de gestión profesional. Esta circunstancia se produce por el miedo a la pérdida de identidad y, por ende, de los niveles de implicación y satisfacción que aparentemente diferencian a los empleados «lucrativos» de los «no lucrativos». La creencia en este sentido es que la introducción de estándares y procedimientos para incrementar la eficiencia se traduciría en mayor formalización y centralización de la autoridad, limitando de este modo la flexibilidad, constriñendo la innovación y generando un ambiente de presión dirigido a aumentar la productividad a toda costa que podría derivar, incluso, en que los empleados se cuestionaran los ideales que los condujeron a trabajar en una entidad no lucrativa.

La negativa a profesionalizar un sector tan heterogéneo –en el que cohabitan diminutas organizaciones de ámbito local y «multinacionales de la solidaridad» que cuentan con delegaciones en varios continentes– hace pensar en la existencia de diferencias entre las entidades no lucrativas y las empresas con ánimo de lucro. Esta circunstancia se reflejará en modelos organizativos heterogéneos, con diseños estructurales diferentes y que, por consiguiente, satisfarán de modo diverso las necesidades de sus empleados a lo largo de las distintas dimensiones del trabajo. El análisis de las reacciones afectivas de los individuos a los procesos laborales en los que se encuentran inmersos constituye una línea de investigación coherente con la actual tendencia del *management* que sugiere la necesidad de implementar políticas de gestión basadas en las emociones, los sentimientos y los valores (FERNÁNDEZ y PEÑALVER, 2005; FERNÁNDEZ, 2004). Por muy nobles que sean las motivaciones de los empleados «no lucrativos», la organización debe garantizar un caldo de cultivo que propicie y alimente los anhelos de estas almas pudibundas. De ahí que las condiciones laborales ofrecidas por estas entidades se configuren en variables críticas para explicar la capacidad de ampliar el potencial competitivo de sus trabajadores.

Precisamente, uno de los principales retos del sector no lucrativo para afianzar su crecimiento se encuentra en construir conocimiento acerca de su tamaño, composición y estructura. Posiblemente mucho más que en cualquier otro sector de actividad, el sector no lucrativo es intensivo en recursos humanos. Por eso resulta crucial el diseño y ejecución de investigaciones

sólidas que ayuden a comprender la naturaleza del trabajo, las características de los empleados integrados en el mismo y las necesidades actuales y futuras de estos trabajadores (MCMULLEN y SCHELLINGBURG, 2003).

La utilidad del presente trabajo se enmarca en este contexto tan etéreo, un campo de estudio donde existe muy poca literatura científica que centre su objeto de investigación en torno a los empleados por cuenta ajena de organizaciones no lucrativas. En el mismo se ha constatado –mediante un estudio empírico de ámbito europeo– que las condiciones laborales de las personas que trabajan en el sector no lucrativo difieren notablemente de las que presentan los asalariados de empresas con ánimo de lucro. El trasfondo de todo el análisis ha girado en torno a la contienda entre condiciones laborales extrínsecas e intrínsecas. Si en verdad las recompensas extrínsecas son más limitadas en las organizaciones no lucrativas, los motivos que justificarían que a un empleado de este sector le compense seguir prestando sus servicios en este tipo de institución deberían cimentarse en factores motivacionales intrínsecos, relacionados directamente con la esencia y características de la actividad laboral. Conscientes de la trascendencia que este hecho puede implicar a nivel práctico, mediante un modelo de regresión logística se han puesto de manifiesto en términos probabilísticos los rasgos que caracterizan a los empleados no lucrativos insertos en el mercado laboral europeo.

En primer lugar, se ha determinado el perfil del asalariado que trabaja en el sector no lucrativo, concluyéndose que la probabilidad de formar parte del mismo depende de una combinación de variables pertenecientes a las tres categorías consideradas –personales, laborales (extrínsecas e intrínsecas) y actitudinales–, lo que confirma el planteamiento realizado en la primera de las hipótesis de investigación relativo a la multidimensionalidad del modelo. En este sentido, aunque las condiciones laborales son nucleares para la integración y permanencia en el tercer sector, también deben considerarse las características personales del empleado y su nivel de implicación con el puesto que va a desempeñar. En relación con los factores individuales, los resultados del presente estudio revelan que el sector ofrece oportunidades de empleo a colectivos que tradicionalmente se han topado con serias dificultades, sobre todo las mujeres y las personas de mayor edad. En concreto, y en sintonía con la investigación realizada por MCMULLEN y SCHELLENBERG (2003), el análisis de regresión logística confirma la mayor feminización del tercer sector en comparación con los empleados de empresas lucrativas. La explicación a este hecho se fundamenta en mayores oportunidades de conciliación de la vida personal y profesional, en los ideales de servicio desinteresado hacia los demás que generalmente se han vinculado con el trabajo femenino, o en otros motivos que sugieren una mayor participación en las organizaciones no lucrativas.

En segundo lugar, el análisis multivariante ha hallado que las entidades no lucrativas usan con mayor probabilidad las formas no convencionales de empleo, sobre todo la temporalidad y el trabajo a tiempo parcial, afectando negativamente al nivel de satisfacción con el salario. El tipo de contrato de los asalariados del tercer sector constituye un objeto de investigación de gran relevancia, ya que la seguridad en el empleo supone un factor crítico del bienestar laboral de los empleados y de sus familias. La incertidumbre asociada a muchas de estas organizaciones, cuya frágil estructura de financiación recae en su capacidad para captar proyectos que generen recursos –incluso anteponiendo criterios financieros a criterios de filosofía– impide a las organizaciones

sin ánimo de lucro ofrecer a sus trabajadores un empleo a tiempo completo, viéndose obligadas a confiar en trabajadores a tiempo parcial, con contratos temporales o personal voluntario (SOCIAL PLANNING COUNCIL OF OTTAWA-CARLETON, 2001).

Es cierto que los dirigentes de organizaciones forzadas a buscar su supervivencia financiera año a año difícilmente pueden ofrecer contratos permanentes o condiciones laborales que comprometan la viabilidad del proyecto, pero también lo es que la temporalidad afecta negativamente a la calidad del empleo, debido a que muy pocos trabajadores contingentes participan en beneficios sociales tales como planes de pensiones, seguros de vida o cobertura sanitaria privada. En este sentido, los resultados de nuestra investigación confirman que la estabilidad laboral contribuye al desarrollo de sentimientos de implicación con el trabajo. Las circunstancias expuestas se traducen en unas condiciones laborales extrínsecas más precarias, cumpliéndose por tanto lo propuesto en la hipótesis de investigación 2.

En relación con la tercera de las hipótesis de trabajo planteadas –referida a los elementos de compensación intrínsecos– se debe indicar que la calidad del empleo también viene condicionada por las oportunidades que tienen los trabajadores de participar en las decisiones que afectan a su trabajo. En este aspecto, el diseño del puesto constituye otro factor de retribución intrínseca de gran relevancia, en especial en asuntos como la autonomía y el control sobre las decisiones, la retroalimentación, la disponibilidad de recursos suficientes o la oportunidad para desarrollar y utilizar las capacidades y habilidades propias. En esta línea, el análisis de los *odds ratios* obtenidos en la regresión logística evidencia menor rigidez horaria entre los empleados de organizaciones sin ánimo de lucro, lo que se traduce en mayor flexibilidad, la ausencia de trabajo en fin de semana y una mejor armonía vida personal-vida profesional. Además, estos trabajadores presentan unas elevadas expectativas en lo que respecta al ambiente de trabajo y la participación, lo que sería coherente con el desempeño de puestos enriquecidos, caracterizados por la variedad de tareas, la rotación y la complejidad, a lo que se une un elevado grado de control, tanto en el ritmo como en el contenido de la actividad. Esta responsabilidad e independencia les permite una mayor participación, al mismo tiempo que les brinda nuevas oportunidades. La bondad de estas condiciones laborales de naturaleza intrínseca justifica el cumplimiento de la hipótesis de investigación 3, una conclusión en la misma línea que las investigaciones que han encontrado también soporte empírico a la idea de que los empleados no lucrativos están motivados sobre todo por recompensas de naturaleza intrínseca (LYONS, DUXBURY y HIGGINS, 2006; MANN, 2006; LIGHT 2002; LEETE 2001).

La última de las hipótesis planteadas sugiere que el mayor protagonismo de los factores de compensación intrínsecos entre el colectivo de asalariados no lucrativos derivará en actitudes positivas hacia la organización. De las diferentes variables consideradas –implicación laboral, motivación, satisfacción con el trabajo y satisfacción con el salario–, la única que aumenta la probabilidad de que una persona trabaje en el tercer sector es la implicación con el trabajo. A pesar de las nocivas condiciones extrínsecas que el sector ofrece a sus empleados, en el ambiente que se genera en este tipo de organizaciones se manifiestan las condiciones óptimas para que el em-

pleado se sienta valorado y reconocido, lo que redundará en una mayor implicación, tal y como se pone de manifiesto en los resultados obtenidos a partir del modelo de regresión logística. Por consiguiente, y a modo de resumen, se puede aceptar que entre los asalariados del tercer sector el peso del adjetivo «no lucrativo» ha derrotado al sustantivo «asalariado», cumpliéndose de este modo la última de las hipótesis planteadas.

La presente investigación tiene importantes implicaciones prácticas, ya que muestra cuáles son las variables sobre las que deberían actuar los responsables de recursos humanos de las entidades no lucrativas para mejorar el nivel de implicación de sus empleados y, de este modo, afrontar con firmeza los retos que amenazan al sector. Algunas de las pautas a considerar serían las siguientes: invertir en formación y rediseño de tareas más motivadoras y enriquecedoras; garantizar cierto grado de seguridad en el empleo, lo que se traducirá en un aumento de la lealtad y la satisfacción, y por derivada en una mejora de la calidad del servicio prestado a los clientes; fomentar un modelo organizativo donde los grupos de trabajo autodirigidos –u otros mecanismos de trabajo colectivo con cierto grado de autonomía de gestión, como por ejemplo los círculos de calidad– adquieran protagonismo en el diseño estructural de la organización o, por ejemplo, adoptar políticas dirigidas a conciliar la vida personal y profesional.

En definitiva, los resultados de este trabajo sugieren que la gestión de personas en el tercer sector exige el diseño de políticas de recursos humanos de alto rendimiento, la puesta en marcha de una praxis que, mediante el trabajo en equipo y el desarrollo profesional, contribuya a incrementar el grado de eficacia de estas entidades. Solo alcanzando a conocer exactamente qué y cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo podrán reorientarse las prácticas de gestión con vistas a la obtención de resultados sostenibles en el tiempo.

## Bibliografía

- ADOS CONSULTING [2008]: *Condiciones de trabajo en el tercer sector de intervención social*, Ararteko.
- ADSIT, A. y MAH, C. [1998]: *Compensation Review for Charitable Organizations in Alberta and Saskatchewan*, Edmonton: KPMG, <http://www.muttart.org/download/comp98.pdf>
- ALMOND, S. y KENDALL, J. [2000]: «Taking the Employees' Perspective Seriously: An Initial United Kingdom Cross-Sectoral Comparison», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (2), págs. 205-231.
- ALTER, K. [2007]: *Social Enterprise Typology*, Washington: Virtue Venture LLC.
- ANSHELL, C. y GASH, A. [2008]: «Collaborative Governance in Theory and Practice», *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, 4, págs. 543-571.
- AYENSA, E. J. [2011]: «El Tercer Sector, una realidad heterogénea», en *El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: Una primera aproximación*, La Rioja: Instituto de Estadística, págs. 17-28.
- BACCHIEGA, A. y BORZAGA, C. [2003]: «The economics of the third sector: Toward a more comprehensive approach», en H. K. Anheier & A. Ben-Ner (eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches*, Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic/Plenum, págs. 27-48.

- BARBEITO, C. L. y BOWMAN, J. P. [1998]: *Nonprofit Compensation and Benefits Practices*, John Wiley & Sons, Inc.
- BENZ, M. [2005]: «Not for the Profit, but for the Satisfaction? –Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms», *Kyklos*, vol. 58, 2, págs. 155-176.
- BESLEY, T. y GHATAK, M. [2005]: «Competition and incentives with motivated agents», *American Economic Review*, 95 (3), págs. 616-636.
- BORZAGA, C. y TORTIA, E. [2006]: «Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and non-profit social services», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (2), págs. 225-248.
- CONRY, J. C. y McDONALD, J. E. [1994]: «Moving toward a matrix: Gender and the nonprofit culture of the nineties», *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 5, págs. 45-53.
- DOHERTY, G.; LERO, D. S.; GOELMAN, H.; LAGRANGE, A. y TOUGAS, J. [2000]: *Wages, Working Conditions and Practices in Child Care Centres: You Bet I Care! Study 1*, Guelph Ontario: Centre for Families, Work and Well-Being, University of Guelph.
- DRESEN, E. [2001]: «What We Should Know about the Voluntary Sector but Don't. Isuma», *Canadian Journal of Policy Research*, vol. 2, 2, págs. 11-19.
- DUMOND, J. M. [1997]: *Wage Tradeoffs: An Analysis of the Nonprofit Sector and Local Amenities*, unpublished Ph.D. dissertation, Florida State University.
- EMHAN, A. [2012]: «Relationship among Managerial Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparative Study of Nonprofit, For-Profit and Public Sectors in Turkey», *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2 (5), págs. 179-190.
- ETZIONI, A. [1973]: «The Third Sector and Domestic Missions», *Public Administration Review*, vol. 33, 4, págs. 314-323.
- FARUGGIA, G. [2007]: «How the nonprofit is sector changing?», *Futures Research Quarterly*, 2378 (1), págs. 5-16.
- FEENY, M. K. y BOZEMAN, B. [2007]: «Staying Late: Comparing Work Hours in Public and Nonprofit Sectors», Arizona: Public Management Research Conference, octubre, págs. 25-27.
- FERNÁNDEZ, A. J. [2004]: *Feelings Management. La Gestión de los Sentimientos Organizativos*, MindValue-La Caixa.
- FERNÁNDEZ, A. J. y PEÑALVER, O. [2005]: «Management, una aplicación práctica: la gestión de los sentimientos organizativos», *Druk Comunicación*.
- FISHMAN, J. J. y SCHWARZ, S. [2006]: *Taxation of Nonprofit Organizations*, Foundation Press.
- FRANK, R. [1996]: «What Price the Moral High Ground?», *Southern Economic Journal*, 63, págs. 1-17.
- GREGG, P.; GROUT, P.; RATCLIFFE, A.; SMITH, S. y WINDMEIJER, F. [2008]: «How important is pro-social behavior in the delivery of public services?», University of Bristol: *CMPO Working Paper*, núm. 08/197.
- HANDY, F. y KATZ, E. [1998]: «The Wage Differential Between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More By Paying Less», *Journal of Comparative Economics*, 26, págs. 246-261.

- JIMÉNEZ-ESCOBAR, J. y MORALES-GUTIÉRREZ, A. C. [2011]: «Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation?», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, págs. 29-56.
- [2008]: «Tercer sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores», *Rev. Katál. Florianópolis*, vol. 11, 1, págs. 84-95.
- KINGMA, B. R. [1997]: «Public good theories of the non-profit sector: Weisbrod revisited», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 8, 2, págs. 135-148.
- LAND, D. [2003]: *Identifying strategic leadership practice motivators of non-profit employee retention*, D. M. dissertation, United States, Arizona: University of Phoenix,
- LEE, Y. J. y SABHARWAL, M. [2013]: «Attributes of Job Satisfaction Across The Public, Nonprofit, and For-Profit Sectors», *Review of Public Personnel Administration*.
- LEETE, L. [2001]: «Whither the Nonprofit Wage Differential? Estimates from the 1990 Census», *Journal of Labor Economics*, vol. 19 (1), págs. 136-170.
- LEVITT, T. [1973]: *The Third Sector-New Tactics for a Responsive Society*, Nueva York: A Division of American Management Associations.
- LIGHT, P. C. [2002]: «The Content of their character: The State of the nonprofit Workforce», *The Nonprofit Quarterly*, 9 (3), págs. 6-16.
- LOWE, G. S. y SCHELLENBERG, G. [2001]: *What's a Good Job? The Importance of Employment Relationships*, Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- LUCÍA-CASADEMUNT, A. M.; MORALES-GUTIÉRREZ, A. C. y ARIZA-MONTES, J. A. [2012]: «La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico», *Intangible Capital*, vol. 8, 2, págs. 364-405.
- LYONS, S. T.; DUXBURY, L. E. y HIGGINS, C. A. [2006]: «A Comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees», *Public Administration Review*, 66 (4), págs. 605-618.
- MANN, G. A. [2006]: «A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector», *Public Personnel Management*, 25 (1), págs. 33-48.
- MARTÍNEZ, M. I. y GONZÁLEZ, E. [2001]: «Coexistencia del voluntariado y trabajo asalariado en las ONG de acción social», *Documentación social*, (122), págs. 85-104.
- MCMULLEN, K. y SCHELLENBERG, G. [2002]: *Mapping the Non-Profit Sector*, Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- MIRVIS, P. H. [1992]: «The quality of employment in the nonprofit sector: An update on employee attitudes in nonprofits versus business and government», *Nonprofit Management and Leadership*, 3 (1), págs. 23-41.
- MIRVIS, P. y HACKETT, E. [1983]: «Work and Work Force Characteristics in the Non-profit Sector», *Labor Review*, vol. 106, 4, págs. 3-12.
- MOCAN, N. H. y VIOLA, D. [1997]: «The Determinants of Child Care Workers' Wages and Compensation: Sectorial Difference, Human Capital, Race, Insiders and Outsiders», *NBER Working Paper*, núm. 6.328, december.

- MONZÓN, J. L. [2006]: «Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, págs. 9-24.
- MOSCOSO, R. A. y TSAI, T. S. T. [2011]: «Career Commitment vs. Organizational Commitment: A Comparison Between For-Profit And Non-Profit Sectors», en *International Conference on Management [ICM 2011] Proceeding*, núm. 2011-078-298, Conference Master Resources.
- NARCY, M.; LANFRANCHI, J. y MEURS, D. [2009]: «Do women choose to work in the public and nonprofit sectors? Empirical evidence from a French national survey», *Unpublished, MPRA Paper*, núm. 14.372, posted 31, marzo 2009, disponible en <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14372/> [acceso en abril, 2013].
- NEGREY, C. [1993]: *Gender, time and reduced work*, Albany: State University of New York Press.
- PRESTON, A. E. [1988]: «The Effects of Property Rights on Labor Costs of Nonprofit Firms: An Application to the Day Care Industry», *Journal of Industrial Economics*, 36 (3), págs. 337-350.
- [1989]: «The Nonprofit Worker in a For-Profit World», *Journal of Labor Economics*, 7 (4), págs. 438-463.
- RAMLALL, S. [2004]: «A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations», *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), págs. 52-63.
- REED, P. B. y HOWE, V. J. [2000]: *Voluntary Organizations in Ontario in the 1990's*, Statistics Canada, Nonprofit Sector Knowledge Base Project, Statistics Canada Cat. 75F0033MIE. Issue No. 1.
- ROSE-ACKERMAN, S. [1996]: «Altruism, Nonprofits, and Economic Theory», *Journal of Economic Literature*, vol. 34, 2, págs. 701-728.
- RUHM, C. J. y BORKOSKI, C. [2000]: *Compensation in the NonProfit Sector*, Working Paper 7.562, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- SAJARDO, A. y CHAVES, R. [2006]: «Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 56, págs. 87-116.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. K. [1992]: «In Search of the Nonprofit Sector: the Question of Definitions», *Voluntas*, vol. 3, 2, págs. 125-152.
- SCHMID, H. [2004]: «Organizational and structural dilemmas in nonprofit human service organization», *Administration in Social Work*, 28 (3/4), págs. 1-21.
- SOCIAL PLANNING COUNCIL OF OTTAWA-CARLETON [2001]: *Advancing the Community by Strengthening the Voluntary Sector: Report on the 2001 Community Consultation*, Ottawa: Social Planning Council of Ottawa-Carleton.
- TCHERNONOG, V. [2007]: *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, París: Dalloz.
- WEISBROD, B. A. [1975]: *Towards a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy*, in Phelps, E. (ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, New York: Russell Sage Foundation.
- WEITZMAN, M. S.; JALANDONI, N. T.; LAMPKIN, L. M. y POLLA, T. H. [2002]: *The new nonprofit almanac and desk reference*, New York: Jossey-Bass.
- WORD, J. y PARK, S. M. [2009]: «Working across the divide: Job involvement in the public and nonprofit sectors», *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), págs. 103-133.