



UNIVERSIDAD DE LEÓN
DEPARTAMENTO DE DERECHO PRIVADO Y DE LA EMPRESA

***LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
DE LAS ENTIDADES SIN FIN DE LUCRO***

***CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS***

Margarita Alonso Sangregorio
2015



UNIVERSIDAD DE LEÓN
DEPARTAMENTO DE DERECHO PRIVADO Y DE LA EMPRESA

***LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
DE LAS ENTIDADES SIN FIN DE LUCRO***

MEMORIA DE TESIS DOCTORAL

Presentada por:
Margarita Alonso Sangregorio

Dirigida por:
Dra. María de los Reyes Martínez Barroso

A mi esposo, por nuestro recíproco amor.
Su inteligencia y su lucidez me ayudaron a equilibrar lo racional con lo emocional
en el planteamiento y desarrollo de esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre y a mi madre por permitirme ser una mujer libre
y una trabajadora vocacional.

A mis hermanos Magali, Rosa y Juan Pablo por su amor.
Y por preguntarme siempre, ¿cómo va la tesis?

A María Rosa Gutiérrez Sanz, por sus consejos.

A María de los Reyes Martínez Barroso por motivarme a realizar la tesis y poner a mi
disposición sus conocimientos y los medios para realizarla. Y por acompañarme
en el trayecto aun siendo yo, una figura extraña al sistema.

A mis amigos y compañeros por caminar junto a mí
y compartir sus visiones vitales y profesionales.

A mi compañera y jefa María Jesús Domínguez Pachón por facilitarme
compaginar mi trabajo con la redacción de la tesis.
Y por estar segura de que tenía capacidad para hacerlo.

A cada uno de vosotros, mi agradecimiento, por aportarme todo el apoyo y cuidado
que he pedido, sugerido o disimulado...

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN UN CONTEXTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE GLOBAL.....	15
2 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	25
 <i>CAPITULO I.</i>	
<i>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</i>	30
1. LAS RESPONSABILIDADES MORAL Y SOCIAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY: CONDICIONES PREVIAS Y NECESARIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	31
1.1. LA RESPONSABILIDAD MORAL COMO ACTO DE LIBERTAD..	31
1.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	41
1.3. EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY YLA RESPONSABILIDAD JURÍDICA DERIVADA DE SU INCUMPLIMIENTO.....	55
1.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA MORAL, SOCIAL Y LEGAL.....	67
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIALCOMO FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA.....	82
2.1. ORÍGENES Y REALIDAD ACTUAL.....	82
2.2. PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL.....	89
2.3 VALORES Y PRINCIPIOS.....	95

2.4.	TEORÍAS, DIMENSIONES Y ÁMBITOS DE LA RSE.....	97
2.2.1.	Principales Teorías.....	97
2.2.2.	Dimensiones y ámbitos.....	102

CAPITULO II.

ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL..... 105

1.	EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL: SUBSECTOR DEL TERCER SECTOR.....	106
1.1.	CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR.....	109
1.2.	EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.....	117
1.3.	ROL SOCIAL Y PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR	122
1.3.1.	Entidades prestadoras de servicios en el contexto de un Estado social y democrático de Derecho.....	131
1.3.2.	El Tercer Sector como agente garante de participación y cohesión social.....	139
1.3.3.	Acción política.....	141
1.4.	A MODO DE RECAPITULACIÓN.....	147
2.	LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL OBJETO DE ESTUDIO.....	150
2.1.	ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES. ESTATUTO JURÍDICO.....	153
2.2.	ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS Y DIFERENCIALES DE LAS ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES	156
2.2.1.	Las asociaciones.....	157
2.2.1.1.	<i>Contexto y misión</i>	157
2.2.1.2.	<i>Principios y valores</i>	159
2.2.1.3.	<i>Estructura organizativa y funcionamiento</i>	160
2.2.2.	Las fundaciones.....	161
2.2.2.1.	<i>Contexto y misión</i>	161
2.2.2.2.	<i>Principios y valores</i>	165

2.2.2.3.	<i>Estructura organizativa y funcionamiento</i>	169
2.2.2.4.	<i>Las fundaciones laborales</i>	169
2.2.3.	Las entidades singulares: Cáritas, Cruz Roja y ONCE.....	172
2.2.3.1.	<i>Cáritas española</i>	173
A)	Contexto y misión.....	173
B)	Principios y valores.....	176
C)	Estructura organizativa y funcionamiento.....	177
2.2.3.2.	<i>Cruz Roja española (CRE)</i>	180
A)	Contexto y misión.....	180
B)	Principios y valores.....	186
C)	Estructura organizativa y funcionamiento.....	187
2.2.3.3.	<i>ONCE</i>	189
A)	Contexto y misión.....	189
B)	Principios y valores.....	192
C)	Estructura organizativa y funcionamiento.....	195
3.	LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN SU CONFIGURACIÓN COMO EMPRESAS	197
3.1.	LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN CUANTO EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL	201
3.2.	CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DESDE LOS PARÁMETROS APLICADOS A LA EMPRESA LUCRATIVA	209
3.2.1.	Respecto a los trabajadores asalariados.....	210
3.2.2.	Respecto al volumen de negocio y balance general.....	212
3.2.3.	Respecto al ámbito sectorial.....	213
3.2.4.	Respecto a la ubicación y extensión geográfica.....	214
	 CAPÍTULO III. CRITERIOS DE ARGUMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES	216
1.	ARGUMENTACIÓN DESDE LA MISIÓN Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA	224

2.	ARGUMENTACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (<i>STAKEHOLDERS</i>).....	235
2.1.	LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	237
2.2.	LOS MODELOS DE ESTUDIO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	240
2.3.	LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL.....	242
2.3.1.	Los grupos internos.....	244
2.3.1.1.	Los socios/fundadores.....	245
2.3.1.2.	Los órganos de gobierno.....	250
2.3.1.3.	Los trabajadores.....	258
A)	<i>Los técnicos directivos</i>	260
B)	<i>Los trabajadores contratados</i>	268
C)	<i>El voluntariado social</i>	273
2.3.2.	Los grupos externos.....	286
2.3.2.1	Los sujetos receptores de la acción: beneficiarios, usuarios y clientes...	286
2.3.2.2.	Fuentes de financiación: subvenciones, donaciones y mecenazgo.....	295
2.3.2.3.	Los colaboradores-competidores.....	301
A)	<i>Otras entidades del Tercer Sector</i>	301
B)	<i>La iniciativa privada mercantil</i>	304
C)	<i>Las Administraciones públicas</i>	307
2.4.	ALGUNOS INTERESES PARTICULARES (Y ENFRENTADOS) DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.....	314
3.	ARGUMENTACIÓN DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL.....	318

CAPÍTULO IV.

LA RSE DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS.....

331

1.	LA IMPORTANCIA PERSONAL Y SOCIAL DEL TRABAJO Y EL EMPLEO.....	332
2.	EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY EN EL ÁMBITO LABORAL.....	343

3.	MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO PARA EL ESTUDIO DE LA RSE CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS.....	349
3.1.	LOS CONTENIDOS DE DIVERSAS INICIATIVAS DE COMPROMISO ÉTICO COMO ORIENTADORES DE LA RSE CON LOS TRABAJADORES	356
3.1.1.	En el pacto mundial de las naciones unidas (<i>UN Global Compact</i>).....	356
3.1.2.	El trabajo decente en el marco de la OIT.....	357
3.1.3.	En la ley 2/2011, de 4 de marzo, de economía sostenible.....	359
3.2.	LA RSE CON LOS TRABAJADORES EN LAS PROPUESTAS DE CONCEPCIÓN Y CONFIGURACIÓN DE LA RSE.....	361
3.2.1.	En el Libro Verde de la Unión Europea.....	361
3.2.2.	En el informe de la subcomisión del parlamento español, para Potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas (Libro Blanco de la RSE).....	363
3.2.3.	En el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).....	364
3.3.	LA RSE CON LOS TRABAJADORES EN LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN: NORMAS Y GUÍAS DE INFORMACIÓN Y REPORTE.....	365
3.3.1.	En la Norma ISO 26000 RS.....	367
3.3.2.	En la norma Social Accountability 8000 (SA8000).....	370
3.3.3.	En la norma SGE21.....	371
3.3.4.	En la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative.....	372
3.4.	LA RSE CON LOS TRABAJADORES EN LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA Y EN LOS DOCUMENTOS DE PRINCIPIOS.....	375
3.4.1	En el Código de ética y conducta para las ONG de la asociación	
3.4.2.	WANGO.....	376
	En el II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.....	377
4.	UN PLANTEAMIENTO DE RSE HACIA Y CON LOS TRABAJADORES EN LAS ENTIDADES DEL TSAS.....	378
4.1.	EL DIÁLOGO SOCIAL, LA CONCERTACIÓN SOCIAL Y LA RELACIÓN DIALÓGICA CON LOS TRABAJADORES.....	384
4.1.1.	El diálogo social.....	385
4.1.2.	La concertación social en las entidades del TSAS.....	392
4.1.3.	La relación dialógica con los trabajadores.....	402

4.2.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN CON LOS TRABAJADORES.....	411
4.2.1.	Los derechos humanos y la responsabilidad social empresarial.....	415
4.2.2.	En los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	420
4.2.2.1.	<i>En el Reclutamiento</i>	421
4.2.2.2.	<i>En la Selección</i>	423
A)	En los procesos de selección.....	424
B)	En la igualdad y equidad en la selección.....	425
4.2.2.3.	<i>En la Contratación</i>	437
4.2.3.	La responsabilidad social con los trabajadores en la empresa.....	441
4.2.3.1.	<i>El principio de igualdad y no discriminación como premisa de la actuación socialmente responsable</i>	443
4.2.3.2.	<i>En la inserción del trabajador en la empresa</i>	447
4.2.3.3.	<i>Respecto al clima laboral</i>	450
4.2.3.4.	<i>En la conciliación de la vida personal, familiar y laboral</i>	452
4.2.3.5.	<i>Respecto a otros aspectos vinculados con el trabajo: parcialidad, cualificación profesional, formación y seguridad y salud</i>	458
4.2.4.	LA RSE en la reducción de la jornada, suspensión y extinción del contrato de trabajo.....	467
4.2.4.1.	<i>En la reducción de la jornada y en la suspensión del contrato</i>	468
4.2.4.2.	<i>En la extinción del contrato por despido</i>	472
A)	En supuestos de despido nulo e improcedente.....	474
B)	En supuestos de despido por causas objetivas.....	478
4.3.	LA TRASPARENCIA Y LA COMUNICACIÓN PÚBLICA DE LA RSE.....	482
4.3.1.	La Propuesta de RSE.....	483
4.3.2.	La Memoria de RSE.....	486
	 CAPITULO V. CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	 489
1.	CONCLUSIONES.....	490
2.	NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIFACIÓN.....	507
	 CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES	 509
	 ANEXO.....	 556

ABREVIATURAS

Afdum	= Anuario de la Facultad de Derecho dela Universidad Autónoma de Madrid
apdo.	= Apartado
art./arts.	= Artículo/s
AA.VV.	= Autores Varios
BOCG.	= Boletín Oficial de las Cortes Generales.
BOE	= Boletín Oficial del Estado.
Cap.	= Capítulo
CIRIEC	= Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa
CC	= Código Civil
CE	= Comunidad Europea
CC.AA.	= Comunidades Autónoma
FEAPS	= Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual
CE	= Constitución Española
CEDH	= Convenio Europeo de Derechos Humanos
DUDH	= Declaración Universal de Derechos Humanos
DRA	= Diccionario Real Academia de la Lengua
Dir.	= Director
ENL	= Entidad/es no lucrativa/s
ETSAS	= Entidades del Tercer Sector Acción Social
EDIS	= Equipo de Investigación Sociológica
ET	= Estatuto Trabajadores
GI	= Grupos de Interés
IC-A	= Instituto de Consejeros y Administradores
GEZKI	= Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social
LISMI	= Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos

L45/2015	= Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.
L50/2002	= Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones
L6/1996	= Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado
L49/2002	= Ley de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos sociales al mecenazgo
LO1/2002	= Ley orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación
LO3/2007	= LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
MTAS	= Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
núm.	= Número
cit.	= Obra Citada
OIT	= Organización Internacional del Trabajo
ONCE	= Organización Nacional de Ciegos Españoles
ONU	= Organización Naciones Unidas
ONG	= Organización no Gubernamental
ONGH	= Organización no Gubernamental Humanitaria
ONGD	= Organización no Gubernamental para el Desarrollo
ONL	= Organización no Lucrativa
OCDE	= Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
pág./s.	= Página/as
PYMES	= Pequeñas y Medianas Empresas
pymes	= Pequeñas y Medianas Empresas
RS	= Responsabilidad Social
RSC	= Responsabilidad Social Corporativa
RSE	= Responsabilidad Social Empresarial
RUCT	= Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo
STC	= Sentencia del Tribunal Constitucional
STS	= Sentencia del Tribunal Supremo
ss	= Siguietes
TSAS	= Tercer Sector de Acción Social
TC	= Tribunal Constitucional
UE	= Unión europea
VC	= Voluntariado Corporativo

*No hay nada que sea tan fácil como encontrar
fallos en las instituciones humanas.*

Robert Malthus

“Primer ensayo sobre la población”. 1798

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, el mundo de la solidaridad ha mantenido una actitud marcada por la indiferencia hacia las lógicas empresariales de administración y gestión. Una de las principales razones de esta situación está vinculada a la tradicional tendencia de los patronos, socios y directivos de estas organizaciones a dar por descontada la “bondad intrínseca” de sus actividades. La mera existencia de la asociación o fundación es vista como un hecho positivo, como un indicador de “buen trabajo”, y se deja en un segundo plano la necesidad e importancia de alcanzar unos objetivos concretos y de dar cuenta puntual de los resultados.

No obstante, desde los años noventa, cabe apreciar líneas de convergencia en la gestión de las entidades no lucrativas y en la gestión de las empresas de mercado, debido a la difusión alcanzada por las prácticas de responsabilidad social corporativa como resultado de aplicar un modelo de gestión basado en los principios de sostenibilidad y respeto ambiental y en los llamados grupos de interés: empleados, proveedores, accionistas, clientes y comunidad local¹.

De este modo, se argumenta que las organizaciones sin ánimo de lucro² cuya forma jurídica es la fundación, asociación y entidad singular³, que establecen para la consecución de sus fines relaciones con grupos de interés y, especialmente, con trabajadores asalariados, se ven afectadas en su organización interna y externa por la nueva filosofía y estrategia de gestión denominada “Responsabilidad Social Corporativa”, pues el fin de lucro, y su obtención, no es la única razón que debe justificar la responsabilidad social, pues la naturaleza de las entidades no lucrativas del

¹ DE LA TORRE PRADOS, “Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector”, *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 5, 2010, págs. 14 y15.

² Dicho planteamiento es válido asimismo, para el estudio de todas las tipologías de empresas no lucrativas (Empresas públicas, Universidades, Sindicatos, Partidos Políticos, Iglesias, Órdenes Religiosas, etc., si bien su verificación supone un estudio que supera el objeto y la magnitud del presente).

³ Dicha

TSAS, en tanto organizaciones cuyas acciones presumen un efecto positivo directo en ciertos grupos e indirecto en otros, no puede desvincularse de realizar acciones proactivas en el marco de su gestión, de protección y cuidado frente a terceros con los que establece relaciones, diferentes de los beneficiarios directos; entendiendo que cada tipo de agente que conforma la sociedad debe desarrollar un modelo propio acorde con su misión. Cabe identificar, por tanto, cuatro grandes modelos de responsabilidad social: la empresarial, la de la Administración pública, la del Tercer Sector y la de las personas⁴.

El trabajo realizado, cuyos resultados se exponen en la presente Memoria de Doctorado, ha pretendido desde las teorías y prácticas existentes, argumentar y describir la asunción de la filosofía y la estrategia de responsabilidad social empresarial por parte de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social.

1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN UN CONTEXTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE GLOBAL

La crisis económica internacional de 1973 puso en duda, por un lado, el modelo económico de crecimiento, que consideraba que la naturaleza ofrecía de forma ilimitada los recursos físicos, y, por otro, su compatibilidad con la conservación del medio ambiente; por ello, en la actualidad, ha ido cobrando fuerza la idea de un cambio necesario de los modelos de vida, producción y consumo para propiciar cuanto se ha dado en denominar desarrollo sostenible⁵. Tal expresión aparece por primera vez en el Informe “*Nuestro futuro común*”, conocido como Informe *Brundtland*⁶, sobre el futuro

⁴ PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La responsabilidad social en el Tercer Sector”, *Salud y Drogas*, Vol.7, núm. 1, 2007, pág. 140; DE LA CALLE MALDONADO, C. GARCÍARAMOS, J.M. y GIMÉNEZ ARMENTIA, P.: La formación de la responsabilidad social en la universidad”, *Revista Complutense de Educación*, Vol.18, núm. 2, 200, págs. 54-56.

⁵ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid (CEF), 2008, pág. 16.

⁶ Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1987.

del planeta y la relación entre medio ambiente y desarrollo, en el cual se viene a definir el desarrollo sostenible como las diversas formas de progreso que satisfacen las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades⁷, si bien la definición de desarrollo sostenible incluye además lograr la reducción de la pobreza, la inclusión social, la reducción de la desigualdad y elevar los estándares básicos de vida⁸. Todas las interpretaciones del concepto de desarrollo sostenible coinciden en que, para lograrlo, las medidas a considerar deberán ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas⁹.

Dicho Informe plantea que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el medio ambiente y dejando más gente en la pobreza y la vulnerabilidad. Como desafío, el Informe plantea afrontar la situación de extrema pobreza en que viven grandes segmentos de la humanidad y los problemas medioambientales, estableciendo entre otros objetivos el de promover el aumento en los niveles de comprensión y compromiso de individuos, grupos, organizaciones, gobiernos y empresas.

Como segunda conclusión, el Informe Brundtland exhorta a los Gobiernos a que actúen con responsabilidad en el sentido de apoyar un desarrollo que sea sostenible económica, social y ecológicamente, postulando que los cambios en las actitudes humanas dependen de campañas de educación, debates y participación pública.

Aunque todas las interpretaciones acerca del significado de desarrollo sostenible son coincidentes en aceptar la teoría de las tres dimensiones del mismo: económica, social y medioambiental, no existe consenso respecto al significado del mismo, ya que tampoco lo hay acerca de qué es lo que debe sostenerse. Así, se habla de sostener los recursos naturales y los niveles de consumo; la sostenibilidad de todos los recursos: capital humano, capital físico, recursos ambientales, recursos agotables; sostener la

⁷ LACALLE, G., CALDAS, M.E. y CARRIÓN, R.: *La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*, EDITEX-eBooks, 2012, pág. 9.

⁸ VIVES, A.: "Responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo sostenible: ¿hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?", *Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. 2014. www.expoknews.com

⁹ ARTARAZ, M.: "Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible", *Ecosistemas. Ecología y Medio Ambiente*, núm. 3, 2001, pág. 1. www.aet.org/ecosistemas/022/informe1.htm

integridad de los procesos, ciclos y ritmos de la naturaleza; sostener los niveles de producción...¹⁰.

Los temas relacionados con los indicadores aludidos son los siguientes: respecto a los sociales: la equidad, la salud, la educación, el alojamiento, el crimen, la población; respecto al medio ambiente: la atmósfera, la Tierra, los océanos, los mares y las costas, el agua dulce, la biodiversidad; y, respecto a los indicadores económicos: la estructura económica y el sistema institucional.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), desarrollados en el seno de la ONU en la Cumbre del Milenio del año 2000, establecen objetivos para contribuir al desarrollo sostenible. En principio se concibieron como hoja de ruta para las políticas y acciones de los gobiernos. En su último objetivo, se pide “fomentar una alianza mundial para el desarrollo” mediante actuaciones que contribuyesen al logro del resto de los ODM (reducción de pobreza, educación, mortalidad infantil, seguridad alimentaria, erradicación de enfermedades, analfabetismo, protección del medio ambiente, igualdad de género, etc.). La alianza mundial establecida, conocida como el Pacto Mundial, ha contribuido a elevar las expectativas sobre la contribución de las empresas al desarrollo sostenible. Los diez principios del Pacto Mundial involucran a las empresas en cuatro grandes áreas: respeto a los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, de modo que las empresas, al suscribir dichos principios, actúan a favor del desarrollo sostenible. Durante los últimos años, tanto los responsables políticos como los grupos de interés (*stakeholders*) junto a los medios de comunicación, han manifestado un interés creciente en realizar esfuerzos por diseñar mecanismos o herramientas útiles para evaluar la sostenibilidad del desarrollo en los países, a partir de los consensos internacionales respecto a su relevancia¹¹.

Se puede afirmar, que lo que hizo que el movimiento global por el desarrollo sostenible fuera diferente de otros esfuerzos medioambientales que lo precedieron fue el

¹⁰ ARTARAZ, M.: “Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible”, cit., pág. 2.

¹¹ SCHUSCHNY, A y SOTO, H.: “Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible”, *Colección Documentos de proyectos*, Santiago de Chile (Naciones Unidas), 2009, pág. 9.

reconocimiento de la interrelación entre los elementos críticos del desarrollo económico, de la política social y de la protección medioambiental.¹²

Todos los agentes sociales, que se impliquen en lograr la sostenibilidad a largo plazo han de establecer los modelos, estrategias, cauces y límites de actuación frente a las tres dimensiones que configuran el desarrollo sostenible. Frente a las actuaciones que los diferentes agentes sociales llevan o pueden llevar a cabo, se manifiesta desde instancias políticas, administrativas y civiles la preocupación por el desempeño social y ético de las empresas para favorecer dicho desarrollo sostenible¹³. A dicho desempeño se le conoce internacionalmente con la expresión “Responsabilidad Social Empresarial”(RSE). En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua la entrada “responsabilidad” hace referencia a la “obligación de compensar o reparar un daño o culpa”¹⁴; lo que implica velar por la seguridad de una persona o cosa. Desde este planteamiento, la responsabilidad de las empresas supondrá su comportamiento con respecto al impacto que su actividad, ya sea de producción, distribución o de servicios¹⁵, provocasobre las personas y sobre el medio natural, tanto desde la perspectiva reactiva o de reparación, como desde la perspectiva proactiva o de prevención. Al ser el concepto de responsabilidad intrínsecamente ético y requerir la aceptación de lo que es bueno o malo, las acciones que constituyen la responsabilidad de las empresas incluyen la decisión de abstenerse de una actividad específica cuando ésta no sea considerada correcta.

Se puede afirmar que los primeros escritos y debates sobre tal desempeño son anteriores a 1987, situando sus inicios en la década del 60 del siglo pasado, o incluso remontándose más allá, en la década del 20. Algunos autores hablan de los antecedentes históricos de lo que hoy se denomina Responsabilidad Social Empresarial en una perspectiva de siglos atrás, pues experiencias de dicho fenómeno han existido en los

¹² COOPER, en ARTARAZ, M.: “Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible.”, cit., pág.1.

¹³ CONSEJO DE REDACCIÓN.: “La responsabilidad social de la empresa: ¿el coste de tener conciencia?”, *Revista de Fomento Social*, núm. 244, 2006, pág. 503.

¹⁴ RAE. Vigésima edición. En Derecho: capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente

¹⁵ CHIAS, J.: *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*, Madrid (McGraw-Hill), 1990.

siglos XVIII y XIX en todos los países europeos, aunque entonces hablar de responsabilidad social era referirse a la caridad de los propietarios¹⁶.

En la década de los cincuenta del siglo XX en EEUU se desarrolla el pensamiento sobre la RSE, pasando de pivotar sobre el principio de “caridad” al principio de “administración”¹⁷, según el cual las acciones sociales son integradas en la estrategia de la empresa al considerar que ésta es responsable de la administración de recursos públicos que afectan a distintos miembros de la sociedad¹⁸. Desde los años noventa el concepto de RSE ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización¹⁹, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías²⁰.

En el Consejo Europeo de Gotemburgo de 2001, desde su presidencia se recalca la voluntad de la Unión Europea a favor de un desarrollo sostenible, cuyas tres dimensiones, la económica, la social y la medioambiental, son indisociables²¹. De esta forma los objetivos sociales y económicos, definidos en el Tratado de Lisboa²², se completan con objetivos medioambientales. Se conforma así una Estrategia de

¹⁶ CONSEJO DE REDACCIÓN.: “La responsabilidad social de la empresa: ¿el coste de tener conciencia?”, cit., pág. 505.

¹⁷ Ideas precursoras de lo que hoy se conoce como RSE (al menos desde la perspectiva de los trabajadores como agentes de dicha responsabilidad empresarial) son las señaladas por las trabajadoras sociales de empresa en Buenos Aires en 1974, al afirmar que desde el punto de vista humano y de eficiencia de la fuerza de trabajo, toda empresa ha de ocuparse de introducir sistemas de reclutamiento, selección y ubicación del personal; procedimientos de promoción; sistemas de remuneración y comunicación; programas de seguridad e higiene, y otros apoyos valiosos para el complicado manejo de las situaciones que surgen en relación con los individuos que integran el personal de la empresa. Procedimientos y ayudas que servirán para evitar o reducir el abandono, el absentismo, los accidentes laborales y los conflictos laborales. Vid. ARANGO, G. y UNCKELL, E.: *Experiencias de Servicio Social de empresas*, Buenos Aires (Humanitas), 1974, pág. 16.

¹⁸ AAVV.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Granada (Euroinnova Editorial), 2009, pág. 18.

¹⁹ Vid. BARREIRO GONZÁLEZ, G.: “La globalización económica como manifestación especial de la propiedad de la empresa, efectos sobre el derecho del trabajo y posibles soluciones”, en AA.VV.: *Propiedad y derecho social*, Madrid (Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España), 2007, págs. 115 y ss.

²⁰ CODURAS, A.: *Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España*, (Instituto de Empresa), 2013. <http://antigua.gem-spain.com>

²¹ CONSEJO EUROPEO DE GOTENBURGO: *Conclusiones: TITULO II. Una estrategia para el desarrollo sostenible*, 2001.

²² UNIÓN EUROPEA. Estrategia Comunitaria de Desarrollo Sostenible”, *Medio ambiente en España*. 2003, pág. 14. www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-ambientales/1_1bis_tcm7-15745.

Desarrollo Sostenible para la Unión Europea que completa el compromiso político de la Unión y adopta una nueva orientación en la definición de políticas.

Este concepto de sostenibilidad puede ser gráficamente representado mediante un triángulo equilátero en el que en cada vértice se sitúa una de las tres dimensiones, y cuya área central representa la zona de equilibrio para el desarrollo sostenible²³.

El consenso internacional alcanzado señala que una empresa es socialmente responsable cuando sus acciones son consecuentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, están basadas en el comportamiento ético, son respetuosas con las leyes y están integradas en las actividades normalizadas en la empresa u organización²⁴. Dicha responsabilidad hace referencia, sobre todo, a las decisiones y las acciones realizadas por la empresa, de modo que ésta se hace responsable por las acciones sobre las que tiene control²⁵, en la medida en que sean tangibles, sobre comportamientos identificables, objetivables y medibles por distintos agentes, y consecuentes con ideas, actitudes y creencias.

La finalidad de la concepción y configuración de empresas socialmente responsables puede concretarse, a la postre, en conseguir un proceso de producción menos agresivo con procedimientos ecológicos; un empleo de mayor calidad para asegurar una dignificación de las condiciones de vida y trabajo de los asalariados; una mayor preocupación por la comunidad local para evitar un crecimiento asimétrico; una participación activa de la entidad en la vida de la colectividad para la consecución de distintos objetivos sociales, devolviendo a la sociedad parte del beneficio obtenido y, al mismo tiempo, favoreciendo un desarrollo real y sostenible²⁶.

Pero el proceso de configuración de las empresas como entidades socialmente responsables supone un camino largo y controvertido, pues tanto su contenido como su ámbito o su *reporterhan* sido y son, actualmente, objeto de foros de debate, tanto desde

²³ ARTARAZ, M.: “Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible”, cit., pág. 2.

²⁴ GÁMEZ DE LA TORRE, M.J.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid (Ediciones Roble SL), 2006, pág. 70.

²⁵ GÁMEZ DE LA TORRE, M.J.: *Responsabilidad Social Corporativa*, cit., pág. 72.

²⁶ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, cit., pág. 42.

estructuras políticas (parlamentos, gobiernos, partidos) como sociales (asociaciones empresariales, sindicales, de consumidores, etc.); al mismo tiempo, se extiende la preocupación y el debate a otras estructuras sociales: universidades, medios de comunicación o asociaciones voluntarias.

El abordaje del concepto responsabilidad social empresarial cuenta con más de cinco décadas de trabajo continuo, con numerosos resultados expresados en ponencias, libros, artículos, documentos, certificaciones; llegando a marcadas diferencias conceptuales e ideológicas y a propuestas disímiles y contradictorias (de adaptación al sistema o de exigencia de cambios profundos) que ha ocasionado una falta de consenso en la reflexión tanto técnica como académica²⁷.

El estudio de la RSE tanto desde enfoques teóricos como desde una perspectiva práctica, así como su discurso correspondiente, se viene realizando desde múltiples disciplinas: economía de la empresa, dirección y administración de empresa, sociología, relaciones laborales, publicidad y marketing, derecho del trabajo y societario, psicología de la empresa o trabajo social empresarial. Circunstancia que permite constatar cómo un mismo ámbito de la realidad observable, en el caso de cada disciplina, es aprehendido desde puntos de vista y metodologías diferentes²⁸.

El concepto y los modelos de implementación de la RSE, así como su justificación, se considera y plantea hoy día, y en la presente Memoria Doctoral, desde un enfoque holístico, con una fuerte perspectiva de la misma como parte o elemento normativo de la visión más amplia de la ética empresarial, al ser esta la disciplina que da razones sobre la naturaleza de la actividad empresarial y sobre las razones y orientaciones para la asunción de responsabilidades en sus relaciones comerciales y en el núcleo duro de su negocio²⁹; es decir, en sus relaciones con el entorno intra y extra empresarial.

²⁷ SABOGAL AGUILAR, J.: “Aproximación y cuestionamiento al concepto responsabilidad social empresarial”, *Revista de la Facultad de ciencia y economía*, Vol. 16, 2008, pág.187.

²⁸ ESTEBAN VELASCO, G. *et alii*: *Responsabilidad social corporativa. Aspectos Jurídico-Económicos*, Castellón de la Plana (Publicaciones de la Universidad Jaume I), 2005, pág. 9.

²⁹ GONZÁLEZ ESTÉBAN, E.: “La teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, *Veritas*, Vol. II, núm. 17, pág. 206.

En un contexto social de persistencia y aumento de las situaciones de necesidad que, en buena medida, forman parte del objeto de estudio, evaluación y atención de las políticas sociales desde el sistema público de acción social y servicios sociales, estos últimos han afrontado fuertes restricciones presupuestarias, tanto del presupuesto autonómico para el ejercicio de sus competencias en la materia³⁰ como del Plan Concertado de Prestaciones Básicas de Servicios Sociales de Corporaciones Sociales³¹, que han mermado su capacidad de respuesta. Efecto de lo anterior ha sido el desplazamiento de la demanda hacia las entidades del Tercer Sector de Acción Social, que han sufrido, a su vez, los rigores de la reducción de apoyos y subvenciones públicas³².

Son muchos los que quieren y tienen algo que decir sobre la Responsabilidad Social Empresarial, pero menos los que dicen algo sobre su propia responsabilidad social. Un grupo de organizaciones que puede iniciar un proceso de reflexión, transformación y gestión como entidades socialmente responsables, es, precisamente, el configurado por las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS). Según algunos argumentos, dichas organizaciones son ejemplo paradigmático de actuación intrínsecamente responsable³³, pero, no siempre son evaluadas desde los mismos

³⁰ Desde la Constitución de 1978, con la asunción de las competencias que en materia de servicios sociales les son asignadas en esta, se produce la promulgación de las Leyes de Servicios Sociales en las Comunidades Autónomas. Las primeras datan del trienio 1983-1985, con la promulgación de posteriores textos. Hoy se habla de la tercera generación de leyes. Vid. RODRÍGUEZ GORDO, M^a. C.: “Análisis sobre la nueva Ley de Servicios Sociales de Castilla y León”, en AA.VV.: *25 años de Servicios Sociales Básicos en Castilla y León a Debate. 1988-2013*, León (Colegio Oficial de Trabajo Social de León), 2014.

³¹ A partir de 1988 se desarrolla en España una red pública de servicios sociales generales con carácter universal. El acuerdo entre la Administración Central, Comunidades Autónomas y Entes Locales hizo posible la red básica de servicios sociales públicos, generando el Plan Concertado en 1988 que se consolida en 1995. Vid. GUTIÉRREZ RESA, A.: “El Plan Concertado de Prestaciones Básicas de Servicios Sociales en España (Once años del Plan Concertado)”, *Reis*, núm.93, 2001, pág. 91.

³² CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA: *Economía, trabajo y sociedad. Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral España 2014. (Resumen Ejecutivo)*, Madrid (CES), 2015, pág. 49.

³³ Durante mucho tiempo, el mundo de la solidaridad ha mantenido una actitud marcada por la indiferencia hacia las lógicas empresariales de administración y gestión. Una de las principales razones de esta situación está vinculada a la tradicional tendencia de los directivos de estas organizaciones a dar por descontada la “bondad intrínseca” de sus actividades. La mera existencia de la asociación o fundación es vista como un hecho positivo, como un indicador de “buen trabajo”, y se deja en un segundo plano la necesidad e importancia de alcanzar unos objetivos concretos y de dar cuenta puntual de los resultados. Por otra parte, desde los años noventa, cabe apreciar líneas de convergencia en la gestión de las entidades no lucrativas y en la gestión de las empresas, debido a la difusión alcanzada por las prácticas de responsabilidad social corporativa como resultado de aplicar un modelo de gestión basado en los principios de sostenibilidad y respeto ambiental y en los llamados grupos de interés: empleados, proveedores, accionistas, clientes y comunidad local. DE LA TORRE PRADOS, “Identidad institucional

criterios con que lo son las empresas lucrativas, pues su actividad se centra principalmente en: a) la actuación realizada con los destinatarios de la acción y b) en los procesos de gestión más o menos democráticos. Situación que se considera ha de variar, pues su desempeño respecto a otros grupos afectados por su acción (trabajadores, Administración, competidores, comunidad, etc.) se ha de poder observar, analizar y equiparar, desde los mismos indicadores y con los mismos parámetros que la responsabilidad social empresarial de las empresas lucrativas.

Por ello, cabe afirmar que el estudio y posible consenso respecto a la RSE se argumentar tanto desde la iniciativa y actuación de las organizaciones (toma de decisiones e implementación de acciones), como desde la perspectiva de los grupos implicados y con intereses respecto a la empresa; lo cual implicará en todo momento saber qué se puede esperar de las organizaciones³⁴.

En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial interesa la figura de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social (TSAS): Fundaciones, Asociaciones y Entidades Singulares³⁵, como entidades tanto de carácter altruista (las dirigidas al interés general³⁶), como mutualista (aquellas cuya acción está dirigida principalmente a sus miembros), utilizando el nombre más específico en el ámbito de

de las organizaciones del Tercer Sector”, *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 5, 2010, págs. 14 y 15.

³⁴ SABOGAL AGUILAR, J.: “Aproximación y cuestionamiento al concepto responsabilidad social empresarial”, cit., pág. 187.

³⁵ Expresión utilizada por primera vez en 1996 por RODRÍGUEZ CABRERO, para referirse a las entidades no lucrativas vinculadas a la Administración con un estatuto diferenciado del resto. Vid., VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción Social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2002, pág. 222.

³⁶ Legalmente se declaran organizaciones no lucrativas de “interés público”, cuando sus correspondientes fines estatutarios tiendan a promover el interés general y sean de carácter cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de promoción de los valores constitucionales, de promoción de los derechos humanos, de asistencia social, de cooperación para el desarrollo, de promoción de la mujer, de protección de la infancia, de fomento de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado social, de defensa de consumidores y usuarios, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales, y cualesquiera otros de similar naturaleza. Es preciso, además, que su actividad no esté restringida exclusivamente a beneficiar a sus asociados. Vid. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo y Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

las mismas de entidades de “hetero-ayuda” y de “ayuda-mutua”³⁷; creadas, las primeras, por personas individuales agrupadas o personas jurídicas como medio y manifestación de intereses de carácter colectivo o general³⁸ y las segundas, por individuos agrupados para satisfacer las necesidades de sus miembros, ayudados por si mismos o por otros.

El presente trabajo se plantea con la finalidad de estudiar dichas organizaciones desde su carácter de empresa, es decir, como entidades, que han de actuar como empresas socialmente responsables o verse afectadas e implicadas en procesos de transformación como tales, y ello por los siguientes motivos:

Primero: por afectarles como empresas (las denominadas temáticas comunes de la RSE): los Derechos Humanos; las Buenas Prácticas laborales; la relación ética con usuarios y consumidores; las Prácticas Operacionales Justas, las correctas relaciones con los competidores y con la Administración pública; y cómo no, la posibilidad y conveniencia de involucrarse en el desarrollo de la sociedad.³⁹

Segundo: si las organizaciones socialmente responsables no determinan unilateralmente sus obligaciones con la sociedad, ni deciden por sí mismas cuáles son los intereses de aquella, sino que las acciones de responsabilidad social empresarial responden a unos principios aceptados internacionalmente⁴⁰, como son: el derecho a la

³⁷ En extenso, vid. AA.VV. (CASADO PÉREZ, D., Coord.): *Organizaciones voluntarias en España*, Madrid (Hacer Editorial), 1992.

³⁸ Los intereses “colectivos” hacen referencia a aquellos que afectan a un grupo amplio de individuos, pero determinado por encontrarse en una misma situación jurídica, por poseer determinadas características o por verse afectados por un mismo hecho, identificándose en muchas ocasiones con los intereses mutualistas. Por el contrario, se alude a intereses de carácter “general” para hacer referencia al conjunto de la población. El interés general, es entendido como el interés común de los ciudadanos. Este concepto aparece en el Derecho público cumpliendo una triple función: como criterio para la interpretación y la aplicación de normas; como concepto jurídico necesario de interpretación, y como elemento nuclear de las decisiones administrativas. Vid. GARCÉS SANAGUSTÍN, A.: *La figura del interés general*, www.unizar.es/fnca/duero/docu/p110.pdf y, CAMPUZANO TOMÉ, H.: “Tutela preventiva y tutela reparadora de los intereses colectivos, difusos e individuales homogéneos: su regulación a la luz de la LEC y de la Ley de 28 de octubre de 2002”, en AA.VV. (GONZÁLEZ PORRAS, J.M. y MÉNDEZ GONZÁLEZ, F.P., Coords.): *Libro Homenaje al profesor Manuel Albadalejo García*. Tomo I, Murcia (Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia), 2004, pág. 783.

³⁹ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social en España, una aproximación desde la perspectiva laboral*, Colección Informes y Estudios, núm. 16, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2005. pág. 137.

⁴⁰ Entre otros. Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT.

vida, la dignidad humana, la libertad y seguridad y la igualdad ante la ley, se defiende que dichos principios involucran directamente a las entidades del TSAS.

Se planea así, que dichas entidades han de responder, en primer lugar, a los requisitos legalmente establecidos -primer e ineludible carácter de responsabilidad sin el cual no puede ni debe hablarse de otras “responsabilidades sociales”⁴¹-, y, en segundo término, a los estándares aplicables de lo correcto, ampliamente reconocidos democráticamente y aceptados como características de las organizaciones socialmente responsables en sus relaciones con trabajadores, voluntarios en su caso, destinatarios de la acción social (clientes/usuarios), distribuidores, Administración pública, otras fundaciones y asociaciones, sociedad en general, medio ambiente, etc., para legitimar su existencia y razón de ser en la sociedad, más allá de tener con sus acciones de filantropía y acción social una fácil coartada de sensibilidad y compromiso en ayuda humanitaria y/o de desarrollo.

2. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

En un recorrido por el estado de la cuestión del análisis de la responsabilidad social en las entidades del TSAS como categoría de estudio, aparecen diversos trabajos, que enfrentan la argumentación de la Responsabilidad Social Empresarial como filosofía y estrategia asumible y aplicable en el ámbito de la iniciativa social no lucrativa, principalmente, desde planteamientos de tipo teórico⁴².

⁴¹ En extenso, AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coords.): *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.

⁴² Entre otros, VIDAL, P.: *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas*, Madrid (Centro de recursos del Observatorio del Tercer Sector), 2005. www.tercer-sector.org; VIDAL, P. y TORRES, D.: “La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO”, *Colección Papers de investigación OTS núm 3*, Barcelona (Observatorio del Tercer Sector), 2005; MARCUELLOS SERVOS, C.: “Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas”, *Ekonomiaz*, núm. 65, 2007; BAYARRI CATALÁN, V. y NAVARRO RODRÍGUEZ, N.: *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*, Madrid (Instituto para la calidad de las ONG), 2012; CANYELLES I PASTÓ, J.M.: “La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 4, 2012.

Los trabajos publicados en español, presentan argumentaciones que justifican y demandan la implicación y asunción de dicha filosofía y estrategia por parte de las entidades sociales, llegando a plantear lo que denominan Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), es decir, una responsabilidad social desde la organización o entidad no concebida como empresa, pues el concepto empresa apunta únicamente a las organizaciones con fin de lucro y con una presencia importante de trabajadores y, si bien, las entidades del TSAS contemplan la presencia de trabajadores en su seno, estos no son un grupo de interés central en las mismas.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación realizada y descrita en la presente Memoria, ha exigido el manejo simultáneo de un conjunto de disciplinas y técnicas. En primer término, la utilización de planteamientos desde las disciplinas de las ciencias sociales (filosofía, sociología, economía, derecho, historia, psicología o trabajo social), permiten el análisis del problema de estudio desde una visión holística, rechazando la primacía del enfoque económico al uso. En segundo lugar, incorporar premisas y discursos procedentes de diversos paradigmas y escuelas de pensamiento desde un enfoque interdisciplinar⁴³ y, por último, centrar cada aspecto de análisis desde la disciplina que mejor puede explicar y orientar el mismo.

Las principales teorías relativas a la Responsabilidad Social Empresarial, utilizadas en el presente trabajo son: a) la denominada “Teoría de los *Stakeholders*”, mediante la cual se identifican los grupos de interés presentes en las empresas lucrativas, buscando posteriormente su correspondencia en las no lucrativas, a partir de lo cual se pueden describir las acciones responsables que han de asumir aquellas desde los intereses de los diferentes grupos, b) la “Teoría de la gestión estratégica”, desde la que se incide expresamente en la centralidad de la misión y visión en toda gestión empresarial socialmente responsable y c) la “Teoría Institucional”, que plantea la tendencia a la homogeneización de comportamientos sociales por parte de las estructuras organizadas.

Se han empleado técnicas documentales (lectura de documentos textuales y análisis de contenido), especialmente libros, artículos y tesis doctorales.

⁴³ El enfoque interdisciplinar es cada vez más valorado en el estudio y gestión de la RSE. Vid. ESTEBAN VELASCO, G. *et alii*: *Responsabilidad social corporativa. Aspectos Jurídico-Económicos*, cit., pág. 11.

Algunos aspectos han sido ampliados utilizando técnicas de trabajo de campo, en concreto, mediante la entrevista abierta a representantes de diversos grupos de interés, miembros de entidades del TSAS: patronos, presidentes, técnicos directivos, profesionales, voluntarios, usuarios y donantes⁴⁴; de tal modo que la investigación realizada ha supuesto un ejercicio de análisis crítico, de síntesis y evaluación a partir de la búsqueda, lectura y discriminación de los textos referidos, para lograr una aproximación teórica a la realidad.

Con la presente Memoria Doctoral se ha pretendido encontrar argumentos que justifiquen que las entidades y organizaciones del Tercer Sector y, en concreto, las entidades del Tercer Sector de Acción Social no han de ser únicamente “observadoras” y “normalizadoras” de la RSC de otros agentes económicos⁴⁵, sino también entidades y organizaciones socialmente responsables y, además, serlo desde las diferencias que les son propias y en los ámbitos en que realizan su misión, en igualdad de condiciones, requisitos y exigencias que las empresas lucrativas.

De este modo, de entre los posibles resultados científicos a obtener con un trabajo de investigación de estas características, se ha obtenido un resultado combinado de los denominados “hechos nuevos” y “comparación de instituciones”⁴⁶.

Para su presentación, la Memoria se ha estructurado en cinco capítulos con los siguientes contenidos. En el capítulo I se trabaja la “Responsabilidad Social Empresarial” a partir de un planteamiento conceptual y de las principales teorías, dimensiones y ámbitos de la misma. Previamente, y a modo de fundamentos filosóficos y condiciones previas y necesarias a la responsabilidad social empresarial, se profundiza en tres aspectos fundamentales: su naturaleza moral, social y legal, tanto como respuesta a sus acciones como desde su carácter proactivo. El capítulo II se dedica a la caracterización del Tercer Sector de Acción Social y de las organizaciones

⁴⁴ En concreto, miembros de las siguientes organizaciones del TSAS: Asociación de familiares de Alzheimer, Asociación de Leucemia y otras enfermedades de la sangre, ASPRONA, Cáritas, Cruz Roja y Proyecto Hombre-Fundación Cals.

⁴⁵ Su presencia con dichos roles de observador y normalizador está en las comparecencias en el grupo de Expertos del Congreso de los Diputados; en los grupos de trabajo de las Comisiones de elaboración de los Informes ISO, en los observatorios de Responsabilidad Social, etc.

⁴⁶ WITKER, J.: *Como elaborar una tesis en Derecho*, Madrid (Civitas), 1986, pág. 19.

pertenecientes al mismo, de las que se reivindica un comportamiento calificado de responsabilidad social empresarial: asociaciones, fundaciones y entidades singulares del sector. El tercer capítulo está configurado por la argumentación teórica de dicho comportamiento empresarial socialmente responsable, a partir de tres criterios fundamentales: a) desde su propia misión y visión estratégica, b) desde la Teoría de los grupos de interés y desde la Teoría Institucional. El apartado IV se centra en el estudio de la actuación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social con los trabajadores como grupo de interés, al entender la relación de estos con los socios, patronos o directivos de estas empresas no lucrativas de iniciativa social, como un espacio de relaciones diferenciadas respecto a las empresas lucrativas, en las que la acción empresarial socialmente responsable, puede convertirse en un motor de excelencia y actuar desde esta como empresas líderes. Finalizada la exposición de los contenidos correspondientes a los cuatro capítulos señalados, se incorpora un quinto y último capítulo para destacar las conclusiones a las que se ha podido llegar y a señalar posibles vías de investigación futura.

Ya desde estas primeras páginas introductorias, se puede anticipar, como principal conclusión, que las entidades del Tercer Sector de Acción Social establecen relaciones con los trabajadores que no se encuentran afectados por normas jurídicas de obligado cumplimiento, pero sí por otras vinculadas a la responsabilidad social en tanto responden a expectativas y demandas de aquellos.

Responsabilidad social que exigirá determinadas formas de hacer desde la gestión ética (de la justicia y el cuidado) y estratégica, encaminadas a la búsqueda de espacios laborales de bienestar, sin por ello dejar de garantizar la sostenibilidad de la propia misión. De modo que la responsabilidad social dejará de ser la realizada por los patronos, socios o directivos a título particular, para pasar a ser de la organización, al incardinarse en todas las actividades del negocio, por lo que podrá asumir la calificación de responsabilidad social empresarial, al emplear los principios, estrategias y ámbitos de actuación de esta.

Si las empresas mediante la responsabilidad social empresarial pasan de publicitar productos y servicios a presentar y preservar globalmente el valor de la empresa, las entidades del Tercer Sector han de utilizar estratégicamente la responsabilidad social

empresarial para pasar de la imagen de valor como organización, a dar visibilidad al valor particular de cada servicio que presta y de cada proceso que genera.

CAPÍTULO I. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La forma de vida actual está basada en el concepto de responsabilidad moral¹, esto es, volcando expectativas en los demás y juzgándolos por la responsabilidad de sus acciones según respondan o no a dichas expectativas; el comportamiento social depende de manera insustituible del concepto de responsabilidad moral. Hay una forma de entender la libertad que conlleva las prácticas que configuran la vida social: la libertad como responsabilidad. Por ello interesan las instituciones que se basan en la responsabilidad moral, porque: hacen la vida más tolerable, dan valor a las relaciones con los demás y añaden predictibilidad y seguridad a la vida.

Cuando las decisiones afectan a otras personas y se plantea la validez de las acciones, se habla de responsabilidad moral, entendiendo la misma como la elección racional a la luz de las prácticas morales cotidianas. Este tipo de racionalidad reposa en un compromiso con la verdad e indica que las prácticas no están justificadas a menos que sean coherentes con las ideas, y esto independientemente de lo enriquecedoras que dichas prácticas puedan ser para la vida².

¹ El planteamiento presentado en el apartado I.1 relativo a la responsabilidad moral y social, se elabora desde la argumentación teórica de las diferentes perspectivas de la responsabilidad como acto humano libre, si bien con el riesgo de ser objeto de la crítica de que lo escrito deje traslucir concepciones políticas, sociales y religiosas inspiradoras de una filosofía vital de carácter emocional, aunque presentadas como científicas. Dichas ideas, se plantean realizando un trabajo intelectual con la pretensión de preservarlas de la crítica que las califique de poseer, como señala Solano Santos para referirse a muchos textos y trabajos relativos a la RSE, “un carácter dogmático e irracional que se pone de relieve si los comparamos con las ideas políticas, con las que tienen en común precisamente su pretendido “cientificismo”: todas ellas se ofrecen como la “solución” o como la única alternativa válida, “inspirada” o “basada” en la más pura racionalidad. Ver: SOLANO SANTOS, L.F.: *Fundamentación lógico-formal de la responsabilidad social corporativa*, Tesis Doctoral, Madrid (Universidad Complutense de Madrid-Facultad de Ciencias de la Información), 2006, pág. 71.

² HERNÁNDEZ, J.: “Una versión pragmatista del concepto de responsabilidad moral”, *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*, núm. 105, 2003. pág. 19.

1. LAS RESPONSABILIDADES MORAL Y SOCIAL Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY: CONDICIONES PREVIAS Y NECESARIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad como acción atribuida y atribuible al ser humano, desde las premisas de libertad y voluntad, hace referencia tanto a su actuación individual, como agrupado en organizaciones. La responsabilidad social empresarial, en tanto estrategia de actuación de las organizaciones, alude a una responsabilidad realizada principalmente desde una estructura societaria - en ocasiones puede ser un solo individuo el actor (en el caso de las empresas mercantiles de un solo propietario)-. Pero dicha actuación socialmente responsable, aun atribuyéndose a un grupo, procede de la existencia en la sociedad de conceptos y valores relativos a la responsabilidad individual, responsabilidad ética y responsabilidad social, que asumidos trascienden dicha actuación personal y se incardina en el comportamiento de las estructuras organizativas; comportamiento ético y prosocial que se asume por iniciativa propia y se exige por terceros.

1.1. LA RESPONSABILIDAD MORAL COMO ACTO DE LIBERTAD

En español, la responsabilidad se conjuga con los verbos ser, tener, asumir, demostrar..., lo que indica acciones inherentes a los sujetos en relación con otros sujetos, es decir, un comportamiento en sociedad; e indica que los primeros, “responden, defienden o justifican lo que dicen o silencian, de una acción u omisión respecto a los segundos”³. El sujeto individual o social responde a la realidad al situarse

³ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, edición 22ª, 2001.

frente a ella como una realidad diferente de sí mismo: tiene responsabilidad, asume responsabilidad, obra con responsabilidad, se hace responsable⁴. La responsabilidad es la obligación de compensar o reparar un daño o culpa. Se es responsable cuando se tienen varias posibilidades de elección y se toma la opción por una de ellas, de la que se debe responder. No se pide responsabilidad cuando no existen alternativas, cuando no hay donde elegir. Por eso, se es responsable porque se es libre. Responsabilidad y libertad de la voluntad son dos aspectos de la misma realidad⁵.

Hablar de responsabilidad requiere acercarse a los presupuestos y postulados psicosociales y filosóficos que la sustentan; si bien a través de la historia éstos se han manifestado de formas diferentes, se señalan la dignidad, la libertad y la sociabilidad como los valores que desde dichos presupuestos y postulados se presentan con mayor irrupción y persistencia y permiten comprender la responsabilidad humana en toda su magnitud.

Tomás de Aquino, hace radicar la superioridad del hombre sobre las realidades meramente materiales en el hecho de haber sido creado a imagen y semejanza de Dios; y ese mayor grado de similitud se debe a que el hombre posee una voluntad libre, por la que puede dirigirse a sí mismo hacia la propia perfección. En consecuencia, éste es el supremo grado de dignidad en los hombres: que por sí mismos, y no por otros, se dirijan hacia el bien, hacia su fin⁶.

En siglo XV, para Pico della Mirandola, la suprema dignidad del ser humano se basa en su libertad radical, libertad ontológica que le permite adoptar las más diversas formas de existencia⁷; y en el siglo XVII, Kant⁸ funda la dignidad o valor del ser humano en la racionalidad: la razón como rasgo característico y esencial del ser

<http://lema.rae.es/drae>

⁴ IDARGEN, P.: *Sobre la responsabilidad. Sus fundamentos ónticos*, Madrid (Dorcás-Verbo Divino), 1980, pág. 18.

⁵ LÓPEZ ARANGUREN.: *Ética*, en SORIA, C. “Condiciones éticas de la información publicitaria” en AA.VV.: *Ética de la comunicación audiovisual: Materiales para una ética mediática*, Madrid (Tecnos), 1999, pág. 74.

⁶ MELENDO, T.: “Dignidad humana en la bioética”, *Cuadernos de Bioética*, núm. 17-18, 1993, pág. 67.

⁷ ARIAS, J.: “Pico Della Mirandola. Una visión para la filosofía del Derecho”, *Aparte Rei*, núm. 59, 2008, pág. 4.

⁸ KANT, E.: *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid (Austral), 1977, pág. 82.

humano. La ética de Kant culmina en el principio: “El hombre... existe como fin en sí mismo, no sólo como medio para usos cualesquiera de esta o aquella voluntad”; el principio del ser humano como fin en sí mismo “es la condición suprema limitativa de la libertad de las acciones de todo hombre”. Decir con Kant que el hombre es un fin en sí mismo, un fin absoluto, quiere decir que, en cierto sentido, el hombre queda fuera de toda cadena causal y, por lo tanto, fuera de toda jerarquía de medios y fines. Tratando al hombre sólo como un medio se ignora parte de su naturaleza: su ser racional, un fin en sí mismo⁹.

Se ve así, que una significativa mayoría de los filósofos han ligado de manera indisoluble la dignidad a la libertad. El hombre es digno porque es libre: en esto parece concordar la casi generalidad de los pensadores que se han ocupado expresamente del tema, inscritos en corrientes doctrinales distintas e incluso contrapuestas; desde la tradición kantiana, la autonomía de la voluntad se constituye en el eje principal o fundamento de la dignidad humana¹⁰.

También lo hacen, pensadores contemporáneos cuando señalan: “Llamamos persona a un sujeto que rige con su pensamiento y su voluntad libre la serie de sus propias transformaciones. Si el hombre no pudiera libremente preparar y realizar los actos que le hacen ser lo que es, el hombre sería un animal inteligente, pero no sería responsable de sus propios actos, no sería autor y actor al mismo tiempo de la propia materia de su vida”¹¹ o cuando dicen: “El valor sustantivo, mensurante de la específica dignidad del ser humano, se llama libertad, sea cualquiera su uso”¹² o “la voluntad libre del acto humano es requisito de su moralidad”¹³.

La libertad humana no queda suficientemente caracterizada apelando sin más a la simple posibilidad de optar entre los distintos elementos de una alternativa. Mucho más allá de esa facultad, como su fundamento y término, se encuentra la prerrogativa del

⁹ KÖRNER, S.: *Kant*, Madrid (Alianza), 1981, pág. 118.

¹⁰ CORTINA ORTS, A. “La educación del Hombre y del Ciudadano”. *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 7, 1995.

¹¹ GARCÍA MORENTE en MELENDO, T.: “Dignidad humana en la bioética”, *Cuadernos de Bioética*, núm.17-18, 1993, pág. 69.

¹² MILLÁN-PUELLES A.: *Sobre el hombre y la sociedad*, Madrid (Rialp), 1976, pág. 99.

¹³ CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, pág. 72.

hombre de dirigirse, a través de semejantes elecciones, hacia su propia plenitud y perfección: hacia su bien terminal definitivo, aprehendido como tal. “*Subtracto fine relinquitur tantum vanitas*: eliminado el fin, todo lo que queda es vano y superfluo”. Es lo que ocurre con la libertad cuando se la concibe como simple indiferencia. En efecto, si a través de sus opciones el hombre no gozara del poder de “construirse”, en el sentido más drástico del término; si el fundamento de su autodeterminación fuera un “tanto da” desinteresado, incapaz de conducirlo progresivamente hasta su acabamiento perfecto, la necesidad de elegir acabaría por mostrarse más que como un privilegio, como una condena¹⁴. Y la propia condición libre, en su conjunto, aparecería como una triste farsa, o como un drama.¹⁵ El problema de la libertad y de la responsabilidad moral no es, o no debería ser, un problema de orden estrictamente metafísico; su interés radica en su íntima relación con la vida. La responsabilidad moral como trasfondo cognitivo es lo que permite llevar a cabo la vida tal y como se conoce, y por ello el problema filosófico de la libertad merece la pena cuando se ocupa de la vida, de las prácticas que se derivan de ese trasfondo que es la idea de libertad. Esa libertad entendida como responsabilidad, como principio activo de la vida moral, como mecanismo efectivo que no sólo fundamenta las acciones y los juicios morales, sino que los hace posibles y está presente en todos y cada uno de ellos¹⁶.

La tradición filosófica occidental sostiene que el ser de los individuos humanos no depende intrínseca y constitutivamente de la materia. Y, en virtud de ello, todo individuo humano se encuentra “des-vinculado” de las condiciones empobrecedoras de lo limitado y estrictamente material, encumbrándose en cierto modo sobre ellas. Sin esta distinción primigenia enaltecedora cualquier intento de fundamentar la dignidad del hombre no pasaría de ser, o mero narcisismo, o mera voluntad de autoafirmación del sujeto humano, y que sólo por su mayor complejidad se diferenciaría de las especies

¹⁴ Así lo experimentaron los existencialistas. Sartre (*El ser y la nada*, 1943) llega a afirmar que “el hombre está condenado a la libertad”. Según este filósofo y escritor, la dignidad humana radica en la libertad; gracias a ella el ser humano siempre trasciende su situación concreta, se traza metas y construye su ser; concibe a los humanos como seres que crean su propio mundo al rebelarse contra la autoridad y aceptar la responsabilidad personal de sus acciones, sin el respaldo ni el auxilio de la sociedad, la moral tradicional o la fe religiosa. Para el existencialismo como doctrina el único universo es el universo humano. Esto quiere decir que la esfera de cosas con las que el hombre trata no está marcada por algo trascendente, ni por la naturaleza. La esfera de cosas que atañen al hombre depende de su propia subjetividad.

¹⁵ MELENDO, T.: “Dignidad humana en la bioética”, cit., pág. 77.

¹⁶ HERNÁNDEZ, J.: “Una versión pragmatista del concepto de responsabilidad moral”, *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*, núm. 105, 2003, pág. 23.

inferiores, constituyéndose en centro privilegiado del cosmos. La autonomía del obrar humano, su elevación liberadora respecto a las condiciones materiales, prohíben la reducción de cualquier individuo humano a la condición de simple fragmento, a la categoría de mero número. La persona es un absoluto por cuanto, por su índole de “totalidad”, no se encuentra substancialmente referida ni subordinada al conjunto de la creación material ni a su propia especie¹⁷.

A pesar de que la civilización contemporánea ha conducido e impuesto en el trato con los seres humanos las mismas normas que rigen el mundo de lo infrapersonal, calibrando su realidad en términos de especie, número y subordinación utilitaria, desde diferentes pensadores y grupos se reivindica el significado de ser valioso “en sí” y “por sí”; lo que significa estar dotado de libertad y de dignidad; al otorgarle el imperio sobre los fines, la libertad transforma al propio hombre en un fin, en un “para sí”, que nunca ha de ser utilizado como simple medio para otros objetivos. Y, desde este punto de vista, lo convierte en un absoluto, digno y no instrumentalizable¹⁸.

La evolución histórica del valor libertad presenta dos vertientes: por un lado, se entiende como la pérdida gradual de la condición natural del hombre al irse alejando progresivamente de su vínculo con la naturaleza, y, por otro, como un proceso de adquisición gradual de derechos que permitan ejercerla en un marco de convivencia social y política. La libertad es uno de los valores éticos más estrechamente ligados a la naturaleza humana y, por tanto, intuitivamente más comprensible. Todo ser humano sabe o cree saber cuándo es libre y cuando no. A medida que la persona establece lazos sociales, se estructura en sociedades y, por tanto, se aleja progresivamente del contacto directo con la naturaleza y se ve inmerso en una serie de obligaciones que limitan su capacidad de acción; limitaciones que son determinadas por el conjunto de los otros miembros de la sociedad¹⁹, si bien, hacer frente a dichas limitaciones supone asimismo un acto de libertad.

¹⁷ MELENDO, T.: “Dignidad humana en la bioética”, cit., pág. 73.

¹⁸ MILLÁN-PUELLES, A.: *El valor de la libertad*, Madrid (Rialp), 1995.

¹⁹ OSSET, M.: “La Libertad”, en MUÑOZ REDON, J. (Coord.): *La bolsa de los Valores. Materiales para una ética ciudadana*, Barcelona (Ariel), 1998, pág. 91.

Las libertades de vivir, de ejercer la propia cultura, expresión, opinión, de movimientos, de información, de asociación, son derivaciones del mismo concepto; y todas ellas son considerados derechos fundamentales de la persona, que ponen de manifiesto la complejidad y riqueza del término²⁰. Ahora bien, la libertad es una posibilidad ontológica que debe ser cuidada y transformada en realidad, tanto en el individuo como en la sociedad. Entre otros obstáculos que llevan a la pérdida de libertad en el hombre se pueden considerar como más importantes: la enfermedad y el sufrimiento; la pobreza y todo lo que ella implica: hambre, vida miserable, vivienda inhóspita,...; la explotación: esclavitud, servidumbre, opresión política y económica (bajos salarios, paro); la ignorancia y pobreza espiritual; y la injusticia social, que está latente como causa de todas las anteriores. De modo que puede afirmarse como premisa ética del “deber ser”, que el ser humano mediante la acción social²¹ debe liberarse a sí mismo y liberar a los otros seres humanos que conviven con él²².

Desde la Antropología Filosófica Fenomenológica contemporánea se formula el principio ético orientativo de la acción humana que señala que “el ser humano está en el mundo como un ser potencialmente libre que debe existir liberándose a sí mismo y liberando a los otros seres humanos que conviven con él”²³; si bien, de facto, el individuo humano existe en el mundo muchas veces como agente opresor y por eso en el principio mencionado se señala que el ser humano debe existir liberando a los otros seres humanos y no solo a sí mismo. Dicha acción liberadora consiste en anular todos aquellos obstáculos que impiden al ser humano llegar a ser él mismo, que le impiden acceder a la humanidad implícita en su naturaleza esencial como algo que exige ser realizado²⁴, realización activa y espontánea del yo individual²⁵. Junto a los obstáculos

²⁰ OSSET, M.: “La Libertad”, en MUÑOZ REDON, J. (Coord.): *La bolsa de los Valores. Materiales para una ética ciudadana*, cit., pág. 88.

²¹ Entendiendo aquí por *acción social* no la referida a las políticas de protección social sino a lo indicado por Max Weber cuando señala que “por acción social debe entenderse la conducta humana (hacer interno o externo, omitir o permitir) siempre que el sujeto de la acción enlace a ella un sentido objetivo, referida a la conducta de otros y orientada por ella en su desarrollo”. WEBER, M.: *Economía y sociedad*, Madrid (Fondo de cultura Económica), 1993, pág.5.

²² OSSET, M.: “La Libertad”, en MUÑOZ REDON, J. (Coord.): *La bolsa de los Valores. Materiales para una ética ciudadana*, cit., pág. 90.

²³ GÓMEZ BOSQUE, P.: “Introducción”; en DE LA RED VEGA, N.: *Aproximaciones al Trabajo Social*, Madrid (Consejo General de Trabajo Social), 1993, pág. XI.

²⁴ GÓMEZ BOSQUE, P.: “Introducción”; en DE LA RED VEGA, N.: *Aproximaciones al Trabajo Social*, cit., pág. XI.

²⁵ FROMM, E.: *El miedo a la libertad*, Buenos Aires (Paidós), 1971, pág. 321.

que llevan a la pérdida de libertad en el hombre, existe asimismo un sometimiento voluntario frente a autoridades que el individuo internaliza, tales como el deber o la conciencia o íntimos impulsos.

La tradición de la filosofía española (Ortega, Zubiri, Aranguren) plantea que la responsabilidad se relaciona directamente con la libertad. Así, la culpabilización sea hacia otros o sea hacia uno mismo es una tendencia natural en las personas, aunque sea en el reducido ámbito en que rige cada modelo de sociedad²⁶. Dotado de racionalidad, el ser humano es responsable de sus propias decisiones y capaz de perseguir proyectos que den sentido a su vida, en el plano individual y social²⁷. La responsabilidad se define, se crea, intersubjetivamente, mediante la interacción con los demás. Hay ocasiones en que esa interacción se ve frustrada y entonces se usan excusas o se exime de responsabilidad, pero esto sucede como excepción y precisamente por serlo, se considera anormal, porque altera la forma común de comportamiento en sociedad²⁸. El sentimiento de culpabilidad, la participación interna de un individuo en un hecho, la conciencia de que la decisión del hombre y no el azar han guiado y decidido un suceso, la atribución de culpabilidad, son realidades de la vida humana individual y colectiva, que hunden sus raíces en la historia, la cultura, la antropología en su más amplia acepción²⁹.

Responsabilidad moral es aquella que se relaciona con las acciones y su valor moral. Desde una ética de las consecuencias o ética teleológica, dicho valor será dependiente de las consecuencias de tales acciones. Se remite al daño causado a un individuo, a un grupo o a la sociedad entera por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo. En una ética deontológica, en cambio, tales acciones tendrán un valor intrínseco, independiente de sus consecuencias; desde esta perspectiva, es un sistema de principios y de juicios compartidos por los conceptos y las creencias

²⁶ CONSEJO DE REDACCIÓN: “La responsabilidad social de la empresa: ¿el coste de tener conciencia?”, *Revista de Fomento Social*, núm. 244, 2006, pág. 507.

²⁷ PONTIFICIO CONSEJO JUSTICIA Y PAZ: *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*. Madrid (Biblioteca de Autores Cristianos-Planeta), 2005, pág. 194.

²⁸ HERNÁNDEZ, J.: “Una versión pragmatista del concepto de responsabilidad moral”, *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*, núm. 105, 2003, pág. 17

²⁹ QUINTERO OLIVARES, G.: “La responsabilidad jurídica y la responsabilidad moral. Encuentro y desencuentro entre derecho y sociedad”, *Derecho y Salud*, núm. 2, 1999, pág. 38.

culturales, religiosas y filosóficas, lo que determina si algunas acciones dadas son correctas o incorrectas. Estos conceptos son generalizados y codificados a menudo por una cultura o un grupo, y sirven así para regular el comportamiento de sus miembros. De conformidad a tal codificación se le puede también llamar moralidad y el grupo puede depender de una amplia conformidad a tales códigos para su existencia duradera³⁰.

Para Ortega el hombre es un ser que tiene vocación de alteridad, que está llamado a relacionarse con lo Otro; y Zubiri afirma que cada individuo humano está, por esencia vertido a los Otros y que, recíprocamente los Otros refluyen, también esencialmente, sobre él³¹. Desde esta mirada, surge la perspectiva ético-moral como una condición necesaria para la convivencia humana, es decir, el vivir con otros a partir de valores, principios y normas que orientan a las personas sobre qué deben hacer para conducir la vida de un modo bueno y justo, cómo debe actuar, qué decisión es la más correcta en cada caso concreto, para que la propia vida sea buena en su conjunto, conforme a la concepción del bien humano.

La ética moderna tiene una función integradora, se concibe como la racionalización del comportamiento humano mediante principios o normas, los cuales basados en valores universales, buscan el desarrollo óptimo para el hombre como individuo y como grupo³². Desde el lenguaje prescriptivo valorativo, el contenido de lo moral orienta directamente a través de recomendaciones y propuestas, pero no exigibles sino solo como aspiración; si bien, desde el prescriptivo normativo lo moral se sustenta en afirmaciones que tienen carácter de mandatos o normas con pretensión de orientar la conducta de los sujetos de modo directo³³.

En cualquiera de los campos de actividad humana existen principios que dan sentido y valor a la misma; como tal se pueden mencionar la solidaridad, la justicia, la

³⁰ DÍAZ PÉREZ, C.: *Profesional ético y responsable*, Colleje, 2012, pág. 17.

³¹ CONSEJO DE REDACCIÓN: “La responsabilidad social de la empresa: ¿el coste de tener conciencia?”, *Fomento Social*, núm. 244, 2006. pág. 509.

³² SEIJO, C., BARROETA, M. y MEJÍA, L.M.: “Dimensiones de la responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión pública”, *Formación Gerencial*, núm.1, 2012. pág. 14.

³³ SEIJO, C., BARROETA, M. y MEJÍA, L.M.: “Dimensiones de la responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión pública”, cit., pág. 14.

equidad y la responsabilidad³⁴. En este sentido, los principios de convivencia como caracterización de lo bueno y lo justo conducen a que se logre el bien de todas y cada una de las personas, entendido de modo plural en el marco de lo justo, desde los que se conviene en potenciar que cada quien viva según su modelo de felicidad y pueda invitar a otros a vivir según él. Si bien, cuando se tiene algo por bueno “no se puede exigir que cualquier ser racional lo tenga”³⁵, si bien, el subjetivismo moral no es considerado la respuesta adecuada a la realidad actual, pues cuando se hace referencia a valores morales existen unos límites establecidos según su posición o promoción de la dignidad humana³⁶. La responsabilidad moral es compatible con el pluralismo moral, es decir, con la doctrina que acepta que pueden convivir dentro de una misma cultura o sociedad diferentes versiones del bien, pero no con el subjetivismo que niega que, más allá de las visiones, preferencias o elecciones de cada sujeto, haya nada que objetivamente pueda ser calificado como “valioso” y que, por lo tanto, sirva como patrón moral³⁷. Los límites del subjetivismo y del relativismo moral se encuentran en la humanización o deshumanización que las diferentes propuestas conllevan³⁸.

Dice Aristóteles: “siempre que se trata de cosas que dependen de nosotros el hacerlas o no, desde el momento en que se hacen, aunque sea no queriéndolas, se hacen libremente y no por fuerza”; y lleva lejos esta responsabilidad moral, pues para él existe incluso cuando el hombre se encuentra en circunstancias apremiantes o cuando los actos se derivan de la ignorancia³⁹. Planteamiento que ha sido llevado a la legislación de los diferentes Estados, pues como es sabido, el desconocimiento de la Ley no exime de su cumplimiento(art. 6.1 CC).

³⁴ MELÉNDEZ, N. y GUERRA, J.: “Epistemología y Ética en la Gerencia”, *Formación Gerencial*, núm. 1, 2012, pág. 52.

³⁵ VILCHEZ, Y.: “Ética y Moral. Una mirada desde la Gerencia Pública”, *Formación Gerencial*, núm.1, 2012, pág. 238.

³⁶ CORTINA, A.: *Ciudadanos de mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid (Alianza), 1997, pág. 228.

³⁷ ALIENA, R.: *Los equilibrios del tercer sector. Una filosofía del pluralismo de funciones*. Documento Marco. IV FORO TERCER SECTOR, Madrid (Fundación Luis Vives- Caja Madrid), 2008, pág. 25.

³⁸ CORTINAORTS, A.: “Los valores morales, ¿qué hace moral un valor?”, en CORTINA, A. *et alli: Un mundo de valores*, Valencia (Generalitat Valenciana), 1996, pág. 21.

³⁹ HELLER, A.: *Aristóteles y el mundo antiguo*, Barcelona (Península), 1983, pág. 281.

Siguiendo las ideas de Aristóteles⁴⁰, por un lado está la voluntad y la intención del acto, pero, de otro, están las opciones y las consecuencias reales del acto. Se establece así una distancia entre el fin teórico de las intervenciones, que solo se verifica en un tiempo ideal y la realización del fin teórico en lo concreto, que es lo que acontece en un tiempo real. De esta aportación histórica de introducir lo posible en la ética se deriva la conclusión de que los problemas éticos no son problemas abstractos, sino que se configuran como problemas reales a los que hay que encontrar soluciones posibles. Como consecuencia de la autonomía relativa de los propios actos (pues es casi imposible que el individuo sea la única causa del acto y de sus consecuencias) aparece la *frónesis*, el proceso de deliberación. Entre la voluntad y la decisión aparece la deliberación, que actúa allí donde el fin objetivo, las costumbres admitidas y los imperativos sociales se aplican a los casos concretos; donde la realización de los objetivos dependen de los protagonistas y donde se puede elegir entre varias posibilidades, entre consecuencias probables, pero no inevitables.

Aquí, aparece de nuevo la importancia de combinar la deontología (de mayor primacía en la sociedad organizada) con la teleología (más frecuente en la práctica individual) como dos interpretaciones y manifestaciones prácticas de la ética. Cobran aquí un interés relevante las palabras de Arenal: “No es tan culpable el que desconoce un deber como el que lo acepta y lo pisa”⁴¹.

El principal desafío que surge del desarrollo como seres éticos es asumir la responsabilidad por el propio actuar en el mundo, y ser capaces de entender que la calidad de vida alcanza su plenitud cuando se trasciende desde la conciencia individual hacia una forma de conciencia capaz de sentir como propia no solo la necesidad de uno mismo, sino además la de cualquier otro ser humano y cualquier otra forma de vida⁴², aunque la tendencia inscrita en la naturaleza del ser humano lleve a que se interese en mayor medida por los problemas propios que por los ajenos, a reaccionar positivamente

⁴⁰ HELLER, A.: *Aristóteles y el mundo antiguo*, cit., pág. 282.

⁴¹ ARENAL, C. en MOLLEDA FERNÁNDEZ, E.: “¿Qué hacer para hacer bien?: Ética y Trabajo social”, *Servicios Sociales y Política Social*, 2008, pág. 149.

⁴² ELIZALDE, A., en ALGUACIL GÓMEZ, J.: “Ética, nueva ciudadanía y democracia”, *Documentación Social*, núm. 59, 2010, pág. 30.

ante los cercanos y semejantes y negativamente ante los extraños. Ante tales inclinaciones, ha de preguntarse si quiere fomentarlas o debilitarlas, si ese es el proyecto moral que quiere impulsar o, por el contrario, si importa respetar el derecho de todos y cada uno de los seres humanos; por lo que desde los reales márgenes de libertad ha de moldear actitudes y razones conscientes en la dirección que elija como moralmente superior⁴³, situándose de este modo ante la responsabilidad social.

1.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La palabra responsabilidad se puede referir también a un cargo a un compromiso u obligación⁴⁴. La acepción de responsabilidad, de importancia central en el presente trabajo, es aquella que la plantea como la obligación de velar por la seguridad de una persona o cosa. Desde este prisma, las acciones u omisiones no son analizadas *a posteriori* por sus efectos, sino que se adscribe al sujeto responsable una tarea *a priori*, proactiva, creando condiciones que permitan eliminar o reducir las causas de posibles situaciones no deseadas.

Se entiende por responsabilidad social la acción emprendida en pro de quienes sufren y de las víctimas: defenderlos, abrazar su causa y ayudarlos⁴⁵. Aquella actitud consciente, sensible y madura con la cual enfrentamos los problemas que existen en la sociedad, a través de la implementación de estrategias o procesos diversos⁴⁶. Puede afirmarse que toda sociedad implica el cuidado mutuo de sus miembros⁴⁷.

⁴³ CORTINA ORTS, A.: “Neuroética: ¿las bases cerebrales de una ética universal con relevancia política?”, *Isegoría*, núm. 42, Madrid, 2010, pág. 143.

⁴⁴ MEZA ESPINOSA, A.: *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad*, Bogotá (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Pontificia Universidad Javeriana), 2007, pág. 24.

⁴⁵ NACIONES UNIDAS: *Derechos humanos y trabajo social*. Serie de Capacitación profesional n° 1. Nueva York y Ginebra (Centro de Derechos Humanos. Naciones Unidas), 1995, pág. 10.

⁴⁶ FERNANDEZ GARCIA, R. “¿Por qué somos cada vez menos responsables?”, *Diario Responsable*, 2012, Portada. www.diarioresponsable.com

⁴⁷ NUSSBAUM, M., en CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, pág. 71.

Casi todas las tradiciones religiosas y filosóficas han sostenido que las buenas intenciones y las buenas palabras tienen que ir acompañadas de buenas obras; y que los “privilegiados” tienen obligaciones para con los desfavorecidos. El término “privilegio” no implica riqueza, sino que es relativo y puede entenderse que denota una situación particular más afortunada que la de los desfavorecidos. Por ello, podría decirse que la responsabilidad social es el corolario práctico de la solidaridad. La expresión responsabilidad social encierra también el concepto de ser depositarios; concepto que va más allá de la distribución de la riqueza, pues significa utilizar y dedicar el talento intelectual y la capacidad potencial de cada uno al logro del progreso de la humanidad⁴⁸. Desde la lógica de equivalencia que exige ordenar la sociedad equitativamente y regida por el principio de generosidad o gratuidad, que se inscribe en el ámbito de la ética social, se expresa en una “adhesión a la causa quienes practican la solidaridad. En este contexto, solidaridad deriva etimológicamente de la expresión latina *in solidum*, que literalmente significa “íntegramente” y que designa un tipo especial de obligaciones jurídicas compartidas por una pluralidad de sujetos. Además de esta raíz jurídica, existe otra de carácter filosófico, que pertenece a la cultura griega, que relaciona el término con el equilibrio y la armonía que debe existir entre el todo y las partes, entre el yo individual y el *nosotros* social, unidos por el vínculo de la filia. En Aristóteles está presente un cierto tipo de solidaridad que sería equivalente a una amistad cívica, que no está ordenada únicamente para la vida en común, sino también para la realización de buenas acciones⁴⁹. La religión y cultura cristianas no olvidan las palabras: “lo que hagáis a uno de estos me lo hacéis a mí”; el amor -“*caritas*”- es una fuerza extraordinaria, que mueve a las personas a comprometerse con valentía y generosidad en el campo de la justicia y de la paz. La caridad es la vía maestra de la doctrina social de la Iglesia Católica. Todas las responsabilidades y compromisos trazados por esta doctrina provienen de la caridad⁵⁰.

⁴⁸ NACIONES UNIDAS: *Derechos humanos y trabajo social*, cit., pág. 12.

⁴⁹ MOLINA VELÁSQUEZ, C.: “Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria”, *Revista Realidad*, núm. 117, 2000, pág. 367.

⁵⁰ *CARITAS IN VERITATE, Carta Encíclica del Sumo Pontífice Benedicto XVI sobre el Desarrollo Humano Integral en la Caridad y en la Verdad*, Madrid (Conferencia Episcopal Española), 2009, pág. 3.

Filósofos contemporáneos han hecho de la coexistencialidad positiva el eje de su doctrina ético-social. Por su parte, APPEL fundamenta teóricamente la denominada Ética de la razón Comunicativa y la Responsabilidad Solidaria⁵¹: “la era de las imágenes del mundo, que desde sus contenidos legitimaban normas comunes, toca a su fin y, sin embargo, la humanidad en su conjunto se encuentra interpelada por los desafíos, para los que no cabe más recurso humano que una común respuesta, responsable y solidaria. El hambre, la guerra, la crisis ecológica o el desequilibrio económico son hoy problemas universales que requieren soluciones universales. Esta es la razón por la que la filosofía moral es hoy más necesaria que nunca. En esta línea de filosofía moral propositiva se inserta la ética contemporánea más enraizada en la tradición ética de Occidente, próxima a la vida cotidiana: la ética dialógica o comunicativa”; y LEVINAS plantea la exigencia de la solidaridad y responsabilidad implicada en la mera presencia del rostro del Otro: “*el cara a cara despierta la sensibilidad del sujeto para con el Otro y no la intelectualización de la relación*”⁵². No se decide actuar o no frente al sufrimiento ajeno desde una responsabilidad supeditada a la libertad, sino que desde una libertad responsable, no se puede no responder, por lo que el sujeto se hará cargo inicialmente de todo aquello que le conmueve. Esta responsabilidad objetiva se mantendrá, así, vigilante ante todos los intentos altericidas⁵³.

De esta manera, el criterio fundamental de la ética es transformar el valor de la solidaridad en solidaridad para la vida plena de todos los seres humanos. Esto posibilita introducir consideraciones cualitativas -respeto de los derechos humanos y exigencia de unos deberes correspondientes- y no sólo cuantitativas -cálculo de utilidades y beneficios en el corto plazo-. La solidaridad no puede ser una solidaridad sometida a cálculos de coste-beneficio que hacen caso omiso de consideraciones morales legítimas, pero tampoco puede ser proclamada como un valor abstracto⁵⁴.

⁵¹ OTTO APPEL, en CORTINA ORTS, A.: *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria. Ética y política en K. O. Appel*, Madrid (Sígueme), 1985.

⁵² LEVINAS, E.: *Humanismo del otro hombre*, Madrid (Siglo XXI), 1972.

⁵³ IDARETA-GOLDARACENA, F.: “Desde la compasión de J. Adams a la responsabilidad para con el Otro: la propuesta ética de E. Levinas para el trabajo Social”, *Portularia*, vol. X, núm. 2, 2010, pág. 70.

⁵⁴ IDARETA-GOLDARACENA, F.: “Desde la compasión de J. Adams a la responsabilidad para con el Otro: la propuesta ética de E. Levinas para el trabajo Social”, cit., pág. 71.

La solidaridad es un sentimiento operativo orientado a hacer el bien a otros, a realizar algo que va más allá del yo, del propio interés. Constituye, asimismo, un sentir y un hacer vinculados a una llamada de algo y de alguien que evoca esa dirección del más allá del yo(o el nosotros) en particular, quizá hacia una comunidad humana a lo largo del tiempo, o, para algunos, más allá del tiempo. Por tanto, esa idea de benevolencia, de *benevolere*, y de beneficencia, de *bene facere*, de querer el bien y de hacer el bien está vinculada a la idea de responsabilidad, es decir, de respuesta. Los conceptos de responsabilidad y de respuesta están íntimamente conectados. Ser responsable es responder de algo ante alguien. Si hay respuesta, es una respuesta a un “qué”, a una llamada; y si hay llamada, es una llamada de un “quién” o de unos “quiénes”: de Dios, del dios de la ciudad, de la sociedad, del otro en particular, del prójimo⁵⁵.

No obstante, para comprender la solidaridad, ésta se ha de entender desde la cualidad humana de la sociabilidad. Cualidad, que posee en si misma dos sentidos: uno, que el ser humano vive con otros en sociedad y dos, que ese vivir en sociedad debe tener un signo positivo. La sociabilidad significa que la existencia de un individuo particular nunca es una existencia en solitario sino que el ser humano está marcado de manera necesaria por la presencia de los otros y que tal presencia es anterior a la experiencia concreta y fáctica de cualquier relación concreta con los demás. Vivir es convivir, existir es coexistir; y tal convivencia y coexistencia pertenecen a la esencia de cada individuo. Todo individuo lleva en su ser huellas del “Otro”. Pero la coexistencialidad admite grados y modalidades y junto a una coexistencia *positiva* (la solidaridad) hay también una coexistencia *negativa* (la rivalidad o confrontación) y una coexistencialidad *indiferente*. Por ello, se puede emplear la mano para coger amigablemente la mano del Otro cuando éste necesita ayuda o, por el contrario, golpear su rostro con el puño si es considerado un rival que se opone a que el sujeto consiga lo que desea. Incluso, en numerables ocasiones, al percibir algún mal que sucede a alguien, la acción de respuesta puede ser “levantar los hombros” para expresar la indiferencia ante la malaventura del prójimo⁵⁶.

⁵⁵ PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J. P.: “El reto de las elites filantrópicas en España”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008, pág.1.

⁵⁶ PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J. P.: “El reto de las elites filantrópicas en España”, cit., pág. 2.

Interesa en este momento hacer referencia a la distinción que establece dos tipos de responsabilidad social: una, la responsabilidad retrospectiva, asignadora de culpa, y dominante en la realidad de la mayoría de las organizaciones⁵⁷ sociales, y la responsabilidad prospectiva, orientada hacia el deber⁵⁸.

Como se señala *supra*, la interpretación dominante del término responsabilidad consiste en la noción tendente a asignar méritos y culpas, si bien, existen en su uso intenciones prospectivas más amplias, es decir intenciones de modelar las acciones y elecciones futuras. Es decir, se premia o culpa por lo que se ha hecho en el pasado, aun cuando la finalidad sea modelar el comportamiento futuro. Existe una “sombra” de futuro gracias a su valor de incentivo, pero no es su esencia. Por su parte, la responsabilidad prospectiva tiene como objetivo decir qué se debe hacer en el futuro y puede expresarse como responsabilidad de “tareas”. Consiste en especificar a quién corresponde velar para que se realicen determinadas tareas y se hagan determinadas cosas. Inevitablemente, esta actitud conlleva un análisis retrospectivo a la hora de decidir si determinada tarea se ha desempeñado bien o mal, por tanto en ella hay cierta “sombra” de pasado, pero el pasado, no es su esencia.

Muchas veces, se cree que la responsabilidad de tareas deriva automáticamente de la responsabilidad de culpa⁵⁹: los responsables de causar una situación desafortunada son los responsables de corregirla. Pero no es posible aplicar la lógica del concepto de culpa a la responsabilidad social, pues dejaría de tener sentido la misma. Si bien respecto a la responsabilidad de tarea, ésta ha de recaer en quien está en mejor situación; dicha responsabilidad de tarea se (auto)atribuye en primer lugar, antes que a los individuos como tales, a los Estados, especialmente a los que como España se declaran “sociales” y llevan adelante políticas de Bienestar Social. La responsabilidad social se entiende también como el compromiso que tienen las instituciones -públicas y privadas-

⁵⁷ Para la disciplina de los Estudios Organizacionales, en el amplio espectro de las ciencias socio-económicas, una empresa es una organización; asimismo, se habla de organizaciones de carácter privado, público o social, en MOGUEL LIÉVANO, M.J. *et alli*: *El problema de la responsabilidad social de las empresas en el análisis organizacional*, VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Chiapas (Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales), 2008, pág. 4. En adelante se hace referencia de forma indistinta aludiendo a ambos conceptos.

⁵⁸ GOODIN, R.E.: “El bienestar como responsabilidad social colectiva”, en SCHMIDTZ, D. y GOODIN, R.E.: *El bienestar social y la responsabilidad individual*, Madrid (Cambridge University Press), 2000, pág. 164.

⁵⁹ GOODIN, R.E.: “El bienestar como responsabilidad social colectiva”, *cit.*, pág. 165.

, las organizaciones sociales y todos los ciudadanos, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global⁶⁰. La expresión “responsabilidad social” encierra también el concepto de “ser depositarios”, en el sentido de que todo lo que tenemos se nos ha confiado para que lo compartamos con otros y lo utilicemos a su servicio.

Frente a la filosofía que desde Espinoza a Hegel identifica voluntad y razón⁶¹, en las sociedades actuales se privilegia la libertad sobre la responsabilidad y la voluntad humana pasa a ser ensalzada como principio de toda acción. La responsabilidad se transforma en una responsabilidad subjetiva, es decir, en aquella responsabilidad que responde cuando su voluntad lo decide y no cuando el Otro lo requiere, aquella que contempla los peligros que amenazan su bienestar y no los que acechan al Otro. En una sociedad líquida como la actual, que aboga por un distanciamiento entre sus miembros que origina que se relacionen entre ellos por el conocimiento que tengan del prójimo y no por la relación de proximidad, es urgente rescatar los lazos de solidaridad y confraternización; del mismo modo, que donde se continúa culpabilizando al sujeto de sus errores, instándole a que los solucione por sí mismo (en un exceso de carga valorativa de deber moral), donde reinan el egoísmo, el cálculo, y las relaciones a distancia o virtuales, rescatar el cara a cara es vital; cara a cara que despierta la sensibilidad del sujeto para con el Otro y no la intelectualización de las relaciones y su consiguiente indiferencia para con él⁶².

Si bien, como se ha señalado *supra*, aun cuando el universalismo ético es cuestionado en la postmodernidad desde los parámetros de un relativismo que propone su sustitución por las distintas concepciones y tradiciones morales propias de cada cultura, pocos discuten que existe una obligación natural (esto es, que nace de la propia condición humana) que exige contribuir al bienestar de los demás, aceptándose de forma generalizada que sólo ofreciendo una respuesta desde una responsabilidad

⁶⁰ SOLIDARIDAD INTERNACIONAL ANDALUCÍA: *Guía para la sensibilización social de las PYMES en Responsabilidad Social Corporativa*. www.solidaridadandalucia.org/responsabilizat

⁶¹ LEVINAS, E.: *Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad*, Salamanca (Sígueme), 1961, pág. 109.

⁶² IDARETA-GOLDARACENA, F.: “Desde la compasión de J. Adams a la responsabilidad para con el Otro: la propuesta ética de E. Levinas para el trabajo Social”, cit., pág. 71.

solidariamente asumida es posible solucionar los grandes problemas de desigualdad que se plantean hoy en día a la humanidad⁶³.

Al estudiar la responsabilidad social, que como se ha indicado anteriormente se concibe como un acto ético, es necesario responder a la pregunta sobre qué teoría ética es la más adecuada.

Desde la ética utilitarista como forma de consecuencialismo, la consideración de la moralidad de una acción se plantea solo por sus consecuencias. Para el utilitarismo la acción misma es neutra, los actos son solo realidades físicas, moralmente indiferentes; la moral es un cálculo técnico que tiene por objeto maximizar la felicidad y minimizar lo que no hace felices. Resulta así, que el fin justifica los medios, que no hay principios éticos inexcusables⁶⁴. El utilitarismo en economía es rechazado, pues éste no capta la heterogeneidad e inconmensurabilidad de los diversos aspectos del desarrollo⁶⁵.

Frente a la ética utilitarista-teleológica basada en la idea de finalidad, están las éticas deontológicas, basadas en la idea de deber u obligación moral. Puesto que separan la noción de deber de los fines, propósitos, deseos y necesidades, sugiere que el sujeto sólo puede preguntar al seguir un curso de acción propuesto si es posible querer consistentemente, que sea universalizado, y no a qué fines o propósitos sirve⁶⁶. Principios como autonomía, bienestar, justicia, tienen su origen filosófico en la ética kantiana y en el utilitarismo consecuencialista de MILL⁶⁷. Pero, si bien el principialismo es una ayuda imprescindible para la acción pues los principios éticos se sitúan en la dimensión normativa, deontológica de la ética, cuya función es la de orientar la conducta del actor⁶⁸, no siempre es suficiente pensar y actuar desde un punto de vista normativo y principialista: ante muchos problemas concretos los individuos han de

⁶³ CORTINA ORTS, A.: *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria. Ética y política en K. O. Apel*, Madrid (Sígueme), 1985.

⁶⁴ CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, págs. 70.

⁶⁵ SEN, A., citado por CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, pág. 70.

⁶⁶ O'NEILL, O.: "La ética kantiana", en SINGER, P. (coord.): *Compendio de ética*, Madrid (Alianza), 1995, pág. 262.

⁶⁷ STUART MILL, J.: *El utilitarismo*, Madrid (Orbis), 1980, pág. 133.

⁶⁸ IDARETA GOLDARACENA, F. y ÚRIZ PEMÁN, M^aJ.: Aportaciones de la ética de la alteridad de E. Lévinas y la ética del cuidado de C. Gilligan a la intervención en Trabajo Social", *Rev. Alternativas*, núm. 19, 2012, pág. 34.

utilizar otras perspectivas y otras herramientas como guía de actuación, pues el uso exclusivo y racional de los principios puede dejar en un segundo plano la afectividad humana. De este modo, mientras el principalismo racionalista promueve que el sujeto moral se centre en cumplir con los principios e impulsa a tratar al “otro” de modo generalizado, con una visión universal que conduce necesariamente a reconocer de forma positiva algunos valores permanentes: el respeto a la persona humana, el respeto a la vida, el respeto a la palabra dada⁶⁹ y que plantea la ética como un acto de justicia⁷⁰, desde otros enfoques más particulares y concretos (ética de la alteridad⁷¹, de la compasión⁷², del cuidado⁷³) tomando los principios como base, entra en juego la afectividad humana que lleva al actor a considerar al Otro en su irrepetible singularidad como ser humano.

Se puede entender así, lo manifestado por Levinas, cuando señala la ética como primera filosofía, desde la que “no se valoran las consecuencias de los actos, ya que el rostro del Otro irrumpe antes de la voluntad, la voluntad de este modo es relegada por la sensibilidad y la urgencia de ayuda mueve a la acción sin que la conciencia cognitiva que capta la realidad por el saber pueda sopesar las consecuencias. Así, en las operaciones posteriores de cálculo, medida y comparación evitará ajustar la singularidad del otro a la medida de sus categorías cognitivas”⁷⁴; el reconocimiento del “otro” en el mundo es una llamada a ejercer la acción responsable⁷⁵

Y Benedicto XVI señala que “la caridad va más allá de la justicia, porque amar es dar, ofrecer de lo mío al otro; pero nunca carece de justicia, la cual lleva a dar al otro lo que es suyo, lo que le corresponde en virtud de su ser y de su obrar. No puedo dar al otro de lo mío sin haberle dado en primer lugar lo que en justicia le corresponde. Quien ama con caridad a los demás, es ante todo justo con ellos. No basta decir que la justicia

⁶⁹ HADOT, P.: *La filosofía como forma de vida*, Barcelona (AlphaDecay), 2009, pág. 208.

⁷⁰ MACINTYRE, A.: *Historia de la ética*, Barcelona (Paidós), 1991, pág. 195.

⁷¹ LÉVINAS, E.: *Entre nosotros, ensayos para pensar en otro*, Valencia (Pretextos), 1993.

⁷² MÉLICH, J.C.: *Ética de la compasión*, Barcelona (Herder), 2010.

⁷³ GILLIGAN, C.: *La moral y la teoría, psicología del desarrollo femenino*”, en ALONSO ALONSO, R. y FOMBUENA VALERO, J.: “La ética de la justicia y la ética de los cuidados”, *Portularia*, núm 1, 2000, pág. 93.

⁷⁴ LÉVINAS, E.: *Entre nosotros, ensayos para pensar en otro*, Valencia (Pretextos), 1993.

⁷⁵ LEVINAS, E.: *Ética e Infinito*. Madrid (Visor), 1991, pág. 132.

no es extraña a la caridad, que no es una vía alternativa o paralela a la caridad: la justicia es inseparable de la caridad, intrínseca a ella. Por un lado, la caridad exige la justicia, el reconocimiento y el respeto de los legítimos derechos de las personas y los pueblos. Se ocupa de la construcción de la ciudad del hombre según el derecho y la justicia. Por otro, la caridad supera la justicia y la completa siguiendo la lógica de la entrega y el perdón. La ciudad del hombre no se promueve sólo con relaciones de derechos y deberes sino, antes y más aún, con relaciones de gratuidad, de misericordia y de comunión⁷⁶. Se plantea, por ello, la dualidad y permanente equilibrio y conjunción entre dos perspectivas e interpretaciones de la ética: la visión más universal y permanente que plantea la ética como un acto de justicia, y la más particular y concreta que la plantea como un acto de cuidado⁷⁷.

La justicia es entendida desde los diversos aspectos de la misma -jurídicos, sociales, económicos, etc.- como fundamento de una sociedad que defiende la dignidad de sus miembros y garantiza la seguridad y la integridad de las personas. Interesan, en este contexto, los aspectos de la justicia con repercusiones amplias, la justicia como aquella que comprende la satisfacción de las necesidades humanas básicas y la distribución equitativa de los recursos. Se orienta al acceso universal a los servicios fundamentales en las esferas de la salud y la educación, la igualdad de oportunidades desde el principio, la protección de las personas o los grupos desfavorecidos y una cierta moderación en las esferas de la retribución, el consumo y los beneficios⁷⁸. Los reformadores sociales que comparten el deseo de que haya más justicia consideran la justicia social como la principal defensa contra la opresión en todas sus formas y la base para una forma de desarrollo humano más equitativa⁷⁹. Entendida la justicia social como la exigencia ética de que la convivencia humana se ordene de modo que, cualesquiera que fueren las relaciones en que el hombre, por su dimensión social, se hallare inmerso, quede siempre a salvo la posibilidad de acrecentar los valores humanos, se haga posible

⁷⁶ *CARITAS IN VERITATE*, Carta Encíclica del Sumo Pontífice Benedicto XVI sobre El Desarrollo Humano Integral en la Caridad y en la Verdad, cit., pág. 25.

⁷⁷ ALONSO ALONSO, R. y FOMBUENA VALERO, J.: “La ética de la justicia y la ética de los cuidados”, cit., pág. 94.

⁷⁸ BAMFORD, T. *et alii*: *Manual para Escuelas de Servicio Social y para Profesionales de Servicio Social*, NACIONES UNIDAS, E.94-15163 (S).
http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/juridica/manual_dh_ts.htm

⁷⁹ NACIONES UNIDAS: *Derechos humanos y trabajo social*, cit., pág. 14.

en todo momento el libre perfeccionamiento integral de la persona humana, su máximo desarrollo, su más plena realización⁸⁰. La justicia se puede resumir en la idea central de que todos los bienes primarios sociales -libertad y oportunidad, ingresos y riqueza- y los fundamentos de la propia estima tienen que distribuirse de modo igual a menos que una distribución desigual de alguno de estos bienes o de todos ellos resulte ventajosa para los menos favorecidos⁸¹.

La ética del cuidado no se realiza ni fundamenta únicamente en los atributos y méritos *per se* del otro como persona o como ciudadano, sino que, desde aquellos pero en un acto de transcendencia, se centra en el Otro como ser histórico (y también, o por ello, en situaciones cambiantes), sea o no “merecedor” en cada momento de la protección. La ética del cuidado se plantea como complemento a la ética de la justicia basada exclusivamente en principios universales y abstractos y con un enfoque normativo. La ética del cuidado es considerada por algunos autores como una de las fuentes de las obligaciones de las empresas respecto a sus trabajadores⁸². Ambas posturas, han de ser conjugadas, tanto en las políticas sociales públicas como en las acciones de responsabilidad social de las entidades de la sociedad. Aunque en sentido estricto solidaridad y justicia no son equivalentes (la solidaridad tiene un carácter menos metafísico y está más guiada por el don que la justicia), no debería ser posible entender el conjunto de prácticas solidarias más que bajo el contenido preciso que proporciona una ética de la justicia que capacite, en los términos de una ética del cuidado, para afrontar y reparar las desigualdades entre los seres humanos⁸³, lo que lleva a complementarla preocupación por los derechos con la preocupación por las personas⁸⁴.

Posicionados en la perspectiva de la ética como solo acto de justicia, la responsabilidad social tenderá a inscribirse en un marco formal (buscando la mayoría de

⁸⁰ MOIX MARTÍNEZ, M.: “Algunas precisiones sobre el concepto de la Política Social como disciplina científica. Su definición”, *Revista de Política Social*, núm. 127, 1980, pág. 16.

⁸¹ RAWLS, “Teoría de la Justicia”, en HORMAZÁBAL MALARÉE, H.: “Una necesaria revisión del concepto de culpabilidad”, *Valdivia. Revista de Derecho*, V. 18, núm. 2, 2005, pág. 168.

⁸² FRANCÉS GÓMEZ, P., VELAYOS CASTELO, C. y BORREGO, A.: *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Ediciones Pirámide), 2003, pág. 186.

⁸³ PICAS CONTRERAS, J.: “El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación”, Tesis Doctoral. Barcelona (Universidad de Barcelona), 2001, pág. 175. <http://hdl.handle.net/10803/705>.

⁸⁴ ALONSO ALONSO, R. y FOMBUENA VALERO, J.: “La ética de la justicia y la ética de los cuidados”, cit., pág. 97.

las veces un marco legal o al menos contractual) donde las acciones así definidas estén configuradas desde una caracterización principalmente deontológica⁸⁵, mientras que desde la segunda acepción, se actuará también, a partir de la autonomía del sujeto responsable, desde criterios tanto deontológicos como teleológicos, desde los cuales tan importantes como los actos, lo serán los beneficios humanos y sociales producidos por cada decisión y acción; de esta forma al incorporar la ética del cuidado se responde en las actuaciones a las necesidades del otro en cada momento⁸⁶.

En el marco de las ciencias sociales y psicológicas existen corrientes que manifiestan su neutralidad respecto a los valores o contravalores de los asuntos humanos, pero otros insisten en desechar la división hechos-valores en las ciencias⁸⁷; en el ámbito de la responsabilidad que fundamente la responsabilidad social de las empresas y organizaciones, no se puede obviar la postura ética y por ende la emisión de juicios de valor, afirmando que en la coexistencialidad la solidaridad vale más que la rivalidad y que la indiferencia; y apoyándose en el saber que se preocupa por cómo deberían ser las cosas que pueden ser de otra forma; abandonando el planteamiento surgido en la modernidad por el que se produce la radical separación entre lo económico y lo ético, y que ha empobrecido sustancialmente la economía moderna⁸⁸.

Al estudiar y analizar la responsabilidad social, aparecen indefectiblemente realidades afines desde las perspectivas teóricas, encontrando diferentes conceptos al situar el discurso desde la filosofía, la teología, la psicología, la sociología u otras ciencias sociales; discursos diferentes asimismo según el paso del tiempo; se habla así de caridad, ética, actitud pro-social, solidaridad, justicia. Discursos diferentes que llevan, no obstante, a una misma realidad: la implicación de unos sujetos en las vidas de otros.

Desde la psicología social se estudia el comportamiento altruista de los individuos, al que se denomina comportamiento pro-social. En general, los

⁸⁵ Postura apoyada por los defensores de la obligatoriedad de la RSC.

⁸⁶ ALONSO ALONSO, R. y FOMBUENA VALERO, J.: “La ética de La justicia y la ética de los cuidados”, cit., pág. 97.

⁸⁷ Van ORMAN QUINE, en F.CRESPO, R.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (Eunsa), 2012, pág. 69.

⁸⁸ SEN, A.: *Sobre Ética y Economía*, Madrid (Alianza Editorial), 1989, pág. 25.

comportamientos o conductas pro-sociales, pueden entenderse como aquellas acciones que predisponen a las personas hacia la ayuda a los otros. Hay diversos y distintos tipos de conducta pro-social, de manera que cada tipo puede venir determinado por diferentes combinaciones de factores causales o predictores como, por ejemplo, los patrones de conducta, las creencias y los valores. Desde este planteamiento es importante identificar y comprender las conductas distinguiendo entre las que están consciente o inconscientemente orientadas al impacto y las conductas orientadas por las intenciones⁸⁹. Asimismo, las conductas pro-sociales se realizan en función de tres ámbitos o contextos: conductas privadas (se llevan a cabo en los grupos primarios sin transcendencia al exterior), las que se realizan públicamente (formando parte de grupos formales e informales) y las que se llevan a cabo desde contextos institucionales (empresas, centro de trabajo, grupos políticos, administración)⁹⁰.

De acuerdo a esta disciplina existen tres condiciones estructurales que explican el comportamiento altruista y solidario⁹¹: a) la norma de responsabilidad social, de acuerdo a ella los individuos tienden a ayudar a cualquiera que se encuentre en una situación de necesidad. Esta norma influye de manera diferente en las personas. Así, el comportamiento del grupo influye en el comportamiento individual, los individuos tienden a ayudar si otros miembros de la comunidad, significativos para él, lo hacen; b) la norma de la equidad, esta tiene lugar cuando una persona siente que debe compensar un comportamiento que ha producido daño a alguien; de esta forma sus acciones altruistas son una forma de recuperar ese “equilibrio”. En este caso el sentimiento de culpa es la principal motivación para ayudar; y, c) la norma de la reciprocidad, según ésta las personas contribuyen en la medida en que obtienen un beneficio de ello; este beneficio puede ser tangible o intangible. Estas tres normas están condicionadas por factores coyunturales a cada persona: género, familia, empatía...

⁸⁹ STERN, en CALVO-SALGUERO, A., AGUILAR-LUZÓN, M.C. y BERRIOS-MARTOS, M.P.: “El comportamiento ecológico responsable: un análisis desde los valores biosféricos, sociales-altruistas y egoístas”, *Reid (Revista electrónica de investigación y docencia)*, núm. 1, pág. 12.

⁹⁰ CALVO-SALGUERO, A. y AGUILAR-LUZÓN, M.C. y BERRIOS-MARTOS, M.P.: “El comportamiento ecológico responsable: un análisis desde los valores biosféricos, sociales-altruistas y egoístas”, cit. pág. 13.

⁹¹ VALOR, C.: *Fundraising: técnicas de captación de fondos privados*, en VV.AA.: *Gestión Financiera y Captación de Fondos*. UNED-Fundación Luis Vives, 2012. www.luisvivesces.org

De esta forma el comportamiento pro-social tiene varias etapas: el reconocimiento de un problema, la aceptación de la obligación de ayudar, la motivación y la reacción de la persona o comportamiento, que puede ser: no ayudar, hacerlo de forma puntual, hacerlo con altibajos o hacerlo de forma permanente o comprometida.

Junto a la psicología como disciplina científica, en el presente siglo nace la neurociencia de la ética con la pretensión de ser un nuevo saber (la neuroética), capaz de descubrir las bases cerebrales de la conducta moral. Desde ella algunos neurocientíficos se proponen analizar críticamente los procesos de comportamiento ético, buscar explicaciones a la cooperación humana y hacer, en definitiva, aportaciones de la neurociencia a la ética para fundamentar una ética universal⁹².

Mientras los comportamientos y actuaciones de responsabilidad social favorecen el establecimiento de relaciones interpersonales adecuadas, al tiempo que disminuyen la probabilidad de aparición de conductas agresivas, pues en la base de la responsabilidad social están las variables dignidad, valoración de lo positivo en el comportamiento de los otros, creatividad e iniciativas pro-sociales, comunicación y revelación de sentimientos, empatía, asertividad y resolución de la agresividad y competitividad⁹³, por el contrario, las conductas asociadas al motivo de poder suelen ser difícilmente compatibles con comportamientos altruistas, ya que quienes lo manifiestan se caracterizan por establecer una relación asimétrica con los demás, a los que utilizan en su propio beneficio, suelen emitir juicios de valor sesgados por estereotipos y prejuicios y acostumbran a comportarse de forma competitiva e incluso agresiva. En cualquiera de estos casos es evidente la dificultad para llevar a cabo conductas consideradas como altruistas y de responsabilidad social⁹⁴.

La responsabilidad social tiene como objeto la creación de una sociedad más justa y solidaria que se concreta en tres niveles de actuación: Primeramente, el cuidado de la población más vulnerable socialmente; en segundo lugar, la inquietud por impulsar

⁹² CORTINA ORTS, A.: “Neuroética: ¿las bases cerebrales de una ética universal con relevancia política?”, *Isegoría: Revista de filosofía moral y política*, 2010, núm. 42, pág. 131.

⁹³ ROCHE, R.: *Psicología y Educación para la Prosocialidad*, Barcelona (Servei de Publicacions de la U.A.B.), 1995, pág. 21.

⁹⁴ CHÓLIZ MONTAÑÉS, M.: *Psicología de los motivos sociales*, Valencia (Universidad de Valencia), 2004, pág. 101. <http://www.uv.es/~choliz>

procesos de integración y cohesión social a través del compromiso socio-político y finalmente, el bien de la humanidad y de la sociedad futura a través del respeto al medio ambiente, la cooperación de los pueblos y el trabajo por la paz⁹⁵.

Por todo lo anterior, puede decirse que la responsabilidad social es el corolario práctico de la solidaridad, entendida ésta como el valor intrínseco (sea cual sea la disciplina desde la que se estudie o responda a aspectos orgánicos, pulsionales o de aprendizaje) que implica la comprensión de las necesidades y los sufrimientos de la humanidad y la empatía con ellos; así como la identificación y participación en la defensa de su causa, expresadas con palabras y con hechos frente a cualquier forma de negación de los derechos políticos, civiles, sociales, económicos, culturales o espirituales de las personas. La solidaridad puede ir más allá de los individuos y extenderse a grupos, comunidades, poblaciones raciales o étnicas.

Desde la responsabilidad social los individuos se sitúan en la vivencia de la cooperación social como ideal de organización social, desde la que ya no son las acciones solidarias las únicas importantes, sino la contribución recíproca entre los miembros de la sociedad, de manera libre y voluntaria y no por determinación de una autoridad central o entidad superior, en unas condiciones justas de cooperación; estas condiciones tienen que ver con los términos que cada participante puede aceptar razonablemente, en tanto que todos los demás miembros también los acepten. Los términos justos de cooperación especifican cierta idea de reciprocidad, es decir que todos los participantes que cumplen con su parte según lo exijan las reglas y los procedimientos establecidos, saldrán beneficiados de manera adecuada, al tener en cuenta las consecuencias de sus actos en el bienestar de los demás⁹⁶.

La idea de cooperación social incorpora asimismo la idea de ventaja o bien racional de cada participante; idea del bien que especifica lo que están tratando de lograr quienes participan en la cooperación desde su propia perspectiva. Este elemento racional de la cooperación social se aplica a los agentes que poseen las capacidades de

⁹⁵ ALONSO ARROYO, F.J.: *Adquisición de actitudes de responsabilidad social a través de un programa de Voluntariado*, Valencia (Universitat de Valencia-Servei de Publicacions), 2004, pág.39.

⁹⁶ RAWLS en PALACIO HERNÁNDEZ, R.: “La cooperación social y la concepción de persona como fundamentos de la de responsabilidad en la teoría de la justicia de John Rawls”, *Revista Disertaciones*, núm. 2, 2011, pág. 132.

juicio y deliberación y que se orientan por fines e intereses propios; de este modo la sociedad configurada dese la cooperación social no será ni una sociedad de solidarios ni una sociedad de egocéntricos, sino una sociedad con el poder moral que subyace en la capacidad de proponer, o de suscribir, y luego de ser impulsados a actuar a partir de términos justos de cooperación⁹⁷.

1.3. EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY Y LA RESPONSABILIDAD JURÍDICA DERIVADA DE SU NO CUMPLIMIENTO

En el presente capítulo, se considera oportuno elaborar un apartado relativo a la responsabilidad jurídica para diferenciarla de otras modalidades de responsabilidad y entender a que se alude en los siguientes apartados y capítulos cuando se hace referencia a que la responsabilidad social de las empresas va más allá del cumplimiento de la ley, cuyo no cumplimiento daría lugar a la responsabilidad jurídica. En todo caso, lo expuesto se ha de entender desde la sintonía con MOLINA FERNÁNDEZ respecto a la responsabilidad jurídica, cuando señala que: *El concepto de responsabilidad hoy dominante se basa en una imagen del hombre que fija la atención en la acción libre que emana de la persona pero oculta la determinación causal del yo, afirmando un falso libre albedrío para ser como se es; y ello es injusto. La imagen libertaria, de la forma de ver la responsabilidad, es la de un ser incontaminado al que se sitúa en el mundo sin condicionamientos previos, sin razones externas a él mismo, y que puede libérrimamente elegir entre el bien y el mal, y en esta situación hay quien decide escribir la Crítica de la razón pura y quien opta por degradarse cometiendo atroces delitos. Frente a ello, hay una elogiabile corriente que realiza una llamada de atención sobre la escasa equidad en el reparto natural o social de ciertos dones y sobre la necesidad de una visión tolerante y humana de los demás*⁹⁸.

⁹⁷ RAWLS en PALACIO HERNÁNDEZ, R.: “La cooperación social y la concepción de persona como fundamentos de la de responsabilidad en la teoría de la justicia de John Rawls”, cit., pág.133.

⁹⁸ MOLINA FERNÁNDEZ, F.: “Presupuestos de la responsabilidad jurídica (Análisis de la relación entre libertad y responsabilidad)”, *Afduam*, núm. 4, 2000, pág. 137.

A partir de tal premisa, todas las leyes deben respetar siempre y en todo momento los derechos y libertades fundamentales de todos los ciudadanos. El Estado a través de sus organismos debe asegurar que en la práctica, no solo en teoría, se respetan los derechos y libertades de todos los ciudadanos. Además las leyes de los países democráticos de derecho han de cumplir los requisitos de ser claras, públicas, estables y justas.

El Derecho es, según la cultura occidental dominante, y siguiendo los pasos de Kant y de Hegel, una propuesta de convivencia emanada de la razón. El racionalismo originario es, pese a ello, solamente una calificación retórica que no puede esconder la gran cantidad de componentes irracionales que contribuyen a la configuración de las instituciones jurídicas, a su interpretación y a su aplicación⁹⁹. Asimismo, no es aceptada social y políticamente, una imagen rígida del derecho, como sistema incomprendible para las personas. No es admisible un sistema penal positivo que se estructurara despreciando todos los modos de atribución de responsabilidad que se registran en la vida en sociedad, pero igualmente, esa misma sociedad que cree en la responsabilidad subjetiva también cree en que la forma del Estado de Derecho es un valor que debe ser preservado¹⁰⁰.

Existen unos valores generados al paso de los años y con el aumento de la cultura democrática y de la lucha por los derechos humanos, que marcan a los legisladores y a los jueces un marco mínimo de lo justo y un límite máximo a lo que el derecho puede hacer, más allá del cual se invadiría de manera intolerable el ámbito de la libertad personal y del respeto a la discrepancia democrática. La función de las leyes es realizar la justicia en donde, sin ella, impera irremediamente la ley del más fuerte. Las instituciones básicas de la sociedad no tienen que ser sólo ordenadas y eficientes, sino que deben ser, sobre todo, justas y cuando no lo son o dejan de serlo, deben reformarse o abolirse¹⁰¹. La legitimidad del derecho proviene de la justicia¹⁰², o dicho de otro

⁹⁹ QUINTERO OLIVARES, G.: “La responsabilidad jurídica y la responsabilidad moral. Encuentro y desencuentro entre derecho y sociedad”, *Derecho y Salud*, núm. 7, 1999. pág. 37.

¹⁰⁰ QUINTERO OLIVARES, G.: “La responsabilidad jurídica y la responsabilidad moral. Encuentro y desencuentro entre derecho y sociedad”, cit., pág. 37.

¹⁰¹ SÁNCHEZ PINTADO, E.: “La ley, el derecho y la economía”, *Revista Empresa y Humanismo*, núm. 1, 2002, pág. 128.

modo, la ciencia del derecho investiga el modo más adecuado de incorporar el valor justicia a las relaciones humanas¹⁰³, si bien ella no debe ser confundida con el derecho¹⁰⁴, pero esta distinción no es fácil de establecer, pues el derecho no puede sino operar con un ideal de justicia; de otro modo se convierte en tiranía¹⁰⁵.

La justicia como condición cualitativa del poder bien ejercido está referida al comportamiento de quienes ejercen el poder respetando los derechos humanos de cualquier persona. Por ello, el respeto de los derechos humanos distingue cualquier banda criminal de un Estado y, a su vez, expresa siempre el límite crítico que un Estado no puede traspasar, a condición de incurrir en comportamientos humanamente reprochables como criminales¹⁰⁶. Es importante señalar que en ocasiones, lo jurídico en lugar de acoger la justicia, sirve para ocultar situaciones de injusticia que se perpetúan y se naturalizan; donde lo justo para el sistema puede ser lo injusto para los individuos (o ciertos individuos) y viceversa. Así, en nombre de imperativos económico o políticos se puede llegar a subestimar los derechos de las personas reales¹⁰⁷, siendo éstos un obstáculo en el diseño de las políticas públicas (el derecho laboral puede ser considerado un paradigma claro de las políticas públicas guiadas por situaciones coyunturales que en ocasiones, poco o nada tienen que ver con los derechos humanos y con la justicia social¹⁰⁸). Muchas veces las normas éticas se enfrentan a las normas legales emanadas de un Estado de Derecho, en tanto un agente considerado responsable jurídico, puede serlo y al mismo tiempo dejar de serlo moral o socialmente¹⁰⁹.

¹⁰² MARTÍNEZ, S.: “La aporía de la decisión. Una aproximación a la noción de justicia en el pensamiento de Jacques Derrida”, *Revista Pléyade*, núm. 10, 2012, pág.125.

¹⁰³ SOLANO SANTOS, L.F.: *Fundamentación lógico-formal de la responsabilidad social corporativa*, Tesis Doctoral, Madrid (Universidad Complutense de Madrid-Facultad de Ciencias de la Información), 2006, pág. 25.

¹⁰⁴ Así lo manifiesta, entre otros, el presidente de la Audiencia de Valladolid, asegurando que “no siempre derecho y justicia van de la misma mano” en PIEDRA, A.: “La infamia que no cesa”, ABC, 1 de diciembre de 2013, pág. 98.

¹⁰⁵ DERRIDA, J.: “Fuerza de Ley: el fundamento místico de la autoridad”, en MARTÍNEZ, S.: “La aporía de la decisión. Una aproximación a la noción de justicia en el pensamiento de Jacques Derrida”, cit., pág. 140.

¹⁰⁶ MOLINA VELÁSQUEZ, C.: “Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria”, *Revista Realidad*, núm. 117, 2000, pág. 390.

¹⁰⁷ YARZA, C.: “Consideraciones sobre la justicia y las políticas de derechos”, *Rev. Política y Cultura*, núm.35, 2011, pág.8.

¹⁰⁸ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, R. y ÁLVAREZ CUESTA, H.: *Políticas sociolaborales*,

¹⁰⁹ BUENO, G.: “Albigenses, cátaros, valdenses, anabaptistas y demócratas indignados”, *El Catoblepas*, núm. 114, 2011, pág. 2.

Las normas están dirigidas a personas, las que, como tales, el Estado democrático les reconoce su dignidad y autonomía ética¹¹⁰. El Estado de Derecho y la democracia son el resultado de la lucha por la consecución de un sistema de garantías sólidas que protegen al individuo frente al desigual poder del Estado. Si el proceso de atribución de responsabilidad se construyera de tal modo que cupiera decidir la culpabilidad prescindiendo de un riguroso fundamento probatorio supondría que en aras de la irracionalidad y del sentimiento habría sido pulverizado todo lo que se cobija bajo ese nombre de garantías, que por lo tanto se considerarían de importancia menor. Los derechos sociales tienen general e históricamente una base legal porque entre el fuerte y el débil, entre el rico y el pobre, es la libertad lo que oprime y la ley lo que libera¹¹¹.

Los diferentes discursos teóricos acerca del derecho positivo presuponen que la existencia del derecho depende de hechos sociales, es decir, de las conductas y actitudes de los individuos; y que el derecho es una técnica específica de motivación de comportamientos, pues las normas jurídicas, normalmente, son creadas por las autoridades normativas a los efectos de influir en el comportamiento de los individuos¹¹². Cumplir, por tanto las normas es un deber de todos los ciudadanos y cuando se infringe una norma, se entiende que el daño es sufrido, asimismo, por el ordenamiento jurídico¹¹³. Por ello, sin consecuencias ante la infracción de la norma en sentido amplio o de los contratos y obligaciones, el derecho se desnaturaliza y no sería más que una mera recopilación de principios, perdiendo la capacidad reguladora de la coexistencia humana, de modo que la responsabilidad, es la esencia del Derecho¹¹⁴. Pero lo antijurídico no consiste solamente en la violación de normas que impongan una

¹¹⁰ HORMAZÁBAL MALARÉE, H.: “Una necesaria revisión del concepto de culpabilidad”, *Valdivia. Revista de Derecho*, V. 18, núm.2, 2005, pág.167.

¹¹¹ DAUGAREILH, I.: “Responsabilidad social de las empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, núm. 1, 2009, pág. 79.

¹¹² NAVARRO, P.E.: “Validez y eficacia de las normas jurídicas”, en AA.VV.: *El derecho y la justicia*, GARZÓN VALDÉS, E. y LAPORTA, F.J. (Edit.), Madrid (Trotta-Consejo Superior de Investigaciones Científicas), 2000, pág. 210.

¹¹³ Por un lado está el mal (la responsabilidad) que resulta de violar la ley y, por otro, el mal que resulta de cumplir la ley. Si se producen males que no violan las leyes y aun así son males, resulta que la ley no es instrumento de la justicia, sino todo lo contrario. Ver HINKELAMMERT, F.: *La maldición que pesa sobre la ley. Las raíces del pensamiento crítico en Pablo de Tarso*, San José de Costa Rica (Arlekin), 2010, pág. 8.

¹¹⁴ MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, Barcelona (Ariel. Economía y Empresa), 2010, pág. 22.

conducta (de acción u omisión), sino también en la contravención del principio *alterum non laedere*, no causar daños a otros, principio general del derecho que informa a cualquier ordenamiento jurídico y fuente de una serie de deberes que obligan a los ciudadanos a comportarse respecto a terceros con la corrección y prudencia necesarias para que la convivencia sea posible¹¹⁵.

Es habitual que la palabra “responsabilidad” se interprete, por el influjo semántico de su significado en el Derecho, en el sentido esencialmente negativo, por lo tanto, quien sea responsable de algo lo será en todo caso, sea cual sea el criterio de los tribunales. Pero quien haya de ser responsable civil o penal lo será solamente cuando así lo disponga una sentencia. Desde un punto de vista jurídico se entiende que un sujeto es responsable cuando puede ser llevado ante un tribunal porque sobre él pesa una obligación que pretendidamente ha incumplido, desatando de ese modo una reacción del ordenamiento jurídico¹¹⁶.

Los intentos de construir el concepto jurídico de responsabilidad han consistido en tratar de encontrar una definición del mismo que permita abarcar todas las manifestaciones de dicha institución que aparecen en el Derecho. Para ello, la disciplina opta entre dos vías de construcción¹¹⁷: el intento de elaboración de un concepto unitario que comprenda todos o casi todos los diferentes tipos de responsabilidad o la de asumir la existencia de distintos conceptos de responsabilidad entre los que se disgreguen las diferentes manifestaciones de responsabilidad. Dentro del modelo unitario, la responsabilidad es vista como la reacción del Ordenamiento jurídico ante la infracción de una norma por parte de un sujeto cuando se dan unas determinadas condiciones establecidas por el Ordenamiento en cuestión; de modo que, cuando se realiza la imputación de la responsabilidad, se estaría constatando la concurrencia de unos hechos que dan lugar a una consecuencia jurídica, independientemente de la valoración moral del comportamiento del agente. En cuanto a la postura de disgregar el concepto de

¹¹⁵ MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, cit., pág. 28.

¹¹⁶ APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B.: “Sobre el concepto de la responsabilidad social”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, núm. 1, 2009, pág. 55.

¹¹⁷ SANZ ENCINAR, A.: “El concepto jurídico de responsabilidad en la teoría general del derecho”, *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*, núm. 4, 2000, pág. 28.

responsabilidad, ésta se concibe en diferentes sentidos o significados¹¹⁸:a) la responsabilidad como rol (obligaciones o funciones derivadas de un cargo, relación, papel, pero sólo aquellas obligaciones que permiten al sujeto un cierto margen de decisión, y por tanto implican que se le considere capaz de tomar esas decisiones),b) la responsabilidad como relación causal (establece una relación entre un hecho y sus consecuencias; este sentido de responsabilidad se usa tanto en relación a actos humanos, como en situaciones provenientes de la acción de animales o de una cosa o fenómeno), c) la responsabilidad como capacidad o estado mental (se utiliza el concepto de responsabilidad para referirse a la plenitud de conciencia sobre los actos y sus consecuencias; se da responsabilidad en este sentido cuando existe esa conciencia) y d) la responsabilidad como sancionabilidad (referente al significado de responsabilidad como imputabilidad legal propiamente dicha, la que deriva del acto ilícito. De los cuatro tipos de responsabilidad señalados, el único que siempre ha de aparecer en el ámbito jurídico es el de la responsabilidad como capacidad, en su vertiente de no ser un menor, un enfermo mental, en definitiva, de no ser un incapaz. Esto se debe a que por lo general, los ordenamientos jurídicos para imponer una sanción requieren que el individuo sea responsable en cuanto a capacidad y que, cuando menos, o bien lo sea como factor causal o bien tenga la obligación de responder en función de un papel o deber que le asigne el sistema jurídico¹¹⁹.

En este sentido, cabe definir el concepto jurídico de responsabilidad como un enunciado mediante el que se expresa un juicio de valor negativo (un reproche jurídico) sobre una conducta de un sujeto que ha infringido una norma de un ordenamiento dado; según las normas de un Ordenamiento, la acción en cuestión está permitida o impuesta por un deber¹²⁰. La responsabilidad jurídica como atribución de consecuencias por el hecho lesivo mira al futuro y no al pasado del hecho; no apunta a las circunstancias que lo originaron, sino a las consecuencias que de él se deducen. Responsable es la persona que tiene que hacerse cargo de los efectos perjudiciales del hecho; quien responde de él. Éste es el significado más habitual del término en la ciencia jurídica. Cuando se dice en

¹¹⁸ HART y ROSS, en SANZ ENCINAR, A.: “El concepto jurídico de responsabilidad en la teoría general del derecho”, cit., pág. 30.

¹¹⁹ NINO, C.S.: en SANZ ENCINAR, A.: “El concepto jurídico de responsabilidad en la teoría general del derecho”, cit., pág. 41.

¹²⁰ SANZ ENCINAR, A.: “El concepto jurídico de responsabilidad en la teoría general del derecho”, cit., pág. 30.

Derecho que alguien es responsable civil, penal, etc., de un hecho lesivo se quiere indicar que, como reacción frente a este hecho, se le van a imponer ciertas consecuencias jurídicas que entrañan una carga para él, como sufrir una pena o reparar el daño¹²¹.

La responsabilidad ha de ser de alguien en concreto, y no es fácil superar ese sentido individual. Cuando se habla de culpabilidad y de inocencia se ha de partir de un principio simple: cuando en el lenguaje corriente se señala a alguien como culpable o responsable de algo, no se está haciendo en el mismo sentido con el que lo hace la ciencia jurídica. Cuando, más allá de la utilización de la palabra en el lenguaje usual se estima socialmente que una persona es culpable de algo que ha sucedido, tampoco ese uso está absolutamente ligado a la significación penal de la culpabilidad, sin perjuicio de que pocas o muchas veces pueda coincidir y ser jurídicamente culpable quien también merece socialmente esa consideración.

El derecho no puede alejarse de los modelos culturales aunque los considere irracionales (en concreto, los modelos de atribución de responsabilidad). La necesidad de que el derecho abra un espacio de encuentro entre sociedad y normas, particularmente en la determinación de la responsabilidad, se transforma así en una urgencia de humanización real del sistema jurídico¹²². Para evitar el divorcio entre sentimiento social y realidad legal el derecho ha dado muchos pasos, construyendo categorías de responsabilidad y fórmulas técnico-jurídicas que permitan llegar a los auténticos responsables de un hecho, sin mengua de garantías, superando formalismos técnicos que conduzcan a una insoportable atribución de responsabilidad¹²³.

El derecho sirve a la configuración y mantenimiento de un orden social mediante la protección de realidades valiosas, individuales y supra individuales, a las que se alude con diferentes expresiones: derechos, intereses, bienes jurídicos, etc. Las normas

¹²¹ MOLINA FERNÁNDEZ, F.: “Presupuestos de la responsabilidad jurídica (Análisis de la relación entre libertad y responsabilidad)”, cit., pág. 28.

¹²² HASSEMER: *Fundamentos del Derecho Penal*, (Trad. Muñoz Conde-Arroyo Zapatero), en QUINTERO OLIVARES, G.: “La responsabilidad jurídica y la responsabilidad moral. Encuentro y desencuentro entre derecho y sociedad”, Rev. Derecho y Salud, núm. 7, 1999. pág. 37.

¹²³ HORMAZÁBAL MALARÉE, H.: “Una necesaria revisión del concepto de culpabilidad”, *Valdivia. Revista de Derecho*, V. XVIII, núm. 2, 2005, pág. 170.

jurídicas, entre las que se encuentran las que fijan responsabilidades, tratan de evitar en último extremo que se lesionen bienes jurídicos, lo cual puede hacerse básicamente de dos maneras: previniendo el daño o reparándolo. En la prevención se trata de adoptar medidas que eviten que el mal llegue a producirse; en la reparación el daño ya se ha causado, pero pueden evitarse parcial o totalmente sus efectos adversos mediante medidas reparadoras¹²⁴.

Cuando se habla de responsabilidad jurídica se hace referencia a la atribución a un sujeto de la responsabilidad por un daño que ha padecido una persona (física o jurídica) o un bien jurídico¹²⁵. El bien jurídico¹²⁶ se puede definir como todo valor de la vida humana protegida por el derecho¹²⁷ o como todo valor individual o de conjunto que merece la garantía de no ser vulnerado por la acción de otro¹²⁸. Se puede afirmar, por tanto, que el bien jurídico es la tutela que la norma brinda a los valores tangibles e intangibles del hombre, desde los más significativos (vida, libertad, patrimonio, entre otros), hasta los más irrelevantes (honor, fidelidad, entre otros)¹²⁹.

Aun cuando el contenido de las normas jurídicas esté asociado a los contenidos de los sistemas morales vigentes, así como a otras convenciones sociales que forman el sustrato denominado cultura, la responsabilidad jurídica tiene perfiles y funciones particulares, y más en el Derecho moderno, una vez que los sistemas jurídicos operan con un alto grado de independencia operativa y con funciones específicas de dirección autónoma de la vida social.

¹²⁴ MOLINA FERNÁNDEZ, F.: “Presupuestos de la responsabilidad jurídica (Análisis de la relación entre libertad y responsabilidad)”, cit., pág. 69.

¹²⁵ GARCÍA AMADO, J.A.: “Responsabilidad jurídica”, *Rev. Eunomía. Cultura de la Legalidad*, núm. 1, 2011-2012, pág. 126.

¹²⁶ La concepción del bien jurídico, que plasma la ruptura entre Moral y Derecho, es fruto de un Estado Democrático de Derecho. El Estado de Derecho se entiende en la medida en que el Estado ofrece una protección a la sociedad y para este fin ha de sujetarse rigurosamente al imperio de la Ley, con lo cual, aquellos intereses sociales que ameriten ser protegidos por el Estado se denominan “bienes jurídicos”, en ZAMORA JIMÉNEZ, A.: “Bien jurídico y consentimiento en derecho penal”, *Letras jurídicas*, núm. 6, 2008, pág. 3:

¹²⁷ COBO DEL ROSAL, M. y VIVES ANTÓN, T.S.: *Derecho penal. Parte general*, Tercera Edición, Valencia (Tirant lo Blanch), 1991, pág. 249.

¹²⁸ ZAMORA JIMÉNEZ, A.: “Bien jurídico y consentimiento en derecho penal”, cit., pág.3.

¹²⁹ ÁLVAREZ GARCÍA, F.J.: “Bien jurídico y Constitución”. *Cuadernos de política criminal*, núm. 43, 1991, pág. 5.

Pero, más allá de la abstracta definición, la responsabilidad jurídica se bifurca en dos tipos principales. En uno, el pago, que se impone al sujeto tenido por responsable consistente en una sanción en sentido estricto, es decir, en una forma de castigo o retribución por su acción. Entran aquí en juego las sanciones penales y administrativas, cada una con su régimen particular. En el otro tipo de responsabilidad no se trata de castigar por una acción u omisión prohibidas por dañosas, sino de obligar al que el Derecho señale como responsable de un daño a indemnizar a la víctima del mismo, restituyéndola en su situación anterior o compensándola por el valor de lo perdido¹³⁰.

Frente al alcance de los diferentes conceptos de responsabilidad jurídica, se distingue entre a) responsabilidad civil, que se manifiesta cuando se producen daños a los otros; b) responsabilidad penal, exigible cuando una persona infringe gravemente las normas establecidas para la convivencia en sociedad, lesionando los bienes jurídicos más apreciados con la realización de un comportamiento previamente descrito, o tipificado legalmente, en el Código Penal; y c) la responsabilidad administrativa, que nace cuando se infringen las normas dictadas por la Administración pública, en ejercicio de los poderes que ostentan actuando en interés de toda la comunidad¹³¹.

La llamada responsabilidad civil tiene, a su vez, dos variantes, la contractual y la extracontractual¹³². La responsabilidad civil contractual es aquella que se deriva del incumplimiento de una obligación preexistente derivada de la voluntad de las partes, supone a transgresión de un deber de conducta impuesto por un contrato o acuerdo¹³³. Sirve para que, quien causa a otro un daño como consecuencia del injustificado -con arreglo a Derecho- incumplimiento o del mal cumplimiento de un contrato que con él ha suscrito, compense a ese otro por las pérdidas derivadas de tal falta del debido cumplimiento de lo acordado. La responsabilidad civil extracontractual dispone quién y en qué casos ha de compensar el daño por otro sufrido¹³⁴.

¹³⁰ MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, Barcelona (Ariel), 2010, pág. 23.

¹³¹ CORBELLÁ DUCH, J.: “La responsabilidad civil. Particularidades en el ámbito sanitario”, *Agathos-Atención sociosanitaria y bienestar*, núm. 3, 2006, pág. 33.

¹³² MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, cit., pág. 23.

¹³³ MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, cit., pág. 24.

¹³⁴ GARCÍA AMADO, J.A.: “Responsabilidad jurídica”, *Eunomía. Cultura de la Legalidad*, núm. 1, 2011-2012, pág. 127.

Mientras que los *iusnaturalistas* creen que el Derecho debe hacer y hacer responder a aquel que lo merece por malintencionado o descuidado y por el vínculo natural, causal, que hay entre su conducta -causa- y el daño -efecto de esa causa- los planteamientos normativistas subrayan que el Derecho obliga a responder por daño a quien -según la idea de justicia social dominante y/o según la prevalencia de unos u otros intereses en sociedad- el Derecho quiere, a quien el Derecho diga. Jurídicamente responsable no es el que en sí y objetivamente lo es, de modo que el Derecho se limitaría a reconocer esa condición previa, pre-jurídica, sino que jurídicamente responde aquel a quien el Derecho imputa precisamente ese estatuto, el de jurídicamente responsable. El Derecho, en ocasiones, imputa responsabilidad por un daño de otro a quien, pudiendo y debiendo haberlo evitado, no lo ha evitado. En la idea de la causalidad como base de la imputación de responsabilidad se produce una inversión y resulta que no se responde porque se cause, sino que, para el Derecho, se causa porque se responde. Es claro que no se está hablando de causalidad empírica en estas ocasiones, no se hace responsable por lo que empíricamente se cause, sino por lo que se dejó de causar habiendo debido causarlo. Es decir, el Derecho requiere que el que va a ser declarado responsable se encuentre en lo que se llama una posición de garante; esto es, que esté obligado a un hacer que le resulta posible y que impida el daño, que interfiera, por tanto, en la causalidad que, si no es así interferida, desemboca en el daño. Así pues, la sanción -en sentido propio o en sentido lato, como indemnización- que se le aplica no es por lo que causó, sino por lo que no causó y debía haber causado.

Respecto a la responsabilidad por el daño provocado por otra persona, existen numerosos supuestos en los que un sujeto responde por el daño producido por la conducta de otro. Es decir, uno es el que con su conducta da lugar al daño y otro distinto el que responde por ese daño sin haberlo causado¹³⁵. En estos casos la responsabilidad se imputa sin causación por el responsable y en realidad se trata de una responsabilidad por omisión: al padre, empresario, etc. no se le atribuye la responsabilidad por lo que ha

¹³⁵ Este es el caso de la responsabilidad de los padres por los daños causados por los hijos que se encuentren bajo su guarda. LÓPEZ BELTRÁN DE HEREDIA, C.: “La triple regulación de la responsabilidad civil de los padres derivada de los actos dañosos de sus hijos menores de edad”, *Revista Aranzadi de derecho patrimonial*, núm. 15, 2005. O la de los dueños o directores de un establecimiento o empresa por los perjuicios causados por los trabajadores en la actividad en que los tuvieran empleados, o con ocasión de sus funciones, *ex art.* 1903 CC.

hecho, sino por lo que no ha evitado que hiciera la persona de él dependiente con arreglo a Derecho.

Junto a la clásica responsabilidad por dolo o culpa que figura como pauta general *art. 192 CC.*, aparecen supuestos de responsabilidad objetiva. La responsabilidad objetiva se da cuando los costes del daño, es decir, la responsabilidad, se imputa a un sujeto que no es merecedor de ningún reproche como consecuencia del acaecimiento de dicho daño. Quien esté en determinada situación o relación con el dañado responde, haga lo que haga, haya tenido buena intención o mala y haya procedido con negligencia o con el mayor cuidado de los imaginables. Cuando la responsabilidad se hace objetiva, lo que está presente es un criterio de distribución de costes completamente independiente de actitudes o intenciones de los sujetos a los que la responsabilidad se imputa. Se trata por lo tanto de saber quién debe pagar, y debe pagar no por el reproche al que es acreedor, sino porque ha ocurrido una desgracia que estaba fuera de su control y el Derecho dice que es mejor, más justo o económica o socialmente más eficiente que pague él¹³⁶. La responsabilidad objetiva, por tanto, cumple una función de prevención que se suma a su función indemnizatoria: no sólo se trata de que el dañado obtenga una reparación, sino de que los que llevan a cabo ciertas actividades -por ejemplo, de manipulación de alimentos, de fabricación de objetos de consumo, etc.- extremen sus precauciones y su esfuerzo para evitar que sus productos provoquen accidentes¹³⁷. El sujeto que el Derecho declare responsable tendrá que indemnizar al perjudicado por el daño, en eso consiste en términos prácticos la condición de responsable civil y ésta es la peculiar sanción -en sentido amplio de la expresión- de estas normas¹³⁸. La idea rectora es que esa indemnización sirva para

¹³⁶ Un ejemplo interesante es la indemnización por accidente laboral independientemente de la culpabilidad del empleador, de modo que en función del sistema de protección, las posibles indemnizaciones se conceden con la condición de demostrar la lesión laboral, si bien, con algunas excepciones. Vid. TOSCANI GIMÉNEZ, D.: “Responsabilidad civil del empresario y terceros derivada del accidente de trabajo”, *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, núm. 57, 2009, págs. 40 y ss.

¹³⁷ GARCÍA AMADO, J.A.: “Responsabilidad jurídica”, *Rev. Eunomía. Cultura de la Legalidad*, núm. 1, 2011-2012, pág. 128.

¹³⁸ Recordando lo expuesto *supra* respecto a la diferenciación de la responsabilidad de culpa y la responsabilidad de tarea, en el caso de los grandes grupos empresariales ricos, presumiblemente las mismas personas que causan el problema serán también las que se encuentran en mejor situación para resolverlo, de modo que es válido que recaiga sobre ellos tanto la responsabilidad de culpa como la responsabilidad de tarea. Vid. GOODIN, R.E.: “El bienestar como responsabilidad social colectiva”, cit., pág. 166.

restituir a la víctima y que, por tanto, sea proporcional al daño. Pero en numerosas ocasiones supone traducir a términos monetarios lo que es difícilmente evaluable con tal magnitud, como ocurre paradigmáticamente, entre otros muchos casos, a la hora de indemnizar el daño moral¹³⁹.

Existe una corriente doctrinal y jurisprudencial que con carácter general tiende a establecer la presunción de culpa por parte del empresario; lo que implica una inversión de la carga probatoria, teniendo que establecer aquel la concurrencia de toda diligencia debida como único modo de evitarla responsabilidad. Incluso en determinados supuestos, aun probando la concurrencia de la debida diligencia, se predica la existencia de responsabilidad por la mera concurrencia del daño y una adecuada relación de causalidad entre éste y la actividad del empresario. El fundamento de esta corriente se encuentra en la consideración del binomio riesgo-provecho, que determina que quien aspira a un beneficio lucrativo debe ser responsable de cualquier daño que se materialice con la actividad que voluntariamente desarrolla¹⁴⁰, de modo que se pone el acento en la protección en la víctima. No obstante lo señalado, dicha concepción de la responsabilidad jurídica atribuida a la empresa, se extiende en la práctica a la empresa social en sus relaciones con terceros: trabajadores (accidentes laborales) y usuarios (accidentes en el uso de instalaciones y servicios)..., aun estando ésta carente de beneficio económico. Se vincula esta situación a la consideración del peligro, entendido como la menor o mayor probabilidad de un acontecimiento dañoso, como daño frente a la existencia de un deber de no poner en peligro los derechos y objetos tutelados jurídicamente de las personas¹⁴¹. El régimen de atribución de responsabilidad hace que en el ámbito de la actividad empresarial se pueda hablar de prevalencia de la responsabilidad objetiva¹⁴².

Que una organización ha de responsabilizarse de sus actos es asumido en todas las sociedades, y en todos los países hay legislación detallada, civil, penal, laboral,

¹³⁹ GARCÍA AMADO, J.A.: “Responsabilidad jurídica”, cit., pág. 129.

¹⁴⁰ MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, cit., pág. 36.

¹⁴¹ A título de ejemplo, en el ámbito laboral se exige la implementación de medidas de seguridad y su control (Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales) y la obligación de identificar y evaluar riesgos biológicos (Real Decreto 6647/1997, de 12 de mayo).

¹⁴² MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, cit., pág. 89.

administrativa, mercantil, que especifica qué responsabilidades tienen las empresas¹⁴³, de modo que los propietarios, administradores o representantes son garantes y responsables del cumplimiento de la legalidad vigente, por lo que en la medida en que se hayan incorporado a la legislación exigencias de protección de trabajadores, consumidores y usuarios, del medio ambiente o a favor de otros colectivos socialmente tutelados (discapacitados, menores, etc.), vienen obligados a respetarlos, con independencia de los efectos que pudiera tener en la rentabilidad de la empresa¹⁴⁴.

Pero para que la política y el derecho no sean meras tecnologías, para que haya lugar a la responsabilidad junto a la aplicación de políticas y programas justos, tiene que haber experiencia de lo imposible, de lo deseable, hasta el punto que hacer solo lo posible sea considerado una irresponsabilidad, un abandono de lo ético¹⁴⁵.

1.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA MORAL, SOCIAL, Y LEGAL

Como se ha mostrado, la Ética y el Derecho son ciencias normativas, es decir, tienen como objeto estudiar normas. Sin embargo, hay una distinción fundamental entre ellas, ya que las normas jurídicas se caracterizan por ser coercibles o impuestas por medio de la fuerza, sin que intervenga necesariamente la libertad del sujeto para su cumplimiento; el Derecho es heterónimo, es decir, prescrito por una fuerza extraña; se impone al individuo prescindiendo de su libre asentimiento. El Derecho, está vigente, no porque las conciencias individuales o la opinión lo haya admitido o elaborado, sino porque y en cuanto ha sido dictado por el Estado. En cambio, el acto ético es autónomo, prescrito por sí mismo, tomando como base la libertad humana. La responsabilidad

¹⁴³ FRANCÉS, P. *et alli.*: *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Pirámide), 2003, pág. 17.

¹⁴⁴ ESTEBAN VELASCO, G.: “Interés social, buen gobierno y responsabilidad social corporativa (algunas consideraciones desde una perspectiva jurídico-societaria)”, en AA.VV.: *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*, Castello de la Plana (Universitat Jaume I), 2005, pág. 45.

¹⁴⁵ DERRIDA, J. *El otro cabo*, Barcelona (Del Serba), 1992, pág. 38.

moral se refiere principalmente al carácter interno de las conductas (la conciencia o intención de quien ha actuado), sin importar aspectos externos como el hecho de que éstas hayan sido descubiertas o sancionadas¹⁴⁶.

Las normas de conducta legales y morales, así como las de comportamiento en sociedad y las de carácter religioso, por las que se rigen los individuos se diferencian unas de otras dependiendo de quién las emite, el tipo de obligación que generan, de su alcance de aplicación y de los tribunales ante los que se debe responder por su cumplimiento o incumplimiento. Así, se puede señalar la siguiente tipología¹⁴⁷: a) Normas legales o jurídicas: el mandato lo promulga el cuerpo legislativo legitimado o no para ello/el Estado; su carácter obligatorio es externo y coactivo; se espera obediencia de todos los que defina el sistema legal como ciudadanos o como sometidos a la jurisdicción estatal; y, se responde ante los tribunales (Estado). b) Normas morales: el mandato lo promulga la persona, a partir de diversas fuentes, un código determinado de principios, normas y valores personalmente asumido; la obligatoriedad de su respeto tiene un carácter interno, en conciencia, no coactivo, ultimidad como referencia para orientar la propia conducta; cada persona se considera a sí misma destinataria de las normas que reconoce en conciencia; y, se responde ante la propia conciencia. c) Normas sociales o de trato social: las promulga la sociedad a través de las tradiciones, costumbres y hábitos heredados; poseen un carácter externo moderadamente coactivo; frente a ellas, se espera obediencia de todos los miembros de la sociedad en cuestión; y, se responde ante la sociedad circundante (familiares, vecinos, compañeros, clientes, etc.). d) Normas religiosas: el mandato es promulgado por Dios a través de revelación y magisterio; el carácter de la obligación es interno, no coactivo, de ultimidad; se espera obediencia de los creyentes; y se responde ante la divinidad correspondiente.

Dichas normas señalan que bien mediante acciones o mediante omisiones, un sujeto ha de procurar que otro u otros no sufran cierto daño. Cuando se señala a un sujeto como responsable de ese mal o daño que otro ha padecido, el sistema normativo

¹⁴⁶ RECASÉNS SICHES, citado por RIBES LEIVA, A.J.: “Luis Recaséns Siches (1903-1977): La sociología como la respuesta a la crisis, defensa del individuo y fundamentación de la convivencia”, *Anduli: Revista andaluza de ciencias sociales*, núm.5, 2005, pág. 26.

¹⁴⁷ CORTINAORTS, A.: *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, Madrid (Santillana Aula XXI), 1996, págs. 30-36.

de que se trate imputa al sujeto responsable una consecuencia negativa, una sanción, en sentido lato del término.

Puesto que toda conducta humana, así como las instituciones que estructuran la sociedad, están reguladas por normas que reclaman validez, no existen conductas amorales si afectan en algo a los demás, sino que siempre están sometidas a una valoración moral; pero existen conductas inmorales, al no cumplir las normas, y con ellas, las obligaciones que se tienen frente a los derechos y expectativas de los demás. La mayoría de las decisiones que se toman en el seno de las organizaciones siempre afectan a terceras partes, partes constituidas la mayoría de las ocasiones por personas¹⁴⁸. En la empresa, la responsabilidad no es individual, pues muchas veces las decisiones son colectivas y fruto de unos complicados mecanismos de especialización y división del trabajo, dentro de reglas y formas de actuación determinadas, ante las que todo individuo tiene una pequeña parcela de responsabilidad. De ahí que también se hable de responsabilidad de las empresas como instituciones.

Desde el momento en que los resultados de la acción u omisión no pueden ser atribuidos a un solo individuo, desde el momento en que existe un modo o carácter “empresarial” de funcionar, la empresa es la que debe dar razones. Es entonces cuando se habla de responsabilidad empresarial¹⁴⁹. La ética en la empresa se construye en lo interior y no es un esquema rígido porque se realimenta con el resultado de la experiencia, con el aprendizaje, los acuerdos y consensos sobre lo deseable en la vida cotidiana. Como consecuencia, las organizaciones tendrán valores éticos que serán reflejo de los valores éticos de sus líderes. Es aquí donde cabe resaltar que la ética está en la base de las decisiones (justas), del liderazgo (eficiente), de las comunicaciones (abiertas), de la conquista de clientes (fieles), de los logros (sólidos). Por ello, la ética individual y la ética empresarial no puedan separarse absolutamente porque, quienes realizan las labores en la empresa son personas que definen con su ética privada y sus convicciones personales qué se debe hacer en cada momento¹⁵⁰.

¹⁴⁸ GARCÍA MARZÁ, D.: “Ética empresarial: diálogo y responsabilidad en la empresa”, en AA.VV. (ALARO MATAS, J.A. y LAMOCA PÉREZ, M., Coords.): *Recursos Humanos*, Madrid (Tecnos), 2005, pág. 323.

¹⁴⁹ GARCÍA MARZÁ, D.: *Ética empresarial: diálogo y responsabilidad en la empresa*, cit., pág. 328.

¹⁵⁰ SEIJO, C., BARROETA, M. y MEJÍA, L.M.: “Dimensiones de la responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión pública”, *Formación Gerencial*, núm. 1, 2012, pág. 22.

La actividad económica ha de estar encuadrada en un sólido contexto jurídico que ponga la libertad económica al servicio de la libertad humana integral, de la que aquélla es, tan sólo, un elemento más. De este modo, la ley y el derecho en el mundo de la economía tendrán una función institucionalizadora y, por tanto, estabilizadora, a la vez que impulsora del cambio económico y social¹⁵¹. Según DAHRENDORF, esa misión se cumple con la “construcción de instituciones”, es decir, con la creación y, a menudo, la recreación de normas llenas de sentido a partir de sus principios, pues las instituciones protegen de la codicia incontrolada de cosas y de poder, por parte de los demás¹⁵².

De la responsabilidad legal de la empresa ante el cumplimiento de las normas legales que la configuran y encuadran como sujeto y agente social, pues la responsabilidad jurídica existe por el simple desarrollo de una actividad empresarial¹⁵³, así como ante las consecuencias de los actos u omisiones derivados de aquellas, se ha pasado a reclamar una responsabilidad no legal, una responsabilidad que partiendo de la voluntad de los sujetos, se enmarque en un conjunto de acciones y omisiones, responsabilidad que ha venido a llamarse social. De este modo, junto a la responsabilidad moral y el cumplimiento de la legalidad, se reclama la *responsabilidad social empresarial*.

Pero la responsabilidad social no la determina únicamente el sujeto responsable, pues si bien implica un acto de voluntad, tanto en cuanto se refiere a la ética, también implica en primer lugar y como mínimo cumplir con los deberes humanos. En este sentido se aplica a la empresa la Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos(DRDH), conocida como la Declaración de Valencia¹⁵⁴. En esta Declaración se define la responsabilidad como una obligación que tiene fuerza legal de acuerdo con el derecho internacional actual. Incluye en la comunidad mundial a los Estados y sus autoridades, las organizaciones intergubernamentales y las no gubernamentales, las corporaciones públicas y las privadas, incluyendo las transnacionales, otras entidades

¹⁵¹ SÁNCHEZ PINTADO, E.: “La ley, el derecho y la economía”, *Revista Empresa y Humanismo*, núm. 1, 2002, pág. 129.

¹⁵² SÁNCHEZ PINTADO, E.: “La ley, el derecho y la economía”, cit., pág. 130.

¹⁵³ CANALS MARGALEF, J.: “Presentación”, en MORERA GUAJARDO, E.: cit., pág. 13.

¹⁵⁴ UNESCO-OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LOS DERECHOS HUMANOS: *Declaración de Valencia*, 1998.

civiles, pueblos, comunidades y las personas en forma colectiva¹⁵⁵. La Declaración de Valencia establece también la relación entre derechos, deberes y responsabilidades: “Como titulares de los derechos humanos y libertades fundamentales, todas las personas, pueblos y comunidades, en ejercicio de sus derechos y libertades, tienen la obligación y la responsabilidad de respetar los de los demás y la obligación de tratar de promover y observar tales derechos y libertades”¹⁵⁶.

La responsabilidad social empresarial al no estar determinada en las leyes, no constituye una forma de responsabilidad jurídica, sino que descansa en la libre decisión de la empresa; sin embargo, la violación de un compromiso social puede acarrear reproches por parte de la opinión pública e incluso una pérdida de accionistas y clientes. Es importante insistir en la idea de que la voluntariedad de la responsabilidad social empresarial supone la no exigibilidad jurídica, es decir, que de su incumplimiento no se deriva una responsabilidad de carácter jurídico¹⁵⁷, recordando lo *supraseñalado* respecto a la responsabilidad jurídica. No hay empresa socialmente responsable sin cumplimiento de la ley; pero el cumplimiento de las normas no hace a la empresa socialmente responsable, sino únicamente responsable con las obligaciones fiscales, laborales, comerciales, ambientales... que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad.

No es admisible que una empresa alegue actividades de responsabilidad social si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia general y para su actividad. Si bien ésta es la línea de discurso doctrinal más generalizado, interesa señalar la existencia en la literatura de posturas que incluyen el respeto estricto a la ley como elemento incorporado al concepto amplio de RSE¹⁵⁸. En este sentido se manifestaba en España el Foro de Expertos en materia de RSE creado en el seno del Ministerio de

¹⁵⁵ UNESCO-OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LOS DERECHOS HUMANOS: *Declaración de Valencia*, 1998, Epílogo.

¹⁵⁶ UNESCO-OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LOS DERECHOS HUMANOS: *Declaración de Valencia*, 1998, Artículo 1, párrafo 7.

¹⁵⁷ DEL REY GUANTER, S.: “Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, en VV.AA. (FERNÁNDEZ AMOR, JA. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 44.

¹⁵⁸ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*, Madrid (CEF), 2008, pág. 24.

Trabajo y Asuntos Sociales en 2007, cuando señalando que la responsabilidad social de la empresa exige el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes. Del mismo modo, la RSE no ha de ser utilizada como un instrumento de evasión de responsabilidades jurídicas¹⁵⁹.

La aplicación prioritaria de la dimensión técnica al acto productivo ha contribuido en muchas ocasiones al destierro de la moralidad del campo de aquel¹⁶⁰; pero cada vez más voces afirman y reclaman que la empresa debe mantener un compromiso ético como cualquier otra organización, porque no hay persona ni organización humana alguna que pueda situarse más allá de la moralidad, antes, después e independientemente de la asunción y gestión de acciones de responsabilidad social. Las organizaciones están compuestas por personas y el carácter personal de directivos, socios y empleados tiene una importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones de que hacen parte, y si bien las responsabilidades empresariales y los métodos de decisión corporativos difieren de los personales, y los principios y objetivos de dichas organizaciones están en ocasiones por encima de los personales y los valores corporativos no tienen que identificarse con los valores de todos los miembros¹⁶¹, al menos, no han de ser contrarios a ellos.

Una organización responsable es algo más que una suma de personas virtuosas y profesionalmente íntegras¹⁶², si bien, sin personas virtuosas e íntegras será imposible la ética empresarial, pues la última decisión para la acción moral es de los individuos¹⁶³.

Desde este planteamiento, la ética se manifiesta en un compromiso constante con principios, valores, actitudes y modelos de acción desde dentro, en paralelo a sus objetivos estratégicos y no desde un enfoque instrumentalista, en el que la ética se manifiesta únicamente en una serie de decisiones y medidas para responder eficazmente

¹⁵⁹ APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B.: “Sobre el concepto de la responsabilidad social”, cit., pág. 55.

¹⁶⁰ CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, págs. 129 y ss.

¹⁶¹ FRANCÉS, P. et alii.: *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, cit., pág. 14.

¹⁶² LOZANO, J.M.: *Ética y empresa*, Madrid (Trotta), 1999, pág. 38.

¹⁶³ GOLDSTONE, R. et alii.: *Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos (DRDH)*, UNESCO-Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, 1998, págs. 25-26

de forma coyuntural a los problemas de la empresa¹⁶⁴, entendiéndolo, por tanto, que la responsabilidad social de la empresa es sólo una dimensión de la ética empresarial¹⁶⁵.

En el mundo de la empresa se debe crear un clima ético en el que se reconozcan representados todos aquellos que trabajan en la misma¹⁶⁶. La empresa en el momento actual se ve preocupada a plantearse su forma de relación con el mundo y las sociedades en que opera: con los iguales, superiores e inferiores; con los clientes y los proveedores; con el mercado de trabajo y con los gobernantes; con las fuentes de riqueza y con el trato dado a los desperdicios; en resumen, con el entorno económico, político, físico y social¹⁶⁷.

La gestión de la RSE resulta más concreta y objetivable que la de la ética, por eso cuanto más se ha ido hablando de RSE menos se habla de ética empresarial¹⁶⁸. En todo caso, se trata de una concepción de la gestión que si se implementa con rigor consigue extraordinarios resultados. La empresa responsable trata de aportar el máximo valor compartido posible a todos los grupos implicados, con una amplia perspectiva temporal y con el objetivo de la óptima sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Y, si bien la funcionalidad económica es condición necesaria para la implantación de la RSE, no es condición suficiente: aunque la RSE no pueda prescindir del sentido de eficiencia, son imprescindibles otros argumentos para que se implante más y mejor en la gestión empresarial.

Se trata de una perspectiva que desde un cambio epistemológico obliga a los partidarios de la RSE a plantear con claridad y rigor sus fundamentos, pues grandes empresas que cuentan con elaboradas (y alabadas) políticas de RSE, las asumen junto a comportamientos de incumplimiento de la ley, viéndose, por tanto, incurso en acciones

¹⁶⁴ FRANCÉS, P. et al.: *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, cit., pág. 21.

¹⁶⁵ CORTINA ORTS, A.: "Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social", *Revista de empresa: la fuente de ideas del ejecutivo*, núm. 11, 2005, págs. 45.

¹⁶⁶ CORTINA ORTS, A.: "El compromiso ético de la empresa", *Temas para el debate*, núm. 111, 2004, pág. 32.

¹⁶⁷ FERNÁNDEZ ORTIZ, R., CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J.I. y FERNÁNDEZ LOSA, N.: "Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad", *Cuadernos de Gestión*, V. 6, núm. 1, 2006, pág. 64.

¹⁶⁸ LOZANO, J.M.: "¿RSE frente a ética empresarial?", *Persona, Empresa y Sociedad*. www.josepmlzano.cat

de responsabilidad jurídica. Por ello, se debe hacer hincapié en aquellas ideas que alimentaron la apuesta inicial por la RSE (la centralidad de los valores y de los principios que la sociedad considera prioritarios); en definitiva, la centralidad o el retorno de la ética¹⁶⁹.

Una perspectiva que implica la revalorización de lo que, frente al *business case*, se denomina el *moral case* de la RSE. Frente a la argumentación crudamente instrumental y económica, se realiza un alegato plenamente moral: la defensa de la RSE en términos éticos, por su valor intrínseco, porque la empresa debe intentar ser responsable siempre, y no sólo cuando la responsabilidad resulte rentable, pues la RSE no es sólo una herramienta de gestión, sino, ante todo, una exigencia de justicia¹⁷⁰, porque sin una RSE exigente será imposible consolidar relaciones de justicia mínimamente aceptables de las empresas con sus grupos de interés y con la sociedad¹⁷¹.

Desde lo dicho, se considera importante realizar unas aclaraciones semánticas de interés para la lectura de lo referido en los siguientes capítulos.

Primero, el término *social*¹⁷² unido a la empresa ya aparece en diferentes contextos del derecho de sociedades, para hacer referencia a la responsabilidad de los administradores ante los accionistas. Se habla así de interés social como interés de la empresa, de los accionistas, por lo que aquí social es la sociedad económico-empresarial, no la sociedad-comunidad/territorio. Interés social al que se ha de dirigir la actuación de los administradores. Por lo que teniendo tanto el *interés* como la *responsabilidad* el adjetivo *social*, en cada caso dicho adjetivo aporta al sujeto una realidad diferente (y en ocasiones realidades enfrentadas o cuando menos contrapuestas): en el primer caso, refiere que los administradores trabajarán por los

¹⁶⁹ MORENO IZQUIERDO, J.A.: “El retorno de la ética: sobre las limitaciones del *business case* de la RSE”, *Debats*, núm. 116, 2012, pág.85.

¹⁷⁰ CORTINA ORTS, A., “La Responsabilidad Social Corporativa y la ética empresarial”, en AA.VV., VARGAS, L. (Coord.): *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*, Cizur Menor, (Thomson-Civitas,), 2006, pág. 34.

¹⁷¹ MORENO IZQUIERDO, J.A.: “El retorno de la ética: sobre las limitaciones del *business case* de la RSE”, cit., pág.87.

¹⁷² Se atribuye el término social a la actividad que conoce e interviene en ambientes de interacción que envuelven una problemática colectiva y que permite comprender ciertas propuestas de solución, vid. GARCÍA FERNÁNDEZ, F.: *La Intervención Profesional en Trabajo Social*, Málaga (Colegio Oficial de D.T.S. de Málaga), 2001, pág. 105.

intereses de los accionistas¹⁷³, y en el segundo, lo harán por el resto de los grupos interesados en la empresa¹⁷⁴. Lo que se quiere significar es que el término social empleado en el ámbito de la empresa no es unívoco, y por lo tanto su empleo requiere de aclaraciones que lo hagan comprensible en cada caso en su significado concreto.

Segundo, la responsabilidad que ha venido a llamarse social en clara referencia a la responsabilidad de la empresa con los grupos de interés, si bien tiene una carga ética y se sitúa más allá de lo legislado en cada caso planteando un modelo de empresa que se postula en vías de mejora permanente, no siempre se identifica con la idea de responsabilidad social que es conocida comúnmente por la población y que como se ha señalado anteriormente, Naciones Unidas describe como la acción emprendida en pro de quienes sufren y de las víctimas: defenderlos, abrazar su causa y ayudarlos; ni con aquella que desde otros postulados la interpreta como corolario práctico de la solidaridad, entendida ésta como el valor intrínseco que implica la comprensión de las necesidades y los sufrimientos de la humanidad y la empatía con ellos; así como la identificación y participación en la defensa de su causa -expresadas con palabras y con hechos frente a cualquier forma de negación de los derechos políticos, civiles, sociales, económicos, culturales o espirituales de las personas...

La responsabilidad social empresarial se entiende ahora y en este contexto como el compromiso que tienen las instituciones -públicas y privadas- y las organizaciones sociales de realizar acciones que directa e indirectamente contribuyan al aumento del bienestar de la sociedad desde las perspectivas local y global. Con lo que, puede entenderse en vigor la gran descripción realizada por Concepción Arenal respecto a la acción social¹⁷⁵, y se puede distinguir entre beneficencia (hoy política social), altruismo y caridad¹⁷⁶, aparece junto a las tres, una nueva realidad configurada por la RSE, pues

¹⁷³ ESTEBAN VELASCO, G.: "Interés social, buen gobierno y responsabilidad social corporativa (algunas consideraciones desde una perspectiva jurídico-societaria)", en AA.VV.: *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*, cit., pág. 44.

¹⁷⁴ LIBRO VERDE. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, LAS COMUNIDADES EUROPEAS Bruselas, 2001. COM (2001) 366 final.

¹⁷⁵ SÁNCHEZ HUETE, M.A.: *La acción social y la responsabilidad social. Posibilidades y límites de la intervención normativa financiera*, en AA. VV (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.): *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 97.

¹⁷⁶ "Beneficencia es la compasión oficial, que ampara al desvalido por un sentimiento de orden y de justicia. Filantropía es la compasión filosófica, que auxilia al desdichado por amor a la humanidad y la

en la mayoría de la literatura científica y técnica, ésta no se identifica con ninguna de las anteriores, si bien, desde lo señalado *supra*, el posicionamiento que reclama a las responsabilidades moral y social como elementos necesarios de la RSE, sitúa a ésta en clara relación con el altruismo y con la ética, integrándose aquella en el discurso global sobre ética de la empresa¹⁷⁷.

Un deseo persistente del hombre a lo largo de la historia ha sido mejorar su posición estratégica en el mundo por medio de métodos confiables para la predicción y, en la medida de lo posible, controlar los acontecimientos. La amplia y creciente gama de aplicaciones tecnológicas refleja cómo la ciencia ha sido capaz de satisfacer tales deseos. Pero además de esta inquietud de orden práctico existe una segunda motivación fundamental para la indagación científica: la insaciable curiosidad intelectual del hombre, su profunda preocupación por conocer el mundo en el que vive y explicar, y por tanto, comprender la interminable red de fenómenos que éste le presenta¹⁷⁸. Las ciencias sociales y las profesiones y su marco conceptual cobran existencia porque hay una demanda de pericia que posibilite introducir modificaciones sin dejar el presente y el futuro en manos del azar. Las ciencias sociales tienen algo que decir sobre cómo entender la sociedad y qué hacer para modificarla (mejorarla)¹⁷⁹. Con las ciencias sociales y las profesiones que de ella surgen el presente y el futuro está en mayor medida en manos de los seres humanos a través de disciplinas que pretenden mejorar la sociedad ante el aumento de los problemas sociales que se siguen produciendo (problemas, entre otros, de inmigración en masa, hacinamiento, desempleo, pobreza, enfermedad...).

Ciertamente, son muchos los problemas que experimenta el ser humano (en su calidad de individuo y de especie y tanto por lo que respecta a las generaciones actuales

conciencia de su dignidad y de su derecho. Caridad es la compasión cristiana, que acude al menesteroso por amor de Dios y del prójimo”. ARENAL, C.: *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Madrid (Colegio de Sordos-Mudos y de Ciegos), 1861.

¹⁷⁷ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.*et alli*: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Madrid (UNED-Economistas sin Fronteras), 2002, pág. 21.

¹⁷⁸ PARRA, M.E.: “El Dualismo Explicación-Comprensión en la Metodología de la Investigación. Un intento para comprenderlo”, *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, núm. 1, 1997.

¹⁷⁹ MIRANDA ARANDA, M.: *De la caridad a la ciencia: Pragmatismo, Interaccionismo simbólico y Trabajo Social*, Zaragoza (Mira Editores), 2004, pág. 45.

como a las futuras), en su vivencia personal y comunitaria. Pero es la sabiduría la que tiene el mérito de seleccionar, de entre los innumerables problemas que se presentan, aquellos cuya solución es importante para la humanidad¹⁸⁰. De hecho, uno de los problemas que tiene planteado el ser humano en la actualidad es la sostenibilidad de los procesos de desarrollo y la sostenibilidad de la empresa como institución social (para desnivelar la balanza hacia el hombre con el hombre y el hábitat y no hacia el hombre contra el hombre y contra el hábitat)¹⁸¹. Y uno de los medios o estrategias para enfrentar dicho problema es, precisamente, lo que se viene llamando responsabilidad social de la empresa, entendiendo por tal, la actuación por parte de la empresa de optimizar su efecto positivo y minimizar el negativo en la sociedad, de cara a lograr su propia sostenibilidad y la del planeta mediante la implicación sistemática de recursos. La RSE tiene como objetivo la sostenibilidad, basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa¹⁸².

En un breve repaso histórico cabe recordar cómo la primera vez que el término “desarrollo sostenible” vio la luz fue en 1987, de mano del Informe Brundtland elaborado para la ONU. Dicho informe realizado por una comisión de distintas naciones fue encabezado por la doctora GRO HARLEM BRUNTLAND. Su título original fue “Nuestro Futuro Común” (*Our Common Future*)¹⁸³, y en él, el desarrollo sostenible fue definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las de las futuras generaciones; e implicó un cambio muy importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, en un marco que da énfasis tanto al aspecto ecológico del desarrollo como al contexto del desarrollo económico y social¹⁸⁴.

¹⁸⁰ POPPER, K.: *La miseria del historicismo*, Madrid (Alianza Editorial), 1992, pág. 99-100.

¹⁸¹ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. *et alii*: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, cit., pág. 26.

¹⁸² FORO DE EXPERTOS EN RSE: *Definición y ámbito de la RSI. I, II Y III. Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo, 2007.

¹⁸³ COMISIÓN DE MEDIOAMBIENTE Y DESARROLLO: *Nuestro futuro común*. Organización de Naciones Unidas (ONU), Oxford: Oxford University Press, 1987.

¹⁸⁴ En España dicho planteamiento se llevó a la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. En ella “se entiende por economía sostenible un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin

Este informe inició lo que hoy se denomina responsabilidad social empresarial o corporativa, dando un énfasis especial a la idea de que las organizaciones tienen que ser respetuosas con temas medioambientales y sociales, además de generar beneficios económicos para sus accionistas. Tal premisa lleva a la afirmación crítica de que sin ética y sin actitudes pro-sociales, solo la idea de una posible destrucción del ser humano y del planeta, llevará a comportamientos responsables, “la situación del planeta y el desarrollo sostenible solo se podrá encarar satisfactoriamente con grandes dosis de altruismo, pues en caso contrario, al mundo lo salvará la codicia, no la virtud”¹⁸⁵.

De los diversos conceptos existentes se pueden extraer como elementos importantes de la RSE: a) el compromiso proactivo voluntario de las empresas a operar de tal forma, b) la referencia explícita a la sociedad y los grupos de interés como beneficiarios de dicha responsabilidad, c) prácticas de negocios aceptables (es decir, la RSE se enmarca en la conducta ética de la empresa en un sentido más amplio), d) cuidado del medio ambiente como elemento importante y, e) adaptación de las prácticas de RSE a las características del entorno en que se desenvuelve la empresa¹⁸⁶.

Se concluye así que la RSE no se identifica ni con la responsabilidad legal (cumplimiento de las normas legales, contractuales y extracontractuales) ni con la responsabilidad social entendida como ayuda al “Otro” en tanto que necesitado; pero si bien sin la primera no puede hablarse de responsabilidad social, y según ciertos autores, la segunda puede no estar presente¹⁸⁷, se considera en el presente trabajo que su ausencia llevará a la RSE a configurarse únicamente como un comportamiento instrumental, que mediante las diferentes técnicas de ingeniería social adecúen las prácticas sociales a las necesidades planetarias para dar continuidad a las instituciones a lo largo del tiempo y evitar que las circunstancias puedan etiquetarse como insostenibles, teniendo en cuenta que si bien las expresiones sostenibilidad y desarrollo sostenible se usaron en un principio en relación al medio ambiente, ahora también se utilizan para referirse a las

comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades” (art. 2).

¹⁸⁵ MCEWAN, I., Entrevista realizada por MORÁN, ABC, 24 de marzo de 2001, pág. 68. abc.es/cultura.

¹⁸⁶ AÑEZ, S. *et alii.*: “Análisis de los elementos que conforman la responsabilidad social corporativa”, *Rev. Formación Gerencial*, núm. 2, 2008, pág. 176.

¹⁸⁷ LOZANO, J.M.: *Ética y empresa*, Madrid (Trotta), 1999, pág. 112.

dimensiones sociales y económicas de la actuación de las organizaciones. Es así, que la RSE se entiende como una manifestación por parte de las organizaciones, de la responsabilidad social según es planteada ésta por las NN.UU. y que ha sido descrito *supra*.

En el estudio de las dimensiones de la responsabilidad empresarial se sigue comúnmente el criterio que establece como tales: las económicas, las legales, las éticas y las voluntarias¹⁸⁸. Dichas dimensiones se representan en una estructura de pirámide, en la que se sitúan en la base las económicas y en la cúspide las voluntarias. Se entiende que dicha gradación no indica superioridad de la cúspide, sino un proceso de subida en que la empresa ha de asumir las responsabilidades precedentes para acceder a cada escalón superior. De este modo, las responsabilidades económicas, situadas en la base, son prioritarias y surgen de la propia misión de la empresa, y son tantas como ésta quiera asumir desde su iniciativa; ahora bien, la empresa al actuar en un contexto regulado, no es autónoma para hacerlo con total autonomía y criterio, de modo que toda una serie de normas legales delimitan su actuación y establecen con mayor o menor precisión sus responsabilidades (por el hacer o por el no hacer). La responsabilidad ética se configura desde este modelo en un tercer escalón, desde el que se pretende indicar que la empresa después de responder a sus compromisos económicos y legales debe actuar de modo ético, en tanto miembro de una comunidad de seres humanos en la que las normas de comportamiento son dictadas asimismo, por otras fuentes culturales independientes del Estado, como son los grupos de pertenencia y las iglesias, que configuran un código determinado de principios, normas y valores asumidos; tradiciones, costumbres y hábitos heredados. Ya en el último escalón se sitúa la responsabilidad voluntaria; aquella que supone un hacer en respuesta a los valores propios de la organización y en respuesta a los sujetos que ella misma decide, si bien en la mayoría de las ocasiones son realizadas como reflejo de demandas sociales.

Valorando la clasificación realizada por los autores respecto a los cuatro ámbitos de responsabilidad e independientemente del mayor o menor interés que se le quiera dar a la estructura piramidal elegida, se puede señalar que el triángulo superior reservado a la responsabilidad voluntaria (el ámbito de la RSE), puede fluctuar y transformarse en

¹⁸⁸ CARROLL (1991) y BATEMAN (2000); citados por AÑEZ, S., *et alii.*: “Análisis de los Elementos que conforman la responsabilidad social corporativa”, *Rev. Formación Gerencial*, núm. 2, 2008, pág. 176.

unos momentos, no en una pirámide troncada sino en un rectángulo, cuando las organizaciones asuman un gran número de comportamientos socialmente responsables, y en otros derivar a triángulo cuando los legisladores (o la convención) lleven a las diferentes estructuras normativas comportamientos que eran voluntarios¹⁸⁹, ya que suele ocurrir que lo que es voluntario hoy se convierta en obligatorio mañana¹⁹⁰, adelgazando así el margen de actuación voluntaria; actuación, que una vez más, y sin hacer una reiteración excesiva, puede crecer y ampliarse de nuevo para atender la aparición de nuevas necesidades o desde la imaginación de los responsables de la empresa. Lo voluntario puede aparecer así, antes que lo legal.

Es interesante que la responsabilidad ética se sitúe con posterioridad a la responsabilidad económica, sin duda para darle a ésta una mayor caracterización de actividad científico-técnica en una sociedad poco moralizante, y con posterioridad a la legal, por considerar que los seres humanos responden antes a la norma jurídica y por tanto a la sanción legal que a la moral. Se ha de tener presente que la responsabilidad ética y la responsabilidad social no se refieren a la misma realidad. La primera existirá aun no dándose en ningún caso la segunda, pues la RSE se entiende como una expresión junto a otras, de la ética empresarial pero no se identifica ni agota la misma¹⁹¹.

De este modo se puede asumir el planteamiento que afirma que el compromiso de actuar como empresa socialmente responsable surge de una línea de pensamiento y acción que evidencia el conflicto entre los intereses de maximizar el valor económico de los recursos propiedad de la empresa y el objetivo general de contribuir al bienestar de la sociedad desde el respeto a los principios éticos y morales que garantizan la dignidad

¹⁸⁹ La UNICEF establece que las empresas socialmente responsables promueven y favorecen nuevas leyes para el cumplimiento de los derechos y la construcción de naciones justas y equitativas interviniendo en la discusión de las políticas públicas. www.unicef.org/lac/media-9825.htm

¹⁹⁰ Según indica DAUGAREILH, las normas no obligatorias en las que se basa la responsabilidad social de las empresas permiten explorar un nuevo campo para la regulación jurídica, al mismo tiempo que expresan la conciencia de la comunidad internacional con relación a la necesidad de una regulación jurídica de las actividades de la empresa globalizada. La RSE se ha consolidado de esta forma como un ámbito propicio a la innovación jurídica en un contexto de globalización de la economía. Vid DAUGAREILH. I.: "Responsabilidad social de las empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, núm. 1, 2009, pág. 79.

¹⁹¹ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. *et alii*: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, cit., pág. 21.

humana¹⁹²; cuando las organizaciones asumen la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva estrictamente racional, aparece un tratamiento de la misma en el que la acción socialmente responsable se asume como una función añadida, aunque en ocasiones sea conveniente adoptarla¹⁹³; en definitiva, la RSE tendrá verdaderamente significado cuando se pase del cumplimiento a la convicción, pues, no es lo mismo el debe que el ser, las desideratas que los hechos, el alegato que la certeza social: la convicción de RSE dependerá, en definitiva, de la capacidad de la empresa de interiorizarla en su estrategia empresarial y del establecimiento de una relación recíproca entre la creación de valor para la propia empresa y para la sociedad¹⁹⁴.

Se concluye así, que la responsabilidad social empresarial puede y debe identificarse con un comportamiento ético y altruista asumido como valor, sea desde las perspectiva deontológica o teleológica, comportamiento interiorizado y consciente; premeditado y dirigido por el sujeto actor, quien determina sus propios fines y medios hacia otros, de modo que desde el conocimiento de *lo que es*, se plantea actuar a partir de considerar *lo que debe ser*.

Sin embargo, en estos momentos, puede afirmarse parafraseando a Sabater en sus palabras respecto a la tolerancia¹⁹⁵, que la responsabilidad de las empresas es un ideal de la población afectada por sus acciones, no la preocupación moral del orden establecido.

¹⁹² GAMEZ DE LA TORRE, I.: “Fundamentos de la responsabilidad social de la empresa”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 1, 2009, pág. 73.

¹⁹³ ARRIETA HERAS, B. y DE LA CRUZ AYUSO, C.: *La dimensión ética de la responsabilidad social*, Bilbao (Universidad de Deusto), 2005, pág.131.

¹⁹⁴ GOYDER, M., en ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pág. 53.

¹⁹⁵ SABATER, F.: *Sin contemplaciones*, Madrid (Libertarias), 1993, pág. 70.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FILOSOFÍA Y ESTRATEGIA

Si bien, en párrafos anteriores se ha hecho ya referencia a la RSE, y desde el presupuesto de que el presente trabajo no es un tratado sobre la RSE, sino un ejercicio de argumentación de su aplicación en las empresas no lucrativas, se considera irrenunciable desde la metodología empleada, aportar en este momento los elementos de la RSE que se consideran más relevantes y que serán tenidos en cuenta como modelo teórico, entendida ésta bien como filosofía, estrategia, técnica o como modelo de gestión empresarial.

2.1. ORÍGENES Y REALIDAD ACTUAL

La empresa, en cuanto asume responsabilidad social, responde a la idea que la configura como entidad compleja que aspira a cumplir no sólo la finalidad económica propia -el papel tradicional de la empresa de contribuir a la sociedad creando riqueza es de suma importancia: riqueza que en parte importante revierte en la sociedad en forma de impuestos; facilita el desarrollo de actividades profesionales; favorece el desarrollo tecnológico y genera empleo, con lo que posibilita la obtención de una riqueza individual y familiar por parte de los ciudadanos-¹⁹⁶ sino también objetivos meta-económicos, es decir un conjunto de objetivos dentro de una configuración multidimensional de la empresa (económico, social, ecológico, etc.)¹⁹⁷, de modo que sirva también de respuesta a los nuevos condicionantes y necesidades de la sociedad en que la empresa de hoy desarrolla su actividad. Ni la ley ni el mercado agotan la expresión de lo que las sociedades esperan de las empresas y, por ello, no pueden ser los

¹⁹⁶ RIVERO TORRE, P.: “Responsabilidad social corporativa”, en AA.VV.: *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*, cit., pág. 69.

¹⁹⁷ GARCÍA DE ECHEVARRÍA, A.: *Teoría económica de la empresa*. : fundamentos teóricos: teoría institucional, teoría de producción y teoría de costes, Madrid (Ediciones Díaz de Santos), 1993, pág. 10.

únicos criterios y marcos de referencia para su actuación¹⁹⁸. En definitiva, la RSE implica el compromiso sólido con los valores sociales y medioambientales. En los tres órdenes, económico, social y medioambiental, se establecen metas y prioridades, y se procura medir el progreso y los resultados. Obviamente, las herramientas de planificación y medida de los objetivos económicos están muchísimo más desarrollados que en los otros dos órdenes, considerados “blandos”¹⁹⁹ y difíciles de medir objetivamente²⁰⁰.

Aunque la responsabilidad social sólo puede ser asumida por las propias empresas, las demás partes interesadas, en particular los trabajadores, los consumidores y los inversores pueden y deben desempeñar un papel fundamental en su propio interés o en nombre de otros interesados en ámbitos tales como las condiciones laborales, el medio ambiente o los derechos humanos, instando a las empresas a adoptar prácticas socialmente responsables; lo que requiere una verdadera transparencia sobre el comportamiento empresarial.

Los orígenes de la responsabilidad social empresarial van implícitos en las relaciones socio-económicas establecidas por el hombre desde las sociedades más primitivas. Los antecedentes históricos y europeos de la responsabilidad social de la empresa pueden encontrarse sin duda en las prácticas sociales de industriales europeos del siglo XIX, próximos a la doctrina social de la iglesia. La responsabilidad social de la empresa podría ser, por tanto, únicamente el ropaje moderno de una vieja idea, cuya

¹⁹⁸ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.*et alii.*: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, cit., pág. 26.

¹⁹⁹ “Blandos”: desde un punto de vista negativo se presentan como los elementos o variables poco consistentes, de los que se pueden decir poco menos que obviedades, de los que frente a intervenciones racionales se estuviera en un área de poca hondura intelectual y de segunda categoría. Aplicado a la empresa, se refiere a los aspectos menos trascendentes para el objetivo de la misma; desde un punto de vista positivo, hacen referencia a los aspectos y comportamientos más emocionales que racionales de la vida social. En el ámbito de la actuación de las organizaciones y en el ejercicio profesional y actividad laboral se refieren a aquellas capacidades que permiten a los profesionales y trabajadores relacionarse mejor en el trabajo: capacidad de liderazgo, de negociación, para trabajar con personas de culturas distintas y aspectos como la responsabilidad, la integridad, la honestidad, la sociabilidad, la autoestima. En una organización los elementos blandos son los complementarios a los relativos directamente a la misión principal de la misma, y en las personas, a las competencias “duras” que corresponden al currículum tradicional. También son llamadas competencias críticas o esenciales. Vid BERMEJO HIGUERA, J.C.: “Competencias blandas en la relación profesional”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 83, 2008, pág. 90.

²⁰⁰ GAMEZ DE LA TORRE, I.: “Fundamentos de la responsabilidad social de la empresa”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 1, 2009, pág. 93.

base religiosa o moral se halla desde su origen muy estrechamente ligada a la persecución de un interés económico²⁰¹. Sin embargo, su incorporación en las políticas de gestión empresarial data de la última mitad del siglo XX y los principales argumentos de su evolución comienzan en Estados Unidos con el surgimiento de las Inversiones Socialmente Responsables (ISR)²⁰². Algunos autores centran el inicio de la RSE en los años veinte del siglo pasado bajo el principio de equidad, otros la sitúan en los años cincuenta. Pero es a mediados de los 80 cuando estas inversiones éticas alcanzan un verdadero desarrollo en el mundo anglosajón; en Europa son los británicos los que inauguraron el primer fondo ético en 1984, el StewardshipFund, que excluía a las empresas que mantenían inversiones en Sudáfrica, en pleno régimen racista del apartheid²⁰³.

Es realmente en los años 90 cuando la empresa adopta e integra un discurso de gestión basado en la RSE. A partir del mencionado Informe *Brundtland* el que se establece como cuestión prioritaria el crecimiento económico y la protección del medioambiente y de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro de 1992, se suceden diversos acontecimientos en el tiempo que reclaman un cambio en la forma de hacer los negocios, un cambio en el modelo de desarrollo, en un intento de hacerlo más compatible con el medio ambiente y con unos valores basados en los Derechos Humanos. En los últimos años, los escándalos contables, las malas prácticas de gobierno corporativo, la fuerza de ciertas ONG convertidas en interlocutoras entre la empresa y la sociedad, así como distintas iniciativas promovidas desde instituciones como Naciones Unidas con el Pacto Mundial (Global Compact) o el Libro Verde elaborado por la Unión Europea, han supuesto la consolidación de la filosofía RSE en el mundo financiero, como aval de buen rendimiento económico en el largo plazo.

²⁰¹ DAUGAREILH, I.: “Responsabilidad social de las empresas transnacionales: Análisis crítico y perspectiva jurídica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 2009, V. 27, núm. 1, pág.78.

²⁰² GOMIZ, P.: “La dimensión social y la creación de valor en la empresa de hoy”, *Bolsa de Madrid*, 2004, pág. 56.

²⁰³ GARCÍA RAMOS, C.: “La influencia de la RSC sobre la sostenibilidad del crecimiento empresarial”, en *XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al Futuro*. (AYALA CALVO, J.C. y Grupo de Investigación FEDRA, Coords.), Logroño (Universidad de la Rioja), 2007, pág. 3.108.

De este modo, puede señalarse que la RSE comenzó a extenderse cuando la Comisión Europea adoptó y plasmó en el Libro Verde de la Responsabilidad Social²⁰⁴, unos principios de actuación con el propósito de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas; principios que se fueron expandiendo rápidamente por el mundo, de modo que las empresas transnacionales se interesaron por establecer códigos de conducta que les permitieran desarrollar estándares que rigieran el comportamiento de la compañía en los diferentes lugares de operación. Las empresas procuran así, no sólo acatar la ley en cada región, sino ir más allá y cumplir con las comunidades y gobiernos para así contribuir con el desarrollo. Paulatinamente, la confianza y la credibilidad se fueron convirtiendo en valores empresariales y se afianzó la idea de que para generar beneficio las empresas, además de tomar decisiones adecuadas, deben comportarse de forma ética y utilizar sus iniciativas para mejorar su contexto competitivo, es decir, la calidad del entorno empresarial en el lugar o los lugares en los que operan²⁰⁵. Utilizar la RSE para mejorar el contexto alinea los objetivos sociales con los económicos y mejora la perspectiva a largo plazo de la empresa²⁰⁶. En la cuenta de resultados se pueden percibir los beneficios de vivir moralmente y en la medida en que sean capaces de sintonizar con el público y generen el llamado capital simpatía obtendrán repercusiones positivas en los beneficios²⁰⁷. Como señala el Libro Verde de la UE, aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su actividad empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades²⁰⁸. *Sensu contrario*, la publicidad negativa sobre el

²⁰⁴ LIBRO VERDE. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Bruselas, 2001. COM (2001) 366 final.

²⁰⁵ GARCÍA CALVENTE, Y.: “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 33.

²⁰⁶ PORTER, M. y KRAMER, M.R.: *La filantropía empresarial como ventaja competitiva*, Bilbao (Deusto), 2004, pág. 7.

²⁰⁷ CAMPS CERVERA, V. y CORTINA ORTS, A.: “Las éticas aplicadas”, en GÓMEZ, C. y MUGUERZA, J.: *La aventura de la moralidad. Paradigmas, fronteras y problemas de la ética*, Madrid (Alianza Editorial), 2007, pág. 448.

²⁰⁸ LIBRO VERDE. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, LAS COMUNIDADES EUROPEAS Bruselas, 2001. COM (2001) 366 final.

comportamiento poco ético de algunas empresas hunde en poco tiempo el valor de sus acciones²⁰⁹.

La empresa es uno de los actores principales de la sociedad, de una sociedad cuyos cimientos se tambalean en la actualidad como consecuencia de numerosos factores que pueden resumirse en dos problemas: las desigualdades que generan pobreza y exclusión y la pésima situación del medio ambiente. Además, la empresa obtiene sus beneficios de la sociedad a la que pertenece, por lo que no puede aislarse de su evolución²¹⁰. Si la existencia y la continuidad de la empresa se basan en un pacto implícito entre ésta y la comunidad, pues la empresa recibe la autorización de la comunidad para fabricar y proveer los bienes y servicios que ésta necesita, la libertad de actuar para la empresa depende, por tanto, de que garantice el equilibrio necesario entre los beneficios económicos que obtiene y los beneficios sociales que la comunidad necesita²¹¹. Se entiende que las organizaciones e instituciones sociales privadas y públicas tienen que tener una legitimidad de origen y una legitimidad de ejercicio que se justifica por su función social²¹². Según las Naciones Unidas, la Responsabilidad Social se basa en una perspectiva de derechos, es decir, si los niños tienen derechos, los adultos, incluyendo las empresas, tienen obligaciones y no sólo buena voluntad.

La responsabilidad social empresarial implica la decisión libre de los empresarios de sumergirse en un proceso de cambio social, de búsqueda de la justicia y de la equidad, de modo que se asegure el cumplimiento de los derechos comunes y la mejora de las condiciones de vida del gran núcleo social excluido de las oportunidades de desarrollo y bienestar²¹³. La RSE es voluntaria pero no arbitraria. La RSE necesita empresas comprometidas que la integren en su estrategia y procesos, una sociedad civil que demande y premie la RSE y, muy importante, políticas públicas activas que

²⁰⁹ RAO y HAMILTON, citados por GARCÍA CALVENTE, Y.: “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, cit., pág. 23.

²¹⁰ GARCÍA CALVENTE, Y.: “El Derecho Financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 25.

²¹¹ MULLERAT, R.: *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*, Madrid (Debate), 2007, pág. 34.

²¹² ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pág. 53.

²¹³ www.unicef.org/lac/media_9825.htm

formulen objetivos como país y establezcan un entorno positivo para la RSE y la empresa responsable y sostenible²¹⁴. Extendiendo esta idea a la generalidad de la población, se puede afirmar que si los individuos y las poblaciones (presentes y futuras) son portadores de derechos, los agentes sociales que se relacionan directa o indirectamente con ellos, tienen obligaciones, y entre estos agentes, están las empresas.

Muchos estudiosos de la ética, aunque aceptan el planteamiento de FRIEDMAN, según el cual las empresas se comportan moralmente cuando hacen un uso eficaz de los recursos escasos, rechazan su planteamiento respecto a que la moralidad de los negocios consista en limitarse a acatar la ley. A pesar de que estos expertos en ética ven una relación entre la ley y la moral, no las consideran idénticas; según ellos, las organizaciones deberían asumir una responsabilidad social y medioambiental²¹⁵.

Son varios los argumentos que sirven para cimentar la responsabilidad de las organizaciones²¹⁶:

a) Las expectativas de la sociedad. La sociedad espera que las empresas asuman las responsabilidades sociales. Además, puesto que la empresa opera en forma de franquicia de la sociedad (autorizada por la sociedad a lograr los objetivos establecidos por aquella), debe responder o, de lo contrario, la sociedad retirará esa franquicia dejando de comprar sus productos²¹⁷ o de presentarse como demandantes de empleo. Cada vez será más frecuente que las empresas colaboren con los grupos que parezcan estar interesados en la actividad de la organización;

b) El interés. Para las empresas, asumir las responsabilidades sociales puede ser interesante a largo plazo, basándose en la idea de que las personas que disfrutan de un

²¹⁴ AA.VV. (GRANDA, G. y SERCOVICH, T., (Dir.): *Planes de Acción de RSE de gobiernos europeos. Comparativa y recomendaciones para el Plan Nacional de Acción de RSE de España*, (Forética), 2012, pág. 4.

²¹⁵ NEWELL, S.: *Creando Organizaciones. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*, Madrid (Thomson), 2002, pág. 184.

²¹⁶ NEWELL, S.: *Creando Organizaciones. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*, cit., pág. 185.

²¹⁷ Como en el caso en que Shell quiso hundir la plataforma petrolífera Brent Spar. Se produjo por parte de los ecologistas un boicot a las gasolineras de Shell y la difusión de publicidad negativa para la empresa. Al final Shell dio marcha atrás. Vid. DE MIGUEL BERIAIN, I.: "Recuperando el control sobre la economía: el consumo como herramienta de poder", *Dilemata*, núm. 13, 2013, págs. 17-19.

buen entorno, la educación adecuada y más oportunidades se convierten en mejores empleados y clientes. La resolución de los problemas sociales puede, por tanto, ayudar a aumentar las oportunidades de los individuos, lo que a su vez beneficiará a las organizaciones;

c) La resistencia a la regulación. Cuando las empresas asumen las responsabilidades sociales, reducen la presión por ampliar la normativa legal. Esto, en última instancia, provoca una reducción de los costes, ya que la regulación no deja de resultar costosa, reduce la flexibilidad y la libertad en la toma de decisiones, y reduce el poder corporativo a favor del gubernamental.

d) Derechos de los stakeholders. Cada vez son más las personas que rechazan la premisa de que todos los derechos de los accionistas son importantes. Se sitúan a favor de la adopción de un modelo de stakeholders donde el trabajo del directivo sea encontrar un equilibrio entre los intereses de todos los que muestran su “interés” por la organización (empleados, proveedores, clientes, accionistas y la comunidad en general).

Si se entiende el término finalidad como un deseo inalcanzable pero que moviliza a la acción²¹⁸, la concepción y finalidad de configurar las empresas socialmente responsables, al plantearse como un proceso inacabado y permanente lleva a concretar desde la filosofía, política y gestión empresarial, los siguientes objetivos: a) conseguir un proceso de producción y distribución menos agresivo con procedimientos ecológicos; b) un empleo de mayor calidad para asegurar una dignificación de las condiciones de vida y trabajo de los asalariados; c) una mayor preocupación por la comunidad local para evitar un crecimiento asimétrico; y, d) una participación activa de la entidad en la vida de la colectividad para la consecución de distintos objetivos sociales, devolviendo a la sociedad parte del beneficio obtenido y, al mismo tiempo, favoreciendo un desarrollo real y sostenible²¹⁹.

²¹⁸GARRIDO CASADO, S. y ALONSO SANGREGORIO, M.: “Los Observatorios sociales y el Trabajo Social: una relación de retroalimentación”. *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 88, 2009, pág. 63.

²¹⁹TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídicos-laborales de la responsabilidad social corporativa*, cit., pág. 70.

La RSE implica, por tanto, para las organizaciones y empresas, actuar más allá de sus obligaciones jurídicas en el país o países en que operen para actuar a favor de la sociedad y el desarrollo sostenible²²⁰. En este contexto la RSE puede considerarse una respuesta a la ausencia de regulación jurídica de las actividades de las empresas²²¹ en determinados países.

2.2. PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL

El concepto de responsabilidad social es todavía una noción en construcción aceptada por la mayoría de los estudiosos en la materia, y por otro lado, en el emergente ámbito de los estudios de las organizaciones la idea de empresa ha sido superada conceptualmente, ampliando las fronteras a la noción más vasta y desarrollada de “organización”, para expresar los términos corporación, firma, compañía, negocio, empresa, institución o asociación; pública, privada o social; grande, mediana o pequeña; local o transnacional; constituida por un grupo de personas con metas y objetivos definidos y recursos para su logro. En este sentido se emplea el concepto de responsabilidad social de las empresas, desde una sinonimia con las locuciones aludidas²²².

La sociedad, ante una empresa que se mueve en un entorno cada vez más global y genera en el desarrollo de su actividad mayores externalidades, tanto sociales como ambientales, reacciona y comienza a demandar un nuevo papel a la empresa, más integrado en la sociedad. Se exige más transparencia en las actuaciones empresariales, no solamente desde una perspectiva financiera sino también desde la esfera social y medioambiental; las propias organizaciones comienzan a reconocer que la legitimidad

²²⁰ FERREIRO PÁRAMO, S.: *Diálogos sobre Responsabilidad Empresarial 2006. Responsabilidad Social Empresarial: ¿qué es y qué supone en la pyme?*, Santiago de Compostela (VALORA), 2006, pág. 14.

²²¹ ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pág. 57.

²²² MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”, Eumed.net

para operar les viene dada desde la propia sociedad²²³ y, por lo tanto, tienen que adoptar compromisos que van más allá de los asumidos tradicionalmente con accionistas y administración. No obstante, la mayor o menor incidencia de uno u otro de los motivos desencadenantes dependerá del país, del tipo de empresa, del sector o del tamaño de la misma. En todo caso, entre las razones para la aparición de la RSE se puede destacar la de la imagen y reputación corporativa, que se encuentra directamente vinculada a los elementos causales originados por las presiones externas e internas de la propia organización²²⁴.

Existen diferentes planteamientos dentro de lo que se entiende como Responsabilidad Social Empresarial. Organizaciones de variados ámbitos territoriales e institucionales trabajan con el propósito de definir e impulsar la cultura de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones, para que la delimitación del concepto teórico de la RSE sirva como directriz y orientación para aquellas; y por su clarificación e implantación están interesados todos los que pueden influir o recibir influencia directa o indirecta por las acciones, decisiones, políticas, prácticas y objetivos de una empresa²²⁵.

Como pilares institucionales que enmarcan las acciones voluntarias de responsabilidad social corporativa, dando a ésta un carácter de criterio y consistencia compartidos se pueden señalar: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), mediante el denominado Pacto Mundial (*Global Compact*), iniciativa de compromiso ético lanzado por Kofi Annan en 1999 destinada a que las entidades y empresas de todos los países implanten como parte integral de sus operaciones y estrategia, diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción²²⁶; la OCDE, que con sus líneas directrices en

²²³ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M y VALOR MARTÍNEZ, C.: “Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755, 2003, pág. 17.

²²⁴ APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B.: “Sobre el concepto de la responsabilidad social”, cit., pág. 57.

²²⁵ PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad social en el Tercer Sector”, *Rev. Salud y Drogas*, núm. 1, 2002, pág. 139.

²²⁶ Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas son los siguientes: 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia; 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos; 3: Las empresas deben apoyar la libertad de

materia de RSC para empresas multinacionales²²⁷ busca que éstas contribuyan al progreso económico, social y medioambiental y los derechos humanos de los países donde se implanten; y, la Organización Internacional del Trabajo con la promulgación de la Declaración sobre los derechos fundamentales en el trabajo.

Pese a que la Responsabilidad Social de la Empresa se ha convertido en una herramienta básica para conseguir alcanzar un desarrollo sostenible, se trata de un concepto sobre el cual no existe un consenso y por lo tanto una única definición. Existen diversas definiciones emanadas desde la más variada tipología de organizaciones. Organismos multilaterales, organizaciones empresariales, ONG y otras asociaciones han dado definiciones de la RSE, de las que destacan los organismos y definiciones que se presentan seguidamente.

El protagonismo de la Unión Europea respecto a la RSE es de gran relevancia, ya que en el marco europeo se han configurado diferentes documentos claves en la materia²²⁸; para la Comisión Europea, en el momento de la redacción del Libro Verde sobre Responsabilidad Empresarial en 2001, la responsabilidad social

asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción; 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil; 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación; 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente; 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente; y, 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno. Vid. RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA: 10 Principios. www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios

²²⁷ Se considera que las empresas multinacionales deben tener plenamente en cuenta las políticas fijadas por los países en que ejercen su actividad y tener en consideración las opiniones de los demás terceros interesados. Para su funcionamiento socialmente responsable, desde la OCDE se plantean unas líneas directrices en materia de RSC para las empresas multinacionales en calidad de principios de actuación; los mismos se señalan *infra* al estudiar los valores y principios atribuidos a la RSE. Vid. OCDE: *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, OECD Publishing, 3013. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>

²²⁸ Entre otros: a) la Declaración del Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000, b) el Libro Verde sobre Responsabilidad Empresarial de la U.E. de 2001, c) la Comunicación de la Comisión de 2002 relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas como contribución al desarrollo sostenible, d) el Documento de la Eurocámara de mayo de 2004 en relación al posicionamiento de las PYMES ante la RSC, e) la Comunicación de la Comisión de 22 de marzo de 2006: “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo para hacer de Europa un polo de excelencia de la RSC”, f) la Alianza Europea para la RSC para dar una cobertura política a las iniciativas de RSC de las grandes empresas, las pymes y sus interlocutores, g) la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.

empresarial²²⁹ supone “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interesados*”²³⁰. Diez años más tarde se realiza una nueva definición que concreta más el concepto, entendiendo por responsabilidad social empresarial “*la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*”²³¹; entendida como la aplicación, en estrecha colaboración con las partes interesadas, de procesos destinados a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica. El objetivo es doble: maximizar el valor compartido y prevenir las consecuencias adversas, tratando de atenuarlas. Para alcanzar este doble objetivo se anima a las empresas a establecer un planteamiento estratégico de RSE a largo plazo, incluyendo a las cadenas de suministro. Un concepto, en definitiva, a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y medioambiental en sus relaciones con los grupos de interés.

La organización internacional Red Puentes²³² define la RSC como “*un modo de gestión empresarial validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores,*

²²⁹ En el conjunto de la literatura y doctrina científica se utilizan indistintamente las expresiones RSE y RSC para intentar describir una misma realidad. El término empresarial hace referencia al sujeto de la acción que se predica (la responsabilidad social); con dicho término, se establece una conexión directa con el sujeto empleador en las relaciones laborales, que el art. 1.1. ET asimila al de empresario. No obstante, con lo anterior no se quiere decir que ambos términos sean totalmente coincidentes. Aunque la responsabilidad social empresarial puede ser predicada de todo tipo de sujeto empresarial, puede ocurrir que tal sujeto, por no tener empleados, no lo sea a efectos jurídico-laborales. En este caso, aquella responsabilidad se desarrollará respecto a ámbitos no incluidos en el ET. Por otra parte, la corporación, supone al igual que la empresa, una organización de personas y medios para alcanzar un objetivo compartido, realizando acciones que inciden directamente en la sociedad, por lo que sus agentes han de asumir igualmente la responsabilidad de los efectos de las mismas. Vid. DEL REY GUANTER, S.: “Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, en AA.VV.: (FERNÁNDEZ AMOR, JA. y GALA DURÁN, C., Coords.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, cit., pág. 44.

²³⁰ LAS COMUNIDADES EUROPEAS: *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas (LAS COMUNIDADES EUROPEAS), 2001. COM (2001).

²³¹ COMISIÓN EUROPEA: *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DELAS REGIONES. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final, pág. 7.

²³² Red Puentes: asociación de ONG de América Latina y Europa para la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial. Actualmente está compuesta por 52 instituciones de Argentina, Brasil, Chile, España, Holanda, México, Perú y Uruguay.

distribuidores y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos". Y el Instituto Ethos de Brasil²³³ lo califica como *"una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad"*²³⁴.

En España la definición consensuada en su día entre la Administración, organizaciones empresariales y organizaciones no gubernamentales en el marco del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales²³⁵ determina que *"la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes"*²³⁶, *la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones*"; por lo que para el Foro de Expertos una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.

Desde una perspectiva legal, la primera ley promulgada en España de ámbito nacional que hace referencia a la Responsabilidad Social de las empresas es la Ley

²³³ Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil. ONG creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable.

²³⁴ www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx5

²³⁵ FORO DE EXPERTOS EN RSE: *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las empresas, Madrid* (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2005, pág. 8. www.empleo.gob.es/...trabajo/...foro_expertos/.../INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.

²³⁶ Es interesante la inclusión en esta definición del cumplimiento de la legalidad en el marco de la RSE, pues a diferencia de las definiciones dadas por otras instituciones y foros, en ésta se hace explícito el requisito previo y de carácter irrenunciable en el comportamiento empresarial y corporativo para poder manifestar su identidad socialmente responsable. Dicha referencia explícita hace más complejo el estudio y la valoración como entidades socialmente responsables de aquellas que así se autodefinen o que son objeto de estudio externo e independiente, ya que para llegar a dicha calificación -en base a las obligaciones legales nacionales e internacionales- no será suficiente el estudio de los indicadores y parámetros que se establezcan en las diferentes normas de certificación de la RSC, sino que deberá realizarse un complejo y amplio estudio de sus actuaciones en el marco de la legislación que en cada caso corresponda.

2/2011, de 4 de marzo de Economía Sostenible; en el ámbito autonómico, el poder legislativo regional también aporta definiciones específicas²³⁷.

De las distintas definiciones dadas se puede concluir que la RSE es algo variable en el tiempo y su aplicación dependerá de circunstancias tales como el contexto socioeconómico y el sector de actividad en el que se encuentre inmersa la empresa. El carácter global de la RSE afecta a todas las áreas de negocio de la organización y sus empresas participadas y a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta, por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien, lo cual ha de incluir necesariamente a los proveedores y subcontratistas que mantienen una relación importante de dependencia respecto de la empresa matriz²³⁸.

En todo caso, independientemente de las definiciones dadas, el consenso internacional alcanzado señala que las acciones de RSE han de ser consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, basadas en el comportamiento ético, e integradas en las actividades normalizadas de la organización²³⁹. La RSE se preocupa del comportamiento de una organización con respecto a su impacto sobre otros y sobre el medio natural e involucra la responsabilidad que se asume por las decisiones y las acciones realizadas; de esta forma, la organización se hace responsable por las acciones sobre las que tiene control, es decir, hace referencia a las acciones que son y pueden ser realizadas por la organización. Dichas acciones han de ser tangibles, sobre comportamientos identificables, objetivables y medibles por distintos agentes y consistentes con ideas, actitudes y creencias²⁴⁰. Como parte de la RSE destaca el interés por las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, entre otras, la democracia corporativa; el espíritu de cooperación de la empresa con sus clientes,

²³⁷ A título de ejemplo, la Comunidad Autónoma Extremeña considera empresas socialmente responsables “aquellas que, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, hayan adoptado la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones”. Vid. Ley 15/2010, de 9 de diciembre de responsabilidad social en Extremadura (art. 3).

²³⁸ CERTO, S.C. y PETER, J.P.: *Dirección estratégica*, Madrid (Irwin), 1996, págs. 240.

²³⁹ GÁMEZ DE LA TORRE, M.J.: *Responsabilidad social corporativa*, Madrid (Roble), 2006, pág. 11.

²⁴⁰ GÁMEZ DE LA TORRE, M.J.: *Responsabilidad social corporativa*, cit., pág.12.

proveedores, competidores y gobiernos; los compromisos de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que se hacen efectivos a través de la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos; la ciudadanía corporativa entendida como los derechos y obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece, y la sostenibilidad²⁴¹.

Asimismo, se puede afirmar que la RSE se configura como un factor de vertebración social como resultado del impacto producido por el conjunto de las acciones realizadas por la empresa también en los principales ámbitos externos a la misma: la integración de sectores desfavorecidos, la igualdad y paridad entre mujeres y hombres y la reversión en la comunidad de parte de los beneficios obtenidos. Así mismo, como se viene defendiendo desde el principio, el concepto amplio de responsabilidad es intrínsecamente moral o ético y requiere la aceptación de lo que es bueno o malo. Las acciones que constituyen la RSE incluyen, asimismo, la decisión de abstenerse de una actividad específica cuando ésta no sea considerada correcta²⁴².

2.3. VALORES Y PRINCIPIOS

La responsabilidad social empresarial es un modo de llevar la gestión empresarial, que en parte reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses comunes se asumen para el mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa debe armonizar en su actividad con los derechos humanos y los derechos laborales, con el bienestar social, la garantía integral y la protección ambiental. De este modo, la empresa asumirá un rol fundamental en el proceso destinado al respeto de los derechos laborales, de los derechos humanos, de la

²⁴¹ ABASCAL ROJAS, en AA.VV.: *SOLIDARIDAD INTERNACIONAL ANDALUCÍA: Guía para la sensibilización social de las PYMES en Responsabilidad Social Corporativa*, Responsabiliza-t, pág. 8. www.solidaridadandalucia.org/responsabilizat.html

²⁴² ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, J.: *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2004, pág. 31

justicia y de la equidad de género para lograr una sociedad más justa, equilibrada y sustentable²⁴³. En la cultura corporativa se plantea desde el compromiso o cumplimiento de un conjunto de valores-objetivos que persiguen determinadas culturas, valores susceptibles de desagregaciones sucesivas en dimensiones e indicadores: renta, seguridad, participación, justicia, autorrealización, conocimiento, prestigio...²⁴⁴.

Los principios²⁴⁵ de responsabilidad social se plantean como guía de conducta de las organizaciones socialmente responsables, integrándolos en toda la organización de forma simultánea y permanente. Destacan por su trascendencia, liderazgo de los organismos impulsores e implantación generalizada los principios de la y los presentes en la norma ISO 26000²⁴⁶.

²⁴³ CAMACHO SOLIS, J.I.: “Las normas de responsabilidad social. su dimensión en el ámbito laboral de las empresas”, *Revista Latinoamericana de Derecho*, núm.20, 2015, pág. 13.

²⁴⁴ GARMENDIA, J.A.: “Qué quiere decir y para qué sirve la responsabilidad social corporativa”, en AA.VV. (ALMAGRO, J.J., GARMENDIA, J.A., y DE LA TORE, I. Coords.), *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE*, Madrid (Pearson Educación), 2010, pág. 7.

²⁴⁵ La OCDE establece para las empresas multinacionales unos “Principios generales” que deberán respetar y tener presente en su actuación: 1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible. 2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida. 3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables. 4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados. 5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias. 6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial. 7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad. 8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación. 9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las *Directrices* o a las políticas de la empresa. 10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las *Directrices*. 11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales. Vid. OCDE: *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, cit.

²⁴⁶ Se establecen como tal los siguientes: a) *Rendición de cuentas*. La rendición de cuentas es una cuestión fundamental para poder llevar a cabo una correcta integración de la responsabilidad social. La ISO 26000 invita a la organización a rendir cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual también implica asumir responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos. La Guía también invita a las organizaciones a aceptar el escrutinio público de sus actividades y a asumir un papel activo en responder a dicho escrutinio. 2) *Transparencia*. El argumento de que las organizaciones deben operar con transparencia ha ido ganando relevancia en el ámbito de la responsabilidad social. La ISO 26000 aconseja a las organizaciones ser transparentes en aquellas actividades que desarrolla y afectan a la sociedad y al

2.4. TEORÍAS, DIMENSIONES Y ÁMBITOS DE LA RSE

La actuación empresarial socialmente responsable en tanto filosofía y estrategia, se ha planteado desde diferentes teorías para su y su concreción práctica.

No obstante, desde la diversidad de planteamientos se comparte que aquella, se manifiesta en sus relaciones tanto internas como externas a la organización, relaciones que concretan sus dimensiones y ámbitos de desarrollo.

2.4.1. PRINCIPALES TEORÍAS

La diversidad de enfoques respecto a la RSE dificulta un trato profundo y consensuado acerca del verdadero significado de ser una empresa responsable. Existen

medio ambiente. De este modo, sugiere que la organización debería suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible. El principio excluye, sin embargo, que se publique la información protegida por la propiedad intelectual o la que pueda causar incumplimientos de obligaciones legales. 3) *Comportamiento ético*. La ISO 26000 postula que, para tener un impacto verdaderamente positivo en el desarrollo sostenible, la organización debería regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, lo que significa que la empresa no debería perseguir únicamente el beneficio económico, sino también tratar de maximizar los impactos positivos en su entorno social y medio ambiental, y minimizar los negativos. 5) *Respeto a los intereses de las partes interesadas*. La Guía señala que la organización debería respetar y atender los intereses y requerimientos de las partes interesadas. Esto es así porque, aun cuando los objetivos de una empresa puedan circunscribirse a los intereses de sus dueños, existe un conjunto de actores o partes interesadas que, si bien no forman parte de la empresa, tienen unas necesidades y unos intereses legítimos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa. La ISO 26000 recomienda tener en cuenta a estos grupos de interés a la hora de operar y tomar decisiones. 6) *Respeto a la normativa internacional de comportamiento*. Más allá del cumplimiento de la ley de los países en los que opera, la ISO 26000 invita a respetar la normativa internacional de comportamiento aun cuando la normativa nacional, a la que esté sujeta, no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales. Y para el caso de que la ley de su jurisdicción entre en colisión con la normativa internacional, la organización debería revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción y evitar ser cómplice de comportamientos que no sean compatibles con la normativa internacional de responsabilidad social. 7) *Respeto a los derechos humanos*. Finalmente, la guía apunta que la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer su importancia y universalidad, es decir, que estos derechos son aplicables a todos los individuos de todos los países y culturas. Y, en el caso de que los derechos humanos no sean garantizados en su ámbito de actuación, bien sea por un vacío legal o por prácticas inadecuadas, la organización debería hacer todo lo que esté a su alcance para respetar y proteger esos derechos.

distintos enfoques desarrollados por la literatura internacional sobre RSE, que pueden ser explicados y representados bajo los siguientes grupos de teorías²⁴⁷:

A) *Teorías Instrumentales.*

Estas teorías mantienen una orientación hacia el cumplimiento de los objetivos económicos a través de actividades sociales, es decir, se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial²⁴⁸. Para estas teorías, las empresas buscan desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Se plantea que existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio. Se argumenta que realizar acciones socialmente responsables en la empresa impone una injusta y costosa carga hacia los accionistas y entiende estas acciones como meras obras de caridad. Por otra parte, priva a los accionistas de decidir por ellos mismos qué hacer con sus beneficios y hacia quién destinarlos en caso de querer hacerlo así, se hace separación entre la empresa y los individuos que la componen, entendiéndola como un ente aislado de la sociedad. Mientras la empresa es un agente generador de riqueza para los accionistas, los individuos deberían ser los encargados de generar actos socialmente responsables²⁴⁹.

Los defensores de este enfoque sostienen que la inversión en actividades filantrópicas puede ser útil para mejorar el contexto de ventaja competitiva de una firma ya que normalmente crea un valor social mayor del que pueden crear los donantes individuales o el gobierno. Este enfoque mantiene que la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores depende de la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en las rutinas organizativas y

²⁴⁷ GARRIGA, E, y MELÉ, D. en ALVARADO HERRERA, A.: “Marketing y Responsabilidad Social Empresarial. Un mapa de navegación”, *Teoría y Praxis*, núm 4, 2007, págs. 119.

²⁴⁸ ALVAREADO HERRERA, A.: “Marketing y Responsabilidad Social Empresarial. Un mapa de navegación”, cit., pág. 123.

²⁴⁹ CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, Serie Documento Docente núm. 1, Santiago (Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile), 2008, pág. 15.

estratégicas por las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor²⁵⁰.

Asimismo, desde este grupo de teorías instrumentales, se entiende que la administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno. Cobra fuerza aquí, el marketing con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social²⁵¹.

B) *Teorías Integradoras.*

En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión equilibrada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales. Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad²⁵².

Este grupo de teorías comprende la gestión de asuntos sociales, definida como los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarle significativamente. Sus valedores sostienen que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación. Otro enfoque teórico en este grupo, es la teoría de los grupos implicados (stakeholders), que supone un enfoque orientado hacia las personas que afectan a o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas. Su ventaja es la mayor sensibilidad de la empresa

²⁵⁰ GARRIGA E, y DOMÉNEC, M.: *Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio*, Pamplona (IESE INSIGHT), 2004. pág. 1.

²⁵¹ GARRIGA E, y DOMÉNEC, M.: *Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio*, cit., pág. 2.

²⁵² CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, cit., pág. 15.

hacia su entorno, pero también una mejor comprensión por parte de los agentes de los dilemas que afronta la organización²⁵³.

C) Teorías de *Carácter Político*.

Desde ellas se enfatiza el poder social que adquiere la empresa en la medida que se ve inserta en una sociedad y el ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía²⁵⁴.

Las teorías políticas de la responsabilidad social empresarial están enfocadas en las conexiones e interacciones entre la empresa y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su inherente responsabilidad²⁵⁵. Las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que tienen, pues se entiende que quien no ejerza su poder social con responsabilidad lo perderá. Según la teoría del contrato social integrador, se considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y un contrato microsociales real asumido por los miembros de las comunidades locales; por su parte, la teoría de la ciudadanía corporativa, parte de dos significados diferentes y complementarios: una visión más reducida, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local, y otra más amplia, por la que las empresas entran en el escenario social cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en un contexto global. A pesar de las importantes diferencias existentes en este grupo de teorías, los autores ven algunos puntos en común: un fuerte sentido de la responsabilidad de la empresa con respecto a la comunidad local y preocupación por el medio ambiente. A consecuencia

²⁵³ GARRIGA E, y DOMÉNEC, M.: Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio, cit., pág. 3.

²⁵⁴ CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, cit., pág. 15.

²⁵⁵ ALVAREADO HERRERA, A.: "Marketing y Responsabilidad Social Empresarial. Un mapa de navegación", *Teoría y praxis*, núm. 4, 2007, pág. 122.

de la globalización empresarial, la preocupación por la comunidad local se ha convertido progresivamente en preocupación a nivel mundial²⁵⁶.

Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable²⁵⁷.

D) Teorías sobre Ética y Moral en los Negocios.

En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sostenible, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras. De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.

Se fundamentan en principios que expresan qué se debe hacer y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética y los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras. Para evaluar su propia sostenibilidad, la empresa deberá adoptar un triple objetivo que incluya no sólo los aspectos económicos de la firma, sino también los sociales y medioambientales.

Algunas teorías de este enfoque, sostienen que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad, pues cuenta asimismo, con muchos medios para conseguirlo: creando riqueza y proveyendo bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales

²⁵⁶ GARRIGA E, y DOMÉNEC, M.: Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio, Pamplona (IESE INSIGHT),2004. pág. 2.

²⁵⁷ CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, cit., pág. 16.

inalienables de los individuos. Asimismo, contribuye al bienestar social y la convivencia en condiciones justas, pacíficas y amistosas, tanto en el presente como en el futuro²⁵⁸.

El posicionamiento de responsabilidad social de una empresa dada, caracterizado por los elementos asignados a uno de dichos grupos teóricos, hablará del perfil y concepto de responsabilidad de dicha empresa, así como de la prevalencia que dichos aspectos tendrán en la gestión empresarial, prevalencia que se produce al no pertenecer las empresas a planteamientos puros desde el punto de vista teórico. Se aprecian así, diferentes modelos de empresa según se ponga el énfasis en unos aspectos u otros.

El planteamiento de responsabilidad social de las empresas del tercer sector que se defiende en el presente trabajo y especialmente, respecto a los trabajadores como grupo de interés, posiciona a dichas entidades como empresas con un perfil configurado desde las teorías éticas y morales en los negocios, pues, si desde su misión -declarada por ellas mismas- buscan contribuir al interés general y al bien común, han de actuar, en todo momento, respetando la dignidad y los derechos fundamentales inalienables de los individuos que en ellas trabajan. En la realidad socio-económica actual se puede justificar la responsabilidad social de las entidades de dicho ámbito desde las teorías políticas y en concreto desde la teoría de la Ciudadanía Corporativa, que explica la entrada de todo tipo de empresas en el escenario social cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía.

2.4.2. DIMENSIONES Y ÁMBITOS

La locución dimensiones en el marco de la RSE presenta un doble contenido, puesto que algunos autores y organismos hacen referencia a las dimensiones para referirse a los tres contenidos que caracterizarían la RSE, de modo que se habla de la dimensión económica, la socio-laboral y la medioambiental²⁵⁹; mientras otros emplean

²⁵⁸ GARRIGA E, y DOMÉNEC, M.: *Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio*, cit., pág. 4.

²⁵⁹ Dichas dimensiones se presentan con mayor detalle en el Capítulo IV del presente trabajo.

dicho término para estudiar los espacios de incidencia de la acción responsable de las empresas: así se habla de las dimensiones o ámbitos exterior e interior a la empresa²⁶⁰.

La Responsabilidad Social Empresarial como filosofía y estrategia corporativa surgió con un fuerte sesgo medioambiental, ligada al desarrollo sostenible en su acepción más restringida de compatibilizar el mantenimiento del medio y la actividad económica. Con la globalización, la se abre a los Derechos Humanos y posteriormente, al incluir el Buen Gobierno corporativo como tercer elemento, la responsabilidad social corporativa se extiende a todas las “ dimensión interna” de la Responsabilidad Social Empresarial²⁶¹.

Respecto a las dimensiones externa e interna, el Libro Verde diferencia entre ambas contemplando el interior de la empresa, es decir, principalmente a accionistas y trabajadores y la dimensión externa, referida a los interlocutores externos, socios comerciales, clientes, consumidores proveedores e interlocutores públicos y las ONG²⁶².

Los contenidos que integran la RSE no presentan unanimidad al delimitar qué actuaciones empresariales pueden ser conceptualizadas de socialmente responsables. De este modo, las materias que se introducen en el concepto de RSE son variables en atención al espacio territorial en que la empresa despliega su actividad económica y productiva, así como al contexto económico y social -y en determinadas circunstancias también político- en que aquélla actúa²⁶³. No obstante la variedad señalada, las diversas actuaciones que se entienden configuran la RSE hacen parte de las tres grandes dimensiones *supra* descritas: la económica, la social y la dimensión medioambiental.

Para la Unión Europea, la RSE es una oportunidad para el modelo social europeo y para los modelos sociales nacionales, reconociendo que cada país tiene fórmulas

²⁶⁰ COMUNIDAD Europea (*LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, cit.

²⁶¹ SENENT VIDAL, M.J.: “Equidad de género en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 67, 2007, pág. 204.

²⁶² COMUNIDAD Europea (*LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas (Las Comunidades Europeas), 2001. COM.

²⁶³ APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B.: “Sobre el concepto de la responsabilidad social”, cit., pág. 59.

diferentes y especialidades distintas que inciden en distintos temas de la RSE (trabajo, política social, medio ambiente, formación...) ²⁶⁴.

En España, la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, “es considerada una de las piezas más importantes de la estrategia para una economía sostenible ya que aborda, transversalmente y con alcance estructural, muchos de los cambios que, con rango de ley, son necesarios para incentivar y acelerar el desarrollo de una economía más competitiva, más innovadora, capaz tanto de renovar los sectores productivos tradicionales como de abrirse decididamente a las nuevas actividades demandantes de empleos estables y de calidad” (Preámbulo). Desde dicha ley, “se entiende por economía sostenible un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades” (art. 2). Si bien, no es una ley relativa directamente a la responsabilidad social de las empresas, dedica el Capítulo VI a la promoción de dicha responsabilidad, introduciendo la adopción de un conjunto de indicadores para la autoevaluación de la misma por parte de las organizaciones, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia. Dichos indicadores y modelos de referencia, señala la ley, deberán atender especialmente a “los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible” (art. 39).

²⁶⁴ Conferencia de Venecia de 2003, *Papel de las políticas de promoción de la RSE*, Consejo de la UE.

CAPÍTULO II. ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

En España, el Estado ha ejercido su poder regulador para configurar diversos status jurídico-administrativos peculiares para determinadas organizaciones sociales al servicio de determinados fines: régimen jurídico, comportamiento en los mercados, objetivos sociales, formas de financiación, relaciones con la Administración, etc., con el objeto de erigirlas en colaboradoras de la propia Administración pública en la prestación de los servicios públicos sociales¹; de modo que reconoce y ampara a las organizaciones del Tercer Sector². La legislación española asigna a las entidades no lucrativas con estatuto jurídico de asociación “*un papel fundamental en los diversos ámbitos de la actividad social, contribuyendo a un ejercicio activo de la ciudadanía y a la consolidación de una democracia avanzada, representando los intereses de los ciudadanos ante los poderes públicos y desarrollando una función esencial e imprescindible*”³ y respecto a las fundaciones señala que “*han de perseguir, en su actividad como persona jurídica, un fin de interés general*”⁴; en cuanto a las denominadas entidades singulares, éstas reciben un tratamiento especial por parte del Estado en sus diferentes niveles administrativos territoriales, como coadyuvantes en el logro de sus fines, por considerar a las mismas un agente importante en el marco de las

¹ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 210.

² Entre otras disposiciones legislativas: Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones, Ley 6/1996, de 15 de enero, reguladora del Voluntariado Social (dicha ley exige una organización de iniciativa privada, pero es indiferente a su forma de persona jurídica, de modo que afecta tanto a asociaciones, fundaciones, cooperativas...), etc.

³ Exposición de motivos, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

⁴ Art. 2, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones. El Anteproyecto de ley de fundaciones, establece en el art. 3, al señalar los fines de las mismas, que: a) deberán perseguir fines de interés general y b) beneficiar a colectividades genéricas de personas.

políticas sociales de bienestar e integración social⁵; por lo que dichas figuras se llegan a institucionalizar en su relación con la Administración y ello, por razones que apelan a su origen histórico o a compromisos internacionales del Estado español^{6, 7}.

1. EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL: SUBSECTOR DEL TERCER SECTOR

Existe una tendencia general en todas las sociedades, a clasificar las actividades humanas llevadas a cabo por los diferentes grupos sociales desde una perspectiva económica, simplificando así la realidad en tres sectores de relevancia, mediante el establecimiento de un orden en virtud de la importancia de su contribución a la economía nacional⁸: el primer sector hace referencia a las Administraciones públicas, el segundo a la empresa privada y el tercero a las organizaciones privadas sin ánimo de lucro⁹; clasificación que deja fuera al sector configurado por la familia y los grupos primarios informales¹⁰. Estos cuatro sectores convergen en las funciones de provisión

⁵ A modo de ejemplo, la Ley de Servicios Sociales de Castilla y León señala en su art. 87, que “*la participación en el sistema de servicios sociales de las entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro, como Cruz Roja Española y Cáritas, merecerá una atención especial*”.

⁶ VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 210.

⁷ Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León.

⁸ OSORIO ARCÍA DE OTEYZA, M.: “El Tercer Sector”, en AA.VV. (OSORIO ARCÍA DE OTEYZA, M., Coord.): *Voluntariado Social.*, Madrid (Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.-Fundación Luis Vives), 2003, pág. 133.

⁹ Es importante respecto a dicha clasificación, señalar la discrepancia existente en la literatura al respecto. Mientras unos autores señalan al Estado como primer sector (HERRERA GÓMEZ -1998; OSORIO ARCÍA DE OTEYZA-2003; GUTIÉRREZ RESA-2010; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ y PEÑASCO VELASCO-2013), otros dan dicha primacía al mercado (SAJARDO y CHAVES-1997; CORBELLÁ i DUCH-2011; VIVES-2012). En el presente trabajo no es relevante dicha jerarquía pues no se estudia el Tercer Sector por su importancia relativa en su contribución a la economía, sino como un conjunto de organizaciones que en calidad de empresas (cuando cuentan en su seno con personal asalariado) se interrelacionan con el resto de los sectores (socio-económicos), todos ellos necesarios e importantes para el progreso y la integración social, y que al igual que los otros, lleva a cabo unas actuaciones y provoca unos efectos en la sociedad de los que ha de ser responsable.

¹⁰ Para ver la importancia de la familia extensa en la provisión de cuidados, transferencias monetarias, apoyo emocional, etc.: TOBÍO SOLER, C.: “Estado y familia en el cuidado de las personas: sustitución o complemento”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, v. 31, núm. 1, 2013.

de bienes y servicios mediante los que satisfacen, real o imaginariamente, las demandas sociales¹¹ entendiendo por tal el conjunto de derechos, necesidades y deseos.

Cuando se estudia el Tercer Sector¹² desde la perspectiva sociológica, frente a la satisfacción de las necesidades humanas y sociales y al tratamiento de la desigualdad, actualmente se habla de cuatro esferas¹³, con responsabilidades diferentes en función del ejercicio regulador de la política social, considerando ésta como un dispositivo gubernamental que permite la gestión de la desigualdad, asignando a cada esfera de la estructura social un determinado papel en la satisfacción de las necesidades, reequilibrando el flujo de relaciones entre ellas de forma continua, como un instrumento capaz de incidir en la composición de la estructura social, ya que opera como principio organizativo de las esferas; éstas son denominadas: mercantil, estatal, doméstico-familiar y relacional; incluyendo como parte de la estructura económica de cada una de ellas el contexto social e institucional en que operan, y comprendiendo así desde una concepción mixta de estructura social, esferas de acción junto a ejes de desigualdad y actores colectivos¹⁴. Las distintas esferas poseen, por tanto, un grado diferente de institucionalización y protagonismo en relación a las coordenadas espacio-temporales, las ideologías dominantes y el grado de mayor o menor fortaleza en el estado de la economía¹⁵. No existe una conexión automática entre las diversas esferas, sino

¹¹ CASADO, D.: “Las Organizaciones socio voluntarias”, en VV. AA.: *Organizaciones voluntarias e intervención social*, Madrid (ACEBO), 1989, pág. 25.

¹² Como señala JUANEDA AYENSA, el origen del término no tiene una atribución clara, su primera aparición en un texto se debate entre AMITAL ETZIONE en “The Third Sector and Domestic Missions”, *Public Administration Review*, núm.33, 1973, y THEODORE LEVITT en *The Third Sector; new tactics for a responsive society*, New York (AMACOM), 1973, en JUANEDA AYENSA, J.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, en AA.VV.: *El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: Una primera aproximación*, Logroño (Gobierno de La Rioja-Instituto de Estadística de La Rioja), 2011, pág. 17.

¹³ Inicialmente, la sociología asume la investigación de la esfera social denominada sociedad civil, a partir de la distinción de las tres esferas sociales que para la ideología liberal definían a la modernidad: mercado, Estado y sociedad civil; ocupándose la disciplina Economía del estudio de la esfera mercado y la Ciencia Política de la esfera Estado, vid. MATÍN GIORDANO, P.: “Disciplinas, ciencias sociales y sociología: análisis contemporáneo desde la mirada clásica de Émile Durkheim”, *Intersticios: Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*, Vol. 6, núm. 1, 2012, pág. 218. En la actualidad, el concepto de esfera pierde vigencia frente al de sector, y diferentes disciplinas científicas se ocupan de uno o varios de dichos sectores.

¹⁴ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, en AA.VV.: *El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: Una primera aproximación*, Logroño, cit., pág. 18.

¹⁵ RAMBLA, I., MARIGOT, F.X., ADELANTADO, J. y NOGUERA, J.A.: “El marco de análisis: las relaciones complejas entre estructura social y políticas sociales”, en ADELANTADO, J. (Coord.), *Cambios en el estado del bienestar: políticas sociales y desigualdades de España*, Barcelona (Icaria-Universitat Autònoma de Barcelona), 2000, pág. 33.

conexiones históricas contingentes y cambiantes, como contextos de actividad históricos que son, y distinguibles más en el plano analítico que en la actividad cotidiana de los individuos¹⁶.

Los distintos modos y agentes (sectores, esferas) encargados de la satisfacción de las necesidades sociales que han tenido lugar a lo largo de la historia en las sociedades occidentales: Estado, mercado, iniciativa social y modos informales de provisión¹⁷ han ido entretejiendo las redes de la protección social ocupando el espacio dialéctico entre las necesidades, demandas y recursos, de manera que, sin llegar a excluir por completo a los otros, cada uno de ellos ha desarrollado en un momento determinado un papel protagonista en este campo¹⁸.

Se pueden señalar de forma sucinta como características teóricas de cada sector/esfera las siguientes¹⁹: en el Sector Estado (Administración pública: nacional, regional, local) el espacio social de referencia es lo público, la acción burocrática, los espacios administrados; con organizaciones formales sus motivaciones para la acción vienen dadas por mandato legal, al objeto de garantizar el cumplimiento de derechos garantizados jurídicamente (racionalidad de la ley); en el Sector Mercado (empresas mercantiles lucrativas) sus espacios sociales son privados, contractuales, mercantilizados, con organizaciones formales y su motivación el ánimo de lucro, el interés particular y la eficiencia económica; en cuanto al Tercer Sector (no lucrativo, ONG, economía social, organizaciones socio-voluntarias) sus espacios están configurados -igual que los dos sectores anteriores, desde estructuras formales- por la acción comunicativa, relacional y comunitaria; y con motivaciones de altruismo, solidaridad, voluntariedad y justicia, se definen por la lógica del “don”; y, por último, el Sector de las Redes Informales (familia, grupos de iguales, vecindario), cuyos espacios sociales de referencia están en lo privado, comunicativo y cotidiano, en los “mundos

¹⁶ ADELANTADO, J. Y NOGUERA, J.A.: “Reflexionando sobre las relaciones entre política social y estructura social”, *Papers*, núm. 59, 1999, pág. 76.

¹⁷ ALEMÁN BRACHO, C.: “La política de asistencia social desde la transición democrática”, *Revista de Estudios Políticos*, núm. 87, 1995, pág. 199.

¹⁸ CASADO, D.: “Servicios Sociales”, en AA.VV.: *V Informe sociológico sobre la situación social en España*, Madrid (Cáritas Española Editores-Fundación FOESSA), 1995, pág. 35.

¹⁹ SAJARDO MORENO, A. y CHAVES MONZÓN, R.: “Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español”, *CIRIEC-España*, núm. 56, 2006, pág. 90.

vitales”, con estructuras informales, sus motivaciones para la acción se refieren a la vinculación personal, el amor, la amistad, el compañerismo, la reciprocidad o la caridad individualizada.

El criterio predominante para referirse a los diferentes agentes sociales, es el económico, por lo que el término *sector* prevalece respecto al término *esfera*²⁰, tanto en la academia como en la jurisprudencia y en la terminología coloquial; si bien, se puede realizar una equiparación entre ambas, por entender que se refieren a una misma realidad; cuatro sectores: Administraciones públicas, empresas privadas, organizaciones privadas sin ánimo de lucro y familia y grupos primarios informales; cuatro esferas: estatal, mercantil, relacional y doméstico-familiar.

Sin perjuicio de la caracterización y análisis que se realiza *infra* respecto al Tercer Sector, se anticipa que en España las entidades que lo configuran tienen como principales elementos de identidad: su organización formal, su capacidad de autocontrol institucional, su opción por no repartir beneficios entre los propietarios o administradores y un marcado grado de participación voluntaria.

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR

Los cimientos para que el Tercer Sector fuera reconocido como objeto de estudio con suficiente entidad científica y suscitara interés por parte del mundo académico se configuran con los trabajos pioneros realizados en el siglo XX por investigadores estadounidenses en las décadas 70 y 80, junto a los estudios de carácter internacional realizados en los 90. En España, CASADO es un representante clave de los primeros estudios en la década de los 90. A partir de estos primeros trabajos, se realizaron estudios posteriores que contribuyeron a consolidar este contenido de las ciencias económicas y sociales (art. 3.8.).

²⁰ Desde la perspectiva de la participación, se habla del tercer estrato de participación social. Vid. PALOMAR OLMEDA, A.: “Asociaciones, tercer sector y necesidades sociales. Una perspectiva jurídica, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 21, 2012, pág. 49.

A diferencia del concepto de empresa en el sector privado lucrativo o del de Administración Pública -y demás entes- en el sector público, el concepto de Tercer Sector, no es un término acuñado en el ámbito jurídico²¹. La legislación española contiene referencias pero no definiciones de Tercer Sector²². Conforme a la Ley 39/2006, de Promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia, integran el Tercer Sector las organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales (art.3.8.).

En la actualidad, el estudio del Tercer Sector adolece de una doble imprecisión terminológica. Por un lado, no se dispone de un concepto preciso y comprensivo y, por otro, el sector se identifica con otros conceptos relativos en ocasiones a realidades diferentes²³: sector no lucrativo, sector del voluntariado, sociedad civil, o sector independiente; asimismo, en este conjunto de instituciones se incluye una relación de entidades diversas: cooperativas, sindicatos, hospitales, centros de formación básica y profesional, universidades, clubes sociales y deportivos, grupos medioambientales, organismos de asesoramiento familiar, organizaciones de derechos humanos y otras muchas entidades²⁴. No obstante, a pesar de su diversidad, estas organizaciones comparten algunos rasgos comunes.

Desde la diversidad terminológica existente, se emplean expresiones para referirse en ocasiones a un mismo objeto, si bien puede entenderse que cada expresión aparece en una realidad espacio-temporal, ideológica y teórica que lleva a la parcialidad en la

²¹ DE NIEVES NIETO, N.: “El régimen laboral del personal de las entidades no lucrativas”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 21, 2012, pág. 32.

²² En la agenda política marcada dentro de la Comisión para el Diálogo Civil (*Resolución de 28 de enero de 2013, de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, por la que se crea la Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector*), se encontraba la redacción de la Ley del Tercer Sector como marco general para su definición y reconocimiento del papel que juega en la sociedad. En 2015 se promulga Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social., en la que aparece una caracterización desde los elementos que constituyen el sector, no obstante, no se da una definición del mismo.

²³ RUIZ OLABUÉNAGA, J.: *El sector no lucrativo en España*, Madrid (Fundación BBV), 2000, pág. 32.

²⁴ SALAMON, L.M. y ANHEIER, H.K: *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. (Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins)*. Traducción: AZCÁRATE, M., Madrid (Fundación BBVA), 2001, pág. 20.

cobertura del análisis. Así, la perspectiva de estudios económicos se centra más en la dimensión lucrativa-no lucrativa de estas organizaciones al realzarla como característica definitoria prioritaria de las organizaciones que lo conforman, dejando patente su diferenciación con respecto a las organizaciones mercantiles, las que, por el contrario, tienen como fin la búsqueda del beneficio, o más concretamente la retribución al factor capital; mientras, la perspectiva sociológico-administrativa pone énfasis en el carácter altruista e independiente²⁵ que, así mismo, deben tener las formas organizativas que se engloban bajo el Tercer Sector.

Fue el sociólogo estadounidense LEVITT quien en 1973 comenzó a denominar Tercer Sector al conjunto de organizaciones que no pertenecían ni a la esfera del mercado ni a la del Estado y que venían ejerciendo importantes tareas, especialmente en el campo del bienestar²⁶. La legitimación del concepto se inicia en Estados Unidos con el Informe de la Comisión Filer, que en 1977 reconocía la importancia de este sector independiente tanto del público como del privado, y su peso específico en la economía, utilizando, por primera vez, la expresión tercer sector para referirse a las entidades filantrópicas y no lucrativas²⁷; a partir de dicho informe se crea la organización privada “*Independent Sector*”, para promover y representar los intereses del Tercer Sector. Desde entonces, se populariza el término y se multiplican los estudios sobre este ámbito²⁸.

Desde la ciencia política se plantea que el Tercer Sector forma parte de la construcción de la sociedad civil como espacio cívico y de contribución a la denominada democracia deliberativa, fundamental para generar una sólida cultura política; desde el enfoque sociológico se contempla el Tercer Sector como zona de autonomía respecto al Estado y al mercado, con formas de organización y estructura social propias; y desde la perspectiva económica se enfatiza en su caracterización como

²⁵ ESPADAS ALCÁZAR, M. Á.: *El Tercer Sector construyendo ciudadanía. La participación del Tercer Sector en los servicios sociales en Andalucía*, Madrid (Universidad Complutense), 2006, pág. 31.

²⁶ ASCOLI, H.: “Estado de Bienestar y acción voluntaria”, *Revista española de investigaciones sociológicas*, núm. 38, 1987, pág. 119.

²⁷ PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J.P.: “El reto de las élites filantrópicas en España”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008, pág. 56.

²⁸ CASADO, D.: “Servicios Sociales”, en AA.VV.: *V Informe sociológico sobre la situación social en España*, cit., pág. 34.

ámbito de economía social con nuevas formas de organización económica y nuevos estilos de dirección y participación²⁹.

Ante la falta de una definición común aceptada³⁰, muchos autores señalan que el término Tercer Sector se aplica a todas las organizaciones que no encajan en la dicotomía mercado *versus* Estado, ocupando un lugar propio, si bien, compartiendo características de los otros dos sectores: con el sector público, no buscar el beneficio particular de los miembros de las organizaciones que lo configuran, sino trabajar para el beneficio de otros, es decir, estar orientado al interés general, en este caso se habla de organizaciones no gubernamentales (ONG³¹); con el sector privado comparte, su existencia (crearse, mantenerse y disolverse³²) en función de la iniciativa de sus miembros, los propietarios en el primer caso y los socios/fundadores en el segundo; en este caso se habla de organizaciones no lucrativas³³ (ONL)³⁴; por ello, en la literatura y

²⁹ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de Acción Social”, *Revista española del tercer sector*, núm. 1, 2005, págs. 66-67.

³⁰ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J. y PEÑASCO VELASCO, R.: “La heterogeneidad conceptual del Tercer Sector”, *Alternativas*, núm. 20, 2013, pág. 91.

³¹ La primera vez que se hace una referencia oficial al término ONG (NGO en inglés) es en la Carta de las Naciones Unidas, en el Capítulo X, y posteriormente en la Resolución 288 del 27 de febrero de 1950 se define a las ONGs como “organizaciones internacionales cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”, en GÓMEZ GIL, C. y GADEA NADAL, P.: “El debate sobre las ONG’S en España: el caso de los servicios sociales”, *Zerbitzuan. Revista de Servicios Sociales*, núm. 10, 1999, pág. 36. El hecho de que no exista una definición legislada del término hace que en el mismo tengan cabida desde entidades de ámbito internacional de ayuda al desarrollo como asociaciones de marcado carácter local de ayuda mutua (en realidad la mayoría de las entidades que se autocalifican como ONG son de carácter nacional o local). Así, pasan a denominarse ONG por oposición a los organismos intergubernamentales de Naciones Unidas, perdiendo el término su acepción jurídica y adquiriendo la dimensión sociológica actual, ORTEGA CARPIO, M.L.: *Las ONGD y la crisis del desarrollo*, Madrid (IEPALA.), 1994, págs. 54 y 171.

³² A diferencia de las asociaciones, la disolución de las Fundaciones presenta por ley ciertas limitaciones. Vid. CADENAS GARCÍA, M^a.I: y SÁENZ DE SANTA MARÍA GÓMEZ-MAMP, O.: “La extinción de las fundaciones por imposibilidad de realización del fin fundacional”, *Foro, Nueva época*, Vol. 15, núm. 1, 2012.

³³ Vid. DE NIEVES NIETO, N.: “El régimen laboral del personal de las entidades no lucrativas”, cit., pág. 32. Es importante señalar que en la ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, en su Artículo 2, se consideran entidades sin fines lucrativos: a) Las fundaciones. b) Las asociaciones declaradas de utilidad pública. c) Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. d) Las delegaciones de fundaciones extranjeras inscritas en el Registro de Fundaciones. e) Las federaciones deportivas españolas, las federaciones deportivas territoriales de ámbito autonómico integradas en aquéllas, el Comité Olímpico Español y el Comité Paralímpico Español. f) Las federaciones y asociaciones de las entidades sin fines lucrativos anteriores. Son consideradas como tal siempre que cumplan determinados requisitos, establecidos en el articulado de la propia Ley y solo a efectos de dicha Ley, lo que indica que existen otras entidades de acción social no lucrativas, que siéndolo no se ven afectadas por la misma, al no reunir dichos requisitos, si bien, son de interés en cuanto organizaciones de acción social y empleadoras de trabajadores por cuenta ajena.

en la práctica Tercer Sector (TS), Organizaciones no Gubernamentales (ONG³⁵) y Entidades no Lucrativas (ENL) son términos que se usan como sinónimos³⁶.

Organizaciones *no lucrativas* o *sin ánimo de lucro* es la expresión empleada para referirse a las entidades y empresas cuyos excedentes no son repartidos entre las personas que las controlan: socios, patronos o propietarios. La condición de no lucrativa no debe identificarse con la imposibilidad de que puedan obtener beneficios o ganancias por sus actividades; sino con que no opere la posibilidad de repartir un hipotético beneficio entre los socios o patronos o los respectivos órganos rectores de tales entidades. En este sentido se pronuncia la Sentencia del TJCE de 21 de marzo de 2002, cuando declara que *“si una entidad es calificada como no lucrativa, el hecho de que posteriormente obtenga beneficios, aun cuando intente conseguirlos o los genere sistemáticamente, no permite poner en entredicho su calificación inicial, mientras los beneficios no se distribuyan a sus socios o patronos en concepto de ganancias. Evidentemente, a estas entidades no se les prohíbe cerrar el ejercicio con saldo positivo; puesto que, en otro caso, resultaría imposible para ellas crear reservas para sufragar el mantenimiento y las mejoras futuras de sus bienes”*. Esta misma idea ya había sido mantenida por el Tribunal Supremo en diversas sentencias³⁷, reconociendo que la mera existencia de beneficios no resultaba incompatible con la ausencia de finalidad lucrativa; apuntando que esta precisión no dejaba de ser razonable puesto que para que una institución benéfica pudiera cumplir su finalidad específica, debía contar con unos fondos no siempre procedentes del mecenazgo o de la titularidad de un patrimonio propio, considerando también posible que una entidad de esas características, sin renunciar a ejercer una función social, se nutriera del buen resultado de su propia gestión. Según lo señalado, las entidades sin ánimo de lucro pueden

³⁴ COMÍN I OLIVERES, A.: “Como ser juez y parte y no morir en el intento. El perfil del Tercer Sector en las políticas sociales”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 193, 2011, pág. 12.

³⁵ Algunos autores insisten en señalar las diferencias entre Tercer Sector y ONG, entendiendo que estas últimas organizaciones son parte del primero. Ver: SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad Social Empresarial. Gobernanza corporativa, empresa y ONG”, *Oñati Socio-Legal Series*, V. 2, núm. 3, 2012, pág. 142.

³⁶ En España, únicamente Ley 23/1998, de 7 de julio, reguladora de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, define en su texto (art.32) las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), entendiendo como tales las “entidades de Derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo”.

³⁷ Sentencias de 11 de abril de 1995 (RJ 1995, 4345) y de 3 de mayo de 1999 (RJ 1999, 3598).

obtener ingresos por las actividades de interés general que realicen, siempre que esos beneficios sean reinvertidos en el cumplimiento de los fines fundacionales o asociativos.

La dificultad para definir y delimitar el concepto Tercer Sector viene dada principalmente por la variabilidad de las realidades a las que responde, la heterogeneidad de las organizaciones en que se materializa y la riqueza y diversidad de sus modos de acción. Comprendiendo el denominado Tercer Sector el tipo de acciones sociales supra-individuales o modos de acción social colectiva organizada formalmente³⁸, sin ánimo de lucro y de la esfera relacional, es importante realizar unas breves reflexiones que permitan dar pasos para encuadrar a aquellas que interesan en el presente trabajo. Para entender dicha diversidad se describen seguidamente, siguiendo la clasificación realizada por SAJARDO Y CHAVES³⁹, algunas de las principales expresiones establecidas desde diferentes marcos culturales y empleadas por diferentes agentes para definir y acotar el sector:

Tercer Sector (Third sector): término comparativo que sitúa al Tercer Sector en relación a los otros dos sectores institucionales de la economía: Sector público y Sector privado capitalista. Para algunos autores, su empleo es discutible pues, junto a los sectores institucionales mencionados, existen las economías domésticas, por lo que el Tercer Sector debería denominarse Cuarto Sector.

Sector Voluntario (Voluntary sector): término que toma como característica básica el carácter voluntario del grupo humano que conforma, trabaja y dirige sus actividades. Este término recibe críticas en tanto el sector utiliza cada vez más a trabajadores asalariados en las funciones de dirección y gestión.

Sector No Lucrativo (Nonprofit sector): término empleado por el Sistema Nacional de Cuentas Integradas de Naciones Unidas, que enfatiza el carácter no lucrativo de las organizaciones que conforman el Tercer Sector, entendido como el hecho de que sus acciones no tienen el objeto de obtener beneficios para distribuirlos entre los individuos que las controlan.

³⁸ ESPADAS ALCÁZAR, M. Á.: *El Tercer Sector construyendo ciudadanía. La participación del Tercer Sector en los servicios sociales en Andalucía*, cit., pág. 24.

³⁹ SAJARDO MORENO, A. y CHAVES MONZÓN, R.: “Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español”, cit., pág. 92.

Sector filantrópico (*Philanthropic Sector*): se refiere a aquellas organizaciones que canalizan recursos personales y materiales en pro de causas públicas o sociales, siendo más empleado en el contexto de las fundaciones.

Sector de Organizaciones No Gubernamentales-ONG (*Non-Governmental Organizations-NGO*): término que se refiere a aquellas entidades privadas que se encargan de la promoción socio-económica de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. También suele emplearse el acrónimo ONG-D para referirse al conjunto de organizaciones que trabajan en la cooperación al desarrollo.

Sector Independiente (*Independent Sector*): término que pone de relieve el importante papel que el sector juega como fuerza independiente tanto frente a la actividad del Sector público (poder político) como respecto al espíritu lucrativo o maximizador del beneficio que gobierna las acciones del Sector capitalista. El término Sector intermedio, análogo al anterior, enfatiza el papel del Tercer Sector no lucrativo como tercera fuerza social.

Economía Social (*EconomieSociale*): denominación que abarca tanto a entidades que integran el denominado subsector de entidades sin ánimo de lucro, jurídicamente conformadas por asociaciones y fundaciones, como a ciertas entidades de tipo comercial, más orientadas al mercado, tales como las cooperativas, mutuas, mutualidades de previsión social y determinadas entidades financieras, llamado subsector empresarial.

Entre las denominaciones estructurales-operativas del Tercer Sector, la de mayor aceptación mundial⁴⁰ es la realizada en la Universidad Johns Hopkins⁴¹; denominación que, si bien no dice lo que es el Tercer Sector⁴², en su planteamiento señala las características que debe poseer una entidad para poder integrarse en el mismo: 1) *No tener ánimo de lucro*. Los miembros de estas entidades no deben distribuirse beneficios procedentes de la venta de bienes y servicios del mercado, aunque esto no implica que la organización no pueda obtener beneficios, sino que en el caso de que los haya, sean

⁴⁰ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Las entidades voluntarias en la construcción del bienestar social”, en AA.VV.: *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*, Madrid (Ministerio de Asuntos Sociales), 1999, pág. 23.

⁴¹ SALAMON, L.M. y ANHEIER, H.K.: *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*, cit., pág. 20.

⁴² CORTINA ORTS, A.: “La real gana: ética del voluntariado”, *El País*, 27 de febrero 2001.

empleados con la máxima utilidad social; 2) De *carácter voluntario*, entendido en el sentido de contar con la posibilidad de movilizar recursos voluntarios ya sea en términos de trabajo ya de donaciones monetarias; 3) Poseer una *estructura formal*, es decir deben contar con un cierto grado de institucionalización, lo cual les diferencia del sector de economías domésticas y redes sociales informales. Es decir, se excluyen las formas más básicas de ayuda, como las familiares, de vecindad, de grupos de iguales o las meras reuniones puntuales; 4) Ser *auto-gobernadas* y autónomas, capaces de tomar sus decisiones y controlar sus propias actividades, en el sentido de que deben contar con sus propios órganos de gobierno y no ser controladas por entidades externas; y, 5) Tener *carácter privado* como entidades institucionalmente separadas del Sector público y por tanto, no regidas por el Derecho Administrativo sino por el Derecho Privado, con independencia de que puedan ser objeto, en grados variables, de financiación pública. Estas características han sido extensamente difundidas y reconocidas como los elementos aglutinantes de las organizaciones del Tercer Sector⁴³.

La caracterización del Tercer Sector desde una perspectiva jurídica prescinde de algunos elementos de los señalados anteriormente al considerar que no los exige el ordenamiento jurídico español, señalando por tanto como tal el conjunto de organizaciones: a) de iniciativa privada, b) normalmente sin ánimo de lucro y c) dirigidas a fines de solidaridad social⁴⁴.

La multiplicidad de definiciones existentes permite constatar la posibilidad de distinguir distintos tipos de organizaciones, así como de clasificarlas según múltiples criterios, surgiendo clasificaciones del subsector, más o menos amplias o estrictas⁴⁵. Por ello, la tendencia general es optar más que por una definición, por una clasificación operativa; siendo la de mayor aceptación entre teóricos y prácticos (y que por tanto recibe la denominación de “*Clasificación Internacional de Organizaciones Privadas No*

⁴³ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, en AA.VV.: *El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: Una primera aproximación*, cit., pág. 22.

⁴⁴ VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 207.

⁴⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJÁN, M.L.: *Definición del sector no lucrativo, en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*, Oviedo (Universidad de Oviedo), 2001, pág. 9.

Lucrativas”), la elaborada por SALAMON Y ANHEIER⁴⁶, y que agrupa las mismas en las siguientes categorías, siguiendo el criterio de la actividad principal a la que se dirigen: cultura y recreo; educación e investigación; sanidad; servicios sociales; medio ambiente; desarrollo y vivienda; asesoramiento legal y políticas; intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado; actividades internacionales; religión; asociaciones empresariales, profesionales y sindicatos; y, otras no clasificadas⁴⁷.

Se construye así una herramienta operativa que a efectos de estudio, medición y comprensión sea considerada metodológicamente válida, teniendo presente que se trata de un concepto (y realidad) dinámico y polémico que se construye y de-construye al ritmo de la redefinición de los actores que lo componen, de los procesos políticos y sociales y del contexto del uso del mismo⁴⁸. Aunque el debate resulta interesante, en este trabajo no se pretende profundizar en las diferentes posturas teóricas que existen sobre el mismo, pues su objetivo es presentar dicha realidad (y en concreto las entidades de acción social) como sector que aglutina a las entidades con personalidad jurídica diferenciadas de las pertenecientes al sector público y al mercado.

1.2. EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

Respecto al subsector de Acción Social, se habla asimismo, indistintamente, de Tercer Sector de Acción Social (TSAS) o Entidades No Lucrativas de Acción Social (ENLAS) para referirse a la misma realidad⁴⁹, y se plantea como el conjunto de iniciativas de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la

⁴⁶ SALAMON, L.M. y ANHEIER, H.K.: *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*, cit., págs. 21 y ss.

⁴⁷ Ver Anexo núm. 1

⁴⁸ RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.: “Tercer Sector: una aproximación al debate sobre el término” *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 3, 2005, pág. 29.

⁴⁹ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 55, 2004, pág. 121.

intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social⁵⁰. El parámetro más aceptado para realizar un acercamiento a dicha realidad, tanto de forma teórica como empírica, lo plantea como el conjunto de organizaciones caracterizadas por el rasgo común de su orientación al bienestar general, por su capacidad de dar respuesta a motivaciones de acción colectiva y por representar los valores de un modelo de convivencia social en el marco de una sociedad civil organizada⁵¹. Son entidades cuya actividad puede desarrollarse en campos y hacia colectivos muy variados dentro de la acción social, la acción humanitaria y la cooperación internacional al desarrollo, con una finalidad de utilidad social⁵².

En España una definición legalmente acuñada para hacer referencia al subsector, aparece en la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia, que lo define, como “*las organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales*”⁵³; la referencia más actual es la que se realiza en la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social cuando señala como tales “*las organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social. Son entidades del Tercer Sector de Acción Social las asociaciones, las fundaciones, así como las federaciones o asociaciones que las integren, siempre que cumplan con lo previsto en la propia Ley*” (art.2.1 y 2).

⁵⁰ MORO, L. (Coord.), *et alli.: Gestión actual de una ONG*, Madrid (LID Editorial Empresarial), 2009, pág. 45.

⁵¹ DE LA TORRE PRADOS, I.: *Tercer Sector y participación ciudadana*, Madrid (CIS), 2005, pág. 15.

⁵² CANTO, A. y LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R.: *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector), 2009, pág. 39.

⁵³ Art. 2, Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia. A los efectos de dicha Ley, se puede entender como referencia directa al subsector de acción social, si bien, el texto legal utiliza la expresión “Tercer Sector”.

Dicho planteamiento, permite un acercamiento conceptual al subsector en su totalidad, independientemente del ámbito territorial en que actúen las entidades que lo configuran, planteando que la acotación territorial señalada en el Anteproyecto ha de entenderse desde las competencias estatales al efecto, no desde la exclusividad del concepto para las mismas.

Es oportuno señalar la autodefinición que las organizaciones españolas pertenecientes a dicho subsector que configuran el Consejo Estatal de ONG⁵⁴ de Acción Social proporcionan, cuando establecen que el TSAS es *“el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar”*⁵⁵.

Centrándose en el carácter no lucrativo de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, la Ley 49/2002 de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo establece en su art. 3, ciertos requisitos para su consideración como tal: 1. Que persigan fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, los de asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, de

⁵⁴ La unión de organizaciones del Tercer Sector de Acción Social española, opta por emplear para sí misma, la denominación organizaciones no gubernamentales (ONG), del mismo modo lo hace la asociación mundial de organizaciones de la sociedad civil, cuando establece en el art. 1 de sus Estatutos que dicha asociación se conocerá como Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales, como Asociación Mundial de las ONG y por su sigla en inglés WANGO (World Association of Non-Governmental Organizations). Vid. ASOCIACIÓN MUNDIAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: *Estatutos y normas permanentes de la Asociación Mundial de Organizaciones no Gubernamentales*. <http://www.wango.org>

⁵⁵ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2006, pág. 13. y CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013–2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012, pág. 9.

promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, económicas o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de fomento de la economía social, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico, y 2. Que destinen a la realización de dichos fines al menos el 70% de las principales rentas e ingresos.

El Tercer Sector de Acción Social es una parte del Tercer Sector, que centra su actuación en el campo delo social y, especialmente, en la defensa de los derechos, la atención a las necesidades y la promoción de las personas y grupos sociales más excluidos. En la Resolución 57/106 de 26 de noviembre de 2002, de Seguimiento del Año Internacional de los Voluntarios (2001) de la Asamblea General de Naciones Unidas en 2002, se afirma que el voluntariado es un componente importante de toda estrategia dirigida a fines tales como la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible, la promoción de la salud, la prevención y gestión de los desastres y la integración social y, en particular, la superación de la exclusión social y la discriminación.

La denominación voluntario no necesariamente alude a la presencia de sujetos que realizan un trabajo no remunerado, sino a los aspectos volitivos ligados al comportamiento asociativo, voluntad que surge de iniciativas cívicas⁵⁶. Dada su gran implantación y actividad, el volumen económico que maneja y el número de personas que implica -socios, voluntarios y profesionales-, la parte social del Tercer Sector tiene sin duda un peso muy importante en su conjunto⁵⁷.

En España, las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, desde la autodefinición señalada, asumen para sus organizaciones, como principios que mueven y enmarcan su acción los siguientes: a) la acción social desde la inclusión y la cohesión social como objetivos nucleares, la perspectiva de género como un enfoque importante, la participación social como estrategia y objetivo, y el voluntariado como uno de sus modelos; b) una cultura organizativa basada en la toma democrática de decisiones, la

⁵⁶ ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del Tercer Sector: los tipos organizativos del voluntariado”, *Revista internacional de sociología*, núm. 47, 2007, pág. 121.

⁵⁷ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*, cit., pág. 1.

transparencia y la responsabilidad social; c) una concepción de la producción económica y la generación de empleo basada en principios de justicia y equidad con las personas, en la solidaridad y responsabilidad con la sociedad y en la sostenibilidad con el medioambiente⁵⁸.

Junto a la característica propia de no distribución de beneficios, se conocen las entidades privadas no lucrativas en relación a las lucrativas por la diferencia existente entre ambas respecto a un número de variables, como son: a) los propietarios/responsables máximos (los inversores, los dueños en la primera o los socios y fundadores en la segunda), b) los objetivos de la organización (alcanzar un beneficio económico o alcanzar el bienestar social desde la misión que justifica la existencia de la organización no lucrativa), c) las fuentes de capital/ingresos (ventas o donaciones, cesiones), d) los impuestos vinculados (de propiedad, sobre las ventas, ingresos u otros análogos; las entidades no lucrativas normalmente están exentas o sometidas a algún tipo de ventaja o beneficio fiscal (en los términos establecidos en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, y c) las medidas del éxito (beneficios y rentabilidad sobre la inversión o logro de la misión organizativa). De acuerdo a estas características básicas, se entiende que toda organización no lucrativa persigue generar un beneficio social a un grupo, más o menos amplio de elementos de la sociedad, mediante una oferta de valor de naturaleza tanto tangible como intangible sin perseguir contraprestación económica alguna que exceda, a lo sumo, del esfuerzo preciso para su generación”⁵⁹.

El desarrollo socio-histórico del TSAS en España, pasa por las siguientes etapas: a) etapa de eclosión, de 1978 a 1992; en ella, se produce la aparición de los movimientos vecinales y de proximidad a nivel municipal, con la reivindicación de mejoras en gestión y acción social municipal (equipamientos urbanos, vivienda social...); b) etapa de crecimiento y consolidación, de 1993 a 2007; se produce, en esta etapa, una creciente presencia de las entidades dirigidas en la provisión de servicios, con el tránsito de un modelo reivindicativo hacia un modelo prestacional, y con una mayor

⁵⁸ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013–2016*, cit., pág. 9.

⁵⁹ ALVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJAN, M.L.: “Definición del sector no lucrativo en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing”, cit., pág. 8.

profesionalización, institucionalización y crecimiento corporativo del subsector; se da asimismo, una colaboración en la producción de servicios sociales con la Administración pública a nivel municipal y provincial. C) etapa de recalibración del TSAS de 2008 al presente, impuesta por una mayor demanda de atención y una reducción de recursos económicos, apareciendo como complemento a la acción social pública⁶⁰.

En el presente trabajo, se utilizará preferentemente la expresión Tercer Sector de Acción Social (TSAS) para hacer referencia a las entidades objeto de estudio (asociaciones, fundaciones y entidades singulares).

1.3. ROL SOCIAL Y PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

La acción altruista y solidaria de los ciudadanos ha existido siempre y tiene profundas raíces históricas, pues la superación del malestar es consustancial a la condición humana; de modo que, teniendo en cuenta las vicisitudes que han atravesado los pueblos en la historia, se comprende la reacción espontánea de los ciudadanos de ayudar a otros, altruista y solidariamente, ante las catástrofes padecidas de cualquier índole⁶¹. La iniciativa social ha desempeñado un papel relevante en la atención a los necesitados y las instituciones voluntarias como organización de voluntades individuales han sido históricamente una vía o solución para atenuar las situaciones de marginación. El inicio de las instituciones y entidades privadas sin fin de lucro se relaciona en el pasado con obras de acción social de la Iglesia cristiana, principalmente

⁶⁰ MARBÁN GALLEGO, V.: “El nuevo marco competencial de los servicios sociales: visión e impacto en el Tercer Sector de Acción Social”, en AA.VV.: *Encuentro IMSERSO-UIMP. Incidencia de la Ley de racionalidad y sostenibilidad de la Administración Local en la organización y gestión de los servicios sociales por las Administraciones Públicas*”, Santander, 2014.
www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/uimp14_v_marban.pdf

⁶¹ ALVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJAN, M.L.: “Definición del sector no lucrativo en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing”, cit., pág. 2.

desde la Edad Media donde proliferan las obras hospitalarias y de asistencia social⁶². Más tarde aparecen organizaciones cívicas que no tienen carácter partidista (política determinada) ni confesional (derivadas de una religión); dichas organizaciones surgen desde mediados del siglo XIX hasta la primera guerra mundial y las distintas guerras civiles, como respuesta a las múltiples desgracias que se generaron tanto a nivel sanitario⁶³ como de subsistencia⁶⁴. Su finalidad era benéfica-asistencial o gremial. Otra de las características definitorias del movimiento no lucrativo es su diversidad de orígenes, en muchos casos en el origen de este movimiento pesaron más las cuestiones religiosas y en otras las sociales o comunitarias⁶⁵.

Desde finales del siglo pasado, aparece una visión más global de los problemas cercanos y de cómo solucionarlos, a la vez que se observan problemas internacionales pero que afectan directamente a los ámbitos locales. Las crisis económicas, el aumento de las desigualdades, los nuevos movimientos migratorios, entre otros, son fenómenos sobre los que no se puede actuar solo localmente o desde una nación⁶⁶. En la actualidad la proyección de las entidades del TSAS en la sociedad se ha ampliado y diversificado, cumpliendo una labor cada vez más importante de canalización de las iniciativas ciudadanas, de atención a las más diversas necesidades sociales y de fomento de los valores democráticos y solidarios⁶⁷.

El principal cuerpo de teoría económica que fundamenta la existencia y los roles económicos del Tercer Sector en las economías desarrolladas es la “*Teoría de los Fallos de Ejecución del Estado y del Mercado*”, complementada con la “*Teoría de la Elección Institucional*”⁶⁸. El elemento común entre ambas macro teorías es la opción del

⁶² ALEMÁN BRACHO, C.: “La política de asistencia social desde la transición democrática”, *Revista de Estudios Políticos*, núm. 87, 1995, pág. 199.

⁶³ La labor realizada por *Cruz Roja* es un ejemplo paradigmático en la acción socio-sanitaria.

⁶⁴ Un representante importante de la acción de ayuda y caridad fue la Organización de *Las Conferencias de San Vicente de Paul*.

⁶⁵ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 32.

⁶⁶ ALBERICH NISTAL, T.: “Asociaciones y Movimientos Sociales en España: Cuatro décadas de cambios”, *Revista de estudios de juventud*, núm. 76, 2007, págs. 83-84.

⁶⁷ DANCAUSA TREVIÑO, C.: “Prologo” en MARTÍNEZ MARTÍN, M.I. *et alii: Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-Fundación Tomillo), 2000, pág. 3.

⁶⁸ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, cit., pág. 74.

individuo por el Tercer Sector para satisfacer sus demandas frente a las otras dos opciones institucionales, la pública y la privada lucrativa, en el primer caso, por fallos estructurales en la satisfacción por parte de las últimas dos opciones mencionadas, quedando el Tercer Sector como última opción, mientras en la segunda teoría, la opción por el Tercer Sector se erige como opción óptima⁶⁹.

Según esta posición interpretativa, el auge del TSAS a partir de los años 70 ha de inscribirse en una coyuntura histórica de profunda transición frente a la crisis en los países democráticos del Estado de Bienestar, caracterizado por una renuncia del Estado a garantizar la cobertura de ciertas responsabilidades sociales dejando a la población a merced de las leyes del mercado; ante esta situación, se abre un vacío social y surgen nuevas sensibilidades e instituciones para cubrirlo⁷⁰. De este modo, en muchas ocasiones las prácticas de las entidades del TSAS van dirigidas a proveer servicios sociales en espacios donde estos dejaron de llegar o nunca llegaron; pero en otras, actúan para desarrollar acciones reivindicativas ante las instituciones públicas, para actuar como grupos de presión o de control social, pero siempre desde fuera de los espacios tradicionalmente concebidos como públicos o como privados⁷¹.

Así, el Tercer Sector de Acción Social se sitúa junto al mercado y el Estado, con la voluntad de corregir, desde la sociedad civil, los fracasos y las insuficiencias del Estado, como también los efectos socialmente negativos del individualismo lucrativo del mercado. En ambas teorías se señala que el proceso de elección se realiza por individuos racionales. El carácter diferencial de los modos de organización y actuación de las tres opciones institucionales determina su elección por parte de los demandantes⁷².

No obstante lo anterior, esta visión o planteamiento de análisis, puede ser considerada reduccionista, al entender dichas entidades como organizaciones

⁶⁹ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, cit., pág. 75.

⁷⁰ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad social empresarial: gobernanza corporativa, empresa y ONG”, cit., pág. 144.

⁷¹ RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.: “Tercer Sector: una aproximación al debate sobre el término”, *Revista de Ciencias Sociales*, V. 11, núm. 3, 2005, pág. 35.

⁷² JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, cit., pág. 75.

meramente económicas, cuando poseen muchas de ellas un carácter socio-político junto a la producción de bienes y la prestación de servicios.

En la actualidad no se entiende el TSAS únicamente como un ámbito de complementariedad para paliar los efectos negativos del actual sistema, tapando los huecos donde no llega la Administración o la economía privada, sino como un campo para crear alternativas de sociedad, procesos instituyentes, que remuevan las democracias hasta hacerlas participativas en el mayor grado posible, con una acción preeminente en la construcción de ámbitos de participación y socialización. Los argumentos actuales plantean que en todas las sociedades existen organizaciones, que son creadas no sólo porque el sector público o las empresas fallen, sino porque los ciudadanos descubren que son capaces de organizarse para realizar proyectos con especial interés para ellos y para la comunidad⁷³. Puede señalarse, incluso, que en ocasiones los promotores de una entidad no lucrativa se constituyen como los usuarios y/o los donantes y/o los gestores que deciden promover la creación de una organización para aumentar el control sobre la misma y para asegurar que las decisiones responden a sus preferencias y necesidades⁷⁴.

En líneas generales, estas últimas teorías vienen a explicar que en el origen de las organizaciones del TSAS están las personas; que son las personas las que, formando parte de organizaciones, reúnen en sí mismas las motivaciones necesarias para actuar⁷⁵. Este planteamiento, supera la conceptualización del Tercer Sector por negación u posición, entendiéndose como una realidad intrínseca a la sociedad, producto de interacciones sociales que van desde el ámbito microsocioal hasta lo macrosocioal, mediante formas de acción colectiva que contribuyen a la creación y fortalecimiento de la ciudadanía, en el contexto social y político en el que se configuran⁷⁶.

⁷³ JUANEDA AYENSA, E.: "El Tercer Sector, una realidad heterogénea", cit., pág. 18.

⁷⁴ MARCUELLO SERVÓS, C. y MARCUELLO SERVÓS, Ch.: "Las empresas de inserción y sus retos", *La sociedad cooperativa*, núm. 36, 2007, pág. 39.

⁷⁵ HERRERA GÓMEZ, M.: "La especificidad organizativa del Tercer Sector: tipos y dinámicas", *Papers*, núm. 56, 1998, pág. 174.

⁷⁶ DONATI, P.: "El desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá", *Revista Española de sociología*, núm. 79, 1997, pág. 116.

En este sentido, el Tercer Sector de Acción Social es identificado como un sector diferenciado de los intereses primigenios de las políticas de la Administración pública, por un lado, y del mercado por otro, aunque manteniendo relaciones con ambos agentes⁷⁷. Por ello, se puede señalar que los organismos públicos, las empresas y las organizaciones sociales de todo tipo trabajan conjuntamente o se enfrentan según los procesos históricos, independientemente del supuesto sector al que pertenecen⁷⁸.

En España se ha producido una evolución desde una posición inicial absorbente del Estado hasta una situación como la actual, en la que, de un lado, se asiste a un fortalecimiento del Estado autonómico y, de otro, se da una responsabilidad compartida entre los poderes públicos y la sociedad civil, desde el punto de vista de las necesidades colectivas⁷⁹. De modo que se deja de pensar en el Estado como único responsable de la contención de desigualdades y se defiende la idea de que la contribución al bienestar y la calidad de vida debe ser la meta de todas las instituciones sociales⁸⁰.

Un elemento definidor de los actuales sistemas autonómicos de acción social y servicios sociales, es que en ellos se integran tanto los provenientes de titularidad pública como los de titularidad privada, financiados total o parcialmente con fondos públicos, sin olvidar la importancia de la iniciativa privada y del denominado Tercer Sector, en cuanto agentes que complementan la actuación de los poderes públicos⁸¹. Son diversos los argumentos utilizados para dar cabida a actores distintos al propio Estado en el ámbito de la acción social⁸². Entidades de carácter comercial y, sobre todo,

⁷⁷ SAJARDO MORENO, A. y CHAVES MONZÓN, R.: “Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español”, cit., pág. 94.

⁷⁸ BOMBAROLO, F.: “Mitos, miserias y epopeyas de las organizaciones sociales. La construcción cultural y el conflicto social no saben de sectores”, *Cayapa*, núm. 2, 2001, pág. 11.

⁷⁹ MORELL OCAÑA, en VARQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 209.

⁸⁰ DE LA CUESTA *et alii*: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Madrid (UNED-Economistas sin Fronteras), 2002, pág. 11.

⁸¹ MARTÍNEZ BARROSO, M. R.: “La crisis económica y social en Castilla y León. Problemas y respuestas jurídicas”, *Revista jurídica de Castilla y León*, núm. 28, 2012, pág. 22.

⁸² En España, en las III Jornadas de Economía de los Servicios Sociales, celebradas en 1988, desde el ámbito gubernamental se hizo un reconocimiento público al pluralismo institucional, al señalar que *la función que le corresponde desarrollar al Estado actual, de prestación de servicios públicos, no comporta el monopolio administrativo de tal tipo de actividad, sino que al contrario y sobre todo en el área asistencial, ha sido desde siempre compartida con otras entidades e instituciones entre las que, como es lógico se encuentran presentes las asociaciones sin fin de lucro y las fundaciones*”, en

entidades no lucrativas se dan cita en la fórmula del denominado pluralismo del bienestar⁸³ o economía mixta del bienestar, de forma tal que se pone un menor énfasis en la prestación de ayuda y servicios por parte del Estado, aumentando la presencia de los otros dos sectores: la iniciativa social no lucrativa y la mercantil en algunos países de forma cada vez más creciente⁸⁴. La combinación de todos ellos en distintas proporciones ofrecerá las respuestas adecuadas para la vivencia de los derechos sociales y la satisfacción de las necesidades, ya que en solitario cada uno de ellos ofrece respuestas incompletas cuando no inadecuadas a las mismas.

Desde estos planteamientos, se justifica su legitimidad para actuar como agente social conforme a la Constitución española⁸⁵, legitimidad atribuida asimismo por los ciudadanos⁸⁶, de la cual nace su autoridad para jugar un papel importante en la sociedad. Tal autoridad que proviene, a su vez, de la neutralidad, el conocimiento y la autoridad moral como características atribuidas al sector y requeridas para actuar en asuntos de interés general⁸⁷.

En apoyo de la perspectiva que atribuye valor social a las entidades del TSAS, se encuadra la visión dada por el Comité Económico y Social de la Unión Europea en 1998, al señalar que *“en todos los países de la Comunidad existen en general sociedades de personas que se caracterizan por la adhesión personal, libre, y voluntaria de sus miembros, sin contribución al capital social y sin ánimo de lucro individual (...). Las asociaciones de solidaridad no son simples prestatarias de servicios sociales; su pertenencia al “diálogo civil” se pone precisamente de manifiesto en su colaboración con los voluntarios, aspecto constitutivo de las asociaciones de*

CASADO, D.: “Régimen institucional en España del Tercer Sector voluntario y opciones de perfeccionamiento”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008, pág. 85.

⁸³ JOHNSON, N.: *El Estado de Bienestar en Transición*, Madrid (Ministerio de trabajo y Seguridad Social), 1990, pág. 60.

⁸⁴ MUNDAY, B.: *The Crisis in Welfare*, 1992, en ALEMÁN BRACHO, C. y GARCÉS FERRER, J.: *Política Social*, Madrid (Mc GrawHill), 1997, pág. 510.

⁸⁵ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 203.

⁸⁶ Así resulta en el Informe elaborado por la Fundación Alternativas en 2010: MAÑAS ALCÓN, E. *et alii*, en (MAÑAS ALCÓN, E., Dir.): *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010. La responsabilidad social corporativa y el futuro de la empresa*, Fundación Alternativas, 2011, págs. 54-55.

⁸⁷ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad social empresarial: gobernanza corporativa, empresa y ONG”, cit., pág. 144.

solidaridad. El compromiso social voluntario del mayor número posible de ciudadanos es indispensable para la construcción y el desarrollo de la comunidad social”⁸⁸.

Es importante resaltar en este momento, no obstante lo anterior, que las entidades del TSAS no son siempre organizaciones de voluntariado⁸⁹, pues no todas disponen de un colectivo de voluntarios en su seno, si bien las organizaciones de voluntariado funcionan frecuentemente como arquetipo organizativo del sector⁹⁰, como puede leerse en la mayor parte de los escritos al respecto⁹¹.

Las entidades del TSAS, como expresión de la sociedad civil organizada, se configuran como el agente más cercano a la actual problemática social, y en estos momentos actúa, o pretende actuar, como barrera de contención para evitar que miles de personas se encuentren fuera del sistema, evitando las consecuencias nefastas que ello conllevaría y la seria amenaza para la paz y la cohesión social⁹².

El TSAS asume su capacidad para identificar y dar respuesta al surgimiento de nuevas necesidades sociales, al tiempo que desarrolla una importante tarea de información y sensibilización en la opinión pública, generando debate y reflexión⁹³. Las entidades del TSAS profundizan en el establecimiento de valores como la solidaridad, la cooperación, la justicia y la equidad; fomentan e impulsan dichos principios para que la sociedad también los asuma, en una tarea encaminada a construir un mundo en el que las personas estén por encima de cualquier consideración; y para lograr este cambio

⁸⁸ COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA UNIÓN EUROPEA: Dictamen “La Cooperación con las asociaciones de solidaridad como agentes económicos y sociales en el ámbito social”, (98/73/23) Diario Oficial de las Comunidades Europeas C73 del 9.3.98.

⁸⁹ HERERA GÓMEZ, M.: “La especificidad organizativa del Tercer Sector: tipos y dinámicas”, cit., pág.164.

⁹⁰ ZURDO ALAGERO, A.: “La dimensión corporativa del Tercer Sector. Los tipos organizativos del voluntariado”, *Revista Internacional de Sociología*, núm. 47, 2007, pág. 122.

⁹¹ EDIS: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, (Fundación Luis Vives), Madrid, 2012, pág. 27.

⁹² POYATO ROCA, L.: “Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.23, 2013, pág. 151.

⁹³ OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR: *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, Barcelona (Taula d'Entitats de Tercer Sector Social de Catalunya-Observatori del Tercer Sector), 2014, pág. 13.

social, trabajan para eliminar las barreras y prejuicios que existen y ponen freno a cualquier avance encaminado hacia la igualdad⁹⁴.

Para explicar la naturaleza de las entidades del TSAS cabe recurrir asimismo, al análisis de las atribuciones más características de cada esfera; de tal modo que el rasgo distintivo de ésta respecto de las otras es la naturaleza del tipo de bienes que produce, bienes específicos que no pueden ser producidos por los sistemas Estado y mercado: los bienes relacionales. El bien relacional se posiciona como el bien común, cuya generación y gestión está vinculada al carácter comunitario y primario. Así, se plantea como su directriz distintiva y específica la solidaridad social⁹⁵.

Una vez que se ha aquilatado debidamente el “rol social” de las entidades del TSAS, procede analizar sus principios y funciones. El término función en las ciencias sociales alude a la teoría funcionalista, que parte del supuesto de que la presencia de cualquier elemento de una cultura tiene sentido en la medida que está orientado a la búsqueda y satisfacción de una o varias necesidades. Se supone que el sistema (social) constituye una unidad y posee consistencia interna, para lo cual se exige la cooperación armónica de todas sus partes ya que sin esta relación no se podría mantener en la existencia y desarrollarse⁹⁶. Una premisa básica del pensamiento funcionalista es la preservación del equilibrio social del sistema, desde los equilibrios sociales llamados funcionales en los que se establece una relación directa entre la conducta del individuo, los grupos y las organizaciones y el equilibrio social del cual forman parte⁹⁷.

Desde este planteamiento, las ETSAS se explicarían desde su función, por la parte que desempeñan en el sistema integral de la cultura. Si bien dicho marco o paradigma de conocimiento y explicación de la realidad ha sido discutido, sus premisas están presentes en nuevos marcos de estudio (teoría de sistemas) y sus términos son

⁹⁴ POYATO ROCA, L.: “Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de acción social”, cit., pág. 151.

⁹⁵ DONATI, P.: “El desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá”, *Revista española de sociología*, núm. 79, 1997, pág. 118.

⁹⁶ MORÁN CARRILLO, J. M.: *Epistemología, Ciencia y Paradigma en Trabajo Social*, Sevilla (Aconcagua Libros), 2003.

⁹⁷ CASALET, M.: *Alternativas metodológicas al Trabajo Social*, Buenos Aires (Humanitas), 1983, pág. 54.

empleados tanto por profesionales como por la población, aunque no se pretenda hacer referencia a dicho paradigma. Así ocurre en la literatura existente sobre el Tercer Sector, pues no todos los teóricos y prácticos emplean la expresión función en dicho sentido, sino como un término útil y común que lleva a entender lo que un sujeto hace o quiere hacer en unas coordenadas espacio temporales, es decir su misión. En este sentido se emplea el término función en el presente trabajo.

La doctrina señala que la configuración por parte del Estado de diversos status jurídico-administrativos relativos a las organizaciones del TSAS han tenido el objeto de funcionalizar su actividad (es decir, establecer lo que pueden o no pueden hacer)⁹⁸.

Son muchas y diferenciadas las funciones que se llevan a cabo desde las entidades del TSAS, dependiendo de la figura jurídica y caracterización de las mismas. Desde una perspectiva general se pueden señalar, con algunos autores, tres fundamentales: producción y prestación de servicios, reivindicación y desarrollo democrático⁹⁹ (descritos desde otra terminología como roles de entidad providente, instituidor de lo social y actor político¹⁰⁰). No obstante, en la evolución del subsector social están presentes tensiones y disensos en torno a cuestiones básicas que pueden afectar tanto a la esencia del sector (misión, visión, principios y valores), como a la actividad que realiza y a cómo debe realizarla, y, por tanto, también a la búsqueda de soluciones a sus problemas¹⁰¹.

De las funciones asumidas y ejercidas por las organizaciones se pueden entender las manifiestas: aquellas que son pretendidas y reconocidas por los participantes en el sistema y son directamente accesibles al análisis, y las latentes: las que no son esperadas ni reconocidas y se deducen indirectamente en el análisis¹⁰². En el siguiente apartado se

⁹⁸ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción Social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 210.

⁹⁹ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de Acción Social”, cit., pág. 81.

¹⁰⁰ ALIENA, en RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2011, pág. 11.

¹⁰¹ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 28.

¹⁰² MERTON, en CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 28.

pretenden mostrar, las funciones manifiestas en las evidencias existentes, procedentes tanto de documentos emanados de las propias organizaciones como de teóricos y juristas.

Las organizaciones del TSAS como parte del Tercer Sector, pueden suponer un nuevo fenómeno de legitimación ideológica y económica de la mano de modernas estructuras sociales, que compiten con los Estados en muchas de sus funciones y cometidos, contribuyendo así a generalizar un modelo neoliberal en la débil sociedad civil¹⁰³. Actualmente, la realidad de estas organizaciones sociales no es cuestionada, o lo es por muy pocos científicos sociales, ya que se insertan *a priori*, en un marco de valores humanitarios positivos que difícilmente permiten la crítica respecto a aquellas que de forma ilegítima se apropian del capital social construido por el conjunto.

1.3.1. ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS EN EL CONTEXTO DE UN ESTADO SOCIAL Y DEMOCRÁTICO DE DERECHO

Como se ha señalado *supra*, a lo largo de la historia, ciertas organizaciones privadas de carácter caritativo y filantrópico han ejercido actividades de asistencia, con mayor o menor protagonismo según el momento histórico y según la ideología predominante. Ni en los Estados de Bienestar más desarrollados, el Estado y el mercado han sido capaces de satisfacer la gran mayoría de las necesidades sociales. La familia y otros grupos organizados han tenido que satisfacer regularmente necesidades de reproducción, producción y distribución de servicios y bienes colectivos, socialmente necesarios pero no rentables para el capital privado, ni asumibles políticamente para el Estado¹⁰⁴. En la actualidad, en España varias organizaciones están habilitadas para tal misión conforme a la Constitución.

Los problemas demográficos asociados al envejecimiento de la población y la dependencia, la transformación de las estructuras familiares, la integración de grupos de

¹⁰³ GÓMEZ GIL, C.: *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, Madrid (Los libros de la Catarata), 2005, págs. 12-13.

¹⁰⁴ RODRIGUÉZ CABRERO, G.: “Aproximación al análisis del Tercer Sector de Objeto Social: Marco general, objetivos y metodología”, en RODRIGUÉZ CABRERO, G (Coord.) *et alii: Las entidades voluntarias de acción social en España*, Madrid (Fundación FOESSA), 2005, pág. 29.

población con capacidades diferenciadas o la exclusión laboral y el fracaso escolar, las nuevas formas de pobreza y vulnerabilidad que amenazan de modo generalizado al conjunto de la población, exigen en muchos casos impulsar nuevas formas de intervención, fomentando la ayuda personalizada para afrontar los retos de la exclusión social o las consecuencias de la crisis. En el escenario de aumento de las desigualdades y la emergencia de tensiones sociales, las entidades del TSAS pueden prestar un gran servicio a la sociedad y a las personas más necesitadas, con un valor añadido desde la perspectiva del apoyo individualizado, el desarrollo de itinerarios personales y la movilización de recursos solidarios¹⁰⁵.

Las entidades del TSAS promueven las posibilidades de una vida buena¹⁰⁶ para una parte de la ciudadanía. Para ello, protegen a las personas contra el daño que otros pueden causar a sus perspectivas de vida (y también contra el que puede causarles la naturaleza); se esfuerzan por brindarles los recursos materiales que propician y por asegurar un entorno natural, social, cultural y económico adecuado. Su buen hacer en el ámbito de la acción social y en la prestación de servicios sociales, así como en la realización de actividades de formación e investigación, ha sido, desde siempre, reconocido por ciudadanos, instituciones, Estados, Administraciones locales y por las propias agencias internacionales que reconocen el balance altamente positivo de estas organizaciones a lo largo de muchos años de trabajo¹⁰⁷. Aunque existen críticas al papel desempeñado por las organizaciones no lucrativas (o al sentido y funcionamiento de muchas de ellas)¹⁰⁸, pocos ponen en duda el importante papel de las organizaciones dedicadas a la pobreza, las necesidades y la integración social, por su contribución al fortalecimiento de la sociedad civil, en el marco de unos requisitos y condiciones.

¹⁰⁵ FRESNO GARCÍA, J.M. y ANDREAS TSOLAKIS.: “Propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social”, *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. (PEREA ARIAS, O. Coord.), Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2010, pág. 21.

¹⁰⁶ La “vida buena”, a diferencia de la “buena vida”, lleva siempre consigo resonancias morales: un buen vivir asociado a acciones éticamente rectas. Vid. FIERRO, A.: *Buena vida y vida buena*. www.uma.es/psicología.

¹⁰⁷ GÓMEZ GIL C. y GADEA NADAL, P.: “El debate sobre las ONG en España: el caso de los Servicios Sociales”, *Zerbitzuan. Servicios Sociales*, núm. 14, 1999, pág. 35.

¹⁰⁸ Vid GARRIDO VALLS, J.D.: *El lado oscuro de las ONG. La cara más turbia de un entramado en el que no es oro todo lo que reluce*, Córdoba (Arcopress), 2007.

En un Estado social y democrático de Derecho y de economía de mercado las personas son sujetos de derechos y obligaciones, y el Estado se compromete a asegurarle sus derechos políticos y las condiciones para ejercerlos, que incluyen la satisfacción de sus necesidades mínimas, sus necesidades económico-sociales, y también más ampliamente, a tomar las medidas que sean necesarias para que el derecho de igualdad sea una realidad efectiva. Es a este sujeto al que se dirige la Constitución española cuando en sus artículos 14 y siguientes le garantiza sus derechos individuales y políticos, en los artículos 39 y siguientes fija los principios rectores de una política social y económica y en el art. 9.2 se compromete a promover las condiciones para que la libertad e igualdad sean reales y efectivas.

Parte, el constituyente, de la realidad de que las personas viven en sociedad y que dentro de ella no todas se encuentran en las mismas condiciones, sino que hay desigualdades provocadas por el mismo modelo de sociedad. El Estado asume, por tanto, la tarea de intervenir en los procesos sociales no sólo con el fin de evitar que se profundicen las desigualdades, sino también para que desaparezcan. Se trata de un mandato derivado del reconocimiento de la dignidad de la persona, de su autonomía ética frente al Estado, que de acuerdo con el artículo 14 de la Constitución no puede ser objeto de ninguna discriminación. En suma, el Estado está al servicio de la persona¹⁰⁹.

Pero si en épocas pasadas las responsabilidades de los diferentes agentes sociales (sector público, sector privado y sociedad civil) estaban claramente delimitadas y diferenciadas¹¹⁰; en la actualidad estos agentes actúan en constante relación, construyendo la sociedad compartida por ellos desde la responsabilidad compartida¹¹¹, permitiendo que entidades de los distintos sectores trabajen separadamente o de forma conjunta para hacer frente a problemas y retos comunes. En un entorno sociopolítico definido por la relación simbiótica que establecen los agentes sociales públicos y

¹⁰⁹ HORMAZÁBAL MALARÉE, H.: “Una necesaria revisión del concepto de culpabilidad”, *Valdivia. Revista de Derecho*, Vol. 18, núm. 2, 2005, pág.168.

¹¹⁰ PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad social en el Tercer Sector”, *Rev. Salud y Drogas*, núm.1, 2007, pág. 138.

¹¹¹ VIDAL, P.: *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas*. Centro de recursos del Observatorio del Tercer Sector. www.tercer-sector.org

privados, no es posible entender la acción social¹¹² moderna sin considerar la necesaria e intensa corresponsabilidad del sector público, del sector privado y del sector sin ánimo de lucro¹¹³, pues aun teniendo, como se ha señalado, diferentes fundamentos básicos y rigiéndose por lógicas institucionales diversas lejos de enfrentarse, les convierte en complementarios en múltiples áreas y dimensiones¹¹⁴, teniendo en cuenta que los programas amplios de acción social y servicios sociales -y de salud y educación- del Estado nunca han sido reemplazados por la iniciativa de las entidades de acción social no lucrativa, pues éstas proporcionan atención sólo a grupos reducidos. Su ayuda, aunque en números absolutos sean cantidades elevadas, en su representatividad relativa, afecta a pequeños sectores de la población¹¹⁵.

Ya en 1985, el Comité de Ministros del Consejo de Europa hace una Recomendación¹¹⁶ a los gobiernos de los Estados miembros sobre el trabajo voluntario; de dicha Recomendación cabe destacar, la importancia de sensibilizar a los ciudadanos de los principales problemas sociales y de la necesidad de contribuir a través del trabajo voluntario para aportar soluciones; la promoción de la participación de las organizaciones de voluntarios en la planificación de las políticas sociales; la promoción de la consulta a las organizaciones voluntarias sobre los proyectos y programas susceptibles de ser puestos en marcha con su concurso; y, la creación de organismos de unión entre las distintas organizaciones de voluntarios para facilitar el contacto con los poderes públicos. En este marco, la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, dictada al amparo del artículo 149.1 de la Constitución, tiene, entre otros objetivos, una vocación eminentemente de incentivo de la colaboración particular en la consecución de fines de

¹¹² Entendida aquí la acción social como la acción que comprende todas las intervenciones de organismos públicos o privados destinadas a aligerar la carga que representa para los hogares e individuos una serie establecida de riesgos o necesidades, siempre y cuando no exista un acuerdo que sea ya simultáneo y recíproco, ya individual. Sus funciones son: enfermedad/sanidad, incapacidad, vejez, supervivientes, familia/niños, desempleo, vivienda y exclusión social no incluida en categorías anteriores, en EUROSTAT, ESSPROS, Manual 1996, Bruselas, 1996.

¹¹³ GÓMEZ GARCÍA, J. y PRIETO ALÁIZ, M. (Dirs. y Coords.): “El papel del Tercer Sector en la lucha contra la exclusión social en Castilla y León”, en AA. VV.: *Bienestar social y riesgo de exclusión en Castilla y León*, Valladolid, (Consejo Económico y Social), 2010, pág. 264.

¹¹⁴ VIDAL FERNÁNDEZ, F.: “El modelo de esfera pública: La dinámica del Tercer Sector en las transformaciones del Estado del Bienestar”, en *Informe 2003. Políticas Sociales y Estado de Bienestar en España*, Madrid (Fundación Hogar del Desempleado- GARDE, J.A.), 2003, pág. 227.

¹¹⁵ PETRAS, J.: “El postmarxismo rampante: Una crítica a los intelectuales y a las ONG”, 2000. www.lahaine.org/b2-img13/petras_ongs

¹¹⁶ Recomendación núm. R (85) 9.

interés general, en atención y reconocimiento a la cada vez mayor presencia del sector privado en la tarea de proteger y promover actuaciones caracterizadas por la ausencia de ánimo de lucro, cuya única finalidad es de naturaleza general y pública¹¹⁷. Del mismo modo, en este sentido, la Ley del Tercer Sector de Acción Social plantea como objeto de la misma, fortalecer la capacidad del Tercer Sector de Acción Social como interlocutor ante las Administraciones públicas, para el diseño, aplicación y seguimiento de las políticas públicas en el ámbito social, con el fin de asegurar un desarrollo armónico de las políticas sociales, una identificación correcta de las necesidades de los grupos afectados y un óptimo aprovechamiento de los recursos¹¹⁸.

En España¹¹⁹, respecto a los servicios atinentes a la persona, se observa una progresiva sustitución de la gestión directa y con medios propios de la Administración de dichos servicios públicos, por formas diversas de regulación y financiación de su prestación por entes del llamado Tercer Sector de Acción Social¹²⁰, lo que ha supuesto, entre otros factores, que dicho sector experimente un espectacular auge. Dicha colaboración de la Administración con la iniciativa privada sin ánimo de lucro se lleva a cabo fundamentalmente mediante transferencias corrientes a fondo perdido, conciertos y subvenciones como principales.

Se emplea el constructo “bienestar mix”¹²¹ para hacer referencia a la participación de dichos tres sectores en el bienestar social. En este proceso de complementariedad, las organizaciones del TSAS ofrecen diferencias derivadas de la naturaleza de los inputs (intercambio, disponibilidad, gratuidad, solidaridad) y los outputs (escucha, participación, identidad, así como servicios que proveen orientados al bien común) de las organizaciones que lo componen. Estas organizaciones se han consolidado como un agente más -en cooperación o alternativa- junto a la empresa privada y al sector público

¹¹⁷ Exposición de Motivos de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

¹¹⁸ Preámbulo Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social

¹¹⁹ A diferencia de España, en los países anglosajones existe una larga tradición de confianza a agentes sociales de la prestación de servicios a la persona, en VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 208.

¹²⁰ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 128.

¹²¹ JUANEDA AYENSA, E.: *Retos de las organizaciones del tercer Sector en el modelo de Bienestar: implantación de sistemas de gestión de Calidad Total y Compromiso Organizativo*, Tesis Doctoral, Logroño (Universidad de la Rioja), 2009, pág. 189.

para proporcionar los bienes y servicios que toda sociedad moderna precisa¹²². Así, las organizaciones del TSAS se encuentran hoy en día presentes en todos los estratos sociales, con un continuado crecimiento y prolongada expansión¹²³. La satisfacción de los intereses generales ha dejado de ser considerada responsabilidad exclusiva del Estado para convertirse en tarea compartida con la sociedad¹²⁴.

Cumplen con la función de prestación de servicios como una de sus razones de ser, al atender a las necesidades de los grupos más vulnerables o con riesgo de exclusión social, a través de la prestación de un conjunto de servicios que permitan, en primer lugar, cubrir las necesidades y, en segundo lugar, facilitar oportunidades de participación e integración en la sociedad. En la mayoría de los casos, aunque no en todos, estos servicios están financiados gracias a subvenciones o compra de servicios del sector público, pero, en otros casos, su financiación se deriva de los recursos propios de las entidades o de aquellos conseguidos a través de sus socios, de los ciudadanos individualmente y de otras organizaciones¹²⁵.

La función de prestar servicios es predominante. Muchas veces es incluso su única razón de ser. A la hora de ofrecer servicios pueden responder de dos formas diferentes: satisfaciendo una carencia, es decir, una ausencia de servicios, o aportando otra alternativa para permitir la elección al ciudadano. Es importante señalar que a veces esta tendencia de prestación de servicios ha sido propiciada por el propio sector público, que ha considerado ventajoso fomentar la provisión de servicios a través de entidades voluntarias a las que financia a través de conciertos, convenios o subvenciones diversas¹²⁶. Por ello, se puede afirmar que la acción concertada con las entidades del

¹²² RODRÍGUEZ GARCÍA, M^a.J.: “Asociaciones y coproducción de servicios en municipios españoles”, *Cuadernos de Trabajo Social*, Vol. 25, núm. 2, 2012, pág. 359.

¹²³ ALVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJAN, M.L.: *Definición del sector no lucrativo, en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*, cit., pág. 11.

¹²⁴ Respecto a la participación de las personas y las entidades voluntarias en los intereses generales, algunas leyes de voluntariado trascienden los contenidos en el objeto de las políticas sociales, abarcando todos los campos de actuación en que dicha actividad es útil. Vid. Ley 7/1998, de 6 de mayo, del Voluntariado de la Comunidad de la Rioja.

¹²⁵ RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2011, pág. 11.

¹²⁶ ROVIRA I FONTS, J.: “Contribución de las entidades no lucrativas al bienestar social”, *Documentación Social*, núm. 71. 1988, pág. 93.

TSAS en materia de acción social y servicios sociales ha aumentado la acción de política social y ha estimulado el ejercicio de la solidaridad¹²⁷.

Dada su naturaleza, las entidades no lucrativas son mucho más libres en sus decisiones y métodos de trabajo que las estructuras burocráticas y, por lo tanto, más flexibles en sus enfoques de los nuevos problemas que surgen en la sociedad o en un ámbito determinado de la misma. Se puede afirmar, por tanto, que nacen y crecen sobre la base de nuevos desarrollos llevados a cabo e impulsados por emprendedores, manifestando así, su capacidad de ser agente innovador o pionero¹²⁸. Entidades que ejemplarizan esta función son, entre otras, las plataformas ciudadanas, las dedicadas a colectivos con necesidades emergentes, las asociaciones basadas en la ayuda mutua (de alcohólicos, de ludópatas, de enfermos...). Sus acciones son particularmente eficaces combinando la utilización de respuestas nuevas, métodos originales e instrumentos conocidos con un espíritu de empresa¹²⁹.

El modelo mixto de bienestar ha conducido a las entidades del TSAS a un creciente papel en la producción de servicios de bienestar, lo que sin duda era y es necesario por la propia naturaleza de los colectivos y de sus necesidades sociales, pero con riesgos de deriva hacia una institucionalización instrumental que puede desvirtuar a medio plazo la propia naturaleza socio-institucional del sector. Deriva que puede acentuarse en la medida en que la presión social de las necesidades, el recorte del gasto público social y la competencia selectiva de la empresa mercantil aumenten su impacto en el quehacer organizativo del TSAS. El espacio de la exclusión y la vulnerabilidad siempre será un espacio de intervención del TSAS y más en momentos en que la conjunción del paro estructural y los recortes de gasto social bloqueen la satisfacción de necesidades y las expectativas de vida de muchos colectivos vulnerables. Sin embargo, la respuesta a las necesidades es insuficiente si no va acompañada de acciones en el ámbito de la reivindicación de derechos y en la promoción de la participación social,

¹²⁷ RODRÍGUEZ CASTEDO, A.: “Los servicios Sociales: hacia una sociedad más justa y solidaria”, *Temas*, núm. 24, 1996, pág. 58.

¹²⁸ CASADO, D. “El sector voluntario de objeto social en perspectiva europea”, en AA.VV. (JERÉZ, A. Coord.), *Trabajo voluntario o participación. Elementos para una sociología del tercer sector*, Madrid (Tecnos), 1998, pág. 175.

¹²⁹ GRACIA FUSTER, E.: *El apoyo social en la intervención comunitaria*, Barcelona (Paidós), 1997, pág. 25.

que son base de la reconstrucción de la reciprocidad social y de la redistribución pública de recursos¹³⁰.

Si es mejor tener servicios sociales organizados y gestionados por organizaciones no gubernamentales sin fin de lucro que no tenerlos, el que sean estas entidades las protagonistas principales en dichas prestaciones puede no ser el modelo ideal de desarrollo, y nunca en un Estado social. Muchos ciudadanos del denominado primer mundo exigen que sus gobiernos presten los servicios sanitarios, educativos y sociales. Sin embargo simultáneamente (especialmente en los países en desarrollo) la acción de las entidades del TSAS crean y prestan servicios paralelos a los prestados por los gobiernos (o en su ausencia), con el riesgo de afectar la voluntad de los Estados para la prestación de los mismos. El TSAS es un actor social y político con incidencia en la defensa de los derechos sociales, pero sin legitimidad democrática para su garantía¹³¹. La legitimidad de las entidades del TSAS es una legitimidad fundacional, es decir, legitimidad para existir desde su propia constitución, diferente de la legitimidad para operar relacionada con la modalidad en que dan cumplimiento a su razón de ser: acciones y modo de llevar a cabo las mismas¹³².

El Estado de Bienestar posee el monopolio del bienestar legítimo, por lo que la colaboración de las entidades del TSAS parte de la consideración de que éstas son adecuadas para desarrollar una labor que sirva para amortiguar el malestar social de la población perjudicada por la implantación de directrices económicas de un Estado de Bienestar debilitado¹³³, junto, prioritariamente, a la legitimidad de su presencia dada en un Estado democrático.

¹³⁰ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 18.

¹³¹ ENGLER, Y.: “Las ONG y el Imperialismo”, *AlterInfos-Global*, 2007. www.alterinfos.org

¹³² SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad social empresarial: gobernanza corporativa, empresa y ONG”, cit., pág. 145.

¹³³ RUBERT DE VENTÓS, en PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, Tesis doctoral, Barcelona (Universidad de Barcelona), 2001, pág.181.

1.3.2. EL TERCER SECTOR COMO AGENTE GARANTE DE PARTICIPACIÓN Y COHESIÓN SOCIAL

El Tercer Sector de Acción Social, como agente social, desempeña de un modo específico acciones sociales de especial relevancia como la promoción de derechos, la sensibilización y denuncia, la articulación de la participación social y la promoción de formas organizadas de solidaridad y la detección de nuevas necesidades sociales. Determina, junto al Estado, la familia y el mercado, la naturaleza y calidad del vínculo social, las relaciones entre los sujetos (individuos y grupos), el nexo que establecen estos con el Estado, sus expectativas, etc.; sus capacidades, virtudes, pasiones y conocimientos; las oportunidades y experiencias que una sociedad ofrece para la realización de los intereses y visiones de sus individuos, para la expresión de los gustos y preferencias, para el contacto con las creencias y recuerdos de tradiciones y comunidades de memoria y la celebración del pasado y la comunidad, etc.¹³⁴. Las actividades llevadas a cabo por muchas entidades del TSAS defienden ideas, valores, derechos, promueven actitudes, comportamientos; entre ellas, se pueden citar la defensa de derechos humanos, del medioambiente, de colectivos desprotegidos, de movimientos por la paz, de actitudes pro o contra la globalización, de actitudes por la tolerancia, la libertad, la solidaridad, el altruismo, el voluntariado, la cooperación internacional, etc.¹³⁵.

Estas entidades ejercen, a través de su actividad, una función de cohesión de diferentes grupos sociales: desde la integración social de los propios usuarios, los voluntarios y los socios, a la interrelación con otras organizaciones del Tercer Sector y otros agentes de su entorno próximo¹³⁶. La función de prestar servicios señalada *supra*, se amplía a la prestación de bienes intangibles, de modo que se crean lugares para el establecimiento de relaciones sociales, tanto desde un fin en sí mismo como un medio

¹³⁴ ALIENA, R.: “El Tercer Sector, la exclusión social y la crisis de la economía española”, *Documentación Social*, núm. 58, 2010, pág. 161.

¹³⁵ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, cit., pág. 122.

¹³⁶ RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, cit., pág. 11.

mediante las cuales satisfacer necesidades emocionales y afirmativas del individuo¹³⁷. El asociacionismo se valora como una gran ayuda en cuanto a apoyo, especialmente cuando las personas afectadas por un problema (carencia, enfermedad o crisis personal o familiar), no saben qué hacer ni a dónde acudir. Con el concurso de las entidades del TSAS se facilita la cohesión social -al promover valores sociales y éticos y estimular la solidaridad- la libertad política, la libertad personal, la creación y reproducción de sentido, etc.¹³⁸.

Por su propia naturaleza, su estructura particular y su orientación, así como por sus actividades específicas, las entidades del TSAS preservan y propagan las nociones de iniciativa, voluntariado, participación y pluralismo¹³⁹, defendiendo, asimismo, los principios democráticos de la protección de los intereses de las minorías, de la necesidad de satisfacer las carencias de los débiles y de trabajar en pro de la cooperación al desarrollo a favor de los pueblos más desfavorecidos del planeta. En este contexto, las entidades del TSAS pueden ser la base para que estas prácticas prosperen y cambien las disposiciones de las personas hacia una cultura de la solidaridad, frente a planteamientos individualistas. Se ha señalado que la supervivencia de las entidades del TSAS sólo está garantizada en un orden de libertad y pluralismo, “como valores esenciales que dan soporte a la libertad de elección y a las funciones de anticipación y renovación relacionadas con los cambios sociales”¹⁴⁰.

El tercer sector de forma paralela o simultánea a la prestación de servicios (o precisamente a través de dicha prestación) asume una misión de incidencia cultural sobre el entorno y los valores sociales, actuando directamente o influyendo sobre otros actores sociales, mediante trabajo comunitario y desarrollo local; potenciación del tejido social; propagación de valores; educación; persuasión sobre prácticas solidarias y estilos de vida; campañas contra la xenofobia, el racismo, el odio; fomento de coaliciones;

¹³⁷ BARRÓN, A.: *Apoyo Social. Aspecto técnico e implicaciones*, Madrid (Siglo XXI), 1996, pág. 10.

¹³⁸ FUENTES FERDOMO, en MAÑAS ALCÓN, E. *et alii*, (MAÑAS ALCÓN, E. Dir.): *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010. La responsabilidad social corporativa y el futuro de la empresa* Madrid (Fundación Alternativas), 2011, pág. 74.

¹³⁹ ANDRÉS ORIZO, F.: *Los nuevos valores de los españoles*, Madrid (Fundación Santa María), 1991, pág. 223.

¹⁴⁰ DAHRENDORF, R.: *La Sociología de la Industria y de la Empresa*, México (Uteha), 1979, pág. 40.

pugna por el reconocimiento de individuos y grupos vistos como inferiores, poco dignos o repugnantes¹⁴¹.

1.3.3. ACCIÓN POLÍTICA

El carácter político se argumenta al entender que el TSAS constituye una expresión organizada de la sociedad civil y un instrumento básico para la articulación de la participación social, contribuyendo al ejercicio activo de la ciudadanía y la calidad democrática¹⁴². Una de las aspiraciones que tienen buena parte de las organizaciones no gubernamentales es participar activamente de las decisiones políticas que se tomen tanto a nivel internacional como nacional, e influir en la agenda de los gobiernos y en las políticas sobre todo económicas que pueden afectar a aquellas sociedades y personas más empobrecidas del planeta¹⁴³.

La reflexión realizada por los antropólogos en torno al sentido amplio de lo político como un ámbito de la esfera social que no se agota ni se limita a las instituciones administrativas, ni a las organizaciones estatales, ni a los políticos profesionales, es de una gran importancia, ante la simplificación y el reduccionismo progresivo que se hace en la sociedad del término político como equivalente a estatal o público¹⁴⁴. La dimensión política de la participación se refiere a la actividad encargada de traducir los problemas privados en temas públicos (y viceversa)¹⁴⁵.

El Tercer Sector junto a los poderes públicos y las empresas debe actuar entendiendo a todos y a sí mismo como miembros de una misma comunidad política¹⁴⁶. La participación política se caracteriza porque las personas tratan de influir en la agenda de actuación de las autoridades públicas, o en la actuación de éstas en sí mismas; las

¹⁴¹ ALIENA, R.: “El Tercer Sector, la exclusión social y la crisis de la economía española”, cit., pág. 161.

¹⁴² TSCHORNE, P.: *Guía para la gestión de asociaciones*, Madrid (Editorial Popular), 1994, pág. 60.

¹⁴³ VALOR, C. y DE LA CUESTA, M.: “El papel del Tercer Sector en la promoción de la RSE: análisis de cuatro vías de actuación”, *Revista asturiana de economía*, núm. 41, 2008, pág. 29.

¹⁴⁴ RIVAS, A.M.: “Antropología política”, en DE LA CRUZ (Coord.): *Introducción a la Antropología para la Intervención Social*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2000, pág. 251.

¹⁴⁵ BAUMAN, Z.: *Modernidad Líquida*. México (Fondo de Cultura Económica), 2004, pág. 76.

¹⁴⁶ ALIENA, R.: “El Tercer Sector, la exclusión social y la crisis de la economía española”, cit., pág. 161.

diversas entidades, en tanto asumen dicho papel, defienden y hace valer causas ante las autoridades públicas¹⁴⁷. La incidencia política de las entidades del TSAS implica acciones de información, diálogo, presión y denuncia, mediante movilización social y presencia en órganos participativos, destinadas a instituciones públicas y a colectivos y entidades privadas con capacidad de decisión en aspectos que afectan a la población, con la finalidad de influir de forma positiva en defensa de los colectivos más vulnerables¹⁴⁸.

Cuando se habla de papel político, se sobreentiende participar en el poder, es decir, tener acceso real a las organizaciones (las personas que las configuran) y las decisiones que les afectan¹⁴⁹. El papel político implica acción política a través de la consulta, la manifestación, la participación, e intervenciones en estructuras y espacios públicos: radio, prensa, televisión; intervenciones desde las que emite opinión, crea imágenes, sentencia prejuicios, critica a gobiernos y empresas, promueve ideas, populariza conceptos, etc.¹⁵⁰.

El TSAS es considerado un actor político porque motiva y proporciona razones a muchas de las personas que acaban participando con papeles activos en política y porque cultiva las virtudes (civiles, cívicas y críticas) que requiere el sistema político. La sociedad con la existencia de las entidades del Tercer Sector se vuelve más plural, democrática e igualitaria, en un Estado de Bienestar que protege a sus ciudadanos si lo realiza con el concurso de estas entidades, pues no se olvide que estas organizaciones, tienen su origen en la participación de diferentes ciudadanos en la solución de problemas de la sociedad¹⁵¹. Dentro de su función como actor político, se defiende el TSAS como agente social referente de las políticas sociales¹⁵², es decir, el sector actúa en nombre y para alcanzar los objetivos de las personas que dice representar.

¹⁴⁷ PÉREZ BOZA, E.: *Mapa conceptual del voluntariado: Características Iniciales, Formales y Finales*, Documentos de Trabajo, Universidad Pablo de Olavide, 2008, pág. 6.

¹⁴⁸ CONGDE: *Código de conducta de las ONG de Desarrollo*, Madrid (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), 1998, pág. 16.

¹⁴⁹ ARNAIZ ARNAIZ, N.: "Siglo XXI: ¿el siglo de la participación?", *Zerbitzuan*, núm. 48, 2010, pág. 121.

¹⁵⁰ ALIENA, R.: "El Tercer Sector, la exclusión social y la crisis de la economía española", cit., pág. 120.

¹⁵¹ RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, cit., pág. 11.

¹⁵² LARA CREVILLEN, J.: "II Plan Estratégico del Tercer Sector: Los retos del sector para los próximos años", *Revista Española del Tercer Sector*, 2012, núm. 22, pág. 2.

Aparece aquí la función mediadora desempeñada entre el individuo dentro de su esfera privada y las instituciones complejas de la vida pública. De este modo hacen de pasarela, de comunicación entre estas dos esferas y, al mismo tiempo, de medio de defensa contra la amenaza de la alienación y la soledad del individuo rodeado de estructuras técnicas despersonalizadas. Esta actuación no atiende directamente las necesidades de la población, pero como representantes de ésta o logrando que sean sujetos sociales con voz propia, convoca hacia ellos la atención necesaria del resto de los actores sociales. Cabe destacar así su papel como lugar de encuentro, como plataforma de convergencia de distintas energías, proyectos, fondos e instituciones interesadas y como uno de los principales motores en el desarrollo de la sociedad civil¹⁵³.

En la perspectiva de la democracia participativa, al incorporar a los ciudadanos a la política bajo los supuestos de la ética política, la solidaridad, la cooperación y la corresponsabilidad, estableciendo así una continuidad comunicativa entre el ámbito público estatal y el ámbito público no-estatal, se ejerce el rol de las entidades sociales como mediadores que establecen puentes entre los ciudadanos y las instituciones políticas, como facilitadoras o garantes, de la incorporación de los ciudadanos a la política. En gran medida, es a través de las entidades sociales de todo tipo como se aprende a participar y, por tanto, a adquirir el estatus y el rol de la ciudadanía, pues tales estructuras se encuentran en mejor disposición para incorporar a los ciudadanos a procesos de comunicación y de deliberación, y por tanto, están en mejor disposición de transmitir las habilidades necesarias para moverse en la esfera de la política¹⁵⁴.

Como actor político, la función de actuar como defensor, activador o reformador constituye una de sus funciones primordiales, si bien no todas ejercen dicho papel. Desde este se realizan actuaciones de activación hacia intereses particulares y/o generales, entre las que ese pueden señalar: a) defensa de los intereses de un grupo particular: económico, en situación de carencia o peligro; b) lucha contra algunas

¹⁵³ MAYOR ZARAGOZA, F.: “Un rol fédératoire”, *Revista de Occidente*, núm. 180, 1996, pág. 31 (a partir del documento “Un rol fédératoire”, UNESCO).

¹⁵⁴ LARA CREVILLEN, J.: “II Plan Estratégico del Tercer Sector: Los retos del sector para los próximos años”, cit., pág. 4.

actitudes como el racismo o la desigualdad entre mujeres y hombres; c) posicionamiento para que se tomen o no ciertas medidas, para que se efectúen ciertos cambios respecto a las migraciones, a políticas sociales, etc.¹⁵⁵. Para ello, se plantean distintos repertorios de acción, que van desde la mediación mediante contactos informales o la participación en diversos organismos y procesos de participación¹⁵⁶ hasta la protesta mediante el desarrollo de actividades de carácter disruptivo: concentraciones, manifestaciones, movilización social a través de medios de comunicación, etc., con actitudes críticas de denuncia de las injusticias sociales. Sin duda, el conocimiento de la realidad en la que viven las personas con las que trabajan impulsa a desarrollar actividades de defensa de derechos y a influir a los poderes públicos en temas que les afectan¹⁵⁷.

La participación cívica propia de la cláusula democrática del Estado en la Constitución junto a la cláusula del Estado social lleva al hecho de la participación de los sujetos en la composición y acción de los organismos y estructuras públicas, pues la Constitución establece en su art. 129.1 un mandato específico de participación de los interesados en la actividad de los organismos públicos cuya función afecte a la calidad de vida o al bienestar en general, en cuanto ciudadanos con capacidad, pero pudiendo tomar parte de las mismas, no solo por dicha condición de ciudadanos y de los derechos a ella aparejados, sino también en cuanto a su conocimiento y especialización en la materia de que se trate o en cuanto a su representatividad de los intereses colectivos¹⁵⁸. Representatividad que las leyes atribuyen a las organizaciones del Tercer Sector: asociaciones, fundaciones y entidades singulares, pues, como se ha señalado *supra*, que la totalidad de las leyes autonómicas de Servicios Sociales le dedican un título a la ordenación de la participación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social en el Sistema de Servicios Sociales (en ocasiones se hace referencia directa a las entidades de voluntariado).

¹⁵⁵ RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*", cit., pág. 11.

¹⁵⁶ Más de 2.000 ONG tienen una posición consultiva en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas y en torno a 1.400 en el Departamento de Información de dicho Consejo. Ver: SUSTAINABILITY: *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*, London (Sustainability), 2005. www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.

¹⁵⁷ COMISIÓN EJECUTIVA: *Contribuir a la inclusión social de las personas más desfavorecidas, trabajando con un enfoque integral las distintas dimensiones del fenómeno de exclusión*. Propuesta de la Comisión al Pleno de la VI Asamblea General, Madrid (Cruz Roja Española), 2007, pág. 3.

¹⁵⁸ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 199.

En España son muchos los órganos de participación social creados en el ámbito de la política y acción social del Estado: consejos autonómicos y locales de servicios sociales, de la juventud, de la mujer etc. En ellos, junto a representantes de los usuarios, las empresas, los sindicatos, los colegios profesionales, etc. se encuentran las asociaciones, fundaciones y entidades singulares¹⁵⁹.

En el marco de la acción política de las entidades del TSAS, son importantes los planteamientos críticos que visualizan el impacto despolitizador de sus actuaciones, argumentado, desde un doble planteamiento, por un lado, la creciente centralización de la misión en la prestación de servicios y la profesionalización consecuente de las entidades conlleva, o puede conllevar, la despolitización de los problemas (las situaciones problema se atienden desde planteamientos asistenciales e incluso rehabilitadores, sin planteamientos preventivos y sin acciones o denuncias al propio sistema) y, por otro lado, el hecho de que las actuaciones de las entidades dependan de los recursos ajenos que aportan especialmente Administraciones públicas o instituciones financieras (tanto desde las ayudas económicas de los bancos (a través de convocatorias abiertas y/o mediante convenios de colaboración en acuerdos directos) como mediante el establecimiento de créditos anticipados al cobro de las subvenciones concedidas o los convenios suscritos con y por la Administración), origina un cierto nivel de autocensura, de manera que acaban obviándose aquellas cuestiones políticas que puedan resultar controvertidas y se moderan las críticas a los gobiernos y a los poderes fácticos¹⁶⁰.

En oposición a los planteamientos que presentan a las entidades voluntarias con un marcado papel político, existen argumentos que llevan a considerar que éste es

¹⁵⁹ Entre otros, son ejemplos de interés a nivel nacional: *El Consejo Nacional de la Discapacidad*: órgano consultivo interministerial a través del que las organizaciones representativas de personas con discapacidad y sus familias participan en la planificación, seguimiento y evaluación de las políticas que se desarrollan en el ámbito de la discapacidad. Está regulado por el Real Decreto 1855/2009 de 4 de diciembre; *El Consejo Estatal de las Personas Mayores*, órgano colegiado de carácter consultivo de la Administración General del Estado, adscrito al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, regulado por el Real Decreto 117/2005, de 4 de febrero, que ha sido parcialmente modificado por los Reales Decretos 1128/2008, de 4 de julio y por el 1434/2008, de 29 de agosto.

¹⁶⁰ PICAS CONTRERAS, J.: “El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación”, cit., pág.184.

realizado -en caso de serlo- por las entidades en cuanto tales, es decir, por los socios que dirigen y gestionan la organización, desde posiciones ideológicas y desde su pertenencia a plataformas de participación política más o menos formales; mientras, el voluntariado -referido a las personas voluntarias, que en pocas ocasiones son también socios con voz y voto- se configura como un espacio de proximidad empática y de intervención personalizada, en el que la dimensión política no se busca ni se reivindica.

La neutralidad del voluntariado es un aspecto central que ha permitido la maximización de la base social, y, por lo tanto, constituye un elemento explicativo -si bien no el único- de su éxito social. Al presentar un perfil ideológico bajo, al eludir en la mayoría de las ocasiones la vinculación ideológica explícita, al despolitizarse formalmente, el voluntariado se ha proyectado socialmente como un modelo de participación apto para todos, ya sean jóvenes o mayores, hombres o mujeres, personas en paro o clases acomodadas, católicos practicantes o ateos, izquierdistas radicales o conservadores, población inmigrante o nacionales. La acción voluntaria se dirige más a la ayuda que a la movilización, y remite al individuo y a una experiencia concreta, personal e intransferible, sin una toma de conciencia desde una dimensión grupal y activa orientada prioritariamente a la movilización, ya que el voluntariado se liga a la actividad y no al activismo¹⁶¹.

Es interesante señalar la posición planteada hace más de dos décadas, pero siempre en debate, de quienes consideran que la función política del TSAS es la “no solución de problemas”¹⁶². Según esta visión, sigue en vigor afirmar para el momento presente que el sector voluntario puede ser utilizado por el sector público para hacer políticamente soportables conflictos que ni él mismo, ni, obviamente, el mercado, puede resolver. Esta puede parecer una postura cínica, pero están presentes en las ciudades muchas personas, que ven atendidas sus necesidades primarias de alimento, gastos de alquiler, luz y agua, por entidades no lucrativas en un momento de grave crisis económica. De ahí que, aun hoy, se pueda defender desde posturas radicales que

¹⁶¹ ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente”, *Documentación Social*, núm. 160, 2011, pág. 109.

¹⁶² SEIBEL, citado por CABRA DE LUNA, M.A. y DE LORENZO GARCÍA, R.: *El sector no lucrativo en España*, Madrid (Escuela Libre Editorial), 1993, pág. 103.

promoviendo el papel del sector voluntario, el sector público diluye o esquiva las responsabilidades que en caso contrario le exigirían los ciudadanos¹⁶³.

Cuando las entidades del TSAS consolidan su intervención como elementos correctores del Estado y del mercado, arriesgan su rol dirigido a llevar a cabo reivindicaciones estructurales e ideológicas, por lo que frente a la cada vez mayor precarización del Estado de Bienestar, corren el riesgo de actuar con formas de neobeneficencia, favoreciendo la subordinación de las necesidades colectivas a otros intereses del Estado y del capital¹⁶⁴. Por ello, ha de pasar a un plano protagonista la defensa de los derechos sociales y del Estado de Bienestar, desde la exigencia de políticas sociales que den respuesta a las necesidades sociales y la promoción de la participación social¹⁶⁵.

1.4. A MODO DE RECAPITULACIÓN

Cada organización puede realizar las tres funciones señaladas de forma simultánea o secuencial, pero normalmente, da un peso específico diferente a cada una de ellas, según sea su misión, desde aquellas estrictamente asistenciales a aquellas más orientadas a la generación de valores o acción política. Cometidos sociales distintos a la prestación de servicios de responsabilidad pública, como investigación, sensibilización, promoción de derechos, denuncia, están experimentando un menor desarrollo en la mayor parte de las organizaciones¹⁶⁶. Las entidades del TSAS en la actualidad han dado un giro hacia la prestación básica de servicios y en estos momentos funcionan más como agencias de ayuda social que como agentes con estrategia política y con un nivel

¹⁶³ ROVIRA I FONS, J.: “Contribución de las entidades no lucrativas al bienestar social”, *Documentación social*, núm. 71, 1988, pág. 178.

¹⁶⁴ GÓMEZ GIL, C.: *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, cit., pág. 21.

¹⁶⁵ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, cit., pág. 22.

¹⁶⁶ CANTO, A. y LÓPEZ-AROSTEGI, R.: *Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia. Documento Síntesis*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia), 2010, pág. 58.

de actuación integral¹⁶⁷. La situación de crisis económica conduce a un incremento de necesidades sociales relacionadas con el empleo, la vivienda, la renta y la alimentación y afecta especialmente a las personas que se encuentran en peor situación de pobreza y exclusión social. Aparecen “nuevos rostros” en la pobreza que están aumentando en grupos como inmigrantes, infancia, mujeres, personas con discapacidad, etc. Ante este contexto de crisis, las entidades sociales y de economía social, junto con otras redes de ayuda y solidarias, son testigos de la realidad y se hacen cargo de las personas que sufren pobreza y exclusión social¹⁶⁸. Pero, una presión asistencial tan grande puede destruir el nervio básico de muchas organizaciones, haciéndoles perder el sentido y el norte de su misión y visión.

Situación similar se produce respecto a la acción realizada en los países en desarrollo. Son numerosos los estudios que consideran a las ONGD idóneas para la prestación de servicios básicos, como las más adecuadas gestoras de la ayuda humanitaria, especializada en acciones de lucha contra la pobreza. Esta visión refuerza su carácter humanitario, pero debilita el componente político, a la vez que en su labor escasea la interlocución con los gobiernos y la presión política¹⁶⁹.

Realizar una clasificación tipológica desde las funciones señaladas lleva a plantear varios grupos configurados según tengan prioridad -o exclusividad- las actividades económicas -conocidas también como materiales- o las políticas -inmateriales-, desde las variables: territorio, número y participación de los socios en las decisiones de la gestión, número de voluntarios y profesionales, estructura de mando y profesionalización de la gestión, y procedencia de los ingresos¹⁷⁰.

En la primera categoría existen dos grupos diferenciados: a) el configurado por entidades no arraigadas en el territorio, en las que los socios participan poco en las

¹⁶⁷ MORA ROSADO, S.: “Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.23, 2013, pág. 43.

¹⁶⁸ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “El impacto de la crisis económica en las organizaciones del Tercer Sector de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 43.

¹⁶⁹ ORTEGA, M.L.: “Las ONGD: ¿socios o instrumentos de las Administraciones públicas?”, en AA.VV. (BENGOA, J. y CALLEJÓN, M^a E. Coords.): *La palabra empeñada. Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza*, Madrid (Plataforma 2015 y más-La Catarata), 2004, pág. 157.

¹⁷⁰ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, cit., pág. 124.

decisiones de la gestión, cuentan con muchos socios o simpatizantes, muchos voluntarios y muchos profesionales; tienen una estructura de mando vertical y presentan una gran profesionalización de la gestión y la mayor parte de sus ingresos procede de subvenciones y convenios con la Administración pública y empresas lucrativas y de la prestación de servicios -ejemplos paradigmáticos son Cruz Roja, entidades pertenecientes al CERMI, y ONGD-, y b) el grupo formado por pequeñas asociaciones arraigadas en el territorio, en las que los socios participan mucho en las decisiones de la gestión, cuentan con pocos socios, pocos o ningún voluntario y un número significativo de profesionales que asumen la gestión directa; tienen una estructura de mando vertical y presentan una profesionalización creciente de la gestión y sus ingresos procede de subvenciones públicas y donantes privados, sean estos de pequeña o mediana dimensión -en este grupo se encuadra el mayor número de medianas y pequeñas asociaciones locales-.

Por su parte, en las segundas, precursoras de ideas, actitudes, y valores; también se plantean dos formas diferentes de existencia: a) aquellas arraigadas en el territorio en las que los socios participan activamente en la toma de decisiones; cuentan con pocos socios, pocos voluntarios; poseen una estructura de mando horizontal y no profesionalización de la gestión con un número contingente de profesionales; la parte más importante de los ingresos procede de donativos o cuotas de los socios y tienen presupuestos reducidos -medianas y pequeñas asociaciones locales con funcionamiento autónomo pero pertenecientes a redes amplias, dedicadas principalmente a la ayuda mutua entre afectados por problemas de salud prioritariamente, con una apertura a la heteroayuda-; y b) aquellas no arraigadas en el territorio en las que los socios no participan activamente en la toma de decisiones; cuentan con muchos socios o simpatizantes, muchos voluntarios y muchos profesionales especializados; poseen una estructura de mando vertical y una alta profesionalización de la gestión en la cúspide de la pirámide; la parte más importante de los ingresos procede de los socios, simpatizantes y de la Administración pública y empresas privadas y tienen presupuestos muy grandes -organizaciones del tipo Amnistía Internacional-.

Consolidar el Tercer Sector de acción social en los próximos años pasará por tener presente y trabajar, entre otros, los siguientes aspectos: creación y afianzamiento de agrupaciones por sectores e intereses concretos; reivindicación como agente social y

económico, como interlocutor válido y cualificado ante las Administraciones públicas; mantener la vocación de complementariedad con las Administraciones y equilibrar la prestación de servicios con la movilización social¹⁷¹. El TSAS, como agente representativo de la sociedad civil, se plantea como reto de futuro a corto y medio plazo, garantizar la prestación de bienes y servicios a las personas y colectivos más vulnerables y aumentar su incidencia política a partir de su fortalecimiento como actor social¹⁷².

2. LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL OBJETO DE ESTUDIO

Las características intrínsecas a la naturaleza de cada tipo de organización (surgidas de la normativa que afecta a cada una de las figuras jurídicas) marcan el funcionamiento interno de las entidades y son motivo de algunas de las diferencias entre unas y otras: distintos procesos constitutivos y disolutivos, distintos órganos de gobierno, diferente modalidad de funcionamiento democrático, etc. Un distinto desarrollo de la estructura de una organización puede condicionar también, entre otras cuestiones, su disponibilidad de recursos, el alcance de su actividad o su legitimidad social.

La elección de la forma jurídica de una organización es una decisión estratégica impulsada por los promotores o fundadores en relación a aquella que ofrece la mayor flexibilidad y mayor oportunidad para el logro de sus objetivos sociales¹⁷³. En la legislación correspondiente, se observa la sencillez de los procedimientos existentes para constituir dichas organizaciones. No obstante, la figura de la fundación presenta frente a las asociaciones (en éstas, tres personas como promotoras, es suficiente para

¹⁷¹ ARNAIZ ARNAIZ, N.: “Siglo XXI: ¿el siglo de la participación?”, cit., pág. 123.

¹⁷² CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013–2016*, cit., pág. 29.

¹⁷³ GREGORY DEES, J.: *Una pequeña Guía para entender el Tercer Sector*, 2001. www.caseatduke.org/document.jh

elaborar el acta fundacional y registrar la figura asociativa -art. 5, Ley orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación-, algunos requisitos de mayor dificultad por lo que se refiere a los aspectos de patrimonio económico afecto a los fines, pues se exigen cuantías elevadas no siempre asumibles directamente por los particulares promotores de una idea asociativa (art. 12, Ley 2002 de 26 de diciembre de fundaciones).

En muchas organizaciones del TSAS la estructura jurídica, con el paso del tiempo, se modifica o amplía con fines estratégicos¹⁷⁴, que pueden, en ocasiones, desvirtuar el sentido social de origen¹⁷⁵, cuando no, garantizar el control absoluto de la nueva organización por parte del fundador, en este caso por los miembros del patronato, al ser aquel una persona jurídica -encarnada en los miembros de la junta directiva de la asociación que realiza tal transformación como fundación-, pasando a ser patronos -“dueños”- casi a perpetuidad. A diferencia de la asociación, la fundación se considera la organización menos democrática que pueda existir (la organización, actividades, administración... dependen de forma directa del fundador, que es quien constituye los órganos de gobierno y elige directamente a las personas que lo componen)¹⁷⁶, pero esta tendencia no es constitutiva de crítica ni debate generalizado, pasando desapercibida o ignorada como situación más o menos malévola.

¹⁷⁴ Fundación ONCE, Fundación Secretariado General Gitano, Fundación Amnistía Internacional, Fundación Intermón-Oxfam, Fundación Mondragón, Fundación ASPACE-Rioja, son ejemplos de organismos y asociaciones que partiendo de una figura jurídica concreta, ceden parte de su actividad y recursos para ser gestionados desde otra organización con diferente figura jurídica pero vinculada a la primera, en la que desaparecen los elementos democráticos, como es el caso de las fundaciones. De esta forma, la caracterización realizada en su momento por PÉREZ DÍAZ y LÓPEZ NOVO, respecto a las diferencias existentes entre las asociaciones y fundaciones, pierde su capacidad clarificadora; dichos autores señalan: “las fundaciones suelen ser una expresión de la filantropía privada de los sectores sociales económicamente pudientes; las asociaciones suelen ser una expresión del activismo cívico de la ciudadanía. Las fundaciones son una suerte de extensiones de la personalidad (individual o corporativa) de sus fundadores, que establecen su misión y definen su identidad; las asociaciones, en cambio, son entidades colectivas y sus *outputs* son el producto de procesos de participación y decisión colectiva”, en PÉREZ DÍAZ, V y LÓPEZ NOVO, J.P.: *El Tercer Sector social en España*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección general de publicaciones, 2003, págs. 159-160.

¹⁷⁵ Para algunos autores, el autocontrol sólo es posible en la medida en que las ETSAS cuenten, en su seno, con formas de organización auténticamente democráticas (ello hipotéticamente sería factible cuando la organización adopta la forma jurídica de asociación, pero en cambio sería más difícil, por causas imputables a su estructura interna, cuando se trata de una fundación). Vid. PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, cit., pág.187.

¹⁷⁶ GÓMEZ GIL, C.: *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, Madrid (Los libros de la Catarata), 2005, pág. 57

El TSAS está integrado por organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades. Las entidades que interesan en el presente trabajo son aquellas empleadoras de trabajadores remunerados¹⁷⁷: las pertenecientes a las categorías consideradas prototipos o paradigmas del subsector: las asociaciones que desarrollan actividades no de mercado para sus socios (entidades de carácter mutualista-de autoayuda) o para grupos de ciudadanos no socios (entidades de interés general-de heteroayuda), las fundaciones privadas y las entidades singulares. Nada se menciona en las normas laborales acerca del ánimo del empleador, de manera que, desde el momento en el que se compromete a recibir servicios retribuidos de sus trabajadores en los términos legales, actúa como contraparte de la relación de trabajo, independientemente de si su ánimo es o no lucrativo, es decir, de si tienen por finalidad típica y propia la legítima persecución de la obtención de ganancia que revierta en el interés particular o si, en cambio, no aspira a repartir los beneficios entre sus miembros sino que los destinan a la consecución del fin propio¹⁷⁸.

El tamaño y la complejidad del sector son enormes. En la actualidad, se desconoce el tamaño del sector, en la misma forma que se dispone de información sobre el Sector público o sobre el Sector de mercado lucrativo; se señala como una de sus principales carencias la falta de visibilidad, al no existir sistemas de información que permitan obtener datos fiables y de forma continuada en el tiempo¹⁷⁹. En España en el año 2000 se contabilizaban 11.000 entidades de acción social¹⁸⁰ y la cifra estimada para 2010 superaba las 29.000¹⁸¹. Los rasgos que definen al conjunto del Tercer Sector de Acción Social, no se conocen en la misma medida de precisión que otras organizaciones sociales: empresa lucrativa, cooperativas y empresas de inserción, sindicatos, partidos políticos, etc., por lo que se trabaja con estimaciones. Los últimos datos recogidos de forma sistemática respecto a un número amplio de las mismas y que se consideran

¹⁷⁷ La exigencia de que estas instituciones carezcan de finalidad lucrativa -por imperativo legal- no interfiere, ni afecta a la posición de empleadoras de las mismas. Sentencias del TS de 22 de junio de 1982 (RJ 1982, 4070) y del TSJ de Cataluña de 11 de abril de 2002 (JUR 2002, 173054).

¹⁷⁸ Vid. DE NIEVES NIETO, N.: “El régimen laboral del personal de las entidades no lucrativas”, cit., pág. 35.

¹⁷⁹ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, cit., pág. 25.

¹⁸⁰ MARTÍNEZ MARTÍN *et alii* (FUNDACIÓN TOMILLO), en MONTSERRAT CODORNIU, J.: Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, cit., pág. 123

¹⁸¹ PÉREZ YRUELA, M. y NAVARRO ARDOY, L.: “El Tercer Sector de Acción Social en España. Situación y retos en un contexto de crisis”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 48.

extrapolables al conjunto, proceden del año 2010. En la literatura existente desde 2013¹⁸² hasta el presente¹⁸³, se trabaja con una cifra de 30.000 entidades. Según los datos señalados, en los últimos quince años, el número de entidades ha aumentado en 19.000, un 272 %, lo que supone una media de más de mil al año.

En el año 2012, se señalaba que los rasgos que caracterizaban a las entidades del Tercer Sector de Acción Social se mantenían estables desde 2008; datos que pueden asumirse, a falta de estudios empíricos para la situación actual. La mayoría del sector está constituido por organizaciones de primer nivel, que suelen estar presentes en un único ámbito geográfico, prevaleciendo las entidades que trabajan en los ámbitos de mayor proximidad territorial (local y provincial). La antigüedad media de las entidades es de 23,8 años, realizando actividades de intervención directa y cerca de la mitad, han sido declaradas de utilidad pública¹⁸⁴.

2.1. ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES. ESTATUTO JURÍDICO

Desde su planteamiento legal, la asociación es una unión de personas que existe con independencia de los recursos de que disponga. La fundación supone un conjunto de bienes adscritos a un fin, a los que el Derecho otorga personalidad jurídica. Aquellas organizaciones que no responden a estas dos fórmulas jurídicas tienen un tratamiento específico como entidades de carácter singular. Las diferencias entre asociación, fundación y entidad singular más que en su finalidad, están en sus órganos y sistemas de

¹⁸² IC-A (CAINZOS FERNÁNDEZ *et alii*): *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG, Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones*, (Instituto de Consejeros-Administradores), 2013, pág. 12.

¹⁸³ NAVARRO ARDOY, L.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España, Resumen Comparativo 2010-2012*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2012, pág. 12.

¹⁸⁴ NAVARRO ARDOY, L.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España, Resumen Comparativo 2010-2012*, cit., pág. 12.

gobierno, sus obligaciones fiscales y la mayor o menor dependencia del control administrativo público¹⁸⁵.

Las entidades del TSAS con sede en España, que llevan a cabo su actividad dentro del territorio español y fuera de él, surgen tanto de iniciativas españolas como a partir de matrices europeas e internacionales¹⁸⁶. Como se ha indicado, muchas asociaciones (y la ONCE como entidad singular) crean en su seno la figura de la fundación, siendo la primera, en la casi totalidad de las ocasiones, la que proyecta la imagen social y obtiene la legitimidad extendiéndola a la segunda.

A partir de los rasgos que caracterizan a las entidades del TSAS y que permiten elaborar una tipología de las mismas, *los objetivos y los destinatarios de la acción* en las fundaciones y en las asociaciones de interés público se plantean de forma solidaria, a la satisfacción de necesidades y/o a la modificación de algún aspecto de interés general, en oposición a aquellas entidades que se dirigen a la satisfacción de necesidades e intereses de sus propios miembros (si bien, cada vez más, trascendiendo el mutualismo originario por la atención de afectados por una determinada carencia, problema o situación no deseada ni deseable); es decir, con objetivos que pueden ser tanto de interés general como colectivo¹⁸⁷.

En cuanto a su *nivel de formalización*, están reguladas por normas que rigen el reparto de funciones, toma de decisiones, etc.: la organización interna, en las fundaciones, es centralizada, con una jerarquización de funciones, siendo la toma de decisiones desarrollada por un núcleo fijo (Patronos)¹⁸⁸, a diferencia de las asociaciones

¹⁸⁵ OSORIO ARCÍA DE OTEYZA, M.: “Las ONGs. Dimensión jurídica y sectorial”, en AA.VV. (OSORIO ARCÍA DE OTEYZA, M., Coord.): *Voluntariado Social*. Madrid (Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.-Fundación Luis Vives), 2003, pág. 19.

¹⁸⁶ De las internacionales y europeas, se pueden señalar a modo de referencia y por su relevancia: Cruz Roja, (Cruz Roja Internacional con sede en Suiza), Cáritas (miembro de la organización Caritas Internationalis), Ayuda en Acción (filial de la inglesa Acción Aid), Paz y Cooperación (adscrita al Bureau International de la Paz de Ginebra), Médicos del Mundo y Médicos Sin Fronteras (ambas organizaciones ligadas al sector sanitario y de origen internacional), Intermón-Oxfam (procedente de la adhesión de la organización española Intermón a la organización internacional de origen inglés Oxfam).

¹⁸⁷ CALDERÓN MILÁN, A.: *El sector no lucrativo en España: dimensión socio-económica y fuentes de financiación*”, Tesis doctoral, Albacete (Departamento de Economía Española e Internacional, Econometría, e Historia e Instituciones Económicas. Universidad de Castilla-La Mancha), 2008, pág. 23.

¹⁸⁸ Art. 16, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

en las que los objetivos y las decisiones son acordados por todos los socios en Asamblea General¹⁸⁹.

En el *orden económico y fiscal* las fundaciones reciben una dotación inicial de los fundadores, además de otros ingresos que pueda obtener¹⁹⁰, mientras las asociaciones se financian generalmente, por las cuotas periódicas de sus miembros, sin perjuicio de la obtención de otros ingresos. Los recursos económicos de los que disponen han de estar contenidos expresamente en los correspondientes estatutos de funcionamiento¹⁹¹. La Ley 49/2002 otorga un tratamiento fiscal ventajoso y semejante a las fundaciones y asociaciones declaradas de “utilidad pública” (excluye expresamente de este tratamiento, a las que no han obtenido dicha declaración) y a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)¹⁹².

Respecto a *la vida de las entidades*, las asociaciones nacen por voluntad de sus fundadores y se disuelven por la de los socios en Asamblea General, mientras las fundaciones, en principio, tienen una duración indefinida, si bien, la ley de Fundaciones contempla para casos excepcionales una duración determinada unida a la consecución de un objetivo puntual, y así lo hace al referirse a las causas de extinción de las mismas¹⁹³.

Respecto al *campo temático* no existen diferencias entre las fundaciones y asociaciones y entidades singulares, pudiendo ser aquel, en ambos casos, de gran pluralidad dentro de la acción social: defensa de derechos humanos, enfermedades, discapacidades, necesidades básicas, marginación, etc.

Respecto al *ámbito territorial* hace, pueden configurarse de ámbito nacional o autonómico, si bien las asociaciones frente a las fundaciones poseen una mayor amplitud de opciones: local, provincial, comarcal, autonómica, estatal e internacional; y,

¹⁸⁹ Art. 11, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación

¹⁹⁰ Art. 12, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones

¹⁹¹ Art. 7, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

¹⁹² Art. 2, Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin fines lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.

¹⁹³ Art. 31, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

por último, en cuanto a su *vinculación* con otras entidades no lucrativas, las posibilidades de actuación son varias: aislada, con coordinación territorial, con coordinación temática, con pertenencia a organizaciones de segundo nivel, etc.

2.2. ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS Y DIFERENCIALES DE LAS ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES

Las entidades que configuran el TSAS describen realidades con amplios espacios comunes, aunque no son totalmente coincidentes y junto a características similares compartidas, también presentan rasgos diferenciales bien contrastados¹⁹⁴.

Se presenta seguidamente una breve referencia a las asociaciones, fundaciones y entidades singulares como planteamiento de los elementos propios que caracterizan a cada una de ellas, pues si bien, como se ha señalado, todas ellas comparten los rasgos que las incluyen en la categoría descrita de Tercer Sector de acción social: actividad social, voluntariedad en la pertenencia y en la acción y ausencia de fin de lucro, entre otras; del mismo modo, posee cada una de las figuras jurídicas unos elementos que las diferencian del resto en su configuración y en su funcionamiento, tanto respecto a la Administración pública como a los miembros que a ellas pertenecen; y, en ocasiones, frente a las relaciones establecidas con los usuarios o beneficiarios de las actuaciones. Existen, como se describe seguidamente, diferentes estatutos jurídicos respecto a las entidades del TSAS, estatutos que determinan en cada caso las formas de su constitución, modificación y extinción; su finalidad, sus órganos de gobierno, sus regímenes patrimoniales y financieros, etc.

¹⁹⁴ MONZÓN CAMPOS, J.L.: “Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa-CIRIEC-ESPAÑA*, núm. 56, 2006, pág. 11.

De cada una de ellas se detallan los elementos relativos a: contexto de creación y existencia, figura jurídica correspondiente, principios y valores que las sustentan y la organización y funcionamiento básico.

2.2.1. LAS ASOCIACIONES

Se puede afirmar que siempre ha existido una tendencia en los seres humanos a agruparse para realizar diferentes actos de la vida personal y social, lo que ha dado lugar a asociaciones con mayor o menor nivel de formalización. Las personas se asocian voluntariamente para encontrar en los otros algo que no encuentran en cada individuo considerado individualmente; buscan tanto el desarrollo de actividades en grupo como otros elementos que les permiten enriquecerse con los otros con los que se encuentran¹⁹⁵.

La sociedad, partiendo del interés espontáneo de las personas para reunirse u alcanzar un fin común, desde la consideración de tal interés como un derecho inalienable, establece normas jurídicas encaminadas a dar a dichas agrupaciones un *estatus* jurídico para establecer derechos y obligaciones¹⁹⁶ que garanticen su funcionamiento desde las expectativas de los ciudadanos y del propio Estado.

2.2.1.1. CONTEXTO Y MISIÓN

Una asociación se configura por el conjunto de personas que se agrupan para la consecución de un fin concreto o el desarrollo de una causa determinada, en beneficio propio, de un colectivo o de la sociedad en general, independientemente de las variables tiempo y grado de formalidad; es decir una asociación se configura por el sumatorio de personas con fines o metas comunes¹⁹⁷. Las asociaciones formales son *agrupaciones*

¹⁹⁵ AA.VV.: *Mundo asociativo*, Madrid (Cáritas Española Editores), 1994, pág. 10.

¹⁹⁶ TAMAYO Y SALMORÁN, R.: “El sujeto del Derecho”, en AA.VV. (LAPORTA SAN MIGUEL, F.J. y GARZÓN VALDES, E.: *El derecho y la Justicia*, Vol. 2, Madrid (Trotta - Consejo Superior de Investigaciones Científicas - Boletín Oficial del Estado, 1996, págs. 293 y ss.

¹⁹⁷ ORTÍ, A, en ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del tercer sector. Los tipos organizativos del voluntariado”, *Revista Internacional de Sociología*, V. LXV, núm. 47, 2007, pág. 122.

*voluntarias de personas constituidas para desarrollar un determinado fin o actividad colectiva de forma estable, a favor de sus socios y/o de terceros, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes*¹⁹⁸.

La asociación de personas para alcanzar un fin común se constituye en un derecho constitucional (art. 22, CE.), y no supone su existencia ningún requisito formal preexistente; es decir el derecho de asociación se sustancia en el derecho previo de reunión. No obstante, cuando los ciudadanos pretender llevar a cabo acciones perdurables en el tiempo, tienden a asociarse asumiendo una forma jurídica que junto al aporte de derechos supone una serie de requisitos y obligaciones a los que responder. Aun no existiendo una definición como tal, en el tráfico jurídico la figura que recibe dicho nombre se entiende como *el acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular*¹⁹⁹. La ley orgánica 1/2002, de 22 de marzo, que regula el derecho de asociación se aplica²⁰⁰ a las asociaciones que no tengan fin de lucro y que no estén sometidas a un régimen específico²⁰¹, y pueden ser fundadores y miembros de una asociación, desde la vivencia de tal derecho constitucional, todas las personas tanto físicas como jurídicas, que persigan fines lícitos.

El fenómeno asociativo es considerado de gran importancia como instrumento de integración en la sociedad y de participación en los asuntos públicos, contribuyendo a un ejercicio activo de la ciudadanía y a la consolidación de una democracia avanzada, al representar los intereses de los ciudadanos ante los poderes públicos y desarrollando una función esencial e imprescindible en las políticas de desarrollo y promoción de los derechos humanos²⁰².

¹⁹⁸ CALDERÓN MILÁN, A.: *El sector no lucrativo en España: dimensión socio-económica y fuentes de financiación*, cit. págs. 24-25.

¹⁹⁹ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 220.

²⁰⁰ Art. 2, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

²⁰¹ Poseen un régimen específico los partidos políticos, sindicatos, organizaciones profesionales y empresariales, iglesias, confesiones y comunidades religiosas, federaciones deportivas, asociaciones de consumidores y usuarios, entre otros posibles. Art. 1.3., Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

²⁰² Exposición de motivos. Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Son diferentes las asociaciones de ayuda mutua y las asociaciones de heteroayuda. Es posible distinguir las formas asociativas y las funciones que realizan a partir de aplicar los conceptos de reciprocidad y redistribución propuestos por la antropología económica. La ayuda mutua se toma como factor diacrítico y se define como una forma de reciprocidad horizontal y simétrica entre personas que comparten la historia del mismo problema y que hace posible redefinir autónomamente la situación vivida. En cambio, la mayoría de asociaciones de heteroayuda se sitúan en el ámbito de la redistribución, reproduciendo las definiciones y las prácticas de intervención de los modelos institucionales hegemónicos; actuando, en muchos casos, con formas burocráticas similares a las empleadas en la Administración pública o como empresas lucrativas frente al mercado de servicios²⁰³.

2.2.1.2. PRINCIPIOS Y VALORES

Desde la Constitución española como marco de libertades, la asociación como persona jurídica, es una manifestación práctica del derecho de asociación de los ciudadanos (art. 22), si bien, la vivencia de dicho derecho no debe entenderse únicamente, aunque sí de forma principal, desde la figura formal de asociación.

Las asociaciones formales se plantean desde los principios de dignidad, libertad y democracia interna. Se concretan dichos principios, en el derecho de todas las personas a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos, lo que supone, a su vez, que nadie puede ser obligado a constituir una asociación, a integrarse en ella o a permanecer en su seno, así como a declarar su pertenencia a una legalmente constituida²⁰⁴; del mismo modo, su organización interna y funcionamiento deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo²⁰⁵.

²⁰³ CANALS SALA, J.: “Grupos de ayuda mutua y asociaciones de personas afectadas: Reciprocidades, identidades y dependencias”, *Cuadernos de Psiquiatría comunitaria*, Vol. 3, núm. 1, 2003, pág. 24.

²⁰⁴ Art. 1.3, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

²⁰⁵ Art. 2.5, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

En este punto es importante resaltar los principios de actuación que las asociaciones del Tercer Sector de acción social se han dado a sí mismas, como guía desde la que se mueve y enmarca la acción social de cada una de las organizaciones que lo integran: a) la acción social se entiende y plantea desde los objetivos nucleares de la inclusión y la cohesión social, la perspectiva de género y la participación; b) la cultura organizativa ha de estar basado en la toma democrática de decisiones, la transparencia y la responsabilidad social; c) se concibe la producción económica y la generación de empleo desde la justicia y la equidad con las personas, la solidaridad y responsabilidad con la sociedad y la sostenibilidad con el medio ambiente²⁰⁶.

2.2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO

En las asociaciones, la Asamblea General, integrada por todos los asociados²⁰⁷, es el órgano supremo de gobierno, su funcionamiento – así como la adopción de sus acuerdos- ha de regirse por el principio mayoritario o de democracia interna y deberá reunirse, al menos, una vez al año. Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos. No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o enajenación de bienes y remuneración de los miembros del órgano de representación²⁰⁸.

De acuerdo a la legislación, existe en todas las asociaciones registradas un órgano de gobierno y representación para gestionar y representar sus intereses, siempre, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General. De dicho órgano de representación sólo pueden formar parte los asociados²⁰⁹; su composición, reglas y procedimientos para la elección y sustitución de sus miembros, sus atribuciones,

²⁰⁶ LARA CREVILLEN, J.: “II Plan Estratégico del Tercer Sector: Los retos del sector para los próximos años”, *Revista Española del Tercer Sector*, 2012, núm. 22, pág. 7.

²⁰⁷ La ley, en su articulado (arts. 19-23), emplea el término asociados, si bien coloquialmente se habla de socios.

²⁰⁸ Art. 11, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

²⁰⁹ Art. 11, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

duración de los cargos, causas de su cese, la forma de deliberar, adoptar y ejecutar sus acuerdos y las personas o cargos con facultad para certificarlos y requisitos para que los citados órganos queden válidamente constituidos, así como la cantidad de asociados necesaria para poder convocar sesiones de los órganos de gobierno o de proponer asuntos en el orden del día, han de describirse en los estatutos de cada asociación²¹⁰. Su configuración en líneas generales cuenta con las figuras unipersonales presidente, secretario y tesorero.

Si los Estatutos no lo disponen de otro modo, las facultades del órgano de representación se extenderán, con carácter general, a todos los actos propios de las finalidades de la asociación, siempre que no requieran, conforme a los Estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

2.2.2. LAS FUNDACIONES

2.2.2.1. CONTEXTO Y MISIÓN

Las fundaciones se construyen jurídicamente durante el siglo XIX como participación privada en la consecución del servicio público. La fundación, institución peculiar dentro del Derecho civil, es únicamente autorizada por el poder público en cuanto cumple el fin de interés general²¹¹. En la mayoría de la literatura del Tercer Sector las fundaciones se consideran como un mundo aparte, menos concienciado, más elitista, que persigue fines no siempre sociales y que en ocasiones, cuando no disponen de voluntarios, no son tercer sector *strictu sensu*²¹², si bien, la fundación es el único ente jurídico-privado al que es consustancial la persecución del interés general, por encima

²¹⁰ Art. 7, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

²¹¹ ALLI TURILLAS, J.C.: *Fundaciones y derecho administrativo*, Madrid (Marcial Pons), 2010.

²¹² GIMÉNEZ ZURIAGA, I.: “El Buen Gobierno en las Organizaciones no Lucrativas. El caso de las fundaciones”, *El Boletín-Fundación ETNOR*, núm. 11, 2009, pág. 8.

incluso, en situación de conflicto posterior a su fundación, de la voluntad del fundador²¹³.

El artículo 34 de la Constitución reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la Ley. La primera norma jurídica de carácter general concerniente al sector voluntario que se promulga tras aprobarse la Constitución fue la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general²¹⁴. Dicha ley entre otros aspectos novedosos, adaptó el régimen regulador de las fundaciones al sistema de distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas.

Con posterioridad, se promulgó la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Esta ley abordó la regulación sustantiva y procedimental de las fundaciones, y desde ella, se consideran fundaciones *las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general*²¹⁵.

Las organizaciones en tanto que fundaciones, han de tener fines de interés general. Entre otros, desde la ley, se consideran como tales, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico²¹⁶.

²¹³ VAQUER CABALLERÍA, M., *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 213.

²¹⁴ CASADO, D.: “Régimen institucional en España del sector voluntario y opciones de perfeccionamiento”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008, pág. 86.

²¹⁵ Art. 2, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

²¹⁶ Art. 3, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

El Parlamento Europeo²¹⁷ señala, en este sentido, que *merecen apoyo especial las fundaciones que participen en la creación y desarrollo de respuestas e iniciativas, adaptadas a las necesidades sociológicas de la sociedad contemporánea. Particularmente, las que luchan por la defensa de la democracia, el fomento de la solidaridad, el bienestar de los ciudadanos, la profundización de los derechos humanos, la defensa del medio ambiente, la financiación de la cultura, las ciencias y prácticas médicas y la investigación.*

Por su parte, el Tribunal Constitucional español²¹⁸ ha apuntado que una de las notas características del Estado social de Derecho es que los intereses generales se definen a través de una interacción entre el Estado y los agentes sociales, y que esta interpenetración entre lo público y lo privado trasciende también al campo de lo organizativo, en donde, como es fácil entender, las fundaciones desempeñan un papel de primera magnitud²¹⁹. La fundación ha de perseguir, en su actividad como persona jurídica, un fin de interés general, siendo este un elemento caracterizador de la fundación en el Derecho español²²⁰, circunstancia, no común a todos los ordenamientos jurídicos en la materia²²¹.

Las fundaciones comparten las notas características que definen a las entidades no lucrativas y que se han descrito *supra*, pero incorporan y combinan tres elementos, sin los cuales no pueden concebirse: patrimonio, organización y fin. Como se ha señalado *supra*, la fundación es un patrimonio privado organizado para un fin: *un patrimonio*, propiedad de una persona natural o jurídica vinculado voluntariamente pero necesariamente a tal fin; *una organización*, como presupuesto de una personalidad jurídica necesaria (las fundaciones tienen personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones. Sólo las entidades inscritas en el Registro establecido al efecto, podrán utilizar la

²¹⁷ Resolución sobre las fundaciones en Europa, R.A. 304/93.

²¹⁸ STC 18/1984, de 7 de febrero.

²¹⁹ Exposición de motivos, Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

²²⁰ El ordenamiento jurídico español prohíbe que se constituyan fundaciones en favor de personas determinadas, tanto para asegurar su manutención como para atender sus necesidades concretas. STC18/1984, de 7 de febrero.

²²¹ Así ocurre, entre otros países europeos, en Alemania, Austria, Principado de Liechtenstein y Suiza. PEREZ LUCENA, R.: *Fundaciones familiares. Situación en España y Europa*, 2013. www.abogadodefundaciones.com

denominación de fundación²²²) y un *fin* de interés general²²³, en cuanto “es el fin el que determina la naturaleza de la fundación”²²⁴.

Las fundaciones, en un planteamiento teórico aceptado *a priori*, suponen la realización del objetivo de cooperación social a través de una decisión altruista llevada a cabo por los fundadores, que vinculan una masa patrimonial a objetivos concretos de interés social²²⁵. Sin embargo, dicha función altruista puede dirigirse a objetivos cautivos, ya que si su figura esencial, el fundador, puede ser cualquier persona física que decida crearla y reúna los requisitos para ello, también puede fundarla cualquier entidad pública o privada: empresa, sindicato, partido político, banco, club, entidad religiosa y el Estado y sus instituciones, con lo que su fin será, según establece la ley, siempre legal, si bien, puede tener intereses espurios.

Tradicionalmente, las fundaciones, como entidades cuyo estatuto y objeto viene determinado por la libre voluntad del fundador, han presentado una gran variedad de tipos, casi tantos como fundaciones²²⁶. Las fundaciones se estudian y clasifican en función de sus fines, es decir, en función del ámbito o esfera social en las que principalmente han de cumplir su finalidad: asistenciales, culturales, docentes, agrícolas y pecuarias, deportivas, laborales, etc. Es a partir de la Constitución, con la organización territorial del Estado en Comunidades Autónomas, cuando nace una nueva clasificación o tipología legal basada en el territorio. Así, se habla de fundaciones de ámbito nacional y fundaciones de ámbito autonómico, cada una de ellas con un ordenamiento propio, pero con una cobertura constitucional común.

²²² Art. 4, Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones.

²²³ El art. 3, Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones, plantea como fines, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

²²⁴ SALVADOR ARMENDÁRIZ, M.A.: Reseña a “ALLI TURRILLAS, J. C.: Fundaciones y Derecho administrativo”, *Revista Jurídica de Navarra*, 2010, núm. 49, pág. 290.

²²⁵ CABRA DE LUNA, M.A., en RODRÍGUEZ PIÑERO, *et alii: El sector no lucrativo en España*, Madrid (Fundación ONCE-Escuela Libre Editorial), 1993, pág. 107.

²²⁶ LORENZO GARCÍA, R.: “Las fundaciones y el sector no lucrativo”, cit., pág. 226.

En España la función de grupo de presión (*lobby* en término inglés) de las fundaciones no está muy extendida, salvo para determinados temas sectoriales como, por ejemplo, la defensa del medio ambiente. El objetivo de esta interesante función es influir en la política logrando cambios legislativos, asegurando una mayor participación en los recursos o estimulando a los organismos públicos para que desarrollen de forma más completa las decisiones políticas y mejoren en consecuencia la prestación de servicios²²⁷.

2.2.2.2. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios por los que se han de regirlas fundaciones en su actuación, vienen establecidos directamente en su ley reguladora, al hacer referencia en su capítulo V al *Funcionamiento y actividad de la Fundación* (Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones); de modo que se pueden mencionar como tales: a) la obligación a destinar efectivamente el patrimonio y sus rentas únicamente a sus fines fundacionales, b) dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados y c) actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de sus beneficiarios (art. 23 Ley 50/2002). El anteproyecto de ley de Fundaciones en su art. 22, incorpora a los señalados, la garantía de transparencia de su actividad en su funcionamiento, si bien omite la definición de tales actuaciones como principios.

La Asociación Española de Fundaciones entiende que este conjunto de entidades, a partir de una visión común de su actividad, comparte una serie de principios, dentro del marco establecido por la legislación estatal y autonómica aplicable²²⁸:

A) *Servicio a fines de interés general*

Este propósito, en una democracia, no debe ser sólo promovido en el ámbito estatal, autonómico o local, ni concretarse exclusivamente a través de instrumentos públicos, pudiendo tener su origen en otras iniciativas fruto del respeto al principio de

²²⁷ CAMPS, V.: *Virtudes Públicas*, Madrid (Espasa Calpe), 1990, pág. 154.

²²⁸ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES: *Asamblea General Extraordinaria. Principios*, Madrid (Asociación Española de Fundaciones), 2008.

subsidiariedad. Al no tener los poderes públicos la exclusividad del interés general, la sociedad civil y las fundaciones están llamadas, por tanto, a colaborar en estas finalidades, puesto que el interés común tiene como primer referente la dignidad de la persona así como el respeto a sus derechos y admite muy diversos protagonistas e impulsores, que tratan de servir a una gran variedad de causas colectivas, desde las más tradicionales a las más innovadoras.

B) Ausencia de fin lucrativo

Las fundaciones no tienen fin de lucro, por lo que los excedentes que pudieran conseguir han de reinvertirse en la misión estatutaria. Las fundaciones pueden desarrollar actividades empresariales, siempre que conserven la centralidad de los intereses generales y obedezcan a una finalidad altruista.

C) Compromiso con la voluntad del fundador

Una fundación es el resultado de la decisión filantrópica de un fundador, persona física o jurídica, concretada en unos Estatutos que constituyen su norma de gobierno al explicitar la voluntad de quien la crea en cuanto a la misión que ha de cumplir. Ese compromiso debe mantenerse con toda fidelidad –hay que preservar el mandato del fundador– pero sin perjuicio de aceptar que los fines de interés general señalados en los objetivos pueden necesitar adaptaciones y ajustes en el transcurso del tiempo, dado lo complejo y cambiante del entorno social y los riesgos de la obsolescencia.

D) Relevancia del papel del patronato

El patronato de una fundación cumple una función social de máxima importancia y tiene la principal responsabilidad en el buen hacer de la entidad. Por ello se debe atender de modo especial a la selección y renovación de los cargos de patronos que deben involucrarse al máximo en sus misiones esenciales: velar por el cumplimiento de la voluntad del fundador y la continuidad de la institución, aplicar la normativa, adecuar las actividades de la fundación a las exigencias de cada tiempo, formular las líneas estratégicas y controlar su cumplimiento, así como evitar conflictos de intereses.

E) Personal y técnicas de gestión

Es conveniente que los equipos profesionales de la fundación estén debidamente especializados, interesados en su formación continua y que se propicie su desarrollo

personal, garantizando la igualdad de oportunidades. Su carácter profesional y retribuido no excluye la posible, más aún deseable, participación de personal voluntario en el quehacer fundacional, que se incorpore a la entidad por motivos altruistas y por estar identificado con su misión, cuya formación y desarrollo también han de promoverse. En el seno de una fundación deben regir procedimientos que permitan una toma de decisiones ágil y flexible. Las técnicas de gestión más modernas y actualizadas deben ser aplicadas al mundo fundacional, cuya actuación debe recoger principios como la calidad, la eficiencia y la eficacia, el actuar a tiempo, la capacidad de iniciativa, la innovación, el aprendizaje continuo y la preocupación por todos cuantos tienen relación con la fundación.

Asimismo, conviene tener en cuenta que las fundaciones disponen, para el ejercicio de su actividad, de recursos limitados y, por otro lado, el mandato estatutario obliga a garantizar y optimizar el empleo de aquellos en las funciones específicas que les estén asignadas. Es aconsejable, por tanto, que las fundaciones planifiquen su actividad a corto, medio y largo plazo y diseñen los mecanismos e indicadores necesarios para lograr una evaluación objetiva y continua de sus programas y de los resultados obtenidos. A estos fines se considera aconsejable la autorregulación, que las fundaciones participen en sistemas de evaluación a cargo de instituciones de prestigio y que se sometan a auditorías.

F) Equilibrio y diligencia en la administración de recursos

Las fundaciones han de tratar siempre de maximizar sus aportaciones al interés general señalado en los estatutos, mantener un equilibrio permanente entre los recursos de que disponen y los programas que se propongan realizar, hacer frente a proyectos que excedan de su capacidad financiera colaborando con otras entidades análogas e identificar áreas de actividad que faciliten una deseable especialización y que atraigan, cuando sea necesario, financiación de terceros para sus programas. En la inversión de los activos patrimoniales y de los posibles excedentes, los administradores deben actuar con prudente diligencia, riesgo calculado y sometimiento a los principios de la ética, que deben presidir toda la gestión fundacional.

G) Transparencia

Las fundaciones deben ser organizaciones transparentes, premisa para establecer relaciones de confianza y cooperación con la sociedad a la que sirven. Esta transparencia debe presidir los nombramientos de patronos y directivos, la toma de decisiones, la delegación de autoridad así como garantizar el exacto conocimiento de la trascendencia de la aportación de las fundaciones al interés general por las administraciones y la sociedad. Igualmente, esta transparencia ha de plasmarse en la apertura de sus instalaciones y proyectos a la sociedad, en la creación y sostenimiento de líneas activas y accesibles de comunicación con el medio, en la elaboración de memorias u otros documentos informativos de la actividad desarrollada por cada fundación, en el cumplimiento de las obligaciones informativas con los protectorados y en una escrupulosa rendición de cuentas a las autoridades, los donantes y los sectores a los que sirve la fundación.

H) Independencia y colaboración

Las fundaciones tienen una elevada responsabilidad de ejemplaridad ética y compromiso con sus fines, así como con la promoción de intereses generales y con la difusión de sus principios en la sociedad, que ha de ser correlativa con una amplia autonomía e independencia. Las fundaciones asumen la responsabilidad derivada de sus actuaciones y su contribución al bienestar colectivo se potencia en un marco de libertad que permita la concentración de su tiempo y de sus recursos en las finalidades estatutarias. Desde esta posición de independencia, las fundaciones deben procurar responder a las exigencias de la sociedad global, como expresión de la solidaridad con los sectores más desfavorecidos, lo que frecuentemente aconseja participar en proyectos nacionales e internacionales que precisen de la colaboración de dos o más fundaciones con las consiguientes sinergias.

I) Sostenibilidad

Las fundaciones propiciarán el desarrollo sostenible, entendido como el que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las futuras. En consecuencia, en su gestión interna y su actividad impulsarán el progreso social, económico y medioambiental.

2.2.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO

En la organización social con figura jurídica de fundación se plantea legalmente la existencia de un conjunto de estructuras y cargos de gobierno y gestión, siendo estos obligatoriamente, el Patronato, los patronos, el Presidente y el Secretario.

En toda fundación debe existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma, que adopte sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos. El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros, que elegirán entre ellos un Presidente, si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los Estatutos. Asimismo, el Patronato deberá nombrar un Secretario. Pueden ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos. Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato, y deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los respectivos Estatutos (art. 14. Ley 50/2002).

Los patronos ejercen su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función(art. 15. Ley 50/2002).

2.2.2.4. LAS FUNDACIONES LABORALES

El interés de las empresas lucrativas por la responsabilidad social empresarial se instrumentaliza en muchas de ellas mediante fundaciones laborales²²⁹, como medio idóneo para canalizar sus actuaciones²³⁰.

²²⁹ El régimen jurídico básico de las fundaciones laborales en España se halla en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones. Junto a esta, existe normativa de ámbito autonómico, pues diversas comunidades autónomas disponen de leyes al respecto. En la actualidad, en España las fundaciones laborales paritarias constituyen una realidad pujante y dinámica, que afecta a más del 13% de los

Según la carta de identidad del grupo sectorial de fundaciones laborales españolas estas se asientan en tres principios inspiradores: la responsabilidad social de las empresas, el diálogo social y la corresponsabilidad de empresarios y trabajadores, articulada en compromisos mutuos de naturaleza convencional y, de ordinario, bajo fórmulas paritarias²³¹.

Las fundaciones laborales poseen una naturaleza jurídico-privada y están dotadas de una especificidad que las diferencia sustancialmente de otros entes, también privados, que operan en el ámbito sociolaboral como meros prestadores de servicios, casi siempre con ánimo de lucro: escuelas, guarderías, centros asistenciales y similares. Esta especificidad proviene del hecho de que son los propios empresarios y trabajadores quienes acuerdan, con carácter vinculante para cada una de las partes, dotarse de dicho instrumento para acometer determinados fines sociolaborales.²³²

La figura de la fundación Laboral tiene la ventaja, respecto a la empresa como tal, de que aúna en sí misma los ingresos procedentes de la empresa, en tanto persona jurídica fundadora, con las ayudas y subvenciones que puede obtener procedentes del Estado. Asimismo, dichas entidades se consideran un canal importante en el establecimiento de redes de colaboración y cooperación entre pymes, de modo que la prestación directa de determinados servicios por parte de estos empresarios,

trabajadores. Vid. GRUPO SECTORIAL DE FUNDACIONESLABORALES: *Fundaciones Laborales. Instrumento eficaz para canalizar la Responsabilidad Social de la Empresa. Documento de trabajo*, Madrid (Asociación Española de Fundaciones. Grupo Sectorial de Fundaciones Laborales), 2015, pág. 17. www.colegioeconomistas.com/datos/2/responsabilidad_social_7009.pdf

²³⁰ MORENO SOLANA, A.: “Situación actual y propuestas de mejora en la aplicación de la prevención de riesgos laborales en las pymes y para los trabajadores autónomos”, en AA.VV. (MERCADER UGUINA, J.R., Coord.): *Las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2015, pág. 291.

²³¹ GRUPO SECTORIAL DE FUNDACIONES LABORALES: *Grupo sectorial de fundaciones en pro de la RSE en el ámbito sociolaboral. Carta de Identidad*, Madrid (Asociación Española de Fundaciones), 2009, pág. 1. www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e395c0c98e/Grupos-Sectoriales-RSE-carta_de_identidad

²³² MELLA MÉNDEZ, L.: *Responsabilidad Social Corporativa y Fundaciones Laborales en España*, pág. 5. www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/NL_4_5.pdf

prácticamente imposible de llevar adelante por una sola empresa, se pueden implementar por dicha vía a través de la creación de fondos económicos comunes.²³³

Las razones que convierten a las fundaciones laborales en un vehículo idóneo para canalizar la responsabilidad social de las empresas, pueden sintetizarse como sigue: a) su carácter paritario y su fundamento en el diálogo social; b) su contacto con el tejido industrial de la zona, lo que las hace conocedoras de las necesidades de los empresarios y trabajadores de ésta; c) su gestión transparente y profesional; d) su no interferencia en las decisiones de gestión general y ordinaria que adopte la empresa; y e) su ideal de mejora continua y permanente en relación con los intereses de los trabajadores y sus familias y los empresarios en general²³⁴.

Igualmente, interesa destacar tres características que les aportan una peculiaridad diferenciada del resto de las fundaciones, a saber: a) su ámbito de actuación es el sociolaboral, b) atienden a intereses generales de determinados colectivos sobre principios de participación, publicidad y transparencia y c) sus beneficiarios son los trabajadores y sus familias, sin perjuicio de la atención que también se presta a las empresas que las promueven o participan en ellas, y a sus entornos, en la medida en que esta atención repercute en la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de aquéllos²³⁵.

Algunas de las actividades que se pueden llevar a cabo desde las fundaciones laborales son: a) Apoyo y asesoramiento en la gestión de la Seguridad y Salud Laboral, b) Apoyo y asesoramiento en la gestión del medio ambiente y recursos naturales, c) Empleabilidad y adaptación al cambio (*Outplacement*, intermediación en el empleo, formación ocupacional y continua, fomento de la inserción laboral de familiares discapacitados, apoyo y asesoramiento en casos de despido, d) Iniciativas encaminadas a la conciliación de la vida profesional y familiar, e) Apoyo a nuevas líneas de investigación en I+D+i en campos como seguridad y salud laboral, medioambiente..., f)

²³³ MORENO SOLANA, A.: “Situación actual y propuestas de mejora en la aplicación de la prevención de riesgos laborales en las pymes y para los trabajadores autónomos”, cit., pág. 291.

²³⁴ MELLA MÉNDEZ, L.: “Responsabilidad Social Corporativa y Fundaciones Laborales en España”, cit. pág. 14.

²³⁵ GRUPO SECTORIAL DE FUNDACIONES LABORALES: *Grupo sectorial de fundaciones en pro de la RSE en el ámbito sociolaboral. Carta de Identidad*, cit. pág. 1.

Gestión de planes de previsión social (planes de pensiones), g) Apoyo social (fomento del voluntariado, ayuda asistencial para las familias, telemedicina y teleasistencia, formación y educación, seguros de vida, apoyo y asesoramiento ante jubilación y/o enfermedad, ayuda a guarderías y servicios de cuidados de niños, becas y ayudas económicas a las familias, respeto a la privacidad (protección de datos), etc.²³⁶.

2.2.3. LAS ENTIDADES SINGULARES: CÁRITAS, CRUZ ROJA Y ONCE

Las Organizaciones no lucrativas de Acción Social que no responden a las fórmulas jurídicas de asociación y fundación tienen un tratamiento específico como entidades de carácter singular, y acoge a entidades consistentes en asignaciones de recursos a fines estables que careciendo de la condición de fundación son de carácter voluntarista y no lucrativo²³⁷. Son organizaciones muy específicas que presentan peculiaridades organizativas, de financiación y funcionamiento²³⁸. Dichas organizaciones de iniciativa y representación social han sido dotadas de un status jurídico-administrativo singular, por razones que apelan a sus orígenes históricos o a compromisos internacionales del Estado español²³⁹. Son los casos de la Organización Nacional de Ciegos de España, de la Cruz Roja Española y de la organización Cáritas. Reciben un tratamiento especial por parte del Estado en sus diferentes niveles administrativos territoriales, como coadyuvantes en el logro de sus fines, por considerar a las mismas un agente importante en el marco de las políticas sociales de bienestar e integración social; por lo que dichas figuras se llegan a institucionalizar en su relación con la Administración²⁴⁰.

²³⁶ GRUPO SECTORIAL DE FUNDACIONES LABORALES: *Instrumento eficaz para canalizar la Responsabilidad Social de la Empresa. Documento de trabajo*, cit., págs. 19-20.

²³⁷ CASADO, D.: *Organizaciones Voluntarias en España*, Barcelona (Hacer Editorial), 1995.

²³⁸ NAVARRO ARDOY, L.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Resumen Comparativo 2010-2012*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2012, pág. 7.

²³⁹ VÁQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 220.

²⁴⁰ A modo de ejemplo, así ocurre en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, en la que “la participación en el sistema de servicios sociales de las entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro, como Cruz Roja Española y Cáritas, merecerá una atención especial”. Art. 87, Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León.

2.2.3.1. CÁRITAS ESPAÑOLA

A) Contexto y misión

Cáritas española forma parte de la organización internacional *Caritas Internationalis* (CI). Esta última, perteneciente a la Iglesia católica, es la organización caritativa y humanitaria más grande del mundo. Fue fundada en 1897 en la ciudad alemana de Colonia por el prelado LORENZ WERTHMANN (1858-1921) bajo la denominación *Charitas verbandfür das katholische Deutschland*, cuya traducción literal en español significa “Asociación caritativa para la Alemania católica”. En 1916 fue reconocida por la Conferencia Episcopal alemana como la unión de las asociaciones diocesanas dedicadas a actividades de caridad. Actualmente agrupa 165 organizaciones nacionales de asistencia, desarrollo y servicio social. *Caritas Internationalis* es el corazón de la misión de la Iglesia. Sus miembros trabajan conjuntamente en una Confederación, al servicio de los pobres, vulnerables, desposeídos y marginados del mundo. En la actualidad engloba la Federación internacional de organismos católicos de acción caritativa y social instituida por la Santa Sede. Son 162 Cáritas Nacionales los miembros de *Caritas Internationalis*, que realizan una labor directa en 200 países y territorios, llegando con su ayuda a 24 millones de personas al año.

Cáritas se inspira en las Sagradas Escrituras, la Doctrina Social de la Iglesia y las experiencias y esperanzas de las personas desventajadas, que viven en la pobreza. Trabaja con personas de todas las creencias y también con quienes no las tienen²⁴¹.

Una de las siete regiones de *Caritas Internationalis* es Cáritas Europa, donde Cáritas Española está integrada como uno de sus 48 Cáritas que la forman. La red trabaja junto con instituciones europeas, Estados miembros de la UE y diferentes asociados públicos y privados. Cáritas Europa centra sus actividades en el trabajo de incidencia política ante las instituciones europeas relativas a pobreza, desigualdad social y migraciones. A su vez, apoya decisivamente a todos sus miembros en las actividades de cooperación internacional, ayuda humanitaria, desarrollo y paz.

²⁴¹ CARITAS: *Los órganos directivos*. www.caritas.org/es

Cáritas Española es la confederación oficial de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica en España, instituida por la Conferencia Episcopal. Fue constituida por iniciativa de la Conferencia Episcopal Española mediante acuerdo de la Asamblea Nacional de la Caridad en octubre de 1947²⁴². Como organismo de beneficencia pública y promoción social de la Iglesia, adquiere personalidad jurídica propia, tanto civil como eclesiástica, con el Decreto del Ministerio de Justicia de 12 de marzo de 1959²⁴³ y el Decreto de Erección de la Jerarquía Eclesiástica de 17 de marzo de 1960 (según se señala en el art. 14 de sus estatutos)²⁴⁴, respectivamente.

En España, la Constitución garantiza la libertad religiosa, y establece la cooperación del Estado con la Iglesia Católica y las demás confesiones (art. 16). En 1980 se promulga la Ley orgánica 7/1980 de 5 de julio de libertad religiosa, en cuyo articulado se reconoce personalidad jurídica civil a las iglesias, confesiones y comunidades religiosas (art. 5.1), atribuyéndoles capacidad para crear y fomentar asociaciones, fundaciones e instituciones con arreglo a las disposiciones del ordenamiento jurídico general (art. 6.2).

En este marco de libertades, los Estatutos de Caritas, redactados, según las directrices del Código de Derecho Canónico y la legislación civil vigente, fueron aprobados en noviembre de 1967²⁴⁵, y en su última modificación, por la Asamblea General, en octubre de 1993, siendo ratificados ese año por la Asamblea Plenaria de los Obispos.

Tiene por misión la realización de la acción caritativa y social de la Iglesia en España, a través de sus miembros confederados. Para ello se pone al servicio del Pueblo de Dios con el fin de promover y coordinar la comunicación cristiana de bienes en todas

²⁴² CRUZ ROJA: *Estrategia de emprendimiento y empleo joven 2013-2016. Plan de actuación de Cáritas española*, pág. 3. <http://www.empleo.gob.es>

²⁴³ Por Decreto de 12 de marzo de 1959 se crea el Registro Nacional de Asociaciones (Ministerio de la Gobernación) que desplaza al Registro de la Dirección General de Asuntos Eclesiásticos (Ministerio de Justicia).

²⁴⁴ CÁRITAS ESPAÑOLA: *Estatutos*, Madrid (Cáritas Española), 1993, pág. 8. www.caritas.es/publicaciones

²⁴⁵ CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA: *Cáritas española*. www.conferenciaepiscopal.es/index.php/caritas.html

sus formas, y de ayudar a la promoción humana y al desarrollo integral de todos los hombres. El desarrollo de su misión supone, entre otros aspectos, impulsar acciones y programas destinados a atender casos de pobreza concreta en el marco de la evangelización de las personas en situación de pobreza; ejercer acciones de cooperación y ayuda internacional en países pobres; denunciar las situaciones de injusticia que produce la pobreza y sensibilizar a la sociedad para conseguir la transformación necesaria que elimine las causas de la pobreza. Cáritas desarrolla en España una labor de apoyo y promoción social a diversos grupos sociales en situación de precariedad y exclusión social; apuesta por un mundo en el que la voz de los pobres sea escuchada y haya respuesta a sus reivindicaciones, un lugar en el que cada persona sea libre de prosperar y vivir dignamente en paz, en un medio ambiente cuya gestión sea responsable y sostenible, por el interés de toda la familia humana. Cáritas comparte la misión de la Iglesia Católica, en su servicio a los pobres y promueve la caridad y la justicia social en el mundo²⁴⁶.

Utiliza como medios para el cumplimiento de su misión los siguientes: a) Difundir el espíritu de caridad y de justicia social, procurando formar la conciencia de los católicos, en orden a la cristiana comunicación de bienes y al cumplimiento de los deberes de la justicia, conforme a las orientaciones de la jerarquía y de *Caritas Internationalis*. b) Coordina y promueve iniciativas, tanto privadas como públicas, en orden a la solución de los problemas de los necesitados, y coopera, en la medida que sea posible y conveniente, con los organismos nacionales e internacionales de asistencia y acción social, así como con las entidades de acción caritativa de otras confesiones. c) Estudia los problemas que plantea la pobreza en España, investiga sus causas y promueve, anima y urge soluciones, conforme a la dignidad de la persona humana y a la justicia. d) Coordina y promueve la acción de los distintos niveles de Cáritas, y procura la comunicación cristiana de bienes entre ellos. e) Coordina la acción caritativa y social de los miembros confederados que constituyen Cáritas Española, procurando así que la Iglesia dé un testimonio comunitario de su unidad y de la caridad que la vivifica. f) Participa en los esfuerzos de los necesitados para mejorar sus condiciones de vida. g) Contribuye al desarrollo funcional de sus miembros y en especial de las Cáritas Diocesanas y, a través de ellas, de las Cáritas Parroquiales. h) En casos de emergencia,

²⁴⁶ CARITAS: *Misión*. www.caritas.org/es

así como en las ocasiones que las circunstancias aconsejan una solución inmediata, coordina las actividades de sus miembros para ejecutar las necesarias tareas de urgencia²⁴⁷.

B) Principios y valores

Esta entidad singular se inspira en el Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia Católica, así como en la esperanza de las personas que viven en la pobreza, para responder a las catástrofes humanitarias, promover el desarrollo integral humano y combatir las causas de la pobreza y la violencia. Anima a las comunidades católicas y a todas las personas de buena voluntad a la solidaridad, con sus hermanos y hermanas que sufren en todo el mundo. Cáritas responde a las crisis humanitarias, las catástrofes naturales, los conflictos y las consecuencias del cambio climático. Salva vidas, alivia sufrimientos, ayuda a reconstruir medios de sustento y comunidades a largo plazo. Propone que las mujeres y los hombres de las comunidades más pobres y vulnerables puedan sobrevivir y recuperarse de las crisis humanitarias, para vivir en un medio ambiente seguro y protegido. Promueve el desarrollo integral humano, de manera que las mujeres y los hombres de las comunidades más necesitadas sean libres de prosperar y vivir dignamente en paz, en un medio ambiente cuya gestión sea responsable y sostenible, por el interés de toda la familia humana. Quiere un mundo en el que la voz de los pobres sea escuchada y haya respuesta a sus reivindicaciones, un mundo en el que las mujeres y los hombres de las comunidades más pobres y desventajadas puedan influir en los sistemas, las decisiones y los recursos que les afecten, viviendo administrados por gobiernos, instituciones y estructuras mundiales que sean justos y responsables²⁴⁸.

Cáritas se dedica al combate contra la pobreza, la exclusión, la intolerancia y la discriminación. Habilita a personas con menos recursos a participar en los asuntos que afectan directamente a sus vidas, además de interceder por ellos en los foros tanto nacionales como internacionales. Además, ayuda a personas en riesgo de exclusión social, dándoles hogar por algunos días, alimento y brindando servicios básicos de salud.

²⁴⁷ CÁRITAS ESPAÑOLA: *Estatutos de Cáritas española*, Madrid (Cáritas Española), 1993, pág. 10.

²⁴⁸ CARITAS: *Misión*, cit.

Los valores que fundamentan y guían su acción son: *la caridad*, fundamento de su identidad y servicio, fuente inspiradora de sus valores; *la centralidad de la persona*, la persona es el centro de la acción, Cáritas defiende su dignidad, reconoce sus capacidades, impulsa sus potencialidades y promueve su integración y desarrollo; *la justicia*, pues trabaja por la justicia y la transformación de las estructuras injustas como exigencia del reconocimiento de la dignidad de la persona y de sus derechos; *la solidaridad*, que caracteriza su sentimiento de unión a los que sufren y su convicción de igualdad y justicia; *la participación*, a través de una organización abierta a la participación de sus agentes y de los destinatarios de su acción social, que trabaja en equipo favoreciendo la integración de los que forman Cáritas; *la austeridad*, ya que desde su estilo de vida pone su voluntad en la utilización ética y coherente de los recursos; *el espíritu de mejora*, en tanto desarrolla su actividad buscando permanentemente mejorar y aplicar ideas innovadoras, siempre en beneficio de la persona, la comunidad y la sociedad en su conjunto; *la transparencia*, compartiendo una cultura institucional basada en la ética y en la apertura de la información hacia todos los interesados en su labor.

Cada organización nacional de Caritas se ha comprometido con la buena administración, la transparencia y la responsabilidad, como miembros de *Caritas Internationalis*.

C) Estructura organizativa y funcionamiento

a) *Caritas Internationalis*

Los miembros de *Caritas Internationalis*²⁴⁹ son más de 160 organizaciones benéficas nacionales o colectivos de ellas que trabajan con el apoyo de la respectiva Conferencia Episcopal. Está dividida en siete regiones que trabajan juntas sobre asuntos de interés común, reforzándose mutuamente y contribuyendo a la acción mundial. Dichas regiones son: África, Asia, Europa, América Latina y el Caribe, el Medio Oriente y Norte de África (MONA), América del Norte, y Oceanía. Además, tiene delegaciones ante Naciones Unidas, en Nueva York y Ginebra.

²⁴⁹ CARITAS: *Los órganos directivos*. www.caritas.org/es

Cada cuatro años, delegados de las organizaciones miembros de todos los países del mundo se reúnen en Asamblea General, en la Ciudad del Vaticano, con el fin de revisar el trabajo realizado y aprobar un marco estratégico y un presupuesto. La Asamblea elige a los miembros del Consejo Representativo, por un mandato rotativo de cuatro años, para que dirija las actividades de la Confederación. La Asamblea General también elige al Presidente, a los Vicepresidentes, al Secretario General y al Tesorero de *Caritas Internationalis*. El Presidente y dos vicepresidentes son miembros *ex officio* de la Junta Directiva, que está compuesta por siete miembros, tres de ellos elegidos por la Santa Sede y uno por el Consejo Representativo.

El Presidente es representante mundial de *Caritas Internationalis*. El Secretario General asume funciones de Director Ejecutivo y tiene su sede en la Ciudad del Vaticano, ocupándose de coordinar la respuesta de emergencia, la incidencia y las comunicaciones, así como de las relaciones internacionales y la capacitación.

b) Cáritas Española en el plano nacional

Cáritas Española, en su plano nacional, está constituida por todas las Cáritas Diocesanas, todas las agrupaciones de Cáritas constituidas en el territorio de una región o Comunidad Autónoma, por los organismos nacionales de las asociaciones e instituciones católicas de acción caritativa y social y por las órdenes e instituciones religiosas específicamente dedicadas a la acción caritativa y social²⁵⁰. Dicha entidad singular coordina y, en su caso, federa las asociaciones e instituciones de acción caritativa y social de la Iglesia, así como las actividades de acción caritativa y social de las órdenes e institutos religiosos de la misma naturaleza, de acuerdo con las formalidades que la jerarquía diocesana establezca.

Se rige por los siguientes órganos²⁵¹: la Asamblea Nacional, el Consejo General y su Comisión Permanente y la Secretaría General y sus Servicios Generales. La Asamblea Nacional de Cáritas Española, está presidida por la Comisión Episcopal, y

²⁵⁰ CÁRITAS ESPAÑOLA: *Estatutos de Cáritas española*, cit., pág.7.

²⁵¹ CÁRITAS ESPAÑOLA: *Estatutos de Cáritas española*, cit., págs. 13 y 14.

compuesta por los siguientes representantes de los miembros confederados: A) con voto deliberativo: a) los delegados episcopales y directores de las Cáritas Diocesanas, b) los consiliarios y presidentes de los organismos nacionales, de las asociaciones e instituciones católicas de acción caritativa y social, que se hayan confederado en Cáritas Española, c) un representante por cada una de las órdenes e institutos religiosos específicamente dedicados a la acción caritativa y social, que se hayan confederado en Cáritas Española y d) los miembros del Consejo General de designación directa de la Comisión Episcopal; B) con voto consultivo: a) los presidentes o, por su delegación, los secretarios de la CONFER (Confederación Española de Religiosos), de la FERS (Federación Española de Religiosos Sanitarios) y de la FERE (Federación Española de Religiosos de Enseñanza), b) un representante de la Unión Nacional de Apostolado Seglar (UNAS) y otro de la Junta Nacional de Acción Católica, c) los consiliarios y presidentes de los organismos nacionales, de las asociaciones e instituciones católicas de acción caritativa y social que, aunque no se hayan confederado en Cáritas Española, soliciten formar parte de la Asamblea y d) un representante de cada una de las órdenes e institutos religiosos de acción caritativa y social que, aunque no se hayan confederado en Cáritas Española, soliciten formar parte de la Asamblea.

c) Cáritas Española en los planos diocesano y parroquial

Cáritas Diocesana es el organismo oficial de la Iglesia para coordinar, orientar, promover y, en su caso, federar la acción caritativa y social en la propia diócesis²⁵², en sus planos diocesano y parroquial. La Cáritas Diocesana, erigida por el obispo de la diócesis, representa a todas las asociaciones e instituciones, órdenes e institutos de acción caritativa y social de la Iglesia diocesana, y a través de ella se mantiene la relación con el nivel supra diocesano de Cáritas Española. Actúan en sus respectivas diócesis con libre iniciativa y responsabilidad propia en la ejecución de cuantos programas y planes sean aprobados en la Asamblea de Cáritas Española u ordenados por la jerarquía y siempre que sean conformes con sus respectivos Reglamentos, procurarán impulsar y potenciarlas Cáritas Parroquiales y servirles de la forma más adecuada posible, así como a las diferentes asociaciones e instituciones de acción caritativa y social, coordinando sus acciones en un común esfuerzo por atender

²⁵² CÁRITAS ESPAÑOLA: *Estatutos de Cáritas española*, cit., págs. 22-24.

eficazmente a los necesitados. El obispo de la diócesis nombrará aquellos cargos directivos de Cáritas Diocesana que se determinen

La Cáritas Parroquial es el organismo oficial de la Iglesia para la acción caritativa y social de la parroquia. Aprobada su constitución por la Cáritas Diocesana, coordinará las actividades de la acción caritativa y social que, en nombre de la Iglesia, se desarrollen en la parroquia y, en su caso, federará las instituciones y asociaciones de acción caritativa y social que existen en la parroquia.

2.2.3.2. CRUZ ROJA ESPAÑOLA (CRE)

Cruz Roja Española es una institución con forma jurídica especial y diferenciada²⁵³. Destacan entre sus especificidades que su actividad se desarrolla bajo la protección del Estado, sus estatutos aparecen en el Boletín Oficial del Estado y su patronazgo queda reservado a los Reyes de España²⁵⁴. El sentido de su existencia es la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja²⁵⁵.

A) Contexto y misión

Cruz Roja Internacional se crea para dar forma a la idea de HENRY DUNANT de crear sociedades de socorro en tiempo de paz, cuya finalidad será cuidar de los heridos en tiempo de guerra por medio de voluntarios, idea recogida por cuatro ciudadanos suizos pertenecientes a la Sociedad Ginebrina de Utilidad Pública, que junto a Dunant fue conocido más adelante como "Comité de los Cinco": MOYNIER, DUFOUR, APPIA, MAUNOIR Y DUNANT, e impulsó en 1863 la creación del Comité Internacional de la Cruz Roja, que logra organizar, con el apoyo del Gobierno suizo, una conferencia diplomática el 8 de agosto de 1864 en Ginebra, donde participan 24 representantes de 16 países europeos y observadores de los Estados Unidos, obteniendo

²⁵³ CASADO, D.: *Organizaciones Voluntarias en España*, cit., 1992, pág. 35.

²⁵⁴ ORDEN TAS/2800/2007, de 21 de septiembre, por la que se modifica la Orden de 4 de septiembre de 1997, por la que se dispone la publicación de los Estatutos de Cruz Roja Española.

²⁵⁵ Artículo 1, ORDEN TAS/2800/2007, de 21 de septiembre.

como resultado la firma por doce Estados del primer Convenio de Ginebra, en el que se contempla: a) proteger a los militares heridos en campaña, b) la neutralización y protección del personal sanitario, así como de los hospitales militares, c) la aceptación de una cruz roja sobre fondo blanco como símbolo protector, d) el establecimiento de un comité permanente denominado Comité Internacional de la Cruz Roja (C.I.C.R.) y, e) la promoción de Sociedades de Socorro en aquellos países que se unieran a la misión²⁵⁶.

El Movimiento Internacional que nació para paliar el sufrimiento en los campos de batalla, pronto adquirió el compromiso de prevenirlo y remediarlo en todo momento y lugar. Asimismo, Cruz Roja ha sufrido una evolución respecto a sus objetivos y formas de hacer, que se puede describir en tres etapas sucesivas, que, a su vez, implican tres formas diferentes de acción, etapas en las que la aparición de una nueva no supone la desaparición de la anterior, sino que se produce en sentido sumatorio, de tal forma que en la actualidad, se mantienen las tres formas de acción, si bien, la acción humanitaria hacia las víctimas de los conflictos bélicos es y será la acción prioritaria en todos los casos en que se produzca un conflicto bélico en el radio de influencia de una asamblea nacional. La acción humanitaria o ayuda humanitaria²⁵⁷ es considerada por las ONG diferente a la ayuda al desarrollo; diferencia basada en los objetivos o propósitos de aquellas, la primera prioriza la satisfacción de las necesidades básicas, salvar vidas y aliviar el sufrimiento de las víctimas de desastres, mientras la segunda lo hace respecto a la producción de cambios económicos, sociales y políticos (gobernanza)²⁵⁸; de este modo, la opción por la acción humanitaria pierde valor frente a ésta²⁵⁹. No obstante, cobra importancia y centralidad, cuando la labor de las organizaciones no lucrativas se realiza en el contexto de la labor de los Estados ante graves y masivas violaciones de los

²⁵⁶ www.cruzroja.es

²⁵⁷ En este sentido se señala su diferencia con la Ayuda humanitaria realizada por los Estados desde el Derecho internacional, desde cuya doctrina, se entiende por tal la acción dirigida a la salvaguarda de los derechos humanos más fundamentales frente a su violación masiva en el territorio de un tercer Estado. Vid. ESCUDERO ESPINOSA, J.F.: *Aproximación histórica a la noción de intervención Humanitaria en el Derecho Internacional*, León (Universidad de León-Servicio de Publicaciones y medios audiovisuales), 2002, pág. 4.

²⁵⁸ Vid. GONZÁLEZ MARTÍN, M.: “¿Ser como Dinamarca? Una revisión de los debates sobre gobernanza y ayuda al desarrollo”, *Cuadernos de Trabajo de Hegoa*, núm. 42, 2007.

²⁵⁹ No obstante, desde las posturas de ayuda humanitaria “desarrollista” se añaden como objetivos: la construcción de la paz (incluso durante situaciones de conflicto), la defensa de los derechos humanos y el desarrollo, siendo asumido este planteamiento por la mayor parte de los gobiernos donantes, las agencias multilaterales y buena parte de las ONG, por lo que su diferencia con la ayuda al desarrollo, acorta sus distancias. Vid. PÉREZ DE ARMIÑO, K.: “La vinculación ayuda humanitaria-cooperación al desarrollo. Objetivos, puesta en práctica y críticas”, *Cuadernos de Trabajo de Hegoa*, núm. 33, 2002, pág. 6.

derechos humanos; en respuesta a la obligación colectiva de prestar ayuda y alivio²⁶⁰. Y ello, porque el valor y dignidad de la persona humana y la defensa y promoción de los derechos humanos fundamentales, como uno de los principales Propósitos en el que se basa la Carta de las Naciones Unidas, encuentra su plena realización y defensa en el desarrollo progresivo alcanzado por el Derecho internacional, de modo que las normas sobre la protección de la persona humana y de sus derechos fundamentales se han configurado como auténticas normas de *jus cogens*²⁶¹.

Las tres etapas mencionadas son: A) La etapa inicial de acción humanitaria hacia las víctimas de los conflictos bélicos, que implica: a) Derecho internacional humanitario, b) mediación y c) asistencia a prisioneros y refugiados, B) la etapa de acción humanitaria hacia las víctimas de desastres naturales y de otro tipo en tiempo de paz, mediante los instrumentos: a) Derecho internacional humanitario, b) prevención y alivio, c) promoción de la salud, d) acción directa ante desastres y e) socorro y ayuda en carretera, y C) la etapa actual caracterizada por la acción preventiva y en favor del bienestar social y de la calidad de vida, mediante intervenciones de: a) acción social, b) cooperación al desarrollo, c) acciones en pro de la paz, d) defensa de los Derechos Humanos y e) protección del medio ambiente.

Cruz Roja Española se funda el 6 de julio de 1864, de acuerdo con la Conferencia Internacional de Ginebra de 1863. En sus inicios en España se organiza bajo los auspicios de la Orden Hospitalaria de San Juan de Jerusalén y es declarada “Sociedad de Utilidad Pública”²⁶². Cruz Roja Española desarrolla su actividad en todo el territorio español, como única Sociedad Nacional de Cruz Roja, siendo su duración ilimitada y gozando de los beneficios inherentes a las entidades públicas; tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica y patrimonial para el cumplimiento de sus fines²⁶³.

²⁶⁰ ESCUDERO ESPINOSA, J.F.: *Aproximación histórica a la noción de intervención Humanitaria en el Derecho Internacional*, León (Universidad de León-Servicio de Publicaciones y medios audiovisuales), 2002, pág. 7.

²⁶¹ ESCUDERO ESPINOSA, J.F.: *Cuestiones en torno a la Intervención Humanitaria y el Derecho Internacional actual*, León (Universidad de León-Servicio de Publicaciones y medios audiovisuales), 2002, pág. 8.

²⁶² www.cruzroja.es

²⁶³ Art. 1. Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo por el que se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja Española.

El ordenamiento jurídico español la configura como una institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público, que desarrolla su actividad como auxiliar y colaboradora de las Administraciones públicas bajo la protección del Estado, conservando su independencia y autonomía, con plena aceptación de los principios del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja²⁶⁴. Su posición institucional viene determinada por el régimen relativo a la aprobación de sus estatutos y al nombramiento del Presidente, competencias atribuidas según dicho Decreto a la Asamblea General, pero que necesitan informe favorable del Consejo de Protección y ratificación del Gobierno, respectivamente²⁶⁵.

Desde el punto de vista de su estructura, Cruz Roja es una organización estructurada en cascada por niveles territoriales. Cada nivel tiene un ámbito de actuación diferenciado, siendo los niveles inferiores los que tienen un mayor contacto con la realidad local, mientras los niveles superiores ostentan un carácter de dirección y supervisión de las actividades realizadas por las delegaciones que estas agrupan²⁶⁶. Los “Principios” constituyen las señas de identidad de la Institución en todos los ámbitos y niveles de actuación y son elementos de cohesión fundamentales de la organización en todos los niveles. Los miembros de Cruz Roja se encuentran obligados a actuar en todo momento y lugar de acuerdo con dichos principios, manteniendo un compromiso ideológico claro con los mismos.

La principal misión de Cruz Roja es estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional a través de acciones de carácter preventivo, asistencial, rehabilitador y de desarrollo, realizadas esencialmente por voluntarios²⁶⁷. Estas acciones se realizan en distintas áreas de actuación y se enfocan hacia colectivos con especiales dificultades de integración, ya sea por razones físicas,

²⁶⁴ Preámbulo Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo por el que se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja Española.

²⁶⁵ CASADO, D.: “Régimen institucional en España del Tercer Sector voluntario y opciones de perfeccionamiento”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008, pág. 89.

²⁶⁶ DÍAZ FONCÉA, M: “Cruz Roja” en AA.VV.: *El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja*, Logroño (Gobierno de la Rioja. Instituto de Estadística de la Rioja), 2011, pág. 197.

²⁶⁷ Es interesante el planteamiento realizado sobre la importancia del voluntariado en Cruz Roja en PÉREZ MARTÍN, D.: “Voluntariado en la Cruz Roja: Prestando ayuda. El programa de apoyo psicológico para afectados por las situaciones críticas”, *Psychosocial Intervention*, Vol. 10, núm. 2, 2001.

económicas o por su situación de desamparo. Los principales son: infancia y juventud, mujeres en dificultad social²⁶⁸, inmigrantes, drogodependientes y reclusos, personas mayores²⁶⁹, empleo y personas con discapacidad. El objetivo general de Cruz Roja Española consiste en la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja. A tal efecto, sus actividades se concretan en la consecución de los siguientes fines: a) la búsqueda y fomento de la paz, así como de la cooperación nacional e internacional, b) la difusión y enseñanza del Derecho internacional humanitario, c) la difusión y defensa de los derechos humanos fundamentales, d) la actuación, en caso de conflictos armados, preparándose para ello en tiempo de paz como auxiliar de los servicios de sanidad pública, en todos los terrenos previstos por los Convenios de Ginebra y protocolos adicionales en los que España sea parte, en favor de todas las víctimas civiles y militares, e) la atención a las personas y colectivos que sufren, previniendo y atenuando el dolor humano, f) la prevención y reparación de daños originados por accidentes, catástrofes, calamidades públicas, conflictos sociales, enfermedades, epidemias y otros riesgos o siniestros colectivos y sucesos similares, así como la protección y socorro de los afectados por los mismos, participando en las actuaciones necesarias en la forma establecida en las leyes y en los planes nacionales o territoriales correspondientes, g) la promoción y colaboración en acciones de solidaridad y de bienestar social en general y de servicios asistenciales y sociales, con especial atención a colectivos y a personas con dificultades para su integración social, h) el fomento y participación en programas de salud y en acciones que por su especial carácter altruista resulten más convenientes para la salud pública, i) la promoción de la participación voluntaria y desinteresada de las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas, en las actividades y en el sostenimiento de la Institución para el cumplimiento de sus cometidos, j) el fomento de la participación de niños y jóvenes en el trabajo de la Institución, y la propagación entre ellos de los principios del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, del Derecho internacional humanitario y de los derechos humanos fundamentales, así como de los ideales de paz, mutuo respeto y entendimiento entre todos los hombres y

²⁶⁸ Vid. RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R. (Dir.) y ÁLVAREZ CUESTA, H. (Coord.): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, León (Universidad de León, Servicio de Publicaciones-Tirant lo Blanch), 2015.

²⁶⁹ Vid. MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Dificultades para la integración laboral de las mujeres de edad avanzada”, en AA.VV., (RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R., Dir. y ÁLVAREZ CUESTA, H., Coord.): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, cit.

los pueblos, k) el desarrollo de acciones formativas encaminadas a la consecución de los anteriores fines²⁷⁰.

Los Estatutos²⁷¹ de Cruz Roja Española presentan el objeto institucional seguido por todos los niveles del ámbito español. En los fines que presenta se observan unos más generales, que cimentan el ideario de las actividades que Cruz Roja desarrolla y otros más específicos y de índole más pragmática.

Durante un siglo atendió las necesidades sanitarias de la población, tanto en épocas de paz (comienzo de la articulación de la red nacional de hospitales) como en las de guerra (guerras franco-prusianas y carlistas, guerra civil...). Pero fue a partir de la década de los 70 cuando Cruz Roja Española comienza a incluir nuevos ámbitos atendiendo a las necesidades de la época: se completa la red de Puestos de Primeros Auxilios en las carreteras españolas y se inician las tareas de socorro en el mar y en aguas interiores y el salvamento de náufragos. Posteriormente, en la década de los 80 y 90, se plantea una profunda reorganización con la democratización de la institución, la potenciación de la participación de los voluntarios, la apertura hacia nuevos campos de actuación, asumiendo los nuevos retos que planteaba la sociedad española; se consolida la intervención social con los colectivos vulnerables y se incrementa la atención a los programas internacionales²⁷².

Cruz Roja tiene un alcance muy amplio y su labor es reconocida en todas las esferas de la sociedad. Se puede entender que en sus más de 150 años de trabajo en España ha tejido una tupida red de grupos de interés. Algunos son comunes a todas las delegaciones territoriales de Cruz Roja Española, mientras que otros son específicos de cada ámbito territorial. Está incluida en distintas redes y plataformas de los ámbitos en los que está inmersa, como miembro en la Coordinadora ONGD y de la Fundación

²⁷⁰ Art. 4 Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo, por el que se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja Española.

²⁷¹ ORDEN del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de 4 de septiembre de 1997, modificada por ORDEN de 24 de abril de 2000 y por ORDEN TAS/2800/2007, de 21 de septiembre.

²⁷² www.cruzroja.es

ONCE, entre otras, ya que desde la institución se considera necesario formar parte de aquellas organizaciones con las que comparte ámbitos de trabajo²⁷³.

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja en los países islámicos, teniendo todas ellas los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente²⁷⁴.

B) Principios y valores

Los Principios Fundamentales del Movimiento: *Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Carácter Voluntario y Universalidad*, son el Código de Conducta e Ideario del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, constituyendo las señas de identidad de la institución en todos los ámbitos y niveles de actuación²⁷⁵: a) *Humanidad*, como principio, establece el fin prioritario del Movimiento: prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias, y los objetivos generales de proteger la vida y la salud y hacer respetar a la persona humana. También especifica una determinada forma de acción que permita conseguir la comprensión mutua y la amistad, la cooperación y una paz duradera entre los pueblos, b) *Imparcialidad*, supone no hacer ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes, c) *Neutralidad*, con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico, d) *Independencia*, como auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento, e) *Carácter Voluntario*, su carácter jurídico es de movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado; el voluntariado forma parte de la propia esencia

²⁷³ DÍAZ FONCÉA, M.: “Cruz Roja” en AA.VV.: *El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja*, cit., pág. 199.

²⁷⁴ www.cruzroja.es

²⁷⁵ XX CONFERENCIA INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA: *Principios Fundamentales*, Viena, 1965, en CRUZ ROJA ESPAÑOLA: *Principios Fundamentales*, 2006. www.cruzroja.es

de la Institución, f) *Unidad*, para todos los miembros de Cruz Roja, la conciencia de la pertenencia a una sola y gran institución, extendida por todo el mundo y mantener la esencia de su identidad debe ser motivo de orgullo, a la vez que de estímulo para el cumplimiento de las normas y orientaciones que dimanen de sus documentos y órganos y g) *Universalidad*, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, el Movimiento tiene vocación universal y aspira a extender su acción a todo el mundo.

C) Estructura organizativa y funcionamiento

Las normas de ordenación de Cruz Roja Española forman parte del ordenamiento jurídico español y tienen rango de Real Decreto²⁷⁶, se desarrollan en los Estatutos y en el Reglamento General Orgánico de la Institución, que detallan su gobierno, a través de órganos colegiados elegidos democráticamente y renovados periódicamente²⁷⁷.

Existen dos tipos de órganos en Cruz Roja Española: órganos de gobierno y de asesoramiento. La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno, en el que se asegura la representatividad y la participación democrática de todos los miembros, órganos de gobierno y dirección. La voluntad de la Asamblea General, expresada por la mayoría de sus componentes, rige el destino y actuación de la institución²⁷⁸. De ésta depende el Comité Nacional, máximo órgano de gobierno de Cruz Roja Española. Asimismo, en cada uno de los niveles administrativos existe una Oficina dirigida por un Comité territorial local, provincial y autonómico respectivamente. Son asimismo, órganos de gobierno: el Presidente de Cruz Roja Española, la Asamblea General, el Comité Nacional, los Comités Autonómicos, los Comités Provinciales y los Comités

²⁷⁶ RD 415/1996 de 1 de marzo por el que se establecen las normas de ordenación de la Cruz Roja Española, modificado por el RD 2219/1996, de 11 de octubre.

²⁷⁷ Del Comité Nacional forman parte dos representantes del Departamento Ministerial al que corresponda la protección del Estado sobre la Institución y respecto a las Asambleas Autonómicas, para la configuración del Comité Autonómico, tanto la Delegación del Gobierno en la CCAA como el Gobierno de la CCAA podrán designar un representante respectivamente. CRUZ ROJA: *Órganos de Gobierno*. www.cruzroja.es/gestionlocal/asamblea_local/estructura/organos_gobierno/cre/comite_naciona.

²⁷⁸ Art. 13, Estatutos de Cruz Roja Española. www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Juventud/estatutosdecruzroja.pdf

Locales, Comarcales o Insulares. Por otro lado, son órganos de asesoramiento y control, las Comisiones de Finanzas y las Comisiones de Garantías de Derechos y Deberes.

En cuanto a la parte ejecutiva, existe un Consejo de Dirección, que está compuesto por Presidente, Vicepresidente y Secretario y Coordinadores Autonómicos, los directores que pertenezcan a la propia Oficina Autónoma y los Presidentes de las Oficinas Locales de su ámbito territorial.

Los puestos de Presidente y Vicepresidente corresponden al área institucional de la organización y son cubiertos con personal voluntario de la organización, mientras que los de Secretario y Coordinador son regentados por profesionales asalariados de los distintos niveles administrativos. El presidente de cada estamento es nombrado por el Presidente del nivel administrativo inmediatamente superior, de entre las propuestas presentadas por el Comité correspondiente; por su parte, el Vicepresidente es elegido por el Presidente de su Comité. En todo caso, la Asamblea Local o Comarcal es el órgano de participación de los miembros de Cruz Roja Española en el ámbito territorial correspondiente y constituye su estructura básica de decisión. En ella se integran todos los miembros de la Cruz Roja Española en el ámbito territorial de que se trate.

El Reglamento General establece como miembros de Cruz Roja a todas las personas físicas o jurídicas que, aceptando sus principios inspiradores, se integran en ella colaborando al cumplimiento de sus fines. Existen tres modalidades de miembros: activos, suscriptores y honorarios: a) *Miembros activos*: tienen esta condición los voluntarios, personas físicas mayores de 16 años, que de una forma solidaria y desinteresada colaboran, de modo continuado o periódico. b) *Miembros suscriptores(socios)*: son las personas físicas o jurídicas que contribuyen al sostenimiento económico mediante el pago de una cuota periódica. c) *Miembros honorarios*: tienen esta condición las personas físicas o jurídicas a quienes el Comité Nacional confiera ese título en consideración a los servicios excepcionales prestados a la Institución²⁷⁹.

²⁷⁹ Art. 6, Estatutos de Cruz Roja Española.

www.cruzrojamadrid.org/contenidos/img/File/Juventud/estatutosdecruzroja.pdf

2.2.3.3. LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE CIEGOS ESPAÑOLA (ONCE)

A) Contexto y Misión

El 13 de diciembre de 1938 se crea la Organización Nacional de Ciegos Españoles, conocida a partir de entonces como ONCE y su Reglamento original de 1939 la definió como una *entidad de derecho público y de beneficencia general, donde se agruparán, obligatoriamente, los invidentes nacionales*²⁸⁰. *La misión principal de la ONCE se define como la facilitación y el apoyo, a través de servicios sociales especializados, de la autonomía personal y la plena integración educativa, social y laboral de las personas con ceguera y deficiencia visual*²⁸¹.

El cambio político operado en España y que supuso la promulgación de la Constitución, llevó a la renovación de la ONCE como organización. El régimen jurídico de la entidad fue modificado por el Real Decreto 1041/1981, de 22 de mayo, que, entre otros aspectos de interés, la configura como entidad de derecho público, establece una relación de ésta con el gobierno mediante la fórmula del Protectorado, elimina la obligatoriedad de la afiliación y la exclusividad asociativa.

La ONCE es una corporación de derecho público, de base asociativa y carácter social, que canaliza los servicios sociales y educativos y las acciones generadoras de empleo para las personas ciegas y discapacitados visuales, tanto desde los intereses de sus asociados como desde las funciones públicas que les atribuya, delegue o encomiende la Administración. Los actuales Estatutos de la ONCE establecen que, además de sus funciones privativas de interés general, ejerce funciones delegadas de las Administraciones públicas, con las que actúa en régimen de complementariedad, consistentes en la prestación de servicios sociales de interés general, para cuya financiación dispone de los derechos y beneficios que le han venido siendo reconocidos

²⁸⁰ VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 221.

²⁸¹ ONCE: *Servicios Sociales*. www.once.es

por la legislación vigente desde su creación²⁸². De esta forma, únicamente se atribuye a sus actos el carácter administrativo en aquellos casos en que deriven de una actuación relativa a materia objeto de específica delegación por la Administración²⁸³.

Inicialmente fue constituida como una entidad de beneficencia en la que se adscribirían obligatoriamente todos los invidentes, pasando dicha adscripción a ser voluntaria a partir de 1981, del mismo modo que ya no se sitúa bajo la dependencia administrativa del Estado sino bajo su Protectorado²⁸⁴. Su régimen institucional descansa en un sistema democrático en el que el colectivo de afiliados elige a las personas que les representarán en cada mandato²⁸⁵.

El objetivo de los fundadores y de quienes hoy forman parte de la ONCE se concreta en lograr la plena integración social y laboral de las personas ciegas y deficientes visuales en la sociedad²⁸⁶ y, en general, del resto de discapacitados.

La ONCE cumple su función, principalmente, mediante los ingresos obtenidos a través de la explotación de los productos de juego que tiene concedidos y autorizados, lo que constituye también una importante fuente de empleo, ateniéndose en dicha labor comercial a los requerimientos de seguridad, de colaboración con el Estado y de juego responsable establecidos por los estándares nacionales e internacionales en esta materia. Para la ONCE y la Fundación ONCE, el empleo es la principal vía de normalización de la vida de las personas y resulta clave para la consecución de la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Los ejes de actuación primordiales de la Fundación ONCE para promover el empleo son: dotar de una cualificación profesional y de habilidades laborales mediante la realización de acciones formativas; promover la

²⁸² Art. 1. Orden SPI/1015/2011, de 15 de abril, por la que se publican los Estatutos de la Organización Nacional de Ciegos Españoles.

²⁸³ Este aspecto es de interés para el presente trabajo, en tanto que la jurisdicción contencioso-administrativa rechaza su competencia para conocer de la relación de la ONCE con un empleado suyo, que compete al orden social, cuando previamente la venía aceptando pacíficamente, en VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., pág. 221.

²⁸⁴ Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo, de reordenación de la Organización Nacional de Ciegos Españoles.

²⁸⁵ ONCE: *Servicios Sociales*, www.once.es

²⁸⁶ CARBALLEDA, M.: "ONCE, una labor de superación permanente", *Panorama Social*, número 1, 2005, pág. 84.

creación de empleo utilizando diferentes vías y, específicamente, las fórmulas previstas en la legislación española.

La generación de empleo se realiza, fundamentalmente, a través de las empresas del Grupo Fundosa -creando empresas e incorporando a ellas trabajadores con discapacidad-; del apoyo económico a proyectos generadores de empleo y/o plazas ocupacionales promovidos por las entidades del Sector de la Discapacidad; mediante la actividad de intermediación laboral en los mercados ordinarios y protegidos; y, a través de las transiciones al mercado laboral ordinario desde centros especiales de empleo²⁸⁷.

La misión social de la ONCE reside en dar una respuesta institucionalizada y actual al proyecto histórico de emancipación y vida digna e independiente de los ciegos españoles, procurando el pleno disfrute de los derechos que les reconoce el ordenamiento jurídico. Para el cumplimiento de dicha misión social, la ONCE persigue, como fines esenciales, la consecución de la autonomía personal, la plena inclusión social y derechos de ciudadanía, la igualdad de oportunidades y no discriminación y la minimización del impacto que la ceguera o deficiencia visual grave presenta en la vida de sus afiliados.

Los Estatutos de la ONCE prevén la puesta en marcha de un conjunto de servicios, prestaciones y actividades, referidos, al menos, a las siguientes materias: a) Inclusión educativa, b) Formación e inserción laboral, c) Rehabilitación integral, d) Autonomía personal, e) Accesibilidad universal y diseño para todos, f) Impulso del I+D+i en materia de ceguera y deficiencia visual grave y de la tiflotecnología, g) Promoción de fondos bibliográficos accesibles y su distribución para propiciar la integración educativa y laboral, así como el acceso a la cultura, h) Impulso del desarrollo cultural y práctica del deporte, i) Información interna y externa de sus actividades y mejora de la percepción social de la institución²⁸⁸.

²⁸⁷ ONCE: *Informe de Valor Compartido 2012.Memoria de Responsabilidad Corporativa de Fundación ONCE y Grupo, 2013.*
<http://memoriarsc.fundaciononce.es/valor-compartido/gobierno>

²⁸⁸ Art. 6. Orden SPI/1015/2011, de 15 de abril, por la que se publican los Estatutos de la Organización Nacional de Ciegos Españoles

Además la ONCE, simultáneamente al objetivo y misión de alcanzar la autonomía personal y la plena integración social de los afiliados, atendiendo sus necesidades derivadas de la ceguera y la deficiencia visual, asume la realización de una importante labor de solidaridad con otros discapacitados, por medio de la formación, del empleo y de las acciones de accesibilidad²⁸⁹. De este modo, en 1988 se instituye la Fundación para la cooperación e inclusión social de las personas con discapacidad²⁹⁰, constituida como instrumento de solidaridad y cooperación de las personas ciegas hacia otros colectivos de personas con discapacidad²⁹¹. La misión de la Fundación ONCE es contribuir a la plena inclusión social de las personas con discapacidad, contribuyendo a hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación²⁹². En el Patronato de la otras organizaciones de discapacitados.

Después de diez años de funcionamiento de la Fundación ONCE, en 1998, nace la “Fundación ONCE para la Solidaridad con las personas ciegas de América Latina” (FOAL)²⁹³, como lugar de encuentro para promover, favorecer e impulsar proyectos de cooperación y políticas activas con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y los correspondientes niveles de integración social de la población ciega en Latinoamérica²⁹⁴.

B) Principios y valores

El carácter social integra los principios y valores de la solidaridad, la ausencia de ánimo de lucro y el interés general en la naturaleza y fines de la organización²⁹⁵.

²⁸⁹ ONCE: *Código ético de conducta para directivos, mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo de la ONCE y su fundación*, pág. 1. www.once.es

²⁹⁰ Las personas con otras discapacidades se incorporan a la ONCE en dicho año, y lo hacen en aquel momento más de 10.000 personas. De este modo, la ONCE puede incorporar a la venta de cupón a personas no ciegas.

²⁹¹ CARBALLEDA, M.: “ONCE, una labor de superación permanente”, cit., pág. 88.

²⁹² Art. 6, Estatutos de la Fundación ONCE para la cooperación e inclusión social de personas con discapacidad, 2009. www.fundaciononce.es/es/pagina/estatutos.

²⁹³ Forman parte del patronato individuos a título personal, así como organizaciones empresariales y entidades sin fin de lucro: Telefónica, BBVA, Cáritas, Cruz Roja y el CERMI.

²⁹⁴ www.once.es/new/Onceinternacional/FOAL

²⁹⁵ Art. 1 Real Decreto 1359/2005, de 18 de noviembre que modifica el Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo, por el que se reordena la Organización Nacional de Ciegos Españoles.

Para la consecución de su misión social, la Organización Nacional de Ciegos Españoles ordena sus fines y actuaciones a la autonomía personal y plena inclusión social, igualdad de oportunidades y no discriminación y al disfrute efectivo de los derechos de ciudadanía de sus afiliados, conforme al Ordenamiento Jurídico²⁹⁶.

Para alcanzar su finalidad, la ONCE plantea que el comportamiento de los directivos, mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa²⁹⁷; los mismos representan los valores que rigen la organización en todo su comportamiento, también para Fundación ONCE, Grupo Fundosa y CEOSA²⁹⁸.

Los criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa se concretan en once valores éticos, a saber:

a) *Comunicación*: las personas que trabajan en la ONCE y su Fundación tienen derecho a opinar y ser informadas de las decisiones que les afectan, así como a disponer de una información global sobre la marcha de las entidades y sociedades que conforman la ONCE y su Fundación. Dicha comunicación deberá ser oportuna, veraz y transparente y, en todo momento, gestionada con prudencia y cautela.

b) *Solidaridad*: la ONCE y su Fundación están construidas sobre la solidaridad, la cooperación y el trabajo de muchas personas. Quienes pertenecen a la ONCE y su Fundación comparten una misma meta y un mismo proyecto y están dispuestos a asumir

²⁹⁶ Art. 2. Real Decreto 1359/2005 de 18 de noviembre, cit.

²⁹⁷ Los directivos, mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo han de firmar el Código ético de conducta. Vid. CONSEJO GENERAL DE LA ONCE: *Código ético de conducta para directivos, mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo de la ONCE y su fundación*, cit., pág. 1; www.once.es/new/minisites/compromiso-etico-de-la-once-y-su-fundacion/cuales-son-mis-compromisos/Codigo-Etico-de-Directivos-y-Responsables. Del mismo modo, se invita a los trabajadores de la Fundación, el Grupo Fundosa y CEOSA a conocer los Principios contenidos en el Código, de los que se espera un comportamiento alineado con los valores de las organizaciones, en ONCE: *Actuación con integridad en la organización: el Código Ético de Conducta*. Memoria de Responsabilidad Corporativa, 2013.www.rscompresasonceysufundacion.es

²⁹⁸ ONCE: *Informe de Valor Compartido 2012. Memoria de Responsabilidad Corporativa de Fundación ONCE y Grupo*, 2013.
<http://memoriarsc.fundaciononce.es>

conjuntamente los logros y las dificultades. El altruismo, la generosidad y el compromiso con quienes más lo necesitan deben ser rasgos esenciales del trabajo diario.

c) *Confidencialidad*, respetar la privacidad de la información es una muestra de consideración y respeto hacia las personas y de lealtad hacia la ONCE y su Fundación. Se tratará con escrupuloso cuidado la información personal y privada de las personas con quienes se tenga relación por el trabajo y se guardará secreto sobre la información relevante de las entidades que conforman la ONCE y su Fundación.

d) *Equidad*, todas las personas que trabajan en la ONCE y su Fundación merecen el mismo respeto y las mismas oportunidades. No se acepta ningún tipo de discriminación ni favoritismo. Sólo la dedicación, el esfuerzo y los resultados alcanzados son criterios aceptados para la mejora laboral.

e) *Confianza*, el futuro de la ONCE y su Fundación depende de la confianza que la sociedad demuestra día a día en su trabajo. Esta confianza tiene su base en la seguridad, fiabilidad y credibilidad de sus productos, servicios sociales y su organización en su conjunto. Responder a las expectativas legítimas de los grupos de interés, cumpliendo las promesas y actuando sin dobles intenciones son principios que todas las personas que pertenecen a la ONCE y su Fundación deben respetar.

f) *Honestidad*, todas las personas que trabajan en la ONCE y su Fundación actúan de buena fe y sin dobles intenciones. La integridad, claridad y homogeneidad de su comportamiento se demuestra en su coherencia con los valores de la ONCE y su Fundación y en su seriedad y rigor profesional, bases fundamentales para la credibilidad de ésta. La satisfacción por el trabajo bien hecho y la contribución al futuro de la entidad será su mejor recompensa.

g) *Humildad*, recordar las metas fundacionales de la ONCE y su Fundación y ser conscientes de la necesidad de aprender y mejorar cada día es esencial, mostrando una permanente disposición al diálogo. Reconocer los errores, las limitaciones y la necesidad de ayuda mutua debe ser un rasgo permanente en la relación con los demás.

h) *Respeto*, el reconocimiento de la igualdad y dignidad de todas las personas se tiene que manifestar en el trato cotidiano con cada uno de los colaboradores, superiores, compañeros y clientes. Tratando siempre a los demás como gustaría que nos trataran a

nosotros, escuchando y haciendo un esfuerzo por comprender sus puntos de vista. También se reconoce el deber de respeto a la entidad en la que se trabaja, manteniendo una actitud discreta y de lealtad crítica.

i) *Compromiso*, las personas que pertenecen a la ONCE y su Fundación comparten sus fines y sus valores. Su compromiso y su lealtad institucional se manifiestan en la disposición para colaborar con ésta en alcanzar las metas organizativas más allá de lo mínimamente exigible, y en el propio esfuerzo permanente para mejorar en todo lo que se hace.

j) *Profesionalidad*, el compromiso con los valores de la ONCE y su Fundación y el esfuerzo permanente por incrementar los conocimientos, habilidades y capacidades son las bases de un trabajo excelente. Todas las personas que forman parte de las entidades que conforman la ONCE y su Fundación deben estar dispuestas a mejorar su cualificación profesional y a colaborar con los demás para incrementar la eficiencia y la eficacia de ésta.

k) *Responsabilidad*, supone anticipar y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones y decisiones. Responder a las expectativas legítimas de los grupos de interés y dar cuenta de los compromisos adquiridos por la ONCE y su Fundación, más allá de lo estipulado en el marco jurídico vigente, forma parte de su responsabilidad²⁹⁹.

C) Estructura organizativa y funcionamiento

El órgano central de gobierno de la ONCE es el Consejo General, existiendo además una estructura descentralizada, en cada una de las Comunidades Autónomas³⁰⁰. De él dependen directamente los 17 Consejos Territoriales (uno por cada Comunidad Autónoma), que asumen las competencias de representación en dichos territorios. El núcleo ejecutivo del modelo de gestión de la ONCE se encuentra en la Dirección General, que materializa los acuerdos adoptados por el Consejo General. La Dirección General es el órgano encargado de la gestión directa de la Organización y de ella dependen su estructura territorial (Delegaciones Territoriales, Direcciones de Zona,

²⁹⁹ ONCE: *Código ético de conducta para directivos, mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo de la ONCE y su fundación*, cit., págs. 2-8.

³⁰⁰ CARBALLEDA, M.: "ONCE, una labor de superación permanente", cit., pág. 88.

Direcciones de Apoyo y Agencias) y la de sus Centros Especializados para la atención personal de todos sus afiliados y afiliadas; es la estructura encargada de promover y gestionar la comercialización del cupón y de poner en marcha los programas de servicios sociales destinados a las personas beneficiarias³⁰¹.

La ONCE y su Fundación cuentan con el más importante grupo de empresas sociales y de inclusión laboral de personas con discapacidad, integradas bajo la marca comercial común ILUNION.

Para el cumplimiento de sus fines, la Fundación ONCE participa en sociedades mercantiles, principalmente por medio de Fundosa Grupo, S.A. En este sentido, la Fundación ONCE sólo puede participar en aquellas sociedades mercantiles que, por su objeto social y la actividad que desempeña, puedan contribuir al cumplimiento de los fines fundacionales, siempre y cuando la Fundación no deba responder personalmente de las deudas sociales. Asimismo, el Reglamento Interno establece como medio para el cumplimiento de los fines fundacionales la incorporación de la Fundación a entidades no mercantiles.

La ONCE cuenta con dos grupos empresariales que tienen como objeto la obtención de fondos complementarios para su labor social, y la creación de empleo para personas con discapacidad, dentro de los principios de empresas socialmente responsables. Para gestionar los programas de formación y empleo surge en 1989 el Grupo Fundosa, que actualmente cuenta con más de 70 empresas propias y participadas, procediendo a la creación de puestos de trabajo, mediante la intermediación laboral de “Fundosa Social Consulting”. Dicho grupo de empresas constituye la división empresarial de la Fundación ONCE, con el objetivo primordial de lograr el empleo de calidad y la formación necesaria para personas con discapacidad. Desde su creación en 1989 ha consolidado un crecimiento constante. Las empresas de Grupo han consolidado su actividad y ampliado su oferta de productos y servicios distribuidos en sectores de actividad como la accesibilidad universal, el sector tecnológico, industrial, servicios y socio-sanitario.

³⁰¹ ONCE: *Estructura y Organigramas de la ONCE y su Fundación*. www.once.es

Para el Grupo Fundosa resulta fundamental fomentar la inserción laboral de las personas con discapacidad, especialmente la de aquellas con mayores dificultades para la integración en el mercado de trabajo, como las mujeres con discapacidad, las personas con discapacidad psíquica, con ceguera total o con porcentajes de discapacidad superior al 65 por ciento. Las empresas de la ONCE superan los 350 centros de trabajo distribuidos por toda España, de los cuales 289 son Centros Especiales de Empleo³⁰².

En 1993, con el propósito de aunar las participaciones empresariales de la ONCE se crea la Corporación Empresarial ONCE (CEOSA), cuya actividad se configura en la actualidad, como una rama industrial de la Dirección General de la ONCE, y cuenta con un Consejo de Administración compuesto en su integridad por representantes de la ONCE, dado el carácter de accionista único de la Organización. CEOSA tiene como objetivo la generación de valor de forma sostenible y a largo plazo para el accionista, mediante el desarrollo de empresas rentables económicamente que permitan profundizar en la prestación de servicios sociales y contribuir a la integración laboral de afiliados a la ONCE y otros discapacitados, operando en los sectores inmobiliario, turismo, alimentación, seguros, clínicas de fisioterapia, mobiliario urbano y servicios diversos a empresas. Asimismo participa en varias empresas de informática, de comunicaciones y de atención a personas mayores.

3. LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN SU CONFIGURACIÓN COMO EMPRESAS

Se entiende por empresa toda acción difícil y ardua que se comienza con valor y resolución o el conjunto de intereses de las personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos muy diferentes, pero siempre con objetivos comunes, que solo se pueden

³⁰² El Grupo Fundosa en total tiene 16.622 trabajadores, de los cuales un 70 por ciento son personas con discapacidad. Vid. COMOS TOVAR, C. y GONZÁLEZ MARINA, G. (Coord.): *La economía Social en España. 2010-2011*, cit., pág. 67

conseguir mediante las acciones coordinadas de todos sus miembros y cuyas acciones justifican la existencia de la organización³⁰³. La empresa, como realidad social, es una invención humana y un instrumento diseñado por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades contentando a los demás³⁰⁴. En una acepción más ajustada al objeto del presente trabajo, la empresa hace referencia a la sociedad industrial o mercantil organizada, en cuanto organización desde la asociación libre, tiene como objetivo la producción para el mercado para satisfacer necesidades, y suele tener fin de lucro³⁰⁵. Tiene por tanto dos finalidades económicas fundamentales: una interna hacia las personas -físicas y jurídicas- de dentro de la misma empresa (inversores, directivos, trabajadores) y otra externa que tiende a servir a los seres humanos y a la sociedad aportando bienes y servicios³⁰⁶.

La organización empresarial se puede analizar desde diferentes puntos de vista: a) la empresa como ente jurídico, es decir, sujeta a un ordenamiento jurídico diferenciador de las demás organizaciones; b) la empresa como campo de fuerzas, tanto centrífugas (hacia fuera) que amenazan la supervivencia de la empresa, como centrípetas (hacia dentro) o de cooperación que cohesionan la misma; c) la empresa como unidad de producción de bienes y servicios, que buscando la rentabilidad y el equilibrio financiero, pueda satisfacer necesidades; y d) la empresa como grupo humano, es decir, entidad que ordena sus esfuerzos a la consecución de un objetivo común: el del grupo³⁰⁷.

La empresa es un proyecto creado por el ser humano: es sociedad en su composición, al mismo tiempo que, como entidad, es uno de sus miembros³⁰⁸; implica sociedad industrial o mercantil de forma organizada y a nivel material se define como un conjunto de bienes, tanto materiales como inmateriales, organizado por el empresario

³⁰³ PÉREZ LÓPEZ, J.A.: *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid (Rialp), 1993, pág. 13.

³⁰⁴ GALINDO GARCÍA, A. “El capital humano como recurso estratégico de las empresas”, en AA.VV. (FLECHA ANDRÉS, J.R. Coord.): *Marketing y recursos humanos*, Salamanca (Universidad de Salamanca-Instituto de estudios Europeos y Derechos Humanos), 2011, pág. 138.

³⁰⁵ ARGANDOÑA, A.: “Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?”, *Documentación Social*, núm. 146, 2007, pág. 14.

³⁰⁶ SERVITJE, en GALINDO GARCÍA, A. “El capital humano como recurso estratégico de las empresas”, cit., pág. 138.

³⁰⁷ SALINAS, F.: “Política social y economía social”, *Cuadernos de Formación de Cáritas*, núm. 23, 1999, pág. 42.

³⁰⁸ DE LA CUESTA, M. et alii: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, cit., pág. 26.

como medio para obtener su finalidad económica; lo que conlleva que un negocio o empresa, en sentido objetivo, es un conjunto de bienes que aun conservando su individualidad se aglutinan en una unidad por causa de su función económica³⁰⁹. Empresa, en sentido económico, es, por tanto, una duradera organización de capital y trabajo, para producir autónomamente bienes o servicios económicos, con destino, mediato o inmediato, al mercado, es decir, se considera la organización empresarial como una entidad formada por personas, con una estructura y con una finalidad: la producción y el beneficio económico³¹⁰.

La actividad comercial de la empresa puede ser ejercida tanto por personas físicas individuales como por personas jurídicas. La existencia de un empresario social o sociedad mercantil implica un contrato organizativo firmado por diferentes sujetos, con el objetivo de ejercer el comercio de manera conjunta y colectiva, lo que les permitirá afrontar conjuntamente los gastos y riesgos del negocio, compartiendo también los beneficios. Por su parte, la persona física es el empresario individual que ejerce la actividad mediante su propia persona, en su propio nombre, con organización autónoma, y puede ejercer cualquier tipo de negocio³¹¹.

La Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003, define la empresa como *“toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se consideran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular. Su legitimidad dentro de la sociedad se empieza a justificar en su propia esencia, complementándose con su compromiso, pues el comportamiento de las empresas constituye la parte más importante de su legitimidad social”*.

El Comité Económico y Social Europeo (CESE) establece que *“la diversidad de formas de empresa puede definirse en función de diferentes criterios como el tamaño, su estructura jurídica, sus formas de acceso a la financiación, sus objetivos, los*

³⁰⁹ STS 24 de marzo de 1981 (RJ).

³¹⁰ LLOPIS, B.: “Trabajo Social en Empresa”, en AA.VV.: *Organizaciones de Bienestar*, Zaragoza (Mira Editores), 1999, pág. 200.

³¹¹ LLOPIS, B.: “Trabajo Social en Empresa”, en AA.VV.: *Organizaciones de Bienestar*, cit., pág. 200.

*diferentes derechos políticos y económicos atribuidos al capital (distribución de beneficios y dividendos, poder de voto) o la propia composición de éste último, público o privado, la designación de gestores, su importancia para la economía (europea, nacional, local), el empleo, el riesgo de quiebra, etc.”*³¹². Diversidad que se refleja en la catalogación de empresas realizada en su momento, por el Comité Económico y Social, relacionando la tipología con el tamaño de la empresa. En ella, resultan las siguientes modalidades: a) Pública (propiedad del sector público), en las modalidades: multinacional, grande, mediana y pequeña; b) Cotizada en bolsa (*listed*): multinacional, grande, mediana y pequeña; c) No cotizada en bolsa (*unlisted*): grande, mediana y pequeña; d) Familiar: grande, mediana y pequeña; e) Sociedades colectivas, civiles, comanditarias (*partnership*): multinacional, grande, mediana y pequeña, f) Cooperativa: multinacional, grande, mediana y pequeña, g) Mutualidad: grande, mediana y pequeña, h) Fundación grande, mediana y pequeña, i) Asociación grande, mediana y pequeña, y j) Otras formas no lucrativas presentes en diferentes estados miembros³¹³.

En el ámbito español, el art. 38 de la CE *garantiza la libertad de empresa, cualquiera que sean las características de ésta y lo mismo si tiene o no finalidad de lucro*. Se trata, en definitiva, de que existan agentes económicos de carácter privado³¹⁴. Respecto a las entidades o empresas no lucrativas, éstas adquieren la categoría de tal acogiéndose a lo señalado en la CE, pues en ella, “*se reconoce el derecho de asociación*” (art. 22.1 CE) y “*se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la Ley*” (art. 34.1 CE).

Para el Estatuto de los trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, serán empresarios todas las personas, físicas o jurídicas, o comunidades de bienes que reciban la prestación de servicios de las personas -que según el artículo 1.2 de dicha norma, presten voluntariamente sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o

³¹² DICTAMEN del Comité Económico y Social Europeo sobre “Distintos tipos de Empresa” INT/447-CESE 1454/2009 ES, pág. 4.

³¹³ DICTAMEN del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “Distintos tipos de Empresa” cit., pág.4.

³¹⁴ STC 49/1988, de 22 de Marzo de 1988. DIEZ PICAZO Y PONCE DE LEÓN, L., Voto particular formulado en los Recursos núms. 990, 991 y 1007/1987.

jurídica denominada empleador o empresario-, así como de las personas contratadas para ser cedidas a empresas usuarias por empresas de trabajo temporal legalmente constituidas (art. 1.2).

Una vez que las entidades del Tercer Sector de Acción Social son consideradas empresas o agentes económicos³¹⁵, es oportuno realizar una descripción de las mismas que permita afianzar dicha consideración, desde su caracterización como empresas de la denominada economía social, así como desde las diferentes variables tipológicas empleadas para estudiar y caracterizar la empresa: número de empleados, factores económicos (volumen de negocio y balance general), ámbito sectorial y ubicación y extensión geográfica.

3.1. LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN CUANTO EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

El nombre de Economía Social (ES) se populariza en Francia después de la Segunda Guerra Mundial, para subrayar una orientación de la empresa hacia intereses sociales y no lucrativos propiamente dichos³¹⁶. El actual enfoque de la Economía Social comenzó a consolidarse, cuando se constituye en Francia el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA), que aprueba en 1982 la Carta de la Economía Social en la que se define ésta como *el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad*³¹⁷.

³¹⁵ PEDREIRA MENÉNDEZ, J: *Las actividades empresariales de las fundaciones y su tributación*, Madrid (Lex Nova), 1999, págs. 188 y ss.

³¹⁶ MIGUÉLEZ, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, *Papers*, núm. 81, 2006, pág. 12.

³¹⁷ MONZON, J.L: “La Economía Social en España”, *CIRIEC-España*, núm. 0, 1987, pág. 20.

La definición fue recogida en España en 1992 en el Libro Blanco de la Economía Social³¹⁸. En él se plantea -como se ha visto, ocurre del mismo modo con otros conceptos de la realidad social- más que lo que es la economía social, qué entidades la configuran y los principios por los que se rige; si bien, dicha definición se convierte en una instrumento operativo de valor teórico-práctico. En el Libro Blanco se señala que la Economía Social está compuesta por actividades económicas ejercidas por sociedades, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones, cuya ética traduce los siguientes principios: finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad más que de beneficio, autonomía de gestión, procesos de decisión democrática³¹⁹ y primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios.

En el ámbito europeo, en el año 2002, la Carta de principios de la Economía Social de la Conferencia Europea de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CEMAF), antecesora de la actual Asociación Europea de Economía Social (*Social Economy Europe* - SEE), introduce un conjunto de principios que permiten plasmar una realidad diferenciada de las entidades de la Economía Social, tales como la primacía de la persona y del objeto social sobre el capital, la adhesión voluntaria y abierta, el control democrático por sus integrantes, conjunción de los intereses de las personas usuarias y del interés general, defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad, autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos y el destino de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a sus integrantes y del interés social³²⁰. El centro de las empresas de economía social es el hombre, que se convierte de este modo en el origen y fin de toda cooperación. Se puede decir que la economía social es antropocéntrica en contraposición a la economía de mercado, que es capitalcéntrica³²¹.

³¹⁸ BAREA, J. y MONZON, J.L. (Dir.): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), 1992.

³¹⁹ No en el caso de las fundaciones, lo que supone una paradoja respecto a las fundaciones creadas a partir de matrices asociativas democráticas: Fundación ONCE, Fundación General Gitana, Fundación Mondragón, Fundación Amnistía Internacional, Fundación OXFAM-INTERMON, Fundación ASPACE, etc., creadas precisamente para actuar desde una gestión económica de mayor agilidad.

³²⁰ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, cit., pág. 19.

³²¹ SALINAS, F.: “Política social y economía social”, cit., pág. 35.

La definición operativa de Economía Social basada en un amplio consenso político y científico, que permite cuantificar y hacer visible de forma homogénea y armonizada internacionalmente los principales datos agregados de las entidades que la integran, es la realizada en el *Informe Chaves-Monzón* del Comité Económico y Social Europeo en 2008. Dicha definición, plantea la economía Social como *el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian*³²².

La Comisión Europea muestra un marcado interés por la capacidad de las empresas de la economía social, para aportar respuestas innovadoras a los desafíos económicos, sociales y medioambientales mediante el desarrollo de puestos de trabajo sostenibles, y difíciles de deslocalizar, la integración social, la mejora de los servicios sociales locales y la cohesión territorial. Para la Comisión, una empresa social, agente de la Economía Social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios; por empresa social, la Comisión entiende las empresas: a) para las cuales el objetivo social de interés común es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce a menudo en un alto nivel de innovación social; b) cuyos beneficios se reinvierten principalmente en la realización de este objetivo social; y c) cuyo modo de organización o régimen de propiedad, basados en principios democráticos o participativos u orientados a la justicia social, son reflejo de su misión³²³.

³²² CHAVES, R. y MONZON, J.L.: *La Economía Social en la Unión Europea. Manual de cuentas satélite de la Comisión*. Informe Chaves-Monzón (Comité Económico y Social Europeo-CESE), 2008.

³²³ COMISIÓN EUROPEA “Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación social”, Com(2011) 682 Final, en *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 22, 2012, págs. 239-240.

El concepto de Economía Social, próximo al de Tercer Sector, posee en España a través de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social una plasmación positiva (art 2), así, es legalmente definida como *el conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades*³²⁴ *que, de conformidad con ciertos principios (art 4 Ley 5/2011), persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.* Este concepto de Economía Social podría resultar válido *a priori* para el presente estudio; no obstante, ni todas las entidades de economía social pertenecen en sentido estricto al Tercer Sector de Acción Social³²⁵, ni todas las entidades pertenecientes a este, pueden ser calificadas como entidades de Economía Social ya que no todas realizan actividades económicas propiamente dichas (las asociaciones y fundaciones son incluidas en el listado presente en la ley -si bien dicho listado no hace referencia a su tratamiento obligatorio como tal- (art 5.Ley 5/2011); la inclusión-exclusión de su ámbito de entidades que configuran el subsector de no mercado de la Economía Social, no tiene un carácter unilateral, ya que la misma ley española de Economía Social establece que podrán formar parte de la misma, previa solicitud, aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial, cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados en la ley, y que sean incluidas en el catálogo de entidades establecido al efecto (art 6.Ley 5/2011), si bien algunos autores realizan una identificación entre ambas³²⁶.

Las entidades de la Economía Social actúan a partir de los siguientes principios orientadores (art. 4 Ley 5/2011): a) Primacía de las personas y del fin social sobre el

³²⁴ En la ley se opta por el término más amplio de *entidad* en lugar del de *empresa*; ARANA LANDIN señala como explicación: “*la utilización de la terminología del Informe para una Ley de Economía Social realizado por Monzón, Calvo y Chaves donde la expresión empresa se utiliza, preferentemente, para designar a aquellas organizaciones microeconómicas cuya principal fuente de recursos proviene del mercado: la mayoría de cooperativas, mutuas, mutualidades y otras empresas similares como las sociedades laborales y las empresas sociales. Sin embargo, se evita dicha denominación para referirse a otras organizaciones de la Economía Social cuyos recursos monetarios provienen principalmente de fuera del mercado: donaciones, cuotas de socios, rentas de la propiedad o subvenciones como ocurre en la mayoría de las asociaciones y fundaciones. De este modo, al formar parte de la ES este otro tipo de entidades, resulta más adecuada la expresión entidad, ya que engloba también a estos otros tipos de organizaciones que no son estrictamente empresas*”, en ARANA LANDIN, S.: “Sobre el nuevo concepto de economía social en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social en España y sus posibles consecuencias tributarias”, *GEZKI*, núm. 8, 2012, págs. 98-97.

³²⁵ La mayoría de las que configuran el subsector de mercado de la Economía Social: cooperativas, mutuas y mutualidades y sociedades laborales.

³²⁶ CORBELLA I DUCH, J.: “Entitats del Tercer Sector”, *RTS. Revista de treball social*, núm. 193, 2011.

capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social. b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad. c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad. d) Independencia respecto a los poderes públicos.

A excepción de algunas entidades productoras de servicios de no mercado en favor de las familias, en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones de primer grado de la Economía Social se aplica el principio de gestión democrática y participativa, independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios. Los socios o miembros controlan, mayoritaria o exclusivamente, el poder de decisión de la organización³²⁷, aunque reguladas por sus normas sustantivas específicas y sus características peculiares. En la mayoría de las entidades de Economía Social, en el proceso de toma de decisiones de la organización de primer grado se aplica el principio de una persona, un voto, independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios. Las entidades de segundo y tercer grados están también organizadas de forma democrática³²⁸. Desde este punto de vista, como componente central de la sociedad civil organizada, la Economía Social proporciona un espacio para el

³²⁷ CHAVES, R. y MONZÓN, J.L.: *La Economía Social en la Unión Europea. Manual de cuentas satélite de la Comisión*, cit.

³²⁸ Una característica muy importante de las entidades de la Economía Social, firmemente enraizada en su historia, es su carácter democrático, de manera que, en la toma de decisiones, se desarrollan procesos democráticos. El Manual de Cuentas Satélite de la Comisión considera que el criterio democrático es imprescindible para los productores de mercado de la Economía Social, ya que la utilidad social de los mismos no se apoya habitualmente en la actividad económica desarrollada sino que proviene de su propia finalidad y de los valores democráticos y participativos que incorporan en su funcionamiento. Sin embargo, en la definición de Economía Social establecida por el Informe del Comité Económico y Social Europeo se acepta la inclusión en la misma de aquellas entidades voluntarias no lucrativas que sean productoras de servicios no de mercado a favor de las familias, aun cuando no posean una estructura democrática, permitiendo incluir de este modo en la Economía Social a entidades muy relevantes que producen bienes sociales de indudable utilidad social (fundaciones entre otras), CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (Dirs.) *et alii: Las grandes cifras de la economía social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008*, Valencia (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC-España), 2010, pág. 31.

pluralismo, la participación, la democracia, la ciudadanía y la solidaridad, evidenciando ampliamente que tales elementos son compatibles con la competitividad económica y la capacidad de adaptación a los cambios sociales y económicos³²⁹.

El sector de la Economía Social se presenta como un gran laboratorio en el que se ensaya desde y mediante el derecho, una suerte de orden económico libre y a la vez no espontáneo, consciente y no ciego para lo mediato. Un orden social y económico que compatibilice los incentivos del mercado con los objetivos de interés general propios del Estado social, y lo haga, precisamente, a través de singulares organizaciones microeconómicas de los factores de producción: las empresas de Economía Social. En suma, un intento de llegar al “no mercado” a través de la más típica de las instituciones del mercado: la empresa³³⁰.

La Economía Social se puede subdividir en dos grandes subsectores: el subsector de mercado y el subsector de productores no de mercado, pero con un principio común a todas sus organizaciones: son entidades de personas que desarrollan una actividad económica con el objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas, antes que de retribuir a inversores capitalistas. Junto a las características comunes a todas las entidades de la Economía Social, se subrayan diferentes características esenciales según se haga referencia al subsector de mercado o al subsector de productores no de mercado³³¹.

Respecto al subsector de mercado: a) se crean para satisfacer las necesidades de sus socios o miembros, mediante la aplicación del principio de auto-ayuda, son empresas en las que habitualmente se da la doble condición de socio y usuario de la actividad; b) son empresas cuya producción se destina principalmente a la venta en el mercado a precios económicamente significativos; y c) pueden distribuir beneficios o excedentes entre los socios, pero no en proporción al capital o a las cotizaciones

³²⁹ CHAVES, R. *et alii*: “La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social”, *Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 26, 2013, pág. 22.

³³⁰ CANO LÓPEZ, A.: “El derecho de la Economía Social: entre la Constitución y el mercado, la equidad y la eficiencia”, *CIRIEC*, núm. 18, 2007, pág. 10.

³³¹ CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (Dir.) *et alii*: *Las grandes cifras de la economía social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008*, cit., pág. 33.

aportadas por los mismos, sino de acuerdo con la actividad que estos realizan con la entidad.

El subsector de productores no de mercado está constituido, mayoritariamente, por asociaciones y fundaciones. Está formado por todas aquellas entidades de la Economía Social que, según los criterios establecidos por la contabilidad nacional, son productores privados no de mercado, es decir, aquellos cuya producción se suministra mayoritariamente de forma gratuita o a precios económicamente no significativos. Esto es, se trata de entidades privadas: a) organizadas formalmente, b) con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, c) cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes que las crean, controlan o financian, es decir, se trata de entidades no lucrativas en sentido estricto³³², que aplican el principio de no distribución de beneficios y en las que, como en todas las entidades de la Economía Social, los individuos son los verdaderos beneficiarios de los servicios producidos, d) sus recursos principales, distintos de los derivados de ventas ocasionales, proceden de contribuciones voluntarias en efectivo o en especie efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las Administraciones públicas y de rentas de la propiedad³³³. Solo las entidades de este sector institucional que desarrollan actividades de acción social son consideradas de forma ampliamente mayoritaria parte integrante de la Economía Social en sentido estricto. Por contra, se excluyen del ámbito de la Economía Social las entidades productoras de mercado privadas no lucrativas que carecen de funcionamiento democrático³³⁴ y que realizan principalmente actividades en la enseñanza, la sanidad y la cultura.

³³² Sentencias del Tribunal Supremo de 11 de abril de 1995 (RJ 1995, 4345) y de 3 de mayo de 1999 (RJ 1999, 3598), reconociendo que la mera existencia de beneficios no resulta incompatible con la ausencia de finalidad lucrativa; apuntando que para que una institución benéfica pueda cumplir su finalidad específica, debe contar con unos fondos no siempre procedentes del mecenazgo o de la titularidad de un patrimonio propio, considerando también posible que una entidad de esas características, en similares términos sin renunciar a ejercer una función social, se pueda nutrir del buen resultado de su propia gestión, PEDREIRA MENÉNDEZ, J.: *Las actividades empresariales de las fundaciones y su tributación*, Valladolid (Lex Nova), 1999, pág. 95.

³³³ VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit., 223.

³³⁴ CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (Dir.) *et alii: Las grandes cifras de la economía social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008*, cit., págs. 30 y 31.

En la legislación española son consideradas como tal, de forma expresa, las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos (art. 5 Ley 5/2011) para las entidades de la Economía Social³³⁵. Con respecto a las entidades singulares que menciona, la vía de inserción en la Economía Social no va a ser automática, ya que se tendrá que comprobar que cumplen con los principios indicados³³⁶.

El problema de delimitación de este subsector se recrudece al intentar establecer una distinción entre las entidades que realizan una actividad económica de producción y las que no, para diferenciar sin equívocos las entidades de gestión, de las entidades de expresión y de las entidades de reivindicación, dado que en muchas ocasiones se entremezclan³³⁷, por lo que sigue siendo difícil excluir de la Economía Social a las que no realizan actividad económica de producción alguna. Las asociaciones, fundaciones y entidades singulares que forman parte, o pueden formar parte, del grupo de empresas de Economía Social, no han sido consideradas, hasta la fecha, protagonistas relevantes del grupo; en diferentes estudios sobre el mismo, son obviadas al referir las características que las configuran y describir los parámetros que presentan. De este modo, se pueden encontrar trabajos que incorporando estadísticas referidas a distintos indicadores como: número de centros, número de trabajadores, facturación, etc., en relación a las empresas de Economía Social, no mencionan, en ningún caso, dichos datos para las entidades señaladas³³⁸.

³³⁵ Podrán formar parte de la Economía Social aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial, cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados en la ley que la regula, Art. 5 Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

³³⁶ ARANA LANDÍN, S.: “Sobre el nuevo concepto de Economía Social en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social en España y sus posibles consecuencias tributarias”, cit., pág. 102.

³³⁷ BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J.L.: “La Economía Social desde una perspectiva española”, *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, núm. 33, 1995, pág. 146.

³³⁸ Vid. entre otros, AA.VV. (COMOS TOVAR, C. y GONZÁLEZ MARINA, G., Coords.): *La economía Social en España. 2010/2011*, Madrid (CEPES), 2011, págs. 78-85.

3.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL DESDE LOS PARÁMETROS APLICADOS A LA EMPRESA LUCRATIVA

El ordenamiento español utiliza casi exclusivamente el dato relativo al número de empleados para su clasificación, si bien, junto al número de empleados, en el estudio de las empresas resulta preciso introducir otros elementos o variables para establecer criterios de clasificación más ajustados a la realidad, entre otros: los factores económicos (volumen de negocio y balance general), el ámbito sectorial y la ubicación y extensión geográfica³³⁹; pudiéndose añadir como criterio de clasificación y diferenciación asimismo, el objetivo económico o, como se conoce más comúnmente, el carácter lucrativo-no lucrativo.

No es posible establecer con precisión las principales magnitudes del sector de las ETSAS en España, pues se produce una ausencia de datos sobre las mismas por parte de los registros oficiales, ya sea para medir el número de entidades existentes o el impacto de sus políticas en términos económicos o volumen de empleo.

Del tamaño pueden depender las exigencias legales, las expectativas de los empleados, proveedores y clientes, y las posibilidades de respuesta de aquellas a ambos aspectos. Los términos destinados a encuadrar a las empresas en una clasificación como “grande”, “mediana” o “pequeña” adolecen de falta de criterios uniformes³⁴⁰. Situación que “permitió a la OIT identificar, hace más de dos décadas, más de cincuenta

³³⁹ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “Marco general de la dimensión de la empresa en la normativa preventiva” en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J. Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, Valladolid (Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León.), 2008, pág. 51.

³⁴⁰ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, R.: “El tamaño de la empresa como factor de influencia en la normativa y acciones de la Unión Europea en materia de Seguridad y Salud”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, cit., pág. 23.

definiciones”³⁴¹. Como se indica, el concepto del tamaño de empresa (grande, mediana, pequeña, micro) ha tenido tradicionalmente el calificativo de ambiguo. En efecto, a las dificultades presentes en el ámbito interno en cada uno de los Estados de la Unión Europea como consecuencia de la gran amplitud de nociones en sus fronteras dependiendo de la rama jurídica a la cual se acerque el intérprete, con nociones distintas a efectos mercantiles, fiscales o laborales, se añade el obstáculo de encontrar pautas comunes cuando de los diferentes países miembros se trata, pues cada uno de ellos acude a criterios sumamente diversos y variopintos para proceder a tal labor³⁴².

3.2.1. RESPECTO A LOS TRABAJADORES ASALARIADOS

Existen estudios de las dimensiones del Tercer Sector respecto al número de voluntarios y de socios³⁴³, pero son escasos los existentes respecto al número de trabajadores asalariados, si bien, las entidades del TSAS se constituyen en su conjunto, como un agente importante como fuente de empleo. La clasificación de las entidades del TSAS en cuanto empresas se realiza por su tamaño con los mismos criterios que las empresas lucrativas: micro, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes³⁴⁴.

En España, los registros y estudios existentes respecto al número de trabajadores asalariados en las entidades del TSAS se han realizado con diversidad de muestras y

³⁴¹ OIT: Fomento de la pequeña y mediana empresa, Ginebra (OIT) 1986, pág. 4. en FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “Marco general de la dimensión de la empresa en la normativa preventiva” en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, cit., pág. 51.

³⁴² FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, R.: “El tamaño de la empresa como factor de influencia en la normativa y acciones de la Unión Europea en materia de Seguridad y Salud”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, cit., pág. 23.

³⁴³ Se pueden señalar las siguientes datos relativos a las principales organizaciones por número de socios y por número de voluntarios referidos a 2011: a) por número de socios: Cruz Roja Española: 870.012, Médicos sin Fronteras: 487.722, IntermónOxfam: 243.570, Ayuda en Acción: 201.640, UNICEF: 200.000, Asociación Española Contra el Cáncer: 109.294, Greenpeace: 103.180, Manos Unidas: 88.784, Amnistía Internacional: 52.606, Ecologistas en Acción: 34.000, Fundación Vicente Ferrer: 26.439; b) por número de voluntarios: Cruz Roja Española: 180.084, Cáritas Española: 56.998, Asociación Española Contra el Cáncer: 14.461, Ecologistas en Acción: 9.000, SEO/BirdLife: 5.000, Manos Unidas: 4.500, Cooperación Internacional ONG: 4.500, UNAD: 3.237, IntermónOxfam: 1.829, Amnistía Internacional: 1.680, Federación Conocer y Proteger la Naturaleza: 1.600, CEAR Comisión Española de Ayuda al Refugiado: 1.474, Desarrollo y asistencia: 1.350, en AA.VV. (ORTIZ VICENTE, J. y EMBID, J., Coords.): *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010. La responsabilidad social corporativa y el futuro de la empresa*, Madrid, (Fundación Alternativas), 2011, pág. 79.

³⁴⁴ FUNDACIÓN LEALTAD: *Las ONG españolas ante la crisis (2007-2013). Análisis de la evolución de las ONG de la Guía de la Transparencia*, Madrid, (Fundación Lealtad), 2013, pág. 4.

años de realización, por lo que se trabaja con números aproximativos y de referencia. Ya en los estudios realizados en el 2000 se señalaba que la mayoría de las ONG de acción social eran de pequeño tamaño: el 50% de ellas tiene 20 trabajadores o menos y el 75% no llega a los 40, situación que no ha variado sustancialmente, de modo que el TSAS sigue constituido en algo más de sus tres cuartas partes, el 77%, por organizaciones pequeñas, con menos de 50 trabajadores. El 23% restante está formado por organizaciones en su mayoría medianas (entre 50 y 250 trabajadores) y unas pocas grandes (más de 250 trabajadores).

No es pues un conglomerado de micro organizaciones (sólo un 13% tiene hasta dos trabajadores) sino una mezcla de pequeñas y medianas, en la que las de menor tamaño son comparativamente menos que en el sector empresarial (en el que las empresas con hasta dos trabajadores son el 58,9%)³⁴⁵. Son grandes empresas las denominadas entidades singulares y un número reducido de asociaciones³⁴⁶, no obstante, Cruz Roja y Cáritas están organizadas territorialmente en un número elevado de centros de trabajo de ámbito regional y local³⁴⁷ con total autonomía de acción, por lo que pueden ser tomadas como organizaciones de tamaño pequeño (aspecto éste, como se verá más adelante, de gran importancia -en perspectiva negativa- en el marco de la participación de los trabajadores y la negociación colectiva). Las fundaciones, en cuanto al número de trabajadores, presentan un tamaño medio superior al de las asociaciones³⁴⁸.

De sus principales aportaciones como fuente de empleo cabe señalar las siguientes³⁴⁹: a) como proveedor de servicios y con ello generador de puestos de trabajo; b) intensivo en mano de obra, dado que su actividad se desarrolla

³⁴⁵ EDIS, EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOCIOLÓGICA, S.A.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2012, pág. 26.

³⁴⁶ La ONCE, Cruz Roja, Cáritas Española e Intermón-Oxfam cuentan con trabajadores asalariados en un número superior a 21.300, 8.200, 4.200 y 1.283 respectivamente, en 2014.

³⁴⁷ Cáritas: 70 Cáritas Diocesanas y 22.859 Caritas parroquiales, en <http://www.conferenciaepiscopal.es/index.php/iglesia-catolica-en-espana/diocesis-espanolas.html>; Cruz Roja. Asambleas autonómicas y Asambleas locales.

³⁴⁸ MARTÍNEZ MARÍN, M.T. *et alii: Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, cit., pág. 51

³⁴⁹ MORÓN BÉQUER, P.: "Generación de empleo por el Tercer Sector", en CARPIO, M. (Coord.): *El Sector no lucrativo en España*, Madrid (Pirámide), 1999, págs. 205-209, aportaciones que se mantienen vigentes en la actualidad.

fundamentalmente en el sector servicios, y en muchos casos en los asistenciales, en los que el trato personalizado es fundamental, la calidad y cantidad de mano de obra son condiciones necesarias para estas entidades; c) facilitador de inserción socio-laboral, pues esta requiere una larga, compleja y constante actividad, en la cual es preciso resolver mínimamente las necesidades básicas de alojamiento, vestido, salud, etc., facilitar un aprendizaje acorde con el mercado y apoyo en la búsqueda de empleo; los agentes del Tercer Sector poseen las condiciones y la capacidad para la flexibilidad de funcionamiento interno, conocimiento y comunicación con el entorno que requiere dicho proceso de inserción.

Respecto a los trabajadores asalariados, en una aproximación al mismo en un periodo de cerca de quince años, el número ha ascendido en una cuantía de más de 400.000 personas: mientras en 2003, se hablaba de 200.000 trabajadores³⁵⁰, este número está cercano a los 640.000 en 2010³⁵¹.

3.2.2. RESPECTO AL VOLUMEN DE NEGOCIO Y BALANCE GENERAL

Por cuanto hace a los datos numéricos (volumen de negocios y balance general), cabe hacer la siguiente distinción: es mediana a efectos comunitarios aquella unidad que ocupe a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no exceda de 40 millones de euros o su balance general anual no supere los 27 millones de euros; la pequeña empresa será aquella con menos de 50 empleados y con un volumen de negocio anual de 7 millones o un balance general no superior a 5 millones de euros; y la microempresa es aquella que da empleo a menos de 10 trabajadores³⁵². Con anterioridad a la postulación de dicha Recomendación, en el año 1996, los datos relativos a dichas variables eran superiores. Así, respecto a la mediana empresa las cantidades eran para el

³⁵⁰ PÉREZ DÍAZ, V. y LÓPEZ, J.P.: *El Tercer Sector Social en España*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2003.

³⁵¹ Los últimos datos registrados son de 2010, vid. NAVARRO ARDOY, L.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Resumen Comparativo 2010-2012*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2012. Si bien, para la misma fecha, el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, habla de un número menor, dando cifras de 5000.000 personas, en CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del El Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012, pág. 9.

³⁵² Recomendación de la Comisión (96/280/CE), de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 107 de 30 de abril de 1996]

volumen de negocio y balance general anual, de 50 y 43 millones de euros respectivamente³⁵³; respecto a las pequeñas empresas, los datos pasan de 10 millones tanto para el volumen de negocio como para el balance general anual³⁵⁴, a los datos referidos de 7 y 5 millones respectivamente. Sigue estando considerada como microempresa aquella que cuenta con menos de 10 trabajadores.

Las entidades sociales son muy diversas en cuanto a su grado de desarrollo; en el año 2010, mientras que el 25% de ellas tiene un volumen económico anual inferior a 30.000 euros, el 17% gestiona más de 1.000.000 de euros al año³⁵⁵. Actualmente, la importancia económica del subsector es considerada muy relevante, teniendo en cuenta que su actividad representa para el año 2015, el 1,7% del PIB³⁵⁶.

3.2.3. RESPECTO AL ÁMBITO SECTORIAL

Respecto al ámbito sectorial, las actividades económicas y, por tanto, las empresas a ellas dedicadas, se clasifican en tres sectores: primario, secundario y terciario. El ámbito sectorial en que se encuadran las actividades realizadas por las entidades del TSAS, es principalmente el sector terciario, generando servicios y prestaciones: a) servicios de información, orientación, asesoramiento, apoyo, compañía, cuidado, terapia, educación, formación, promoción, rehabilitación... (cobrando forma principalmente en el marco de la relación entre el prestador -profesional y/o voluntario- y el beneficiario) y servicios de movilización, reivindicación, promoción de valores, de pueblos y culturas (dirigidos a destinatarios genéricos y no conocidos por la organización); servicios en su mayoría, intangibles y caracterizados por la simultaneidad en su producción y consumo, y por ser inciertos o contingentes, pues la ausencia de destinatarios genéricos o concretos, les hace no llegar a producirse, y b) prestaciones materiales: dinero, comida, ropa, habitación...

³⁵³ AGRA VIFORCOS B.: “Prevención de riesgos laborales en microempresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, cit., pág. 257.

³⁵⁴ AGRA VIFORCOS B.: “Prevención de riesgos laborales en microempresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, cit., pág. 258.

³⁵⁵ FRESNO, J.M. y TSOLAKIS, A.: *Propuestas Para Mejorar La Financiación Pública del Tercer Sector de Acción Social* (BORRADOR v.3.0), (Plataforma de ONG de Acción Social), 2010, pág. 9.

³⁵⁶ VILLAMERIEL PRESENCIO, L.P.: “Hacia una Ley General del Tercer Sector”, *Diario digital de la Asociación de Antiguos Alumnos del INAP*, 2015. www.administraciondigital.es

En las empresas de inserción y en los centros especiales de empleo creados por asociaciones y fundaciones, las actividades realizadas, si bien siguen ubicadas en el Tercer Sector [las actividades realizadas se tienden a clasificar en los grupos dedicados a las siguientes áreas: a) artísticas, recreativas y de entretenimiento, b) alimentación y hostelería, b) artes gráficas y servicios relacionados, c) automóvil y actividades relacionadas, d) consultoría de gestión empresarial, publicidad y otros servicios a empresas, e) gestión de residuos, f) jardinería, g) limpieza y mantenimiento, h) manipulados y comercio, i) sanitarias y de servicios sociales y j) servicios de información y comunicación³⁵⁷], se desplazan asimismo, al sector secundario, al organizar en su seno y dedicarse éstas a la fabricación de productos dirigidos al mercado, entre otros: muebles, serigrafía, impresión y encuadernación, confección de prendas textiles, marroquinería, flor seca, componentes eléctricos, productos de plástico, envasado y empaquetado...; y al sector primario: actividades agrícolas y hortofrutícolas, silvicultura y otras actividades forestales, producción de plantas y flores³⁵⁸.

Respecto al campo temático son de gran pluralidad, existiendo organizaciones de todas las tipologías señaladas por SALOMON Y ANHEIER indicadas *supra*: bienestar, inclusión social, investigación, humanitarias y de cooperación, de defensa de la paz y los derechos humanos, etc.

3.2.4. RESPECTO A LA UBICACIÓN Y EXTENSIÓN GEOGRÁFICA

Desde los criterios de ubicación y extensión geográfica, se clasifican en empresas de ámbito local o regional, que desarrollan su actividad en una población o se extienden por una región; nacionales, cuya actividad la realizan en todo el territorio nacional; comunitarias, si pertenecen y ejercen su actividad en la Unión Europea; multinacionales, en caso de ejercer su actividad en diferentes países de la Unión Europea y de fuera de ella, aunque su sede y su capital tengan una base nacional; y, globales, si son empresas que desarrollan su actividad en sectores económicos cuyos

³⁵⁷ DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO: *Listado de centros especiales de empleo por actividad*, Madrid (Consejería de Empleo, Turismo y Cultura. Comunidad de Madrid), 2014. www.madrid.org

³⁵⁸ Para actividades de empresas de inserción, vid. www.asprona.org. y www.portalempleofemm.org/pdf/CEE.

competidores y actuaciones deben tener en cuenta el mundo global, alcanzando enormes dimensiones.

El ámbito de actuación de las entidades del Tercer Sector de Acción social, es decir, su ubicación y extensión geográfica, al igual que las empresas lucrativas pueden tener una extensión que va de lo local a lo global. De este modo, existen organizaciones que registradas en una determinada localidad o municipio, actúan únicamente en dicho territorio o bien llevan su actuación a un país situado en otro continente, pero en coordenadas limitadas a territorios y poblaciones reducidas; en sentido contrario hay organizaciones que están presentes en países de todo mundo, como es el caso de Intermón-Oxfam, Médicos del Mundo, Cáritas y Cruz Roja.

La presencia de las diferentes entidades en territorios cada vez más amplios se consigue mediante la constitución de estructuras legales de segundo y tercer orden: federaciones y confederaciones. De este modo, se crean redes de colaboración que permitiendo la autonomía de las organizaciones en un ámbito y territorio local, se hacen presentes en el imaginario colectivo de la población de amplios territorios y actúan con voz y voto respecto a reivindicaciones y propuestas en las relaciones institucionales que establecen con la Administración pública y con organismos nacionales, europeos e internacionales.

Según los últimos datos disponibles, gran parte de las entidades del sector (84,3%) actúan a nivel autonómico, provincial o local (en este último caso, el 70,3% está presente en una única provincia) y siguen siendo muchas menos las que actúan en el ámbito nacional (11,3%) e internacional (6,3%)³⁵⁹.

³⁵⁹ NAVARRO ARDOY, L.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Resumen Comparativo 2010-2012*, cit., pág. 10.

CAPÍTULO III. CRITERIOS DE ARGUMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS ASOCIACIONES, FUNDACIONES Y ENTIDADES SINGULARES

La responsabilidad social empresarial desde la postura de los críticos aparece como un auto-impuesto respecto a las empresas lucrativas originado como respuesta de compensación por las externalizaciones negativas¹, producidas por la propia actividad empresarial; auto-impuesto que reduce sus excedentes, por lo que será, según ciertas corrientes teóricas económicas, incompatible con la creación de valor económico². Sin entrar en el debate consecuente con dicha afirmación, y desde un planteamiento paralelo en el ámbito de las empresas no lucrativas, asumir la filosofía y el compromiso de responsabilidad social empresarial podría suponer reducir la creación de valor social para los beneficiarios, al distraer recursos económicos a tal finalidad. Es importante anticipar que si para la empresa lucrativa la estrategia de RSE puede ser fuente de legitimidad³ del propio sistema empresarial⁴ -y por ende del propio sistema capitalista-, ya que las estrategias de cumplimiento de estándares de RSE benefician a las empresas evitando los riesgos de sanciones por incumplimiento⁵, los comportamientos de las empresas no lucrativas, en cuanto empresas, se rigen habitualmente por los criterios y

¹ GARCÍA MARZÁ, D. (Comp.): *La ética como instrumento de gestión empresarial*, Castellón de la Plana (Publicaciones Universidad Jaume I), 1996, pág. 37.

² Vid. ARGANDOÑA, V.: “Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿objetivos contrapuestos o complementarios?”, *Ocasional Papers*, 2007, núm. 7, pág. 16.

³ La legitimidad, entendida tanto desde criterios formales y jurídicos como desde la percepción social de que las acciones de una entidad son deseables y apropiadas, se puede definir como “el estatus particular en que los actores sociales perciben una organización y que permite a ésta ser y hacer algo en la sociedad; no existe legitimidad si ésta no se otorga”, en GUIXÉ, I. y SUREDA, M., en VIDAL, P. (Coord.): “¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? *Colección Papers de Investigación OTS*, núm. 5, 2005, pág. 5.

⁴ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid (Cívitas), 2002, pág. 100.

⁵ ANCOS FRANCO, E.: “El mercado de la responsabilidad social empresarial”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2929, 2008, pág. 28.

los modos de las lucrativas del mismo ámbito de actividad. Si se comparan entre sí el funcionamiento de dos residencias de ancianos o dos ludotecas o dos centros de atención a toxicómanos, una del ámbito lucrativo y otra del no lucrativo en cualquiera de sus figuras jurídicas, no se encontrarán especiales diferencias respecto a los servicios prestados y la metodología empleada en la organización y prestación, ni en cuanto al trato con los usuarios y su nivel de participación, ni tampoco respecto a la gestión del personal, más allá del volumen de negocio y del reparto de los beneficios, en su caso - no se diferenciarán posiblemente, ni en la decoración-: a) respecto a la relación con los trabajadores: similitud en los procesos de selección, modalidades de contrato, convenios, salarios, participación, formación, extinción de contratos, indemnizaciones..., b) respecto a los socios, si los hay, (equivalentes a los accionistas en la empresa lucrativa): las mismas posibilidades (o ausencia de ellas) de acceso a la información, a la participación..., c) en cuanto a los usuarios, clientes y/o beneficiarios: similares niveles y modalidades de participación, horarios de atención, valoración de propuestas...

Si muchas anomalías socio-económicas son atribuidas a los modos de hacer y a los fundamentos ideológicos de la economía liberal de mercado⁶, se puede afirmar que las entidades no lucrativas no actúan, en muchos casos, de forma diferente. En general, el paradigma con el que se perciben las empresas lucrativas es el de instituciones voraces, deseosas de obtener más y más utilidades, despreocupadas de lo que les ocurre a sus trabajadores o del daño medioambiental que generan⁷; pero, si se pueden encontrar comportamientos no responsables socialmente de la empresa lucrativa: contratar en precario, no formar, optar por la indemnización en despidos improcedentes y no por la readmisión, no facilitar la participación de los trabajadores, no prestar los servicios con calidad, priorizar los beneficios y el trato a los trabajadores con cargos directivos o mostrar comportamientos de abuso de poder; en los comportamientos de las entidades no lucrativas también pueden encontrarse comportamientos similares: no buscar la mejor modalidad de contrato, optar por contratos temporales, despedir de forma improcedente, indemnizar en despidos improcedentes no optando por la readmisión

⁶ ROMERO, N.: "La responsabilidad social corporativa: ¿una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo?", *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 6, núm. 3, 2010, pág. 459.

⁷ CARAVEDO, B.: "Paradigma, ética y gestión (a propósito de la responsabilidad social)", *Derecho PUCP*, núm.64, pág. 69.

utilizando los fondos económicos obtenidos de los donativos de los particulares, no formar a los trabajadores, no permitir la participación de los trabajadores en la gestión de la entidad, no prestar los servicios con calidad, abuso de poder, constituirse los técnicos directivos en auténticos dueños de la organización, permanecer en cargos directivos algunos socios, durante periodos más allá de lo razonable...

Las empresas lucrativas se orientan prioritariamente al precio de los factores al dar a este aspecto una importancia determinante, frente al desarrollo de los trabajadores, pero desde las entidades del TSAS se ha de plantear siempre que la eficacia no se logra sin el desarrollo de las personas y con su contribución al bien común; si desde las empresas lucrativas y el mercado se señala que la economía ha de dejar de ser un juego de suma cero, pues todos tienen que ganar si se quiere que las personas se impliquen⁸, esta situación se considera ineludible en las organizaciones sociales. Ante las situaciones mencionadas, a la gestión de las asociaciones, fundaciones y entidades singulares, al igual que a la de las empresas lucrativas, se le puede reclamar un comportamiento socialmente responsable, en tanto superador de los comportamientos negativos que muestran ellas mismas o parte de ellas⁹, ya que las empresas no lucrativas no siempre superan en valores ni en ética a aquellas que censuran¹⁰.

Son cada vez más los informes que indican que los sujetos de la RSE no son sólo las empresas lucrativas de todos los tamaños sino también las administraciones públicas, los sindicatos, las universidades, los partidos políticos, las Iglesias..., y como no, las entidades del Tercer Sector¹¹. Desde la perspectiva del trabajo asalariado, se podría llegar a plantear una nueva denominación a esta filosofía empresarial y llamarla

⁸ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “Responsabilidad social corporativa: la responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial”, *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, núm. 303, 2006, pág. 5.

⁹ Vid. GARRIDO VALLS, J.D.: *El lado oscuro de las ONG. La cara más turbia de un entramado en el que no es oro todo lo que reluce*, Córdoba (Arcopress), 2007.

¹⁰ SUSTAINABILITY, en BENDELL, J. y VALOR, C.: “Hacia una responsabilidad social «responsable»: análisis de la legitimidad de las iniciativas *multi-stakeholders*”, *Principios*, núm. 5, 2006, pág. 78.

¹¹ CANYELLES, J.M.: *La RSE es un estilo y una estrategia; hay quien la disminuye confundiéndola con sus buenas prácticas*, 2008, <http://www.tupatrocinio.com>

responsabilidad social de los empleadores¹², sin intención de hacer un planteamiento reduccionista, ya que la RSE se refiere a muchos otros aspectos.

La elección de la forma jurídica de una organización es una decisión estratégica impulsada por los promotores o fundadores en relación a aquella que ofrece la mayor flexibilidad y mayor oportunidad para el logro de los objetivos de la organización¹³, aunque, en muchas organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, la estructura jurídica, con el paso del tiempo, se modifica o amplía con fines estratégicos¹⁴, que pueden en ocasiones desvirtuar el sentido social de origen¹⁵.

La legitimación de las entidades del TSAS vendrá dada por la valoración de las mismas como deseables y aceptadas por el entorno en que actúan, desde la convicción de que sus actividades se encuentran en consonancia con las normas, creencias, valores y principios del sistema social al que pertenecen; su legitimidad juega un papel esencial a la hora de comprender su crecimiento y su supervivencia y representa un recurso que favorece el acceso a otros recursos como donantes, colaboradores, proveedores, voluntarios y empleados¹⁶.

¹² DEL REY GUANTER, S.: “Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coords.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 55.

¹³ ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DUKE: *Una pequeña Guía para entender el Tercer Sector*.
<https://centers.fuqua.duke.edu/case/documents/abriefguidetounderstandingsocialsector.pdf>.

¹⁴ Fundación ONCE, Fundación Secretariado General Gitano, Fundación Amnistía Internacional, Fundación Intermón-Oxfam, Fundación Mondragón, son ejemplos de organismos y asociaciones que partiendo de una figura jurídica concreta, ceden parte de su actividad y recursos para ser gestionados desde otra organización con diferente figura jurídica pero vinculada a la primera, en la que desaparecen los elementos democráticos, como es el caso de las fundaciones.

¹⁵ Para algunos autores, el autocontrol sólo es posible en la medida en que las ONG cuenten, en su seno, con formas de organización auténticamente democráticas (ello hipotéticamente sería factible cuando la organización no lucrativa adopta la forma jurídica de asociación, pero en cambio sería más difícil, por causas imputables a su estructura interna, cuando se trata de una fundación o una entidad singular). Vid. PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, Tesis Doctoral, Barcelona (Universitat de Barcelona), 2002, pág. 170.

¹⁶ DÍEZ MARTÍN, F, BLANCO GONZÁLEZ, A y PRADO ROMÁN, C.: “Legitimidad como factor clave del éxito organizativo”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, núm. 3, 2010, pág. 127.

Es frecuente la idea de que hay algunas empresas que llevan incorporada en sus propios genes la responsabilidad social¹⁷, como son las que forman parte de la economía social y solidaria¹⁸; y que son socialmente responsables, con arreglo a los criterios que se manejan en los ámbitos internacionales¹⁹, porque ofrecen posibilidades basadas en criterios de implicación y corresponsabilidad directa de los trabajadores y en planteamientos generales que no prescinden de los criterios de bienestar social, satisfacción e integración en el trabajo, utilidad social de la actividad económica y proyección en un contexto general sostenible en lo ecológico y cohesionador en lo social²⁰. Sin realizar un posicionamiento sobre la realidad o no de dichas aseveraciones, se puede afirmar, al menos, que las características señaladas no están presentes en la misma magnitud, con ausencia absoluta en algunas de ellas, en todas las organizaciones y entidades del TSAS que funcionan como empresas. Igualmente se puede apoyar el aserto anterior, en que los indicadores de RSE son muchos, amplios y complejos desde una gestión dinámica e inacabada, pues no se plantea como una meta a alcanzar, ni como una acción marginal o complementaria de las acciones propias de la empresa, sino como una filosofía de ser y actuar²¹.

La compatibilidad de las entidades no lucrativas con el sector económico se plasma en la legislación en vigor, entre otras: en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (arts. 3 y 7), en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (art. 26) y en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, en esta última, al incluir como empresas de Economía Social, a las fundaciones, asociaciones y entidades singulares (art. 5).

¹⁷ ESTEBAN LEGARRETA, R, y ROJO TORRECILLA, E.: “Responsabilidad Social Empresarial y colectivos desfavorecidos”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, cit., pág. 145.

¹⁸ Especialmente, se insiste en esta idea respecto a las cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, etc. Vid. COMIN I OLIVERES, A.: “La RSE y la Economía Social”, *Cuadernos de economía social*, núm. 4, 2007, pág. 5.

¹⁹ ESTEBAN LEGARRETA, R, y ROJO TORRECILLA, E.: Responsabilidad Social Empresarial y colectivos desfavorecidos, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, cit., pág.146.

²⁰ CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL: “Las empresas de economía social en el escenario socioeconómico”, *Anuario de la economía social 2007-2008*, Madrid (CEPES), 2008, pág. 7.

²¹ SARMIENTO DEL VALLE, S.: “Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas”, *Dimensión empresarial*, Vol. 8, núm. 2, 2010, pág. 36.

Las entidades del Tercer Sector, como cualquier otra institución (una universidad o un hospital), no son organismos naturales en el sentido en que puedan subsistir independientemente de los fines o metas para los que han sido diseñados. Son organizaciones creadas por las personas para unos fines determinados, siempre sociales. Si la institución no cumple los fines sociales para los que fue creada pierde entonces su sentido y razón de ser ante la sociedad; va perdiendo progresivamente credibilidad y a la larga, está avocada a desaparecer. Requiere, por tanto, día a día, la aprobación de todos aquellos que se encuentran implicados en o relacionados con su actividad²². Las organizaciones del TSAS constituyen un sector básico de la sociedad que, desde la denominada sociedad civil, aporta voluntariamente unos medios para contribuir al desarrollo de los derechos fundamentales de las personas y para hacer frente a las demandas de la ciudadanía y a los retos derivados de la globalización. La trayectoria de estas organizaciones ha determinado que sea un sector apreciado, respetado y valorado por detectar necesidades y carencias de la sociedad y por dar una respuesta eficaz a los desafíos comunitarios y a las nuevas demandas sociales²³.

Pero si, como se ha señalado, la responsabilidad social de estas organizaciones es una realidad por lo que se refiere a la acción social que despliegan, no siempre ni todas las entidades que configuran el sector son socialmente responsables respecto al resto de los ámbitos que caracterizan la filosofía y estrategia de RSE, ni lo son respecto a todos los grupos de interés que con ellas se relacionan. Si se insiste en que la acción social que llevan a cabo las empresas lucrativas no es suficiente argumento para caracterizarlas como empresas socialmente responsables²⁴, del mismo modo, y por ello, una entidad cuya labor se caracterice por realizar acción social propia o por delegación de otra, no lo será si no asume otras actuaciones socialmente responsables. Los argumentos para atribuir a un sujeto un atributo, son diferentes en muchos casos, a

²² GARCÍA MAZA, D.: “Ética Empresarial: diálogo y responsabilidad en la empresa”, en AA.VV. (VALARO MATAS, J.A. y LAMOCA PÉREZ, M., Coords.): *Recursos Humanos*, Madrid (Tecnos), 2005, pág. 323.

²³ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES: *Documento de Principios*, Madrid (Asociación Española de Fundaciones), 2002, pág. 4.

²⁴ En ocasiones la falta de responsabilidad social empresarial, se disfraza a través de la realización o participación en actividades típicamente filantrópicas. La responsabilidad social empresarial no sólo debe mirarse como aquella acción en la que la empresa efectúa donaciones y aplica la filantropía, debido a que limita demasiado las prácticas socialmente responsables. Si bien, la filantropía crea un mejor perfil de la empresa, no debe dejar de lado el comportamiento responsable respecto a otros aspectos. Vid. SARMIENTO DEL VALLE, S.: “Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas”, cit., pág. 25.

aquellos por los que el propio sujeto asume dicho atributo como propio, en este caso, la RSE. De este modo, los criterios de interpretación internos y externos (que no objetivos o subjetivos, pues en ambos casos puede darse la subjetividad), sobre la RSE de cada organización sobre la que se presume tal comportamiento, han de manifestarse en evidencias que aseguren la no excesiva parcialidad en las conclusiones.

En la literatura se incide como principales motivaciones para la implementación de la RSE: a) la búsqueda de la mejora de los resultados económicos (especialmente para las grandes corporaciones y el sector industrial), que desde una perspectiva amplia hace referencia, además de a los resultados financieros, a las relaciones de ganar-ganar (*win-win*) con los grupos de interés, la reducción de riesgos y sanciones y la mejora de la reputación y aumento de legitimidad; b) los valores -morales, religiosos-, hábitos y estilos de vida -necesidad de alcanzar metas, tolerancia a la ambigüedad, alto desarrollo moral- de los directivos (patronos, socios y/o gestores) explican en muchas ocasiones el comportamiento a favor de la responsabilidad social; c) la necesidad de legitimar las operaciones de la organización frente a los grupos de interés o frente a la sociedad en general, legitimación que a su vez mejora los activos intangibles que componen los principios rectores de las entidades del TSAS: reputación, confianza, consenso. Desde esta perspectiva, las empresas han de identificar a los diferentes grupos y sus respectivos intereses y equilibrar las posibles tensiones y conflictos que se generen²⁵.

Los motivos, como se ha señalado, por los que las entidades del TSAS pueden asumir la estrategia y los valores de la RSE pueden ser de carácter tanto interno, como derivadas del exterior. En todo momento, se proponen diferentes argumentaciones desde una visión de las entidades del TSAS con unas características propias y diferenciales que modificarán los procesos de implementación de la RSE respecto de las empresas lucrativas. La principal característica diferencial, que matiza y puede poner límites, es la procedencia de los medios económicos puestos a disposición: mientras los procedentes de la Administración pública (contratos y subvenciones) son de objeto determinado²⁶ o

²⁵ GARAY, L y FONT, X.: "Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 13, 2013, pág. 55.

²⁶ Arts. 11.1.d) y 86 Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

de carácter finalista²⁷, los recibidos de donantes particulares y los de las empresas privadas (si se exceptúan algunas formas de marketing con causa²⁸) poseen un destino inespecífico en el marco de la misión, por lo que son empleados según los criterios de la organización de que se trate en cada caso.

Hay ciertas responsabilidades que toda empresa socialmente responsable debería asumir siempre, en cualquier circunstancia, aunque supongan gastos extras, si bien, en otros casos la empresa tiene legitimidad para hacer un análisis costo-beneficio y decidir si hace frente a esa responsabilidad social o no. En el caso de una empresa lucrativa, patrocinar el equipo de fútbol local o la construcción de una escuela en un país en vías de desarrollo, puede ser una excelente acción social, pero si la empresa tiene pérdidas puede ser aconsejable dejar de hacerlo²⁹. En cambio, para las empresas lucrativas y no lucrativas, respetar los intereses de los empleados relacionados con un trabajo decente que lleve a una mejor calidad de vida, no debe plantearse desde su coste económico.

Es posible distinguir dos fuentes de motivación: una, directa o inherente, con la RSE como fin en sí misma, y otra, indirecta o instrumental, con la RSE como medio para alcanzar otros objetivos. Desde este planteamiento, cabe señalar que, en general, la primera perspectiva aproxima la RSE a la ética, mientras que la segunda la relaciona con la estrategia³⁰.

Los planteamientos que se emplean seguidamente, para argumentar que las entidades del Tercer Sector de Acción Social incorporan o han de incorporar en su filosofía y estrategia de gestión la responsabilidad social empresarial, proceden de las

²⁷ A modo de ejemplo, en el ámbito de la Administración General del Estado: Real Decreto 536/2013, de 12 de julio, por el que se establecen las bases reguladoras de las subvenciones estatales destinadas a la realización de programas de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en el ámbito de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Y Resolución de 24 de marzo de 2015, de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, por la que se convocan subvenciones destinadas a la realización de programas de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

²⁸ RAMOS DE SILVA, J.A. y PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, I.: “Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 3, núms. 1 y 2, 2003.

²⁹ ARGANDOÑA RAMIZ, A.: “La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas”, *Revista de Antiguos alumnos del IEEM*, núm. 38, 2008, pág. 58.

³⁰ DE GODOS DÍEZ, J.L.: *La percepción de la responsabilidad social de la empresa por parte de la alta dirección*, Tesis Doctoral, León (Universidad de León. Departamento de Dirección y Economía de la Empresa), 2011, pág. 16.

aportaciones de la teoría de la Dirección estratégica, la teoría de los Grupos de interés y la teoría Institucional. Desde las dos primeras, se puede hablar de una motivación ética en relación con la propia misión y con los grupos de interés de la organización, en cuanto se atribuye a la RSE un marcado componente moral y de sostenibilidad. En relación con este argumento, las empresas son conscientes de que tienen un papel que jugar en la sociedad, de tal manera que asumirán el deber de ser buenas “ciudadanas”, sin tener en cuenta los efectos de tal comportamiento sobre los resultados económicos³¹; desde la teoría Institucional, la RSE se vincula más a la estrategia, ya que posee un marcado componente económico e instrumental, de modo que su desarrollo dependerá de su previsible impacto positivo para la empresa. En este sentido, la motivación se produce cuando los directivos valoran el potencial de beneficios de las conductas socialmente responsables (por las presiones explícitas e implícitas de otras organizaciones), entendiendo que dichas conductas socialmente responsables producirán un incremento de la legitimidad y mejora de la reputación, facilitando el desarrollo de las actividades de la organización en la comunidad y reforzando su imagen³².

1. ARGUMENTACIÓN DESDE LA MISIÓN Y LA VISIÓN ESTRATÉGICA

Una importante razón de existir de cualquier organización es la de satisfacer la necesidad de alguien, llamado cliente, usuario o beneficiario, dependiendo de su propia naturaleza³³. Uno de los rasgos sobresalientes de las sociedades modernas, democráticas y desarrolladas es el crecimiento de las organizaciones formales y su importancia creciente como actores colectivos en los procesos de articulación y representación de

³¹ DE LA CUESTA, M.: “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico del ICE*, núm. 2813, 2004, pág. 48.

³² GUERRAS, L.Á. y LÓPEZ-HERMOSO, J.J.: “La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa”, *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, núm. 4, 2002, pág. 269.

³³ OSPINA JIMÉNEZ, H.: “Nuevos paradigmas en gestión humana”, *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 18, núm. 23, 2010, pág. 84.

intereses, en la gestión colectiva del conflicto y en procesos de estructuración social³⁴. En la economía de comienzos del siglo XXI, el TSAS se configura como una alternativa en el ámbito de la economía y de la acción social; pudiéndose señalar como puntos fuertes su potencialidad innovadora y su apuesta de futuro³⁵. El TSAS sigue creciendo para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, aportando realizaciones efectivas en el ámbito de la Economía Social. Su aporte tiene una doble dimensión: en términos redistributivos, pues es crucial para la cohesión social y para reforzar vínculos entre empresa y territorio; y en términos de producción de bienes y servicios, con refuerzo de ingredientes innovadores en ambos dominios. Está probada la capacidad del TSAS como instrumento para hacer aflorar y atender necesidades sociales diversas, con una alta potencialidad o capacidad para crear empleo³⁶.

El principal objetivo de la empresa lucrativa es la creación de valor para los dueños o accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en las que los costes de funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos y/o servicios³⁷, de modo que puedan apropiarse de su participación residual, es decir, su beneficio. La consecución de este objetivo debe impedir conductas empresariales que puedan perjudicar la rentabilidad a largo plazo de la empresa, es decir su sostenibilidad³⁸, si bien, a su vez, se ve sometida a algunas limitaciones que la propiedad ha de tener en cuenta: marco legal, grupos de interés...

Por contra, el objetivo de las entidades del Tercer Sector de Acción Social es la creación de valor social, a través del desarrollo de un conjunto de actividades organizadas a tal fin, en tanto, sometidas igualmente a limitaciones que los fundadores y/o gestores han de tener en cuenta. En el caso de estas organizaciones -además de compartir las limitaciones presentes en las empresas lucrativas- otra adicional es la

³⁴ SOLIDARIDAD INTERNACIONAL ANDALUCÍA: *Guía para la sensibilización social de las PYMES en Responsabilidad Social Corporativa*. www.solidaridadandalucia.org/responsabilizat.html

³⁵ GARCÍA DELGADO, J.L., *et alii*: *Las cuentas de la economía social: el Tercer Sector en España*, Madrid (Cívitas), 2004, pág. 46.

³⁶ GARCÍA DELGADO, J.L., *et alii*: *Las cuentas de la economía social: el Tercer Sector en España*, cit., pág. 48.

³⁷ CUERVO, GARCÍA, A.: "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, núms. 78-79, 1999, pág 34.

³⁸ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid (Cívitas), 2002, pág. 65.

dificultad para encontrar la coherencia y el equilibrio adecuado entre los medios económicos empleados directamente en las actividades dirigidas al logro de sus objetivos en el cumplimiento de su misión y los empleados como medios para alcanzar la misma (o lo establecido como estándar medio³⁹): infraestructura y equipamientos, servicios y suministros, materiales, personal, seguros, viajes, etc.⁴⁰, englobados todos ellos en el constructo conocido como gastos de gestión o administración⁴¹. Un presupuesto excesivamente abultado dedicado a gastos de gestión en comparación con el dedicado a la propia acción social, llevará a una disminución tanto de la eficacia como la eficiencia en la consecución de los objetivos, entre otras razones, por reducirse la propia acción; por el contrario, un presupuesto excesivamente escaso lleva asimismo a un debilitamiento en los fines, pero por realizarse la acción sin los medios adecuados y necesarios. En este marco de búsqueda de equilibrio, en las organizaciones del TSAS la mayor parte de los medios destinados a dar respuesta a la RSE, se pueden plantear como gastos no destinados directamente a la misión, si bien, justificables y defendibles del mismo modo que se justifican y defienden (cuando no se reclaman) en la empresa lucrativa, y ello, por considerar que la actuación de todas las organizaciones sociales han de tener en cuenta su impacto en la sociedad⁴², desde las perspectivas económica, social y medioambiental; teniendo en cuenta, asimismo, que si algunas acciones de RSE suponen cierta asignación de presupuestos económicos (formación, flexibilidad, conciliación), otras actuaciones no requieren asignación de medios de tal categoría, al situarse en la realidad no tangible: respeto a los derechos humanos, equidad, igualdad, integración, participación...

³⁹ En 2009 los estudios realizados señalan como media del gasto de gestión y administración un 9% del total de recursos y el de captación de fondos un 4%. OTERO HERMIDA, P.: “La gestión ética y la calidad de las ONG de desarrollo”, en AA.VV.: *Ética del desarrollo humano y justicia global*, VII Congreso Internacional de IDEA, Valencia (Nau Llibres), 2009, pág. 267.

⁴⁰ BOAS, K.: *Gestionar gastos*, 2012. <http://ongsostenible.org>

⁴¹ En el ámbito de las organizaciones, se entiende por gestión, la asunción de responsabilidades para el funcionamiento de un sistema, Vid. METCALFE, L.: “Gestión pública de la imitación a la innovación”, en AA.VV.: *Lecturas de gestión pública*, Madrid (INAP/BOE), 1996, pág. 85. La gestión incluye diferentes procesos: planificación, interlocución, evaluación, de recursos humanos, económico-financiera, de la información, de recursos materiales, de las relaciones; de la estructuración y del aprendizaje, en FANTOVA AZCOAGA, F.: *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*, Madrid (Editorial CCS), 2005, pág. 17.

⁴² COMISIÓN EUROPEA: *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DELAS REGIONES. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final, pág. 7.

En una situación como la actual de crisis económica y financiera, la adopción de prácticas socialmente responsables puede verse mermada por prioridades como la supervivencia de la organización o la obtención de beneficios inmediatos en los destinatarios directos de la acción social realizada, frente a otro tipo de cuestiones. Incluso podrían llegarse a adoptar comportamientos socialmente irresponsables con otros grupos de interés (trabajadores, donantes, suministradores,...) para llegar a conseguir los objetivos marcados⁴³.

Los objetivos de toda organización, expresados desde la categoría genérica a la que pertenece: pública-privada, mercantil-no mercantil, lucrativa-no lucrativa, solo se concretan desde la misión que asume, entendiendo por tal su identidad y personalidad en el momento actual y de cara al futuro, es decir, su razón de ser y la que justifica su existencia, los valores que la sustentan y sus aspectos diferenciales⁴⁴. Si la primera responsabilidad ante la sociedad de una empresa de carácter mercantil es cumplir con su misión económica ante los propietarios y trabajadores, es decir, obtener beneficio⁴⁵ mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes a través de la producción de bienes y servicios⁴⁶, la responsabilidad de las entidades del TSAS es cumplir con la misión que sus propios Estatutos le confieren, desde la asunción de la misión del subsector no lucrativo al que pertenecen.

En España, la Plataforma del Tercer Sector define su propia misión cuando manifiesta que *"el Tercer Sector de Acción Social contribuye a la inclusión de las personas vulnerables, la cohesión social y la garantía de los derechos sociales a través de la incidencia en las políticas sociales, la promoción de la ciudadanía activa y la prestación subsidiaria de algunos de los bienes y servicios para el bienestar"*⁴⁷. Pero

⁴³ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: *La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal*, La Coruña (Universidade da Coruña), 2014, pág. 61.

⁴⁴ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.M.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid (Cívitas), 2002, pág. 91.

⁴⁵ GALINDO GARCÍA, A. "El capital humano como recurso estratégico de las empresas", en AA.VV. (FLECHA ANDRÉS, J.R., Coord.): *Marketing y recursos humanos*, Salamanca (Universidad de Salamanca-Instituto de estudios Europeos y Derechos Humanos), 2001, pág. 142.

⁴⁶ GUÉDEZ, V.: *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al Capital Social*, Caracas (Editorial Arte C.A. Planeta), 2006, pág. 86.

⁴⁷ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL, (PEREA ARIAS O.D. Coord.): *II Plan Estratégico del Tercer Sector 2013-2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012, pág. 27.

existen, en la concreción práctica de dicha misión, tensiones que manifiestan posiciones polarizadas; tensiones que se resolverán según sean en cada momento las condiciones del contexto socio-económico (valores sociales, estrategias de gestión, autonomía financiera, etc.)⁴⁸, que llevarán a que el grueso de las entidades se posición en alternativa o permanentemente en uno de los dos polos, entre otros⁴⁹: a) papel subsidiario de la Administración pública y dependencia de la misma frente a preponderancia de la libre iniciativa ciudadana desde la máxima independencia; b) respecto a la comprensión de la función principal de la estructura organizativa común: o bien, se defiende la gobernanza institucionalizada de arriba a abajo, es decir se plantea establecer un modelo organizativo basado en una pirámide de poder, o bien se defiende una gobernanza participada de abajo a arriba, desde un modelo organizativo basado en la horizontalidad articulada; c) gestionar con un enfoque empresarial *versus* un enfoque alternativo⁵⁰.

Mientras el objetivo de las entidades no lucrativas, expresadas como totalidad, es la creación de valor social, cada organización ha de hacer explícita su misión (entendida como la finalidad de la organización, desde un planteamiento general y permanente, difícilmente alcanzable e incluso de difícil medición), su razón de ser y lo que da sentido a su permanencia⁵¹. Por tanto, se puede entender la misión como un objetivo no fechado ni mensurable, ideal y utópico, interesante en tanto dinamiza a los actores⁵², pues sólo desde esta explicitación, se podrán concretar los objetivos específicos; objetivos que pueden definirse con mayor o menor nivel de concreción. Desde una perspectiva temporal (corto, medio y largo plazo) o desde su formulación más o menos abstracta (generales, específicos y operativos), los objetivos como concreción de la

⁴⁸ PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., págs. 65-66.

⁴⁹ El *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016* presenta, de forma exhaustiva, las tensiones de opinión existentes en el conjunto de organizaciones en el momento de la realización del estudio y diagnóstico, valoradas para fundamentar las estrategias descritas en el mismo. En PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit.

⁵⁰ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 44.

⁵¹ ALONSO SANGREGORIO, M.: *El Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales. 25 años de Historia*, León (Servicio de publicaciones - Universidad de León), 2005, pág. 35.

⁵² LÓPEZ, en ALONSO SANGREGORIO, M.: *El Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales. 25 años de Historia*, cit., pág. 35.

misión, se plantean como proyección de unos resultados cuantificables en términos positivos y verificables, detallando hechos, fechas y medios. La misión así expresada orienta las actividades dentro de la organización. El “cómo” es coyuntural, mientras, el “hacia dónde” debe estar claramente predefinido, en sus rasgos esenciales, con el fin de tener una visión abstracta -teórica y racional- de qué es lo posible; visión abstracta que se irá superando en el contacto con lo concreto, en las exigencias que el contenido de las diversas situaciones imponga⁵³.

El valor del TSAS depende principalmente de lo que genera en el seno de la sociedad en que actúa: participación, compromiso, solidaridad⁵⁴. Independientemente de los elementos diferenciadores, la característica común clave es que su objetivo principal, como se ha señalado, es la creación de valor social, no valor económico para sus dueños o el valor de consumo de sus clientes. La heterogeneidad del sector en cuanto a la tipología de organizaciones, sus finalidades, sus actividades o los destinatarios de su acción, no impide la identificación de las características comunes del sector, entre las que pueden destacarse los valores compartidos, valores propios del sector, aunque no necesariamente exclusivos, y relacionados tanto con la contribución social que las organizaciones desean realizar, mediante su actividad, como con el modo en que aspiran a organizar su vida interna. Valores que se concretan en prácticas y comportamientos que se vivirán dentro y se proyectarán fuera. Valores como la tolerancia, la libertad, la justicia, el compromiso, la igualdad, la responsabilidad, la participación, la solidaridad, la confianza, la reciprocidad, difícilmente pueden impregnar la actividad de la organización sin formar parte también de su vida interna⁵⁵.

La misión de la organización forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la misma, es decir, en su cultura⁵⁶, y esta, desde un punto de vista muy general, puede ser entendida como anterior a la propia organización; y que le viene dada

⁵³ ALFARO VARGAS, R.: “Capitalismo Zombie. Contribución a la crítica del último capitalismo”, *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 13, núm. 3, 2011, pág.294.

⁵⁴ OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR: *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, en AA.VV. (VIDAL, P., Coord.): Barcelona (Taula d'Entitats de Tercer Sector Social de Catalunya-Observatori del Tercer Sector), 2014, pág. 16.

⁵⁵ CANTO, A. y LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R.: *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector), 2009, pág. 58.

⁵⁶ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 91.

por su identificación con y su pertenencia a un determinado sector -en este caso, el Tercer Sector-.

Los bienes intangibles no suelen venir reconocidos en la misión y en los objetivos de las organizaciones, pero son, no obstante, parte de su misión latente. Raras veces explícitos, suelen ser reconocidos y valorados sólo cuando alguien los pone de manifiesto o les niega todo valor; entre otros, dichos valores son: la identidad, el sentido de pertenencia, la revelación de uno mismo, el respeto (de los demás y de uno mismo), el contacto con el pasado y la tradición, el conocimiento de sí, la virtud, el apoyo emocional, el consejo, la solidaridad, la implicación y el compromiso, los bienes relacionales, la guía y orientación para las elecciones en la vida, la contención de la ansiedad, etc. Así, un buen ejercicio de coherencia interna entre lo que se dice y lo que se hace en la organización debe permitir verificar el alineamiento entre las evidencias de buenas prácticas detectadas y las ideas, a las que se haga referencia en la misión⁵⁷.

Sin una misión precisa y fiel como organización es difícil plantearse la RSE. La finalidad y la misión de la organización con frecuencia están reflejados expresamente en los Estatutos fundacionales y en la normativa correspondiente de las asociaciones, fundaciones y entidades singulares, pero si bien las entidades tienen una existencia más o menos larga (algunas de las que configuran el objeto de estudio del presente trabajo, ya han celebrado sus 150,100 o 75 años de existencia⁵⁸), las personas que las dirigen y gestionan permanecen en ellas por menos tiempo; de modo que los individuos que ocupan los cargos de responsabilidad, cambian en muchas de ellas en periodos cortos de tiempo; situación que puede provocar no solo una desviación de la misión originaria o una relajación respecto a la misma, sino una perversión. Asimismo, y sin que ello sea planteado como una contradicción con lo señalado anteriormente, en otras ocasiones, la permanencia de las mismas personas durante décadas en los cargos directivos, puede llevar a una situación como la señalada, pues las personas en este caso actúan o pueden

⁵⁷ FUNDACIÓN CENTRO DE RECURSOS AMBIENTALES DE NAVARRA: *Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras*, Pamplona (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra), 2010, pág. 15.

⁵⁸ En España: Conferencias de San Vicente de Paul (1849), Cruz Roja (1864), ONCE (1938), Cáritas (1947).

actuar como si de una empresa de titularidad personal se tratase⁵⁹. Para que la misión de una organización sea tangible, debe respetarse en la medida de lo posible la norma de continuidad en la dirección⁶⁰, no obstante, en las entidades del TSAS, dicha norma no es siempre factible, ni se considera democráticamente recomendable.

La misión se entiende estable en el tiempo, desde un concepto dinámico que evoluciona como el resto de los componentes de la organización. Por ello, la misión puede ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno, de dificultades manifiestas para hacerla efectiva o de cambios en la más alta dirección de la organización⁶¹. De acuerdo con la legitimidad de las entidades del TSAS, cabe señalar que ésta no es permanente, depende de una adecuada transparencia que muestre que los objetivos y los modos de actuación de la organización, desde su misión, no sólo benefician a unos pocos, sino que persiguen fines legítimos de carácter plural al estar a favor de las personas y las comunidades, siendo ésta una poderosa manera de afirmar su identidad e independencia, su propósito distintivo y su esfera de influencia. La defensa de la democracia y la promoción de la participación son parte de muchas organizaciones del TSAS, pero no todas las organizaciones ponen en práctica los principios democráticos en su dinámica interna. A medida que el conocimiento sobre el Tercer Sector avanza, el mito de la infalibilidad de sus organizaciones se cuestiona, pues, en el espacio de acción del Tercer Sector, también existen intereses afines a la lógica del poder y del beneficio que caracterizan al Estado y al mercado⁶². Muchas organizaciones del TSAS han sido creadas o están patrocinadas, dirigidas y vinculadas a partidos políticos⁶³, sindicatos, empresas e instituciones religiosas⁶⁴; muchas y en muchas

⁵⁹ CANTO, A. y LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R.: *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia, Bilbao* (Observatorio del Tercer Sector), 2009, pág. 58.

⁶⁰ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 92.

⁶¹ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 93.

⁶² RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.: "Tercer Sector: una aproximación al debate sobre el término", *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 11, núm. 3, 2005, pág. 467.

⁶³ Permanentemente se producen críticas a las subvenciones recibidas por las organizaciones vinculadas a partidos políticos o que en sus órganos directivos se encuentran personas relevantes de dichos partidos. A modo de ejemplo cabe mencionar que Mensajeros por la Paz, recibió en 2004 una elevada subvención para ayuda humanitaria en Irak siendo su presidenta de honor Ana Botella, concejala de Asuntos Sociales en el Ayuntamiento de Madrid; situación similar se da respecto a la Fundación Humanismo y Democracia, presidida por el embajador de España en Washington, Javier Rupérez-Rubio, entre sus vocales estaban Luis de Grandes, portavoz del PP en el Congreso, Juan Carlos Aparicio, alcalde de Burgos por el PP y Concepción Dancausa, presidenta de la Asamblea de Madrid. Solidaridad

ocasiones, para adaptarse a espacios de intervención con mayor financiación pública y aumentar sus fondos disponibles, trabajan para lograr un gran impacto de sus actuaciones en los medios de comunicación en lugar de ampliar su base social y ofrecer nuevos cauces de participación e intervención efectiva, descuidando la ausencia de transparencia en sus acciones, la carencia de criterios en la ejecución de sus iniciativas y actuando en respuesta de intereses particulares⁶⁵.

Para argumentar y entender la RSE desde la misión de las entidades del TSAS, es preciso aceptar un planteamiento conceptual orientativo y funcional desde las distintas realidades y tendencias, pues si bien, el TSAS funciona de forma autónoma y solidaria tratando de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social activa de las personas en todas sus dimensiones y prestando especialmente apoyo a aquellas personas y grupos sociales que se encuentran en situación más vulnerable o en riesgo de exclusión social⁶⁶, la RSE solo será real si se incorporan en la estrategia otros grupos de interés, pues puede considerarse una incoherencia profunda que desde las acciones de interés general mencionadas anteriormente, se trabaje para alcanzar la propia misión sin tener en cuenta las posibles externalidades negativas consecuentes, respecto a los grupos de interés, a la sociedad en su conjunto o al medioambiente; eludiendo por tanto la realización de acciones preventivas y proactivas para actuar de forma socialmente responsable. Las entidades del TSAS pueden ser consideradas agentes de RSE y sujetos de medidas específicas de fomento de la misma; pero su calidad como tal únicamente resulta admisible sobre la premisa de que el interés general integrante de la RSE sea diferente del que estatutaria o legalmente le sea impuesto, es decir se dirija a facetas de interés general que no le sean exigidas.

Internacional (SI), una ONG vinculada al PSOE, fue la segunda organización no lucrativa que más fondos recibió en 2005 del programa de ayudas de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), presidida por la diputada socialista Leire Pajín hasta que fue nombrada Secretaria de Estado de Cooperación Internacional (ECI), situación que le lleva a dirigir el organismo de quien depende la distribución de las subvenciones, en ROCA MARTÍNEZ, B.: “La financiación de las ONGD desde la perspectiva de redes”, *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, núm. 23, 2009, pág. 2.

⁶⁴ GARRIDO VALLS, J.D.: *El lado oscuro de las ONG. La cara más turbia de un entramado en el que no es oro todo lo que reluce*, cit.

⁶⁵ GÓMEZ GIL, C.: *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, Madrid (Los libros de la Catarata), 2005, pág. 80.

⁶⁶ VALLS, R., RUEDA, Y. y RIERA, R., (VALLS, R., Dir.): *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2011, pág. 6.

El incremento progresivo de los requerimientos asociados a la prestación de servicios y a la gestión de las organizaciones implica que las entidades precisan desarrollar su estructura de gestión, lo cual contribuye, en cierta medida, a incrementar su tamaño. El proceso de crecimiento cuantitativo de las organizaciones, en muchas ocasiones rápido, no está exento de tensiones y dificultades y puede comprometer su viabilidad si no se logra cierto equilibrio entre la eficacia en la gestión y el cuidado de su vida interna, o entre la prestación de servicios y otras funciones sociales que desarrollan o podrían desarrollar. Un rápido crecimiento, que no se acompañe de una reflexión interna y una planificación coherente en las que se involucre toda la entidad, puede implicar el desarrollo de estructuras jerárquicas, frenar la flexibilidad y la capacidad de innovación, provocar un empobrecimiento de las relaciones personales, dificultar la participación y la democracia interna o alejar a los órganos de dirección de la gestión ordinaria, etc. Puede también entrar en conflicto con valores como la cooperación, el compromiso, la participación, la igualdad de oportunidades..., que forman parte de la función social de las organizaciones y encuentran expresión en su vida interna⁶⁷. La evolución y complejidad de las entidades del TSAS ha de llevar a la asunción de pautas éticas en sus actuaciones, lo que les otorgará mayor legitimidad frente a la sociedad⁶⁸; han de mostrar un mayor rigor en su trabajo y una conducta que sitúe a las personas como eje de sus actuaciones⁶⁹.

Extrapolando las ideas sobre responsabilidad social en empresas, se puede argumentar que ello es posible en el ámbito de las entidades del TSAS al ser la RSE un asunto de principios, la manera de responder a las demandas de la comunidad y a las exigencias internacionales, misión que puede verse en entredicho si no es coherente, por limitar o centrar en exclusiva su buen hacer en beneficio de los socios (entidades de ayuda mutua) o de los destinatarios en calidad de beneficiarios (entidades de heteroayuda). Mientras que los beneficios de tener y demostrar una actuación socialmente responsable, se traducen en una mejor imagen corporativa y reputación. El

⁶⁷ CANTO, A. y LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R.: *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector), 2009, pág. 59.

⁶⁸ BALLESTEROS, C., CARBALLO C. y BENGOA, J.: “El ámbito ético de las entidades no lucrativas y de las empresas en el contexto de las relaciones con los países más pobres”, en AA.VV.: *La palabra empeñada. Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza*, cit., pág. 170.

⁶⁹ GÓMEZ GIL, C.: *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, cit., pág. 83.

buen nombre labrado por años de esfuerzo puede verse irremediablemente perjudicado si no se llevan a cabo acciones responsables que sirvan de prueba al discurso organizacional⁷⁰.

Desde el punto de vista de la RSE en un planteamiento meramente teórico, se tiende a clasificar a las empresas en cuatro grupos diferenciados atendiendo a la relación entre la búsqueda del beneficio económico y su planteamiento social: a) las empresas sociales: la contribución social de la empresa es total, b) las empresas socialmente responsables: aplican la ética general a su actividad empresarial de forma premeditada, c) la empresa irregular: basa su actividad en el cumplimiento de la legislación vigente como condición mínima de la RSE en una situación límite; y, d) la empresa tóxica: se dice de aquellas que son socialmente irresponsables, al no ser escrupulosas con la ley en todos sus aspectos y de aquellas que pertenecen a lo que se denomina la economía informal o sumergida⁷¹. Se puede señalar que la ausencia de fin de lucro y la persecución de fines de interés general o interés colectivo son argumentos que aportan a las entidades del TSAS una legitimación de origen, clasificándose desde la primera categoría como empresas socialmente responsables; pero dicha legitimación de origen no garantiza una legitimidad de ejercicio. Si bien, la ausencia de fin de lucro, impide lucrarse a sus fundadores y socios, no así a la propia organización⁷², existiendo numerosas situaciones, unas más conocidas que otras, en las que se lucran también los fundadores y socios directivos⁷³. Por ello, la actuación empresarial socialmente responsable ha de inscribirse en la misión de las organizaciones del TSAS, de modo que no quede en mero planteamiento abstracto.

Si se considera importante el papel y protagonismo en la sociedad de las entidades del TSAS como agentes de prestación de bienes y servicios, capaces de detectar, denunciar y vehicular los deseos de construcción de un mundo mejor, más justo y

⁷⁰ TAPIA, en MOYA DOMKE, E. y NAVARRO SALDAÑA, G.: "Factores para la participación de funcionarios públicos en iniciativas de responsabilidad social en servicios públicos", *Revista Perspectivas*, núm. 22, 2011, pág. 95.

⁷¹ URCELA J.: *La responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes*. Colección EOI-Empresas, Madrid (EOI-Escuela de Negocios-Ministerios de Educación e Industria), 2007.

⁷² VAQUERCABALLERÍA, M.: *La acción Social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2002, pág. 238.

⁷³ GARRIDO VALLS, J.D.: *El lado oscuro de las ONG. La cara más turbia de un entramado en el que no es oro todo lo que reluce*, Córdoba (Arcopress), 2007, pág. 42.

solidario, se ha de evitar el debilitamiento de su propia legitimidad, provocado por la ausencia de criterios de transparencia y eficacia para explicar cuál es su misión, qué criterios siguen para la gestión de la entidad y de los fondos públicos y privados que manejan, y para explicar qué hacen para promover el desarrollo y evitar la pobreza⁷⁴. Las organizaciones que se planteen una visión de futuro de sí mismas, junto a la visión del conjunto del sub sector social del TS pueden encontrar en la responsabilidad social empresarial una fuente sólida de argumentos que les permita situarse en un escenario propio: de modo que ante diversas alternativas a seguir que se puedan plantear sobre cómo actuar, se actué siempre de modo que se ajuste a la visión definida respecto a las características más importantes de la organización⁷⁵, en este caso, ser una empresa socialmente responsable.

Se concluye, por tanto, que la responsabilidad social empresarial es una forma de pensar, una decisión y un comportamiento que ha sentirse, impregnar y reflejarse en todas las actividades de la organización; por lo cual la responsabilidad social de las empresas debe estar ligada a la misión, visión y valores de las organizaciones y, en consecuencia, se revela como esencia y estrategia sustantiva, que desde el compromiso de la dirección y la alta gerencia requiere la voluntad de todos los miembros de la organización⁷⁶.

2. ARGUMENTACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

La RSE se postula como una de las principales exigencias a las que se enfrentan las organizaciones, por tanto un enfoque de la RSE basado en las relaciones con los

⁷⁴ BALLESTEROS C. y CARBALLO, C.: “El ámbito ético de las entidades no lucrativas y de las empresas en el contexto de sus relaciones con los países más pobres”, en AA.VV. (BENGOA, J. y CALLEJÓN, M^a E., Coords.): *La palabra empeñada. Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza*, cit., pág. 169.

⁷⁵ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 95.

⁷⁶ GUÉDEZ, V.: *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al Capital Social*, cit., pág. 142.

grupos con los que se relaciona, se considera una de las mejores vías para dar respuestas a esas exigencias⁷⁷. Los cambios generados a nivel internacional en el entorno de los negocios han desplazado desde la década de los 80, el enfoque tradicional de la empresa basada en los accionistas, *shareholders*, por el enfoque de los grupos de interés, *stakeholders*⁷⁸, bajo el cual se asume que las empresas no rinden cuentas única y exclusivamente a sus partícipes o accionistas, sino que también deben tomar decisiones compartidas e informar de los resultados a todos los actores sociales de su entorno⁷⁹. *Stakeholders* o grupos de interés son las personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa; la búsqueda de los objetivos de cada grupo está condicionada y, a su vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa⁸⁰. En este contexto, el término interés se entiende como el deseo consciente de que la política, estrategia de entidad o los valores de la misma, vayan en una determinada dirección general o específica⁸¹. Por ello, en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, se exige de una organización ser responsable con sus grupos de interés, es decir, entender la empresa como una organización que busca el bienestar de todos los individuos (grupos), generando beneficios económicos y sociales⁸².

La actividad empresarial crea una serie de expectativas en los individuos que la configuran y que tienen relación con ella. Esas expectativas se refieren al proyecto de la empresa, a la actividad que realiza y a cómo la realiza. Si la sociedad, la opinión pública

⁷⁷ RUIZ MORA, I.: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *Revista internacional de relaciones públicas*, Vol. II, núm. 4, 2012, pág. 176.

⁷⁸ La noción de *stakeholders* apareció por primera vez en la literatura del *management* en un artículo del Stanford Research Institute (SRI) en 1963, y se ha desarrollado recientemente a partir de los trabajos de EDWARD FREEMAN, particularmente mediante la publicación en 1984, de su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, considerada por los especialistas como el texto fundador de esta teoría, en MOGUEL LIÉVANO, M.J. *et alii*: *El problema de la responsabilidad social de las empresas en el análisis organizacional*, VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Chiapas (Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales), 2008, pág. 4.

⁷⁹ RUIZ MORA, I.: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *cit.*, pág. 178.

⁸⁰ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, *cit.*, pág. 66.

⁸¹ ALVAREZ GARCÍA, S.: “Grupos de interés y corrupción política: la búsqueda de rentas en el sector público”, Documentos de trabajo 109/96, *Universidad de Oviedo*, 1996, pág. 4.

⁸² VACA ACOSTA, R.M. *et alii*: “Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, Capital intelectual y Teoría Institucional”, en AA.VV.: *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (AYALA CALVO, J.C. Coord.), Logroño (Universidad de La Rioja), 2007, pág. 3130.

formada a través de los diferentes grupos de intereses, percibe que la organización responde y cumple las expectativas originadas, aporta entonces la necesaria confianza, otorga el crédito suficiente para alcanzar y garantizar, entre otros aspectos, un buen clima laboral, la fidelidad a la hora de comprar un producto o la conservación de los ahorros en un determinado banco.

Las organizaciones del TSAS son proyectos colectivos, no pertenecen a una sola persona ni a un grupo reducido de personas, como es el caso de muchas pequeñas y medianas empresas lucrativas; tampoco existen en soledad aisladas del contexto. De este modo, en ellas son varios los grupos que están condicionados y, a su vez, condicionan el comportamiento de la entidad.

2.1. LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

En su acepción más amplia, la responsabilidad social de las empresas toma en cuenta las necesidades y deseos de todos los actores interesados en la organización o afectados directa o indirectamente (presentes o futuros) por sus actividades o por las decisiones tomadas por la alta gerencia⁸³. El enfoque de los *stakeholders* considera a todos aquellos grupos que, bien por motivos estratégicos o bien por motivos de legitimidad social, son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, en un intento de integrar en una sola metodología la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad frente a diferentes públicos o grupos⁸⁴. Desde dicha teoría, se establece que el objetivo de la empresa es servir al interés de todos sus agentes sociales; así, el manejo de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés permite, de una manera natural, efectiva y en un adecuado clima de confianza, desarrollar una cultura

⁸³ MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio”. Un enfoque organizacional”, (Universidad Autónoma de Chiapas. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso), pág. 232.
www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1231/index.htm

⁸⁴ RUIZ MORA, I: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, núm.4, 2012, pág. 177.

ética empresarial basada en valores universales como la honestidad, la transparencia, la comunicación y el diálogo⁸⁵.

El poder en una empresa corresponde al grupo nuclear, es decir, el grupo que tiene el poder básico según la orientación de la organización (en una entidad del TSAS de forma temporal -según el periodo más o menos largo en que se asumen los cargos- lo tienen y ejercen los miembros que configuran la Junta Directiva). Los demás grupos de interés intentan incidir en el sistema de valores nuclear. La configuración de todo el sistema de dirección depende de la forma con la que se ordena el proceso de configuración del poder, que va a reflejar la orientación y la gestión de esa empresa. Por lo tanto, en el marco de la RSE se plantea cómo articular el diálogo entre el grupo de poder y los demás grupos interesados, de manera que pueda lograrse la armonía entre los distintos grupos, a la vez que vislumbrar los sistemas de valores que hagan posible la generación de confianza y transparencia⁸⁶. Es importante resaltar que los grupos de interés respecto a una determinada organización siempre son desiguales y frecuentemente asimétricos, negocian entre sí y tratan de presionar en busca de ventajas relativas concedidas por múltiples vías; al mismo tiempo, el poder empresarial trata de resolver los conflictos entre dichos grupos y de coordinar sus acciones intentando imponer una dirección determinada a la empresa superando conflictos⁸⁷.

Las partes interesadas de una organización, pueden ser, según la definición más estrecha, aquellos que están expuestos a un riesgo, voluntaria o involuntariamente; y de acuerdo con la definición más amplia: todo grupo o todo individuo que está afectado (o pueda estarlo en el futuro) por la realización de los objetivos de una organización o puede afectar a esta en dicha realización. La teoría de los *stakeholders* muestra a la organización en el centro de un conjunto de relaciones con diversos actores, teniendo cada parte interesada un tipo de interés que puede ser diferente al de los demás. Esta

⁸⁵ RUIZ MORA, I: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, cit., pág. 178.

⁸⁶ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “Responsabilidad social corporativa: la responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial”, *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, núm. 303, 2006, pág. 13.

⁸⁷ ALVAREZ GARCÍA, S.: “Grupos de interés y corrupción política: la busca de rentas en el sector público”, cit., pág. 5.

teoría cobra un gran valor en la atención a las necesidades y deseos de las personas y las agrupaciones al interior de la organización⁸⁸.

El papel que los grupos de interés desempeñan en la implantación de un proceso de RSE en la empresa lucrativa, es realmente relevante, y, entre ellos, es indudable el papel que juegan tanto los dueños-accionistas e inversores como los trabajadores, los clientes y los proveedores. Pero es igualmente importante no perder de vista la importancia que pueden llegar a tener, en una perspectiva más amplia, otros grupos y colectivos como los sindicatos, los competidores, las Administraciones públicas y órganos reguladores, los medios de comunicación o las organizaciones no gubernamentales⁸⁹.

La teoría de los *stakeholders* presenta las siguientes cuatro características: a) es descriptiva en la forma de ofrecer un modelo de la organización; b) es instrumental, al plantear una estructura para la investigación de las relaciones entre el desempeño convencional de la firma y la práctica de la gerencia de los *stakeholders*; c) es normativa, pues los *stakeholders* son identificados por sus intereses, los cuales son considerados intrínsecamente evaluables; y d) es *managerial*, ya que en las recomendaciones de actitudes, estructuras y prácticas, requiere de atención simultánea a los intereses de todo *stakeholder* legítimo⁹⁰. La teoría de los *stakeholder* es hoy día una de las más utilizadas para desarrollar propuestas teórico-prácticas plausibles y reales de la RSE⁹¹.

⁸⁸ MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”, cit., pág. 233.

⁸⁹ INNOVARSE: *Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras*, Navarra (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra), 2010, pág. 7

⁹⁰ ERNULT y ASHTA, en MOGUEL LIÉVANO, M.J.: *La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio*, cit., pág. 233.

⁹¹ GONZÁLEZ ESTEBAN, E.: “La teoría de los stakeholders. un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, *Veritas*, núm. 17, 2007, pág. 209.

2.2. LOS MODELOS DE ESTUDIO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

En su idea original, FREEMAN clasifica los siguientes grupos de interés: propietarios, comunidad financiera, grupos de activistas, clientes, asociaciones de consumidores, sindicatos, trabajadores, competidores, proveedores, gobierno, grupos políticos y sociedad en general⁹². Esta descripción de partes interesadas ha dado lugar a numerosos trabajos en relación a nuevas clasificaciones y la tipología consecuente es amplia, estableciéndose diversos criterios al respecto. Para estudiar y comprender los grupos de interés relacionados con las entidades del Tercer Sector de Acción Social, parecen válidas las teorías centradas en: a) el carácter de la relación del grupo de interés con la empresa, b) el denominado modelo dinámico y c) el impacto o relevancia de los grupos de interés para la empresa.

Desde la tipología que estudia los grupos de interés por el carácter de su relación con la empresa⁹³, se encuentran los grupos de interés denominados *estructurales*, definidos como aquellos que tienen que ver con el inicio, creación o reposicionamiento estratégico de la compañía: los propietarios, los accionistas, los inversores o los socios clave en la generación de nuevos negocios. En segundo lugar, están los denominados *de gestión*; son los grupos más implicados en el ejercicio de la gestión de la compañía, en su desarrollo, en su consolidación y en su progreso: los empleados, los clientes, los proveedores, las entidades financieras o los usuarios finales. Como tercer grupo diferenciado están los denominados *complementarios*, que a través de su actuación y opiniones influyen en la reputación de la compañía, en su credibilidad y en algunas ocasiones, sobre los resultados posibles de la misma. Entre éstos están la Administración pública, las comunidades locales, las ONG, las organizaciones generadoras o creadoras de opinión y conocimiento y los medios de comunicación. En

⁹² FREEMAN, en ARGANDOÑA.: *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. Documento de Investigación 335, Pamplona (Universidad de Navarra), 1998, pág.7.

⁹³ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: *La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero de la Erorregión Galicia-Norte de Portugal*, cit. pág.161.

el modelo dinámico⁹⁴, las partes interesadas se identifican a partir de los siguientes tres criterios: *el poder*, detentado por los grupos de actores que pueden influir en las decisiones actuales o futuras de la empresa; *la legitimidad*, definida como la impresión compartida de que las acciones de la organización son deseables, convenientes o apropiadas para aportar al sistema socialmente construido normas, valores o creencias; y *la urgencia*, propia de las partes interesadas que demandan una atención inmediata, estando en función de la sensibilidad en los tiempos y del aspecto crítico de la petición.

Según el impacto o relevancia de los grupos de interés para la empresa se pueden establecer los siguientes grupos: los *críticos*: son aquellos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector; los *básicos*: los que tienen un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía; y los *complementarios*: aquellos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios⁹⁵.

La teoría de los *stakeholders* muestra a la organización como un conjunto de relaciones con diversos actores, teniendo cada uno de ellos un tipo de interés que puede ser diferente al de los demás. Esta teoría cobra gran importancia en la atención a las necesidades y deseos de las personas y las agrupaciones al interior de la organización⁹⁶. La idea que subyace en la teoría de las partes interesadas en la gestión de la RSE es la de elevar al mismo rango de importancia las demandas realizadas por los diferentes grupos de interés legítimos de la organización y realizar una gestión equilibrada frente a los mismos, en los aspectos económico-financieros, sociales y medioambientales. Disponiendo de recursos limitados, la empresa selecciona las partes interesadas que van a retener su atención o que requieren de una atención inmediata a fin de integrar sus expectativas en la elaboración de sus estrategias y políticas de RSE y de

⁹⁴ MITCHELL, AGLE y WOOD en NAVAS LÓPEZ y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 69.

⁹⁵ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: *La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal*, cit. págs. 60-61.

⁹⁶ MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”, cit., pág. 237.

comunicación⁹⁷. La teoría de las partes interesadas ha sido ampliamente estudiada, y cuenta con muchos defensores en el marco de la RSE, no obstante algunos autores observan limitaciones a la misma; entre otras: a) los conflictos de interés entre las partes pueden ser resueltos maximizando los intereses de cada parte, b) supone un modelo reductor de la responsabilidad social empresarial para la evaluación del desempeño social de la empresa, c) las estructuras y sistemas del gobierno corporativo son solamente conocidos por las partes interesadas internas, y d) se produce una ausencia de propuestas en relación con las partes que no tienen interés en formalizar una relación con la empresa que las afecta⁹⁸.

2.3. LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

No existe un pleno consenso entre los investigadores en relación a quienes son las partes interesadas de una organización concreta⁹⁹; si bien, la identificación de las partes interesadas es clave para abordar la responsabilidad social empresarial¹⁰⁰. Desde el estudio de los diferentes documentos existentes relativos a las organizaciones del TSAS en que se reflejan por parte de las propias organizaciones los grupos de interés con ellas relacionados, se desprende que los grupos de interés presentes en las entidades del TSAS son, en líneas generales, los mismos que los señalados para la empresa lucrativa; si bien, en algunos casos, la finalidad de cada uno de ellos respecto a la organización es diferente (tanto los propietarios dueños o accionistas como los directivos, patronos o socios, tienen, o se supone que tienen, competencia y capacidad estratégica dirigida a cumplir la misión y alcanzar los fines de la entidad; pero mientras los primeros se

⁹⁷ ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pág. 57.

⁹⁸ ERNULT y ASHTA, en MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”, cit.

⁹⁹ MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”, cit., pág. 239.

¹⁰⁰ STRANDBERG, L.: “El compromiso con los grupos de interés”, *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, núm. 10, 2010, pág. 9.

caracterizan por su finalidad lucrativa, los segundos carecen de ella (si bien es posible hablar de lucro moral¹⁰¹), reciben distinto nombre y acceden a dicho estatus por vías diferentes.

La identificación de los grupos de interés requiere un cuidadoso conocimiento del medio cultural y social de la organización y un buen conocimiento del papel estratégico y la importancia relativa de los distintos grupos tanto internos como externos a la empresa. La identificación de diversos grupos de interés con distintas expectativas sociales, hace que un acercamiento genérico o universal no resulte particularmente efectivo ni eficiente en el diseño de programas de RSE. Establecer un compromiso (*engagement*) con los grupos de interés supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a los grupos en las actividades y la toma de decisiones. De este modo, se puede describir el compromiso con los grupos de interés como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer a sus partes interesadas el derecho a ser escuchadas. Este derecho no implica que la empresa tenga que satisfacer las preocupaciones de todos los grupos de interés, aunque sí supone que debe responder a las cuestiones planteadas por ellos e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la misma¹⁰².

En una descripción exhaustiva, se consideran grupos de interés en las organizaciones del TSAS los siguientes: patronos, socios, órganos directivos, técnicos directivos, departamentos internos, trabajadores (voluntarios y asalariados), beneficiarios, usuarios y clientes, financiadores, donantes, proveedores, distribuidores, competidores, colaboradores (empresas lucrativas, empresas de la Economía Social, entidades del TSAS), entidades de segundo y tercer nivel: nacionales, supranacionales y supracomunitarias, Tercer Sector en su conjunto, Administración pública (nacional, autonómica y local), agentes sociales (sindicatos, asociaciones empresariales, asociaciones y grupos profesionales), asociaciones de consumidores y usuarios,

¹⁰¹ ALONSO SANGREGORIO, M.: *El Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales. 25 años de Historia*, cit., pág. 75.

¹⁰² STRANDBERG, L.: “El compromiso con los grupos de interés”, cit., pág. 9.

comunidad local, medios de comunicación, universidades, organismos reguladores, generaciones futuras, medio ambiente¹⁰³.

Seguidamente, la descripción de cada grupo o “poseedor” (*holder*) y sus posibles intereses (*stakes*) se realiza caracterizando a los mismos desde los grupos internos y los grupos externos a la organización; desde una concreción práctica limitada, se presentan desde la primera categoría: los socios/patronos, las juntas directivas, los técnicos directivos, los voluntarios y los trabajadores asalariados, y desde la segunda: los beneficiarios y usuarios, los financiadores y donantes, los competidores-colaboradores y la Administración pública.

2.3.1. LOS GRUPOS INTERNOS

Los grupos denominados “internos” están conformados por los elementos que forman la parte interna de la empresa tales como los dueños/accionistas/socios y los colaboradores. Las responsabilidades de la empresa hacia cada uno de ellos, se consideran primarias¹⁰⁴, por su carácter de inmediatez¹⁰⁵.

¹⁰³ Para el Tercer Sector, el Instituto de Consejeros y Administradores español agrupa los mismos en las siguientes categorías: 1) Financiadores/Aportadores de fondos, 2) Beneficiarios, 3) Proveedores, 4) Competidores, 5) Empleados y 6) Sociedad Civil, en IC-A (CAINZOS FERNÁNDEZ *et alii*, Resp.): *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG, Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones*, (Instituto de Consejeros-Administradores), 2013, pág. 17.

¹⁰⁴ De las distintas clasificaciones existentes, esta se diferencia de la que empleando términos similares, “primarios” y “secundarios”, se refiere a los grupos en cuanto tal. Los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no podría seguir operativa (dueños y accionistas, empleados, clientes y proveedores); los que cabe tipificar como grupos de interés secundarios son aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que pueden verse afectados por la actividad de la organización. Vid. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. y BAJO SANJUÁN, A.: “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”, *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, núm. 6, 2012, pág. 138.

¹⁰⁵ CASTILLO, en DOPICO PARADA, A., RODRÍGUEZ DAPONTE, R. y GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E.: “La responsabilidad social empresarial y los *stakeholders*: un análisis clúster”, *Revista Galega de Economía*, Vol. 21, núm. 1, 2012, pág. 3.

2.3.1.1. LOS SOCIOS/FUNDADORES

La mayoría de las entidades del TSAS son organizaciones democráticas¹⁰⁶ controladas por sus socios o fundadores, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, y, en muchas organizaciones de tamaño medio y pequeño, en la realización de todas o la mayoría de las actividades encaminadas al logro de los objetivos. En la mayoría de las ocasiones, la motivación altruista se canaliza en organizaciones, de modo que estas pueden tener o no voluntarios, pero sin ellos puede hablarse igualmente de procesos de participación colectiva, pues los socios canalizan su acción social, siempre voluntaria, en la organización por ellos fundada o en la que se incorporan. En las organizaciones del TSAS, los socios y patronos tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto). Entre las dimensiones explícitas de este principio democrático cabe mencionar participación en asambleas, accesibilidad a cargos directivos y posibilidad de participación en la gestión diaria (información, grupos de trabajo).

Resulta interesante destacar, las formas de expresión empleadas en la literatura correspondiente, por parte de la figura que firma en nombre de la entidad. En la imagen mental que se produce respecto a la empresa lucrativa, a través de su presencia en los medios, siempre está presente el empresario como propietario de la misma (en las empresas cotizadas, sin duda, los accionistas mayoritarios), puesto que sus manifestaciones, reivindicaciones políticas y estrategias son realizadas en nombre propio o en nombre del colectivo que representa: los empresarios. Sin embargo, en las entidades del TSAS, si bien, las reflexiones, comunicados, reivindicaciones... que se realizan, están redactadas generalmente en primera persona del plural (en ocasiones también en primera persona del singular), las expresiones empleadas confunden respecto al sujeto del relato. Es probable que los miembros de las Juntas Directivas en cada momento, o sus representantes, sean los que comunican en nombre de la

¹⁰⁶ En las asociaciones se manifiesta formalmente en la configuración y funcionamiento de la Asamblea General de Socios (Art. 12. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación) y en las fundaciones existe democracia interna respecto al funcionamiento del Patronato (art. 14 Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones); no cuentan con sistemas democráticos formales de funcionamiento la entidad singular Cáritas ni la ONCE en su estructura de empresa: FUNDOSA y empresas filiales.

organización; ahora bien, aceptando su papel de interlocutores válidos y legitimados desde procedimientos democráticos, la mayoría de las expresiones llevan a identificar su rol con el de “propietario” de la entidad, en similitud al propietario/accionista de la empresa lucrativa. En este caso, a diferencia de lo señalado para la empresa lucrativa, las argumentaciones empleadas plantean un distanciamiento entre los que hablan y el grupo de base social, del que se entiende, forman parte los socios.

Se puede interpretar lo señalado cuando se leen expresiones como las siguientes¹⁰⁷: “*Hemos hecho un esfuerzo por recuperar los desafíos que se nos plantean a las entidades sociales (...); nuestra eficacia y nuestra capacidad para movilizar a la ciudadanía (...), para consolidar nuestros proyectos hemos de recuperar el desafío de incorporación y fidelización de personas socias y voluntarias. Hemos de crear verdaderas entidades participativas y democráticas...*”¹⁰⁸. Si para consolidar “sus” proyectos, necesitan socios... ¿quién es el sujeto de la acción de necesitar, si todos los que pueden hablar en nombre de una asociación han de ser socios y han de hablar solo en calidad de socios, aunque en un momento determinado ostenten cargos de dirección?

Otras afirmaciones manifiestan: “Hay que evolucionar hacia un modelo de relación con la base social (...), la base social es el motor de las organizaciones de la sociedad civil, es la que proporciona solidez y legitimidad para poder *actuar*”, “La falta de dinero que sufren muchas organizaciones no es la causa de sus problemas, sino que es la consecuencia de no *haber sido capaces* de generar un compromiso social previo hacia *nuestra misión*. Las personas se comprometen en aquello que les importa, y es entonces cuando destinan tiempo y recursos, o sea, voluntariado, difusión y dinero que ayudan a trabajar por la razón de ser de la entidad”¹⁰⁹; “*Si gestionamos con procesos claramente definidos y sistemas bien documentados, la transparencia será un paso natural en el devenir de la organización hacia una situación más favorable, con más*

¹⁰⁷ VAYREDA DURAN, estudia la expresión “*nosotros*”, en los textos elaborados por diferentes ONG, y llega a entenderlo en su aspecto más restringido, en su modalidad más ostentosa, a quienes la dirigen o a los autores directos del texto, en PICAS CONTRERA, J.: *El papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, Tesis doctoral, Barcelona (Facultat de Geografia i Història-Departament d’Antropologia Social i d’Història d’Amèrica i Àfrica, 2006, pág. 50.

¹⁰⁸ ARNAIZ ARNAIZ, N.: “Siglo XXI: ¿el siglo de la participación?”, cit. pág. 121.

¹⁰⁹ GRUPO DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES DE PwC: *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector Social en un mundo en crisis*, Madrid (Fundación PwC-Fundación La Caixa-ESADE), 2013, pág. 11.

capacidad de respuesta hacia las nuevas necesidades que se presentan, generando mayor confianza por parte de la sociedad sobre *nuestras formas de actuar, trabajar e informar*; todo ello podría potenciar el crecimiento de *nuestra* base social¹¹⁰. “Hay que contar con la presencia del voluntariado, porque si no, acabamos *trabajando solos*”¹¹¹.

La expresión no haber sido capaces de generar un compromiso social previo hacia “*nuestra*” misión, plantea cuando menos una tensión entre unos pocos, posibles promotores, directivos y/o gestores y el resto de la población en calidad de personas que aportan tiempo, trabajo y recursos: voluntariado, difusión o dinero, que han de avalar y legitimar la entidad, pero de la que no parece que se espere mucho más.

Estas formas de comunicación pueden responder a la situación dada en la realidad actual de las entidades del subsector, en las que existe un desplazamiento del patrón participativo en el seno de las organizaciones: se produce una transición desde el modelo basado en miembros o socios de pleno derecho (arquetipo asociativo), hacia un tipo participativo constituido en torno al voluntariado (que en la mayoría de los casos se desvincula de la pertenencia efectiva a la organización). Se pasa así de un modelo de participación en los procesos organizativos a un patrón centrado en el desarrollo de tareas o participación en actividades predefinidas, desarrollando una articulación organizativa en función de criterios más funcionales que democráticos, dando lugar a un severo debilitamiento de la base democrática del sector, cuyo destino se construye cada vez más a partir de criterios técnicos y no a partir de dispositivos democráticos¹¹².

La base social, entendida como el conjunto de personas, colectivos y entidades que por identificación con la misión, visión, valores y principios, se implican para contribuir a cumplir sus objetivos de forma activa, consciente y con voluntad de

¹¹⁰ GONZÁLEZ LÓPEZ, F.: “Transparencia y buen gobierno en las ONG de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 26, 2014, pág. 124.

¹¹¹ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, *Miscelánea Comillas*, núm. 65, 2007, pág. 627.

¹¹² ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente”, *Documentación Social*, núm. 160, 2011, pág.101.

continuidad, es el principal elemento identitario de las entidades del TSAS¹¹³; y de dicha base social, los socios, antes que los voluntarios han de ser quienes justifiquen su existencia y razón de ser. Por ello, extraña la relativa infrecuencia con que, en la práctica, socios y voluntarios no sean dos cualidades (roles) simultáneas de las mismas personas de una misma organización.

Los patronos o socios de una entidad del Tercer Sector de Acción Social, en cuanto esta presta bienes o servicios y tiene en su seno trabajadores contratados y/o voluntarios, han de asumir de forma consciente y permanente algunas formas de actuar inherente a toda empresa, sea cual sea su objetivo o su misión. La idea por la que se constituye una organización del TSAS, ha de ser independiente de ciertas formas de proceder, de modo que los diferentes individuos que a lo largo del tiempo de la vida de la organización formen parte de la misma como patronos o socios han de incorporarse a ella con una postura dirigida tanto al interés general, que la legítima jurídicamente, como al bien común¹¹⁴: de los socios, de los usuarios, de los trabajadores y voluntarios y de la sociedad en su conjunto.

Los valores y formas de proceder que cabe esperar de todos los socios o patronos son, entre otras, la observancia de las disposiciones legales, la atención prioritaria a las demandas de los destinatarios de la acción social, la generación y ofrecimiento de bienes y servicios de calidad, la actuación con espíritu de lealtad, el establecimiento de relaciones interpersonales justas y fieles y la colaboración con todos los miembros de la organización¹¹⁵.

En la empresa lucrativa, los propietarios o accionistas constituyen el principal grupo de interés de la empresa. Aunque se reconoce la necesidad de tener en cuenta a todos los *stakeholders* significativos, la mayoría de las compañías tienden a seguir el

¹¹³ COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO y ASIMAG: *Detección de necesidades de formación en el sector de Organizaciones no Gubernamentales*, Madrid (Coordinadora de ONG para el desarrollo), 2010, pág. 35.

¹¹⁴ Bien común entendido, desde su caracterización como empresas, como la creación de las condiciones para que cada uno de los partícipes reciba de la organización aquello que razonablemente espera de ella, en ARGANDOÑA, A.: "La teoría de los Stakeholders y el Bien Común", *Documento de investigación*, núm. 355, IESE, 1998, pág. 8.

¹¹⁵ GALINDO GARCÍA, A. "El capital humano como recurso estratégico de las empresas, en AA.VV. (FLECHA ANDRÉS, J.R. Coord.): *Marketing y recursos humanos*, Salamanca (Universidad de Salamanca-Instituto de estudios Europeos y Derechos Humanos), 2001, pág. 158.

planteamiento anterior, es decir, considerar a los accionistas como el grupo más importante. Entre los principales motivos que se argumentan para apoyar esta preeminencia de los accionistas, se encuentran los siguientes: por un lado, que dichos accionistas son los dueños de la empresa, de manera que se podrían equiparar al emprendedor que pone en marcha un negocio y que, obviamente, se vería a sí mismo como el *stakeholder* fundamental; y por otro, que los accionistas asumen el principal riesgo al vincular directamente su patrimonio a la evolución de la compañía¹¹⁶. En la empresa no lucrativa, los fundadores y los socios, en cada caso, no se pueden considerar el grupo de interés principal, pues la acción llevada a cabo por la organización de que se trate, no revierte en ellos (en el caso de las asociaciones de ayuda mutua, la cualidad de socios se compatibiliza con la de receptor en un proceso de doble rol; en la mayoría de las asociaciones configuradas por familiares, se produce dicha situación, si bien las acciones implementadas y los beneficios se proporcionan sin exigir afiliación como socios, desde un planteamiento de interés general), quedando este lugar preeminente para los destinatarios de las acciones que se desarrollan desde la misión de la organización¹¹⁷. No obstante, en muchas ocasiones, dicha primacía es olvidada y la dirección y gestión se dirige, más a la racionalidad formal vinculada a la gestión económica (eficiencia) y a los fines (eficacia) que a la racionalidad sustantiva dirigida a los valores¹¹⁸. Los fundadores y los socios en tanto personas con el máximo poder en la organización (legal y teórico) y a partir de cuyos criterios generales han de gestionar los cargos directivos, han de servir de guía de bienestar, progreso y superación humana, observar una conducta moral en toda actividad realizada en la organización y erradicar toda forma de corrupción en su seno, favorecer el establecimiento de alianzas y la eliminación de protagonismos para lograr una sociedad más justa, más libre y más humana¹¹⁹.

¹¹⁶ FERRELL en GODOS DÍEZ, J.L.: *Percepción de la responsabilidad social de la empresa por parte de la alta dirección*, cit., pág. 31.

¹¹⁷ Vid. GONZÁLEZ MENORCA, L.: “ASPACE- Rioja”, en AA.VV.: *El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja*, Logroño (Gobierno de la Rioja-Instituto de Estadística de la Rioja), 2011, pág. 170.

¹¹⁸ ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del Tercer Sector”, *RIS*, núm. 47, 2007, pág. 123.

¹¹⁹ GALINDO GARCÍA, A. “El capital humano como recurso estratégico de las empresas, en AA.VV. (FLECHA ANDRÉS, J.R. Coord.): *Marketing y recursos humanos*, cit., pág. 160.

2.3.1.2. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Inicialmente, los socios promotores de la constitución de la organización, son habitualmente las personas que ocupan los cargos directivos del máximo órgano de gobierno previsto en la legislación correspondiente, tanto en la figura asociativa como en la fundacional (en este caso, ocurre así cuando el fundador no es una persona individual). Pasados los años, en las asociaciones, dichos cargos se cubren por diferentes socios que mediante elecciones democráticas se van sustituyendo en las funciones de responsabilidad, en los periodos establecidos en los correspondientes Estatutos (art. 7. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación); por su parte, en las fundaciones, los cargos de patronos se modifican en los periodos y en las condiciones que los propios Estatutos establezcan (art. 11. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones).

Por ello, es importante insistir -al igual que se señala respecto a los líderes de la empresa lucrativa- para las entidades del TSAS, en los comportamientos que deben asumir las personas con cargos directivos en la organización y hacia cuyos criterios tienen que responder los empleados directivos situados en el vértice estratégico de la organización¹²⁰ (algunos similares a los mencionados *supra* para los fundadores y socios): a) ejercer la autoridad inspirado por un espíritu de servicio con autoridad competente, b) observar una conducta moral en la actividad realizada en la organización, c) proceder con espíritu de justicia, d) luchar por la plena realización y formación de los trabajadores, e) erradicar la corrupción en su relación con los proveedores y competidores (otras organizaciones del sector y del sector lucrativo) y f) establecer alianzas y eliminar protagonismos para lograr una sociedad más justa, más libre y más humana¹²¹.

En las asociaciones y entidades singulares ONCE y Cruz Roja, durante las diferentes etapas de funcionamiento, se acercan (o pueden acercarse) a las mismas

¹²⁰ CASTILLO PUYOL, M.C. *et alii*: III. *Dimensión institucional del Trabajo Social. Documentos para el debate*, en AA.VV. (RUEDA ESTRADA, J.D., Coord.), Madrid (Consejo General de Trabajo Social), 1989, pág. 11.

¹²¹ GALINDO GARCÍA, A. "El capital humano como recurso estratégico de las empresas, en AA.VV. (FLECHA ANDRÉS, J.R. Coord.): *Marketing y recursos humanos*, cit., pág. 160.

cientos de personas que, empleando su derecho a voz y voto en las estructuras de participación creadas al efecto, pueden asumir cargos directivos y orientar la política de la organización¹²²; situación más limitada o inexistente en las fundaciones y en la organización Caritas.

En toda persona jurídica existe un órgano de representación pluripersonal compuesto por personas físicas -o incluso jurídicas- que conforman la voluntad de la entidad y ejecutan, por sí o por otros, las decisiones que adopte dicho órgano de dirección.

En las entidades del TSAS los órganos de gobierno son los máximos responsables del cumplimiento de la misión, de asegurar las líneas estratégicas, representar a la organización y rendir cuentas a la sociedad¹²³, así como velar por la conducta legalmente responsable de la organización. Es asimismo el órgano de gobierno el que ha de asumir la iniciativa y control de la responsabilidad social empresarial, en su caso¹²⁴.

Según la normativa que regula las Asociaciones y las Fundaciones, el órgano máximo, en el que recae la responsabilidad fundamental de gobierno institucional, es la Junta de Gobierno en el caso de las Asociaciones y el Patronato, en el caso de las Fundaciones. Ambos equivalen, en cuanto a gobierno institucional, a los Consejos de Administración en las empresas lucrativas.

La responsabilidad ejecutiva, de acuerdo a las mejores prácticas de buen gobierno, entraña la asunción de una serie de funciones indelegables por parte del órgano máximo; obliga a asegurar la eficacia necesaria en su desempeño y obliga también a ser supervisado y a rendir cuentas con transparencia. Cualquier órgano de gobierno o de administración debe responder ante los miembros socios o fundadores de la entidad; estos tienen una naturaleza muy diferente en las asociaciones y las fundaciones y

¹²² En el caso de algunas organizaciones sin fin de lucro, en su trayectoria vital han ocupado los cargos directivos (en presidencia, secretaría, tesorería y vocalías) más de 100 personas diferentes. Vid. ALONSO SANGREGORIO, M. (Edit.): *El Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales. 25 años de Historia*, cit., pág. 35.

¹²³ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, cit., pág.15.

¹²⁴ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, cit., pág.15.

entidades singulares, pero la obligación de rendir cuentas es un imperativo común a las tres. El órgano de supervisión de las asociaciones, al que hay que rendir cuentas es la Asamblea de Socios. Su papel está claro en la normativa legal aplicable y es relativamente parecido, con los matices correspondientes, al de la Junta de Accionistas en el caso de las empresas. Las Fundaciones constituyen un ejemplo diferente; tienen obligaciones semejantes de transparencia y registro público, pero no tienen “dueño” en un sentido convencional y se deben a la voluntad del fundador, plasmada en el Objeto y Estatuto Fundacional¹²⁵, y al Protectorado nacional o territorial correspondiente.

Se afirma que el futuro de las empresas, en un sistema abierto y globalizado -en el contexto de una fuerte dinámica de cambio en lo tecnológico, en lo económico y en lo que concierne al ámbito social- descansa, fundamentalmente, en la configuración del sistema de dirección¹²⁶. El papel de los responsables de las organizaciones es primordial para entender la misión como un proyecto a largo plazo. Por ello, al sucederse las personas en los cargos directivos¹²⁷, estas, durante su permanencia, han de trabajar para afianzar la misión: encontrar consensos, mostrar con las acciones que se diseñen y realicen que la declaración de la misión es verdadera y formular de forma conjunta los valores y las estrategias; es decir, mostrar coherencia entre comportamiento y misión¹²⁸.

Sea cual fuere el margen de decisión de los directivos de turno respecto a la misión de la organización, éstos pueden en muchas ocasiones, siempre en el marco de la legislación correspondiente, variar la misma respecto a algunos aspectos: los productos y servicios ofrecidos, los usuarios y clientes destinatarios de la acción e incluso, el ámbito geográfico. La modificación de los aspectos señalados se puede llevar a cabo por

¹²⁵ IC-A (CAINZOS FERNÁNDEZ *et alii*, Resps.): *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG, Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones*, (Instituto de Consejeros-Administradores), 2013, pág. 18.

¹²⁶ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “Responsabilidad social corporativa: la responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial”, *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, núm.303, 2006, pág. 18.

¹²⁷ La legislación correspondiente no establece forzosamente los periodos temporales. Como se señala *infra*, la Fundación Lealtad establece entre los principios de buenas prácticas para las entidades del TSAS el de Funcionamiento y Regulación del órgano de Gobierno, y recomienda que los miembros se renueven con cierta regularidad FUNDACIÓN LEALTAD: *Principios de transparencia y buenas prácticas*. www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.

¹²⁸ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 92.

criterios diversos: nueva legislación, programas prioritarios de financiación pública¹²⁹, nuevas necesidades sociales o criterios personales. Los argumentos que justifiquen los cambios reflejarán la impronta del equipo que los plantea y asume, si bien, se entiende que la definición de la misión junto a los objetivos y funciones establecidos en el acta fundacional de la organización ha de realizarse respetando su razón de ser, pues esta no se modifica aunque la misión evolucione, y ha de hacerse desde la responsabilidad que supone la asunción de dichos cargos directivos.

En la década de los años 70 ya se afirma que la alta dirección es la figura principal en el área de la responsabilidad social empresarial, es decir, que los individuos que toman las decisiones corporativas son la clave para desarrollar una posición socialmente responsable¹³⁰. Que el equipo directivo asume el papel principal de su gestión es una idea que se mantiene en la actualidad, afirmando que la incorporación y desarrollo de la estrategia y filosofía de la RSE en las entidades del TSAS, al igual que en el resto de las organizaciones, desde la definición de la misión y la visión, se origina a partir de una decisión que toman los directivos de la organización. Los directivos asumen un posicionamiento cercano a la realidad de la organización, lo que implica una consideración adecuada de las condiciones tecnológicas, económicas y sociales a las que ha de enfrentarse, y de los recursos y capacidades disponibles o a los que pueda acceder¹³¹.

La productividad, entendida como medición de la utilización eficiente o ineficiente de los recursos escasos sobre los que las personas responsables deben tomar decisiones para cubrir las necesidades, plantea dos tipos básicos, alternativos, de modelos de dirección: a) aquellos modelos de dirección cuyo resultado -la productividad- (fuertemente orientada a la gestión y dirección de los recursos

¹²⁹ Situación dada en muchas organizaciones al concurrir a las subvenciones públicas y verse obligadas a encuadrar sus programas y proyectos en las líneas marcadas por las Administraciones convocantes. Se pueden considerar paradigmáticas en este sentido, las subvenciones con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Vid. Objeto y finalidad. *Resolución de 24 de marzo de 2015, de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, por la que se convocan subvenciones destinadas a la realización de programas de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.*

¹³⁰ HOLMES, en GODOS DÍEZ, J.L.: *Percepción de la responsabilidad social de la empresa por parte de la alta dirección*, cit., pág. 28.

¹³¹ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 96.

disponibles y la competitividad) se entiende como el resultado del coste de los factores; en el que la búsqueda del incremento de la productividad sistemáticamente se basa en reducir los consumos de los recursos que se están utilizando y, con ello, una fuerte orientación a los costes; y b) los modelos de dirección, orientados a la creación de valor, en los cuales la dirección ve la productividad como el resultado de la dimensión creativa de la persona, de la innovación, logrando un mejor resultado por un uso más eficiente de los recursos.

Los recursos, para sendos modelos, son entendidos también como los medios que deben ser utilizados para lograr un resultado, pero aquí, el resultado no es la reducción de costes, sino la capacidad de generar productos y servicios que satisfagan eficientemente las necesidades. En estos modelos de dirección, la persona en tanto trabajadora, al ser entendida como la portadora de la innovación y del conocimiento, es la que hace un uso mejor o peor de los recursos. Desde la RSE, la eficiencia económica y social ha de medirse por los resultados y nunca meramente por los recursos utilizados. Medir la eficiencia económica y social principal o únicamente por los recursos utilizados es un planteamiento existente en el común de las empresas lucrativas, en muchas evaluaciones del gasto público y en muchas de las entidades del Tercer Sector de Acción Social¹³².

Si los directivos miembros de los órganos de gobierno (situación dada especialmente en las asociaciones) no cuentan con las habilidades y conocimientos adecuados para ejercer el rol directivo, ni con cualidades, competencias y capacidades estratégicas, éstas se han de buscar en los empleados que asuman los cargos directivos y de gestión de la organización en un peldaño inferior, quedando para aquellos, el ejercicio del liderazgo y la vigilancia en la recta consecución de la misión.

Se ha destacado anteriormente la importancia de la participación de las entidades en redes y organizaciones de segundo nivel y el desarrollo de actividades y proyectos en colaboración con otras organizaciones, si bien este aspecto no deja de ser controvertido, pues pese a que son convenientes las plataformas de cooperación (pues tienen su razón

¹³² GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “Responsabilidad social corporativa: la responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial”, cit., págs. 25-26.

de ser en el logro de una mayor fuerza social y mejor eficiencia respecto al logro¹³³), en ocasiones surgen conflictos y segmentaciones que interfieren en el desarrollo de las actividades conjuntas¹³⁴. Tales conflictos, originados por diferentes causas, en sí mismos podrían hablar, desde un análisis más profundo, de la no-responsabilidad social de dichas organización; a saber¹³⁵: la participación de las mismas personas en más de una organización y la consiguiente coincidencia entre las personas que configuran los cuadros directivos -lo que a su vez garantiza tener dos o más puestos en las estructuras de coordinación (Coordinadoras, Federaciones, etc.); creación de redes densas de afiliación no formal, por motivos ideológico-políticos (con la correspondiente politización de las plataformas), de amistad personal o con concepciones homogéneas en formas de intervención¹³⁶.

Ciertas situaciones que pueden surgir y tener que superar las entidades del TSAS son la competitividad por el poder y los peligros del individualismo y protagonismo manifestado por los dirigentes. La democratización de las organizaciones permite evitar las mismas (y superarlas en su caso), así como mejorar la toma de decisiones¹³⁷. Ser socio con cargos de gobierno o directivo de una entidad no lucrativa no es ser dueño de la misma. En este contexto, desde distintos grupos de interés, se pueden asumir y desempeñar tareas encaminadas a mantener la perspectiva del proyecto asociativo y velar por su coherencia; proyectar energía, motivar y animar; facilitar la participación, la implicación de todos, impulsar la cooperación y favorecer un buen clima relacional; fomentar y lograr el cumplimiento y la relación entre las diferentes tareas; organizar, buscar y distribuir los recursos necesarios.

¹³³ Señala el Presidente de la CONGDE al respecto: "*Necesitamos tener incidencia y hacer presión, porque si no, seríamos meros transmisores de fondos. Hacer lobby político es fundamental para cambiar la agenda política*", en GALÁN, L.: "La otra cara de las ONG", *El País*, 5 de diciembre de 2005. http://elpais.com/diario/2005/12/05/espana/1133737201_850215.html

¹³⁴ TENA, P. y BARREDA, A.: "La lucha por el control de las ONGs y el dinero público", 2010. <http://www.libertaddigital.com>

¹³⁵ ROCA MARTÍNEZ, B.: "Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo en Andalucía", *Revista Responsabilidad Social Empresarial*, Vol.11, núm.8, 2006, pág. 12. <http://revista-redes.rediris.es>

¹³⁶ Muchas ONGs surgen a raíz de ser los fundadores de cada una de ellas compañeros en másteres organizados por ETEA, institución universitaria de la Compañía de Jesús, donde se ha formado un gran número de profesionales de esta área, en ROCA MARTÍNEZ, B.: "Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía", cit., pág 17

¹³⁷ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 23.

Además, todos estos aspectos no los ha de desempeñar una sola persona en tanto que líder, sino que han de asumirse de forma compartida, razón por la cual, han de llevarse a cabo de acuerdo a las necesidades y características de cada organización, de cara a lograr el rendimiento adecuado y el éxito colectivo, no el lucimiento de alguno de sus miembros¹³⁸.

Desde otro punto de vistas, resulta importante distinguir entre las responsabilidades de gobierno y las de gestión. Las de gobierno afectan al ámbito de la estrategia, el control de los recursos y el mantenimiento de la identidad y misión de la institución. A través de estas funciones, desde las responsabilidades de gobierno (el Patronato en las fundaciones y la Junta Directiva en las Asociaciones), se ejerce el liderazgo correspondiente¹³⁹. La naturaleza de las funciones del órgano de gobierno emana de la responsabilidad de liderar la entidad al máximo nivel, pudiendo señalarse como tales funciones las siguientes: a) definir la estrategia de la entidad, b) responder ante el Protectorado, la Asamblea General, los donantes, los beneficiarios y terceros, c) supervisar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad y d) supervisar al órgano ejecutivo. Del ejercicio de esta última función, proceden muchos conflictos de interés en el seno de las organizaciones del TSAS, especialmente en las asociaciones y en las fundaciones con matriz asociativa (conflictos que se producen y enfrentan para su superación desde la teoría de la agencia; aspecto que se analiza en el siguiente apartado).

Los criterios posibles para que la actuación de los socios que asumen los cargos en los órganos de gobierno sea ética y transparente no tienen carácter legal; en texto señalado *infra* (Capítulo IV), se indica la responsabilidad legal en que pueden incurrir dichas organizaciones según sea su forma jurídica y la responsabilidad, de mayor o menor alcance, de las personas a título individual. En este apartado interesan los comportamientos individuales y el funcionamiento corporativo que trascienden el

¹³⁸ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 25.

¹³⁹ INTERMON-OXFAM: *Código de Buen Gobierno del Patronato de INTERMON*, Madrid (IntermónOxfam), 2011, pág. 2.

marco legal y que se inscriben en los parámetros de la ética y responsabilidad social empresarial.

La “Fundación Lealtad”, en el Código de Buenas Prácticas elaborado para las ONG, para ser utilizado en la autoevaluación realizada voluntariamente por estas, establece una serie de principios de actuación, considerados adecuados para transmitir confianza respecto a la propia organización que los asuma y respete: confianza de la sociedad en general y de los donantes, voluntarios y colaboradores en particular. Entre otros, respecto a los principios de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno menciona: A) El órgano de gobierno estará constituido por un mínimo de cinco miembros. B) Se reunirá al menos dos veces al año con la asistencia física o por videoconferencia de más del 50% de los miembros del órgano de gobierno. C) Todos sus miembros asistirán, en persona o por videoconferencia, al menos a una reunión al año. D) Respecto a los miembros del órgano de gobierno, serán públicos los nombres, profesión, cargos públicos y relación de parentesco y afinidad con otros miembros y con el equipo directivo de la organización. Será público el currículum vitae de los miembros del equipo directivo. La organización hará públicas las relaciones que existan entre miembros del órgano de gobierno y los proveedores y coorganizadores de la actividad. E) Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno podrá recibir ingresos de cualquier tipo, procedentes tanto de la propia organización como de otras entidades vinculadas. Este porcentaje será inferior al 40% de los miembros. F) Sus miembros se renovarán con cierta regularidad. G) Existirán mecanismos, públicos, aprobados por el propio órgano, que eviten situaciones de conflicto de interés en el seno del órgano de gobierno¹⁴⁰.

La obligación legal de transparencia y de rendición de cuentas¹⁴¹ llega de los órganos formales: Juntas Directivas en las asociaciones y Patronos en las fundaciones¹⁴² y no alcanza, en general, como requisito legal a los distintos

¹⁴⁰ FUNDACIÓN LEALTAD: *Código de Buenas Prácticas*. 2013. www.fundacionlealtad.org

¹⁴¹ La Ley 19/2013 de 9 de diciembre de Transparencia, identifica los aspectos que obligan a las entidades que superen 100.000€ de financiación pública o el 40% de sus ingresos tengan carácter de ayuda o subvención pública.

¹⁴² Resulta interesante al respecto lo establecido en la Disposición Adicional Tercera de la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, por la cual: “la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Banco de España y el Ministerio de Economía, cada uno en el ámbito de su supervisión, aprobarán códigos de conducta que contengan las reglas específicas a las que deberán

stakeholders. Sin embargo, la realidad vigente obliga a ir más allá del estricto concepto de supervisión impuesto por la ley y extenderlo, de forma voluntaria, para involucrar a los diferentes grupos que se ven afectados por las actividades de la entidad, tanto directa como indirectamente. En el caso de las asociaciones y fundaciones, la relación con los grupos de interés adquiere un carácter importante: sus actividades y sus beneficiarios se sitúan con frecuencia en temas de gran sensibilidad social y la medición de su impacto real suele ser difícil de efectuar. Por todo ello, estas entidades deben prestar una atención especial a la forma en que se comunican con estos grupos y cómo pueden inspirar confianza de forma sostenible¹⁴³.

En todo caso, se asume que el Patronato en las Fundaciones y la Junta Directiva en las asociaciones como máximos órganos colegiados de gestión, deben definir los objetivos concretos que se fijen al respecto, las unidades de medida que permitirán conocer el grado de avance en la dirección elegida y la ponderación o importancia relativa de cada uno de los objetivos, con base en lo cual concretar los programas de acción y sus presupuestos; argumentos por los que la evaluación de los Patronatos y Juntas Directivas constituye uno de los retos más importantes del sector de las organizaciones no lucrativas¹⁴⁴.

2.3.1.3. LOS TRABAJADORES

Las entidades del TSAS pueden recibir prestaciones de servicios de personas vinculadas a las mismas a través de diferentes figuras jurídicas: trabajadores asalariados

ajustarse las inversiones financieras temporales de entidades sin ánimo de lucro". En este caso, se entiende que el comportamiento considerado adecuado no se deja a la voluntad de los agentes, sino que se determina en Códigos de obligado cumplimiento. Asimismo, según establece la Resolución de 19 de diciembre de 2003, del Banco de España, por la que se hace público el acuerdo del Consejo de Gobierno de 19 de diciembre de 2003, en relación al Código de Conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones financieras temporales, los órganos de gobierno, administración o dirección de las entidades sin ánimo de lucro habrán de comportarse con transparencia informativa respecto del seguimiento de las recomendaciones contenidas en el código de conducta.

¹⁴³ IC-A (CAINZOS FERNÁNDEZ *et alli*, Resp.): *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG, Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones*, cit., pág. 21.

¹⁴⁴ GUILLEN, F. y MARTÍN CAVANNA, J.: *Examine su Patronato. Luces y sombras*, Colección Guías sobre Gobierno núm. 4, Madrid (Fundación Compromiso y Transparencia), 2010.

-entre ellos, los llamados trabajadores comunes y los cooperantes internacionales¹⁴⁵ - actualmente considerados una de las figuras más representativas de las ONG-¹⁴⁶, ambos colectivos regidos por el Estatuto de los Trabajadores; los altos directivos, cuyas relaciones laborales se encuentran reguladas por su respectivo Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, por considerarse una situación peculiar y los voluntarios, cuyo estatuto se plasma en la Ley de Voluntariado.

En las actividades productivas de no de mercado, si bien los recursos materiales y económicos son una pieza fundamental, el factor que predomina es el configurado por los denominados recursos humanos, en tanto capacidades, habilidades, valores y competencias de los trabajadores asalariados y voluntarios¹⁴⁷. Se alude a trabajadores para hacer referencia a los asalariados y a los voluntarios, por entender el trabajo en su concepción amplia, no en su acepción de empleo, al constituirse el trabajo realizado por ambos grupos de trabajadores, como labor dirigida a la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades y la defensa de derechos tanto personales como sociales.

Entre ambos grupos de trabajadores se produce una diferencia en los fines que les moviliza a la acción: los primeros buscan en todo caso, sino exclusivamente, el lucro personal (dinerario) a través o a cambio de lo que aportan a la acción colectiva concreta de la organización (independientemente de que esta sea una organización lucrativa o no lucrativa); sin embargo los voluntarios no condicionan su acción a recibir una contrapartida económica de la entidad en la que actúan, aunque puedan recibir algún tipo de recompensa aunque no sea material como la amistad, la felicidad... Así, la actividad de ambos grupos puede realizarse en los dos tipos de organizaciones y

¹⁴⁵ A los que afecta asimismo el Real Decreto 519/2006, de 28 de abril, por el que se establece el Estatuto de los cooperantes.

¹⁴⁶ La figura del cooperante -a diferencia del voluntario- no suele ser objeto de la mayor parte de estudios sobre cooperación, que por lo general están más centrados en la dimensión institucional del fenómeno, tendiendo a dejar de lado la visión de los propios participantes activos. Vid. BRIALES, A.: "Discurso, ideología y dilemas en las ONG: un estudio con cooperantes españoles", *Discurso & Sociedad*, Vol. 5, núm. 2, 2011, pág. 232.

¹⁴⁷ MARTÍNEZ MARTÍN, M.I. y GONZÁLEZ GAGO, E.: "Coexistencia de voluntariado y trabajo asalariado en las ONG de Acción Social", *Documentación Social*, núm. 122, 2001, pág. 89.

actividades, lucrativas: acción social empresarial y no lucrativas: asociaciones y fundaciones¹⁴⁸.

Desde el análisis del trabajo asalariado y voluntario, en tanto negocios jurídicos cabe plantear una similitud entre ambos por lo que respecta a los aspectos de ajenidad y dependencia presentes en ambos, en cuanto al receptor de la prestación de los servicios (entidad-empresa); del mismo modo, respecto a ambos grupos se produce la apropiación, por ministerio de la Ley, de los frutos propios de la actividad¹⁴⁹.

A) Los técnicos directivos

La institución de la empresa lucrativa requiere una organización compleja, donde la figura del empresario resulta fundamental; pero en ella también lo es el papel de los ejecutivos no propietarios, que en la mayoría de las grandes empresas cotizadas ejercen un poder importante delegado por los accionistas¹⁵⁰. Existen distintas expresiones (director, gerente, administrador, coordinador) para denominar a las personas que desempeñan la labor de dirigir y gestionar las organizaciones. Del mismo modo que en las entidades lucrativas, en las no lucrativas los técnicos directivos con un estatuto jurídico de altos directivos o como personal contratado en las entidades más pequeñas, actúan en representación de los miembros de los órganos directivos democráticamente elegidos o no.

La dirección es un proceso de guía y constante adaptación de una organización a través de un preciso esquema de acción para la consecución, en el máximo grado y con la máxima eficiencia, de los objetivos de la misma. Se ha definido el acto de dirigir como el proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (individuo o grupo) con el fin de guiar su comportamiento hacia los fines y objetivos de la organización. Esta actividad general se desglosa en otras actividades más específicas,

¹⁴⁸ BELLOSTAS PÉREZ-GRUESO, A. *et alii*: *Mimbres de un país: sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*, Zaragoza (Prensas Universitarias de Zaragoza), 2002, pág. 22.

¹⁴⁹ PÉREZ CAMPOS, A.I.: "Identidad en la relación laboral", en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V., Dir. y CHARRO BAENA, P., Coord.): *El Contrato de Trabajo. Vol. I Régimen General del contrato de Trabajo*,. Cizur Menor (Aranzadi-Thomson Reuters), 2010, pág. 92.

¹⁵⁰ GONZÁLEZ SEARA, L.: "La responsabilidad social de la empresa", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 50, 2004, pág. 16.

entre las que se pueden identificar: a) la conducción de un equipo humano, b) la elaboración e integración del equipo en la estrategia, c) la planificación, organización y coordinación estratégica, y d) el control y evaluación de los colaboradores¹⁵¹.

Interesa aquí el concepto y enfoque de gobierno corporativo, entendido como el conjunto de principios, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento eficaz y transparente de una organización. Dicho concepto tiene su origen en la necesidad de distinguir, en las corporaciones modernas, la propiedad o el interés de los dueños - accionistas- y la gestión o el interés de los directivos o administradores, y solventar los potenciales conflictos de interés, que entre unos y otros pudieran producirse, en favor del interés social¹⁵². Este posible conflicto aparece, o puede aparecer, asimismo en las entidades del TSAS ya que los intereses de los socios en tanto miembros constituyentes de la Asamblea General, algunos de estos, en tanto miembros del órgano de gobierno y los técnicos directivos contratados pueden ser distintos y divergentes. Los miembros de las Juntas Directivas y los técnicos directivos, al igual que en la empresa lucrativa, pueden tener intereses enfrentados.

En el colectivo de gestores técnicos puede darse una fuerte disonancia y contradicción entre su posición ideológica y su función organizativa, disonancia que no siempre se presenta como disfuncional al sistema, en tanto cada vez más se valoran por parte de las organizaciones las competencias técnicas -de ahí que la gestión (alta dirección) se considere cada vez más una profesión en sí misma¹⁵³- que los valores o la ideología¹⁵⁴. Esta situación puede considerarse positiva en la medida en que las personas contratadas por una organización social no han de manifestar una identificación con la misión de la organización en que trabajan en mayor grado que los

¹⁵¹ BELIS HERRERAS, V.: “El trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales”, *TSnova*, núm. 2, 2010, pág. 66.

¹⁵² PEÑALOSA ESTEBAN, I.: “Trasparencia y buen gobierno en el ámbito de las fundaciones”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 26, pág. 151.

¹⁵³ CHÁVARRI DICENTA, F.: *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna: Síntesis de modelos e investigaciones: Validación del modelo en el entorno empresarial español*, Tesis Doctoral, Madrid (UPM), 2001.

¹⁵⁴ ZURDO ALAGUERO, A.: *La dimensión corporativa del Tercer Sector*, cit, pág. 123.

trabajadores de una empresa lucrativa industrial o de servicios¹⁵⁵. No obstante, ciertos posicionamientos ideológicos consideran la identificación de los sujetos con la misión de la organización del TSAS en la que trabajan, una condición *sine qua non* para garantizar el logro de la misma¹⁵⁶. Así, en momentos de oferta de puestos de trabajo por los que optar, es habitual que el personal laboral trabaje en estas entidades movido por los mismos valores que impulsan al voluntariado a participar en ellas. Es más, muchos de los profesionales han sido voluntarios o socios con anterioridad¹⁵⁷, si bien, en situaciones de crisis económica y de carencia de ofertas, los trabajadores optan por un puesto de trabajo allí donde lo haya al margen de condicionantes ideológicos. En todo caso, no cabe olvidar la importancia de la existencia de valores, creencias y entendimientos comunes en los integrantes de una organización que guían la toma de decisiones de las personas que asumen esta responsabilidad en la organización¹⁵⁸.

Los trabajadores de las organizaciones del Tercer Sector de acción Social pueden, o no, coincidir con la línea de pensamiento de su empresa. Pueden ser contrarios a la forma de ver el mundo, o críticos, o escépticos sobre ella en su vida personal. Sea cual sea su postura al respecto, mientras desempeñen su trabajo adecuadamente, el empleador no puede despedirlos aunque sepa con certeza que no comparte la ideología de la empresa¹⁵⁹. Y ello es así, desde el momento que dichas organizaciones no son consideradas empresas ideológicas o de tendencia.

Una empresa de tendencia es aquella cuyo producto y objetivos, cuya actividad esencial, están claramente definidos e impregnados por la afinidad a una determinada línea de pensamiento, opinión política o ideológica que pretenden promocionar,

¹⁵⁵ MASSÓ, M. y LOZARES, C.: “Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 30, núm. 1, 2012, pág. 212.

¹⁵⁶ A modo de ejemplo: PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”, *Salud y drogas*, Vol.7, núm. 1, 2007, pág. 143.

¹⁵⁷ COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO y ASIMAG: *Detección de necesidades de formación en el sector de Organizaciones no Gubernamentales*, Madrid (Coordinadora de ONG para el desarrollo), 2010, pág. 34.

¹⁵⁸ CORTES, C.: *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*, en AA.VV. (CISNEROS, P., Coord.), Madrid (Fundación Luis Vives), 2009, pág. 20.

¹⁵⁹ En la Unión Europea se encuentra regulado este derecho por medio de la Directiva 2000/78/CE, del Consejo, de 27 de diciembre de 2000 (art. 1), relativa al establecimiento de un marco general de igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

divulgar y consolidar. La nota decisiva de las denominadas empresas ideológicas es que tengan como fin institucional la promoción y defensa de ideas determinadas¹⁶⁰, esta figura empresarial representa la organización de la actividad y de los medios directos para alcanzar el fin institucionalmente declarado y asumido.

Se considera que son empresas ideológicas o de tendencia, los partidos políticos, los sindicatos y las organizaciones religiosas, el concepto de empresa ideológica comprende también las entidades privadas que proveen bienes y/o servicios de contenido predominantemente ideológico, tales como las escuelas o centros de enseñanza privados y las empresas periodísticas o de información¹⁶¹.

Asimismo, en la Declaración de los Derechos Humanos, se contempla que “toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión; y derecho a la libertad de opinión y de expresión”¹⁶². De modo que como se ha señalado, desde una perspectiva legal cualquier despido por dicha causa sería considerado nulo; siendo asimismo, una clara manifestación de no responsabilidad social empresarial; por lo que desde los principios de la RSE, aceptar y respetar la posible existencia de discrepancias entre los valores de la empresa y los de los trabajadores puede ser una adecuada actuación socialmente responsable.

Aún en las legislaciones menos protectoras de los derechos de los trabajadores, no se le reconoce capacidad ilimitada al empresario para averiguar o indagar en la ideología o creencias del trabajador, debido a que en numerosas jurisdicciones atentaría contra el derecho a la intimidad, e incluso, los trabajadores tendrían el derecho a mentir en todo lo que se salga de una evaluación de capacidades y aptitudes para desempeñar el trabajo que se pretende cubrir o se realiza¹⁶³. No obstante, el ingreso en cualquier empresa productiva exige una necesaria conjunción de los derechos y deberes

¹⁶⁰ ALONSO OLEA, en OTADUY GUERÍN, J.: La extinción del contrato de trabajo por razones ideológicas en los centros privados docentes, Pamplona (EUNSA), 1985, pág. 13.

¹⁶¹ DAROCH MERCADO, A. y HUTTER HOFMANN, J.: *Empresas ideológicas emergentes: colisión de derechos entre empresa y trabajador*, Santiago de Chile (Facultad de Derecho-Departamento de Derecho Laboral), 2007, pág. 15.

¹⁶² Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, arts.18 y 19.

¹⁶³ VALDÉS DAL-RÉ, F.: “Libertad ideológica y contrato de trabajo: una aproximación al Derecho comparado”, *Relaciones Laborales*, núm. 14, 2004, pág. 17.

respectivos de empleador y trabajador, cuyo contenido debe adecuarse a las necesidades impuestas por la organización, reconociendo al empresario la facultad de limitar contractualmente el ejercicio de ciertos derechos no fundamentales que impidan o pudieran impedir el correcto funcionamiento de la empresa¹⁶⁴

Los técnicos directivos están en muchas ocasiones, presentes en los procesos deliberativos y, si bien no cuentan con voto en las reuniones de los órganos directivos, pueden contar con voz siempre que se les convoque a las mismas: como asesores, informantes o clarificadores. El lugar que ocupan los técnicos directivos permite la asunción de estrategias de sustitución y adquisición ilegítima de competencias, puesen las relaciones entre los directivos y los patronos-socios/Junta Directiva -planteadas desde la teoría de la agencia-, estos, en una relación contractual, designan a los primeros como agentes para que realicen servicios en su beneficio o en el de aquellos a quienes representan; de esta manera el principal debe delegar en el agente cierto nivel de autoridad y capacidad de decisión¹⁶⁵. En muchas ocasiones, los intereses de ambos grupos difieren, ya que los técnicos directivos buscan, o pueden buscar, el poder en la organización y el prestigio social, llegando en los casos extremos a imponer sus objetivos personales y su propia visión de aquella¹⁶⁶. El papel del directivo ha de plantearse, por tanto, desde una actuación lo más eficiente posible, de forma que consiga los mejores resultados para sus empleadores¹⁶⁷. En la actualidad las ETSAS necesitan técnicos con capacidad de emprender e innovar. Personas que ayuden a quienes están en la dirección por procedimientos democráticos¹⁶⁸, pero será difícil que

¹⁶⁴ CALVO GALLEGU, F.J.: *Contrato de Trabajo y Libertad Ideológica, Derechos Fundamentales y Organizaciones de Tendencia*, Madrid, (Consejo Económico y Social), 1995, pág. 148.

¹⁶⁵ JACQUES PARRAGUEZ, V. y SAONA HOFFMANN, P.: “El proceso de enseñanza-aprendizaje universitario: reflexiones a través de la teoría de agencia”, *Revista Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, Vol. 12, núm. 1, 2011, pág. 343.

¹⁶⁶ El problema de agencia radica en que el agente atribuido de autoridad opera en un entorno bajo el cual existe asimetría de información, lo que le permite perseguir también sus propios objetivos apartándose de los intereses del principal (ALCHIAN Y DEMSETZ, 1972), en JACQUES PARRAGUEZ, V. y SAONA HOFFMANN, P.: “El proceso de enseñanza-aprendizaje universitario: reflexiones a través de la teoría de agencia”, cit., pág. 343.

¹⁶⁷ NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, cit., pág. 100.

¹⁶⁸ VERNIS, A.: “Retos en la Gestión de personas en las ENL”, en AA.VV. (CAMUÑAS, E., Dir.): “Apostar por los valores de tu ONG es el principio de una buena gestión del equipo de trabajo”, 2010. www.luisvivesces.org/actualidad/noticias

respondan ante dicho comportamiento las personas que ejercen cargos directivos si su objetivo es su promoción personal y profesional y afianzar su liderazgo.

Históricamente, en las entidades del TSAS dichos puestos de responsabilidad han sido ocupados por profesionales vinculados previamente con la organización como socios, como voluntarios o como trabajadores asalariados, que en un momento determinado asumen las funciones directivas. En líneas generales, vienen siendo personas que conocen en profundidad la organización y que han asumido múltiples roles en ella, preparándose para ejercer las funciones asignadas¹⁶⁹, que conocen y controlan los aspectos materiales e intangibles de la organización, a los socios más activos y a la mayor parte de los voluntarios y de los trabajadores y que han asesorado a los miembros de diferentes Juntas Directivas, permaneciendo en sus puestos independientemente de crisis y conflictos de interés. A diferencia de los miembros de los órganos de gobierno (al menos desde un planteamiento teórico democrático, no sería requisito necesario), los técnicos directivos deben contar con una adecuada formación para lograr la efectividad y sostenibilidad de los proyectos emprendidos y definir las operaciones teniendo en cuenta las condiciones sociales y económicas de su entorno. Tales premisas permiten lograr una mayor asertividad en la transformación de los beneficiarios y de la sociedad, desde la formalidad metodológica y el rigor técnico y financiero, sin caer en problemas de activismo y cortoplacismo, sustentándose en el denominado “relacionismo”¹⁷⁰.

En la esfera social, el directivo (en representación de la organización), interviene para mejorar una condición o problemática social, pues su actividad tiene que ver con el saber acerca de técnicas y metodologías de intervención; con el conjunto de habilidades y destrezas para trabajar con la comunidad, ya sea para ejecutarlas o dirigirlas a través del equipo de trabajo. Por otro lado, desde la esfera gerencial, se hace referencia al directivo estratega, organizador y líder; planteamiento que exige conocimientos, competencias, actitudes y motivación particulares.

¹⁶⁹ ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del Tercer Sector”, cit., pág. 128.

¹⁷⁰ OSORIO VILLA, G.: “Fundamentos teóricos para una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG”, *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 18, núm. 23, 2010, pág. 102.

Mirando la organización como un todo, la responsabilidad de la dirección incluye la sostenibilidad y logro de los objetivos organizacionales y el impacto social. Y es en este contexto global donde debe actuar el directivo, para lo que debe desarrollar las competencias que le permitan ser efectivo¹⁷¹.

Al igual que en la empresa lucrativa, las tareas que pueden realizar los directivos en las organizaciones no lucrativas, en materia de RSE, pueden ser, entre otras: coordinar e impulsar todas las actividades de RSE de la compañía; establecer, implantar y revisar la política de RSE; generar iniciativas en la materia; diseñar procesos de innovación responsable; gestionar situaciones de crisis, externas e internas; definir la estrategia de comunicación de RSE y establecer modelos de publicidad responsable; identificar grupos de interés de la empresa; coordinar las plataformas de diálogo y evaluar la integración de expectativas; establecer actuaciones de gestión responsable de los RRHH; debatir iniciativas legislativas en RSE que afecten a la organización; redactar el Código de Conducta y coordinar las actuaciones derivadas del mismo, así como elaborar los informes y memorias de Responsabilidad¹⁷².

Para el cumplimiento de los valores éticos en una organización, es muy importante la actitud que mantenga el equipo directivo, ya que suele ser éste el punto de referencia para el comportamiento del resto de los integrantes. Elevar el nivel ético de los directivos pasa por los procesos de selección y de formación, junto a la evaluación de los comportamientos cotidianos o acciones expresamente formalizadas que pongan de manifiesto sus principios éticos.

Las entidades del TSAS sin fin lucrativo independientemente (o precisamente por ello) de organizarse y actuar como entidades socialmente responsables, deben establecer un criterio de aplicación riguroso de dicho fin que supere la mera ausencia final de beneficios económicos, como puede ser el criterio de que ninguna de las personas participantes en la entidad pueda percibir un salario mayor que aquel que, para un

¹⁷¹ OSORIO VILLA, G.: “Fundamentos teóricos para una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG”, cit., pág. 102.

¹⁷² OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, Tesis doctoral, Madrid (Universidad Autónoma de Madrid-Universidad Complutense de Madrid), 2009, págs. 144-145.

puesto homólogo, tenga establecido la Administración pública¹⁷³. Este principio evita las suspicacias y disfunciones que, en ocasiones, se han producido en algunas entidades en las que bajo la denominación de “sin ánimo de lucro”, se han establecido salarios de directivos de una cuantía difícilmente compatible con esa ausencia de lucro¹⁷⁴.

Los datos a disposición de las organizaciones estudiadas, referidos a 2013, señalan que el 34,8% tienen en sus patronatos o juntas directivas algún miembro que recibe remuneración por ejercer algún cargo técnico en la entidad o en entidades vinculadas, el 21,7%, tienen dos o más miembros que reciben ingresos de la organización y el 7,2%) cuentan con más del 40% de sus miembros remunerados. Asimismo en un número reducido de entidades, el presidente es a su vez director de la entidad -principalmente en asociaciones-¹⁷⁵.

La experiencia práctica en el mundo de las organizaciones complejas confirma que la mejor garantía de éxito y supervivencia, dentro de lo posible, es poner a la organización bajo el mando de una persona competente y honrada, al confirmarse el impacto decisivo de la dirección en el devenir organizacional. Por ello, los procesos de selección, desarrollo y formación de directivos *-management* en la terminología norteamericana- requieren de herramientas que permitan detectar, elegir y desarrollar directivos líderes para las organizaciones del tipo que crea y construye, que apoya y ayuda, que tiende a satisfacer las necesidades humanas, en contra de las clases de liderazgo destructivo, que fomentan las más innobles tendencias y destruyen todo aquello que hallan en su camino¹⁷⁶.

Al objeto de lograr la oportuna paz social se han de evitar y solventar los enfrentamientos entre los miembros del equipo de gobierno y los profesionales directivos y gestores, enfrentamientos en los que aquellos acusan a los segundos de

¹⁷³ CANTO, A. y LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R.: *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia), 2009, pág. 43.

¹⁷⁴ OLZA ESTEBAN, A.: “PAUMA S.L”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 66, Madrid, 2008, pág. 33.

¹⁷⁵ FUNDACIÓN LEALTAD: “Las ONG españolas ante la crisis (2007-2013). Análisis de la evolución de las ONG de la Guía de la Transparencia”, *Fundación Lealtad*, 2004, pág. 6.

¹⁷⁶ CHÁVARRI DICENTA, F.: *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. Síntesis de modelos e investigaciones: Validación del modelo en el entorno empresarial español*, Tesis Doctoral, Madrid (UPM), 2001, pág. 72.

injerencia cuando no de obstáculo a los criterios de los miembros del órgano de gobierno, y los segundos a aquellos de “presidencialismo” y desconocimiento. Esta situación es frecuente en las organizaciones configuradas por familiares de personas con enfermedades y discapacidades. En ellas, los profesionales con cargos directivos, sin duda mejor preparados desde un punto de vista técnico, organizan la entidad como una auténtica empresa, como “su” empresa, escudándose en la ausencia o ignorancia de los socios.

En las entidades del TSAS de carácter fundacional, existe la compatibilidad de asumir puestos de trabajo remunerados con la cualidad de miembro del Patronato (art. 15. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones), si bien la legislación relativa a las asociaciones no hace referencia a tal extremo respecto a los miembros de la Junta Directiva. Dicha compatibilidad supone riesgos elevados de conflicto de rol, ya que la misma persona participa como miembro legítimo en más de un grupo de interés, o puede ser visto por los miembros de dichos grupos como un sujeto con información privilegiada o con lealtades enfrentadas; aspecto muy importante en la gestión de la RSE.

En fin, la selección del director ejecutivo es una de las decisiones más importantes que debe tomar el órgano de gobierno, pero con la selección no termina la responsabilidad, pues al director ejecutivo se le debe apoyar y evaluar periódicamente para mejorar su desempeño, sin descuidar la conveniencia de contar con un plan de sucesión¹⁷⁷. El grupo de interés configurado por el/los directivo/os ejecutivo/s, se puede considerar, por tanto, uno de los que cuentan simultáneamente con las tres categorías definidas *supra* como fundamentales para ejercer presión en la organización y alcanzar sus intereses: poder, legitimación y urgencia respecto a estos.

B) Los trabajadores contratados

Las entidades sin ánimo de lucro, para lograr el cumplimiento de sus fines con solvencia, necesitan contar con personal suficiente y adecuado, con un considerable grado de cualificación. A partir del último cuarto del siglo XX, las entidades sin ánimo

¹⁷⁷ MARTÍN CAVANNA, J.: *Selección, evaluación y sucesión del director*, Colección Guías sobre Gobierno núm. 9, Madrid (Fundación Compromiso y Transparencia), 2011.

de lucro comenzaron a crecer en número y a ampliar sus recursos humanos y materiales, lo cual supone un valor añadido de estas entidades como receptoras de servicios profesionales. Como puso de manifiesto el Libro Blanco de Delors¹⁷⁸, la intervención del Tercer Sector enlaza con los esfuerzos por generar nuevas oportunidades laborales y con la aparición de nuevos yacimientos o nichos de empleo¹⁷⁹.

El hecho de que las entidades del TSA, prioricen la prestación de servicios frente a otras posibles funciones, les lleva a una mayor profesionalización y a dotarse del personal, estructura y procesos organizativos adecuados para ello. En cuanto a la generación directa de empleo, las entidades sin ánimo de lucro, como prestadoras de servicios, requieren de acciones cualificadas dirigidas tanto a la prestación de servicios a los destinatarios directos como a los aspectos organizativos, sin olvidar las necesarias exigencias técnicas de los proyectos. De este modo, se contrata personal cualificado para que asuma la organización interna y la ejecución de programas diseñados por la entidad. La incorporación de nuevos trabajadores se hace depender, generalmente, de los recursos financieros de los que disponga la entidad en cada momento; del incremento de tareas que van a ser llevadas a cabo; del proceso de profesionalización de determinadas tareas o de toda la organización; de la expansión del número de beneficiarios de las actividades o de los colectivos atendidos y, especialmente, de la incorporación o no de voluntarios¹⁸⁰. En las entidades orientadas a la gestión de servicios, la actuación con respecto a los procesos organizativos se concentra en el colectivo de los profesionales asalariados más que en los voluntarios. A su vez el aumento de los técnicos en las fundaciones y asociaciones, no resulta inocua en términos ideológicos¹⁸¹, sino que marca una creciente similitud en las formas de gestión y actuación de las entidades voluntarias con las empresas lucrativas. La despolitización

¹⁷⁸ Vid. COMUNIDADES EUROPEAS-COMISIÓN: *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*, Libro blanco, Suplemento 6/93 del Boletín de las CE, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 1993.

¹⁷⁹ FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, C.R.: “La fundación ONCE y su grupo empresarial. Una organización singular”, en AA.VV., (JULIÁ IGUAL, J.F., Coord.): *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*, Colección Mediterráneo Económico, núm.6, Almería (Cajamar), 2004, pág. 356.

¹⁸⁰ DE NIEVES NIETO, N.: “Las relaciones de trabajo en las entidades sin ánimo de lucro (trabajadores asalariados, cooperantes internacionales, socios-trabajadores y voluntarios)”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, núm. 83, 2009, pág. 378.

¹⁸¹ ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente”, *Documentación Social*, núm. 160, 2011, pág. 117.

asociativa lleva aparejado un ascenso de profesionales asalariados, a la vez que, el proceso tecnificado remite a una intensa racionalización formal en el seno de las entidades. Se produce con ello, una tendencia hacia la sustitución del compromiso político por la competencia técnica.

La calidad de las ocupaciones y las profesiones revierte directamente en la calidad de la atención que reciben las personas¹⁸², por lo que la preocupación por la calidad de los servicios pasa por velar por las condiciones laborales de las personas que los prestan. Por ello, en las situaciones de crisis económica o empresarial, si los empresarios pierden sus medios y su capital; los trabajadores, que han aportado su tiempo y sus conocimientos, pierden los ingresos económicos que les permiten desarrollar dignamente su vida y la de su familia, el espacio de realización personal y profesional y la posibilidad de pertenencia a un grupo social.

Las entidades del TSAS, en tanto empresas, tienen muchas responsabilidades que están contempladas en la ley: pagar los sueldos acordados en los convenios colectivos, ingresar las cotizaciones sociales, hacer las retenciones fiscales previstas en la legislación, respetar la normativa sobre horarios de trabajo, descansos y fiestas, ajustar su actuación a las exigencias relativas a la salud y seguridad laboral; pero la ley no obliga a tener en cuenta las opiniones y criterios de los empleados en los aspectos que afectan a su trabajo; ni a esforzarse por permitir la conciliación del trabajo con la vida familiar, más allá de medidas como los permisos de maternidad o paternidad o para eventos como muertes, intervenciones quirúrgicas o bodas; ni a ofrecer oportunidades concretas de formación en el puesto de trabajo y el desarrollo de una carrera profesional satisfactoria... Estas son actuaciones que pueden formar parte de determinados Convenios Colectivos, no estar presentes de ninguna manera o llevarse a cabo en el marco del contrato de trabajo. En otros términos, es lo razonablemente que cabe esperar razonablemente de las empresas del sector estudiado: actuaciones voluntarias, que forman parte de la denominada responsabilidad social empresarial¹⁸³. Una empresa socialmente responsable internamente, tiene que ser justa con los trabajadores y cuidar

¹⁸² ROSETTI, N. y VILCHEZ, D.: “Reptes per avançar en la negociació col·lectiva en els serveis socials. Una aproximació als actors i als convenis col·lectius del sector”, *Revista de Treball Social*, núm. 193, 2011, pág. 137.

¹⁸³ ARGANDOÑA RAMIZ, A.: “La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas”, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, núm. 38, 2008, pág. 55.

la fuerza de trabajo¹⁸⁴, integrando a los empleados en el proyecto de empresa en tanto institución compartida, fortaleciendo la idea de que todo individuo puede contribuir con su trabajo a un grupo social (la organización en que trabaja), compartiendo conocimientos y competencias para generar productos y servicios que cubran más eficientemente las necesidades vitales y culturales de las personas, en particular, su desarrollo y su valor¹⁸⁵.

Tampoco resultan infrecuentes las situaciones en que las entidades no impiden los tratos vejatorios por parte de los directivos y mandos intermedios a los trabajadores de base. O bien, no se tienen en cuenta sus iniciativas o potencialidades. En ocasiones el trabajador es considerado únicamente como un medio del que no se puede prescindir por ser un recurso valioso o tal vez el único en las entidades de servicios para colaborar en la consecución de los fines mediatos e inmediatos de la entidad, y no como un fin en sí mismo desde su dignidad e integridad. Esta situación es frecuente en las fundaciones y asociaciones, pues en muchas ocasiones las personas que han de preservar y proteger a los trabajadores están lejos física y psicológicamente de ellos, cuando no son éstas quienes muestran dichos comportamientos inadecuados. Este estado de cosas puede provocar que los trabajadores se desentiendan de la misión de la institución y trabajen meramente por un salario-como se ha señalado *supra*- circunstancia no deseada en el conjunto del sector. En situaciones de crisis económica y escasa demanda de trabajadores, los que tienen una actividad remunerada difícilmente tienden a abandonarla, si bien no existen estudios empíricos que permitan identificar la misión de la empresa y los niveles de excelencia profesional, por lo que dicha circunstancia no ha de ser considerada negativa en sí misma si no provoca, a su vez, altos índices de absentismo o presentismo laboral.

Es interesante en este punto mencionar la posible ironía del aserto que incorpora entre los beneficios estratégicos de la RSE la captación y retención de los mejores trabajadores¹⁸⁶, pues si puede ser aplicada a las grandes empresas y multinacionales, no

¹⁸⁴ ALFONSO ALEMÁN, J.L. *et alii.*: “Responsabilidad y balance social en las empresas cooperativas”, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIV, núm. 1, 2008, pág.13.

¹⁸⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “Responsabilidad social corporativa: la responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial”, *cit.*, pág. 5.

¹⁸⁶ MARTÍNEZ YÁÑEZ, N.M.: “Responsabilidad social en el ámbito laboral”, *X Curso de integración europea, gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, 2014.

lo será, sin duda, en las fundaciones y asociaciones, pues estas entidades no son precisamente captadoras de talento, sino que se suelen abastecer con trabajadores asalariados y voluntarios provenientes del mundo social y local afín y cercano a la institución, tanto desde el punto de vista personal como ideológico¹⁸⁷. En síntesis, el respeto y cuidado en el trato y la valoración de cada persona en si misma ha de ser, y puede ser, una marca de RSE de las entidades del TSAS.

Un grupo de interés diferenciado dentro de los trabajadores asalariados, es el configurado por los denominados mandos intermedios¹⁸⁸: subdirector, director de área-sección, coordinador o el genérico de jefe¹⁸⁹. Tal vez sea el de mando intermedio el puesto que mayores tensiones y conflictos soporta, al encontrarse en medio -de ahí su nombre- de la alta dirección y del resto de los trabajadores, por lo que el conflicto de rol se presenta en ellos con frecuencia e intensidad. Se relacionan con los altos directivos en tanto en cuanto son transmisores hacia abajo de las decisiones tomadas por estos y quienes llevan a la práctica las correspondientes estrategias y planes formulados; el mando intermedio, debe planificar y gestionar su actividad y la de los trabajadores que tiene a su cargo para alcanzar los resultados y objetivos propuestos por otros¹⁹⁰, y, a su vez, se relacionan con los trabajadores de base, en cuanto se refiere al establecimiento de relaciones de mayor cercanía cotidiana: transmisión y puesta en práctica de las órdenes emanadas por la alta dirección y/o por sus propios planificaciones; solución de los problemas de su área o equipo de trabajo; establecimiento de relaciones para favorecer un adecuado clima laboral y la correcta marcha de la organización; siendo en

www.usc.es/export/sites/default/gl/institutos/crgi/descargas/RSE_NO_AMBITO_LABORAL

¹⁸⁷ CANTO, A., CABEZAS, I. y ROMEO, Z.: *Trabajar en el Tercer Sector Social: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia), 2014, pág.24.

¹⁸⁸ MASSÓ, M. y LOZARES, C.: “Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 30, núm. 1, 2012, pág. 212. Se llega a hablar en las empresas lucrativas, de la existencia de mercados internos del colectivo de los mandos al incorporarse en las empresas y organizaciones oferta de tales puestos y sistemas formales de acceso a los mismos en el marco de las carreras profesionales, dichos sistemas se describen en ocasiones, en los correspondientes convenios colectivos. En las organizaciones objeto de estudio, vid. sistemas formales de acceso a los mismos en arts. 12 y 14 Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017. Resolución de 22 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo.

¹⁸⁹ BELIS HERRERAS, V.: “El trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales”, *TS nova*, núm. 2, 2010, pág. 62.

¹⁹⁰ MASSÓ, M. y LOZARES, C.: “Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles”, cit., pág. 223.

ocasiones vistos por el resto de trabajadores con ciertas reticencias¹⁹¹. En el grupo de interés de los mandos intermedios existe una escala con un número de escalones jerárquicos directamente proporcional al tamaño y complejidad de la organización de que se trate, con intereses a su vez diferenciados, según se identifiquen con los altos directivos, en ocasiones tienen esta categoría y su empatía se produce al ver en aquellos su ideal y su posible futuro, pues del colectivo de los mandos intermedios suelen proceder las personas que ocupan los puestos de alta dirección) o con los trabajadores, en el caso de que compartan con ellos el mismo sistema cultural, situación dada en muchas entidades del TSAS, en las que los trabajadores asalariados suelen ser en su mayoría técnicos especializados. A partir de las directrices del órgano de dirección de la empresa, el mando intermedio con máxima responsabilidad de la puesta en práctica de dicha filosofía será el técnico en RSE. En la actualidad, se habla de Técnico en Responsabilidad Social Empresarial, conocido por el acrónimo TRSE, para nombrar al mando intermedio que ocupa dicho cargo ejecutivo¹⁹².

C) El voluntariado social

Hay muchas formas de definir la actividad voluntaria y a la persona voluntaria. El voluntariado, como realidad formal que agrupa a las entidades y las personas que trabajan en ellas, se puede plantear como la solidaridad comprometida y organizada; una manifestación cualificada de la iniciativa ciudadana por el progreso social; en definitiva, una herramienta para ejercer el derecho a cambiar la realidad¹⁹³. El trabajo amistoso, benévolo o de buena vecindad cuenta con referencias legales, pero son alusiones de carácter residual, destinadas principalmente a clarificar el alcance de la legislación laboral. Una modalidad de ese tipo de trabajos, el llamado voluntariado social, ha ido adquiriendo progresivamente carta de naturaleza, hasta el punto de merecer una regulación específica. Se ha convertido en una institución con identidad

¹⁹¹ LUCAS MARÍN, A., y GARCÍA RUIZ, P.: *Sociología de las organizaciones*, Madrid (McGrawHill), 2002, pág. 233.

¹⁹² ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, *Estudio de la función de responsabilidad social en la empresa española*, Madrid (DIRSE), www.dirse.es

¹⁹³ CANTO COMBARRO, A., CABEZAS MORQUECHO, I. y VIDOPRRETA GUTIÉRREZ, I.: “Las organizaciones de voluntariado en la CAPV: realidad actual y retos”, *Zerbitzuan*, núm. 48, 2010, pág. 109.

propia que cuenta con un régimen jurídico previsto legalmente¹⁹⁴. Se elige ser voluntario libremente, sin estar obligado a ello. Desde una perspectiva legal, en España, según establecen el art. 8 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado, una persona voluntaria es aquella persona física que se compromete libremente a realizar actividades de voluntariado.

La Declaración de los Derechos Humanos justifica la existencia de las organizaciones de voluntariado y, por ende, de los voluntarios, a partir de los derechos a la libertad de expresión, de asociación y de participación (arts. 19 y 20 Declaración Universal de Derechos Humanos y arts. 19, 21 y 22 Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos); pues quien tiene opinión y la expresa, quien se asocia y quien participa es cada ser humano, en un tiempo, un lugar y un contexto. Si bien en la actualidad existen leyes que regulan la acción voluntaria, históricamente esta se ha organizado mediante procesos democráticos de autorregulación. De dicha autorregulación surge en 1990 la Declaración Universal del Voluntariado¹⁹⁵, que, aunque no tiene carácter de norma jurídica, es tenida en cuenta para articular la regulación respectiva en diferentes países. La Declaración Universal del Voluntariado se inspira en la Declaración de los Derechos Humanos y en la Convención de los Derechos del Niño, y hace referencia al concepto de voluntario, los principios por los que se ha de regir el mismo y las obligaciones de las entidades de voluntariado y de los voluntarios.

Desde las diferentes ideas expuestas en la Declaración, se puede señalar que ser voluntario implica una decisión apoyada en motivaciones y opciones personales de participar activamente en la vida de la comunidad (propia o distante) para mejorar la calidad de vida y la creación de un mundo más solidario, justo y pacífico y un desarrollo social y económico equilibrado. Los trabajadores voluntarios ponen su dedicación y esfuerzo en defensa de la causa de otras personas, grupos y pueblos, al objeto de aportar conocimiento (*know how*) para modernizar las entidades y trabajar en ellas para contribuir a mejorar la calidad de los servicios.

¹⁹⁴ RODRÍGUEZ CARDO, I.A: “Los trabajos amistosos, benévolos y de buena vecindad como prestación de servicios no laboral: un repaso a la doctrina judicial reciente”, *Actualidad Laboral*, núm. 22, Tomo 2, 2007.

¹⁹⁵ INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR VOLUNTEER EFFORT (LAVE): *Declaración Universal del Voluntariado*, París (Congreso Mundial LIVE`90), 1990.

De modo que los voluntarios, realizan actividades de voluntariado, entendiéndose legalmente por tal “*el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida y reúna los siguientes requisitos: (a) que tengan carácter solidario, (b) que su realización sea libre, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico y sea asumida voluntariamente, (c) que se lleven a cabo sin contraprestación económica, sin perjuicio del derecho al reembolso de los gastos que el desempeño de la actividad voluntaria ocasione y (d) que se desarrollen a través de organizaciones privadas o públicas y con arreglo a programas o proyectos concretos*” (art. 8 Ley 45/2015). Actividades que se llevan a cabo en organizaciones de voluntariado, que han de estar legalmente constituidas, dotadas de personalidad jurídica propia, carecer de ánimo de lucro y desarrollar programas en el marco de actividades de interés general (art. 13, Ley 45/2015); considerando como tales aquellas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas destinatarias o beneficiarias de la acción voluntaria y de la sociedad en general y se realicen dentro o fuera del territorio del Estado, dedicando parte de su tiempo en beneficio de una acción enmarcada en proyectos concretos. El voluntariado tiene como finalidad el servicio a la comunidad, en cualquier ámbito posible¹⁹⁶.

El voluntariado no es considerado un acto de caridad (si bien puede serlo), sino que constituye una expresión de solidaridad “organizada” y entraña también una dimensión de corresponsabilidad en la construcción de la sociedad; permite canalizar la participación social y posibilita que tanto los voluntarios como, a través suyo, otros ciudadanos cuenten con información y se formen una opinión en relación con las necesidades y derechos sociales. La ley en vigor mantiene el mismo planteamiento que la precedente (Ley 6/1996 de Voluntariado) respecto a la superación de la acción individual, aislada y esporádica -tres adjetivos que parecen estar unidos según el legislador, pero que no necesariamente lo están: lo individual no siempre es esporádico; y ¿qué se entiende por acción aislada?, ¿aislada de qué o de quién?, pueden estar separados de otros voluntarios, pero estarán seguramente unidos estrechamente al sujeto o sujetos que reciben la ayuda. Se entiende que una ley que pretenda favorecer y

¹⁹⁶ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 21.

proteger la acción voluntaria se dirija a aquella realizada en organizaciones conocidas y organizada por agentes que han de responder adecuadamente del trato dado a los voluntarios y de la acción encomendada a estos. No obstante, los términos en que se expresa el texto legal son demasiado determinantes y categóricos y disuasorios de la acción voluntaria realizada anónimamente.

Uno de los principales indicadores del impacto social de una organización del TSAS es el número de voluntarios con los que cuenta¹⁹⁷. El voluntariado siempre ha sido un elemento constitutivo y fundamental de las organizaciones sociales, pero en tiempos de crisis el número de personas voluntarias aumenta, tanto por la concienciación social como por la existencia de un mayor número de ellas excluidas de la actividad laboral (jubilados, parados de larga duración, jóvenes sin empleo, etc.) que están dispuestas a contribuir a la mejora de la sociedad¹⁹⁸. Esta motivación halla su fundamento en el hecho de que, en general, los miembros de las entidades del TSAS trabajan en favor de una causa; esto es, actúan impulsados por creencias e ideologías y desean, fundamentalmente, transmitir sus valores a la sociedad confiando en que sean adoptados por el mayor número de personas. En teoría ello permite que las ETSAS puedan acceder con mayor facilidad a recursos sin coste, trabajo voluntario no remunerado o a bajo coste¹⁹⁹.

En la práctica de las organizaciones se observan dos concepciones del voluntariado: una que lo entiende como un espacio de participación social, por tanto organizado y coherente con unos objetivos y principios, y que es, de forma subsidiaria, un recurso en tanto en cuanto realiza un trabajo, y otra en la que el voluntario es para la entidad un recurso individualizado, nada más que un recurso, que puede participar de forma muy controlada y no sobre los procesos de toma de decisiones. De estas dos tendencias se desprenden modelos diferentes de participación del voluntariado en la toma de decisiones de las entidades.

¹⁹⁷ FUNDACIÓN LEALTAD: *Guía de la transparencia y las buenas prácticas*.
www.fundacionlealtad.org

¹⁹⁸ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “El impacto de la crisis económica en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 79.

¹⁹⁹ PICAS CONTRERAS, J.: “El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación”, Tesis doctoral, Barcelona (Facultat de Geografia i Història – Departament d’Antropologia Social i d’Història d’Amèrica i Àfrica, 2006, pág. 181.

A partir de esta distinción es posible hablar de dos modelos: el denominado neoliberal, desde el que se desresponsabiliza la experiencia voluntaria de proyección socio-política, con una visión desarrollista y una formación magistral de los voluntarios orientados a la tarea y el denominado modelo cívico y emancipador, en el cual los voluntarios, por estar (o ser concebidos) socio-políticamente comprometidos, son militantes intensos en las organizaciones, sus líderes emplean pedagogías de implicación y están volcados en la constitución de ciudadanos y estructuras democráticas²⁰⁰.

El voluntariado, como expresión de participación social en clave de solidaridad, enriquece a las organizaciones, aportando una visión diferencial e insustituible, en especial conexión con el entorno y los colectivos específicos a los que, con frecuencia, atiende²⁰¹; y, entendido como un espacio de participación en los asuntos públicos, exige como premisa que las entidades donde se inserta pongan los medios necesarios para que ello sea posible. La Ley 45/2015, concede el derecho a cada persona voluntaria a participar activamente en la organización en que se inserte, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus Estatutos o normas de aplicación (art. 14.), pero queda al buen hacer de las organizaciones crear los marcos de participación oportunos en dichos ámbitos. Las organizaciones del TSAS no son necesariamente organizaciones de voluntariado²⁰², si bien, estas últimas constituyen una fracción importante dentro del conjunto, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo²⁰³; organizaciones que demandan, atraen y canalizan las iniciativas voluntarias individuales. La ley reguladora del voluntariado no especifica qué forma jurídica debe tener la organización de voluntariado; si bien, dichas estructuras organizativas de acción social se adecúan a la organización asociativa

²⁰⁰ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, cit., pág. 606.

²⁰¹ CANTO COMBARRO, A., CABEZAS MORQUECHO, I. y VIDORRETA GUTIERREZ, I.: “Las organizaciones de voluntariado en la CAPV: realidad actual y retos”, *Zerbitzuan*, núm. 48, 2010, pág. 113.

²⁰² HERRERA GÓMEZ, M.: “La especificidad organizativa del Tercer Sector: tipos y dinámicas”, *Papers*, núm.56, 1998, pág. 164.

²⁰³ ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del Tercer Sector. Los tipos organizativos del Voluntariado”, *Revista Internacional de Sociología*, núm. 47, 2007, pág. 117.

más que a la fundacional²⁰⁴. Las entidades de voluntariado asumen el compromiso y responsabilidad de preservar la actividad voluntaria desde la diferencia respecto a otras organizaciones, al ser (y entender) la acción voluntaria como un valor añadido para la acción desarrollada, respecto a organizaciones de los otros dos sectores: Administración pública y sector mercantil²⁰⁵.

La actividad voluntaria tiene una descripción ideal como referente ético²⁰⁶, aspecto cuando menos controvertido, en la medida en que los principios de acción se entienden auto-asignados por los sujetos de la misma en tanto colectivo con identidad propia, por lo que la ley, al establecer unos principios mínimos para ser cumplidos por otros (las organizaciones voluntarias), puede estar realizando una injerencia en la materia, pues su misma redacción se puede señalar como obvia, al enmarcar dichos principios en “*los valores que definen a toda sociedad democrática, solidaria, comprometida, participativa, justa, igualitaria y plural*”²⁰⁷.

²⁰⁴ ALMANSA PASTOR, en VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción Social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2002, pág. 218.

²⁰⁵ La Ley 45/2015 presenta como innovación en su preámbulo, el interés por la implicación de la empresa lucrativa y de instituciones públicas como agentes impulsores de voluntariado, si bien no articula mecanismos de legitimidad para que dicha acción se lleve a cabo en el seno de las mismas, sino que perteneciendo las personas voluntarias a dichas organizaciones, lleven a cabo su trabajo como tal, en entidades no lucrativas o en colaboración con ellas, pero siempre fuera de la propia entidad o empresa que lo organiza.

²⁰⁶ Es interesante comprobar que los valores de la acción voluntaria manifestados como principios que han de guiar la acción, se hayan llegado a concretar en una norma con carácter de ley (art. 5 Ley 45/2015).

²⁰⁷ En su artículo 5, la Ley establece que “La acción voluntaria se desarrollará de acuerdo con todos aquellos principios que inspiran la convivencia en una sociedad democrática, solidaria, comprometida, participativa, justa, igualitaria y plural. En particular, se consideran principios que fundamentan la acción voluntaria: a) La libertad como opción personal del compromiso tanto de las personas voluntarias como de las personas beneficiarias o destinatarias de la acción voluntaria. b) La participación como principio democrático de intervención directa y activa en el espacio público y en las responsabilidades comunes y que es generadora de ciudadanía activa y dimensión comunitaria. c) La solidaridad con conciencia global que inspira actuaciones en favor de personas y grupos desfavorecidos y que exige congruencia entre las actitudes y compromisos cotidianos y las injusticias y desigualdades en el ámbito internacional y sus consecuencias. d) La corresponsabilidad ciudadana en la atención a los miembros más desfavorecidos de la sociedad, en el cuidado y promoción del medioambiente y del patrimonio cultural, en la cooperación al desarrollo y en el apoyo educativo y deportivo. e) La complementariedad respecto a las actuaciones de las Administraciones públicas y de los profesionales que intervienen encada uno de los ámbitos del voluntariado. f) La autonomía e independencia respecto a los poderes públicos, económicos y las fuerzas sociales. g) La gratuidad del servicio que presta, no buscando beneficio económico o material alguno. h) La eficiencia que busca la optimización de los recursos pensando tanto en el beneficiario o destinatario de la acción voluntaria, como en el actuar voluntario en su conjunto, en aras de la función social que ha de cumplir. i) La igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de actuación del voluntariado. j) La no discriminación entre las personas voluntarias por razón de nacionalidad, raza u origen étnico, religión, convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.

En este sentido y desde la voluntariedad asignada a la acción de RSE, podría afirmarse, bien, que todas las acciones organizadas y llevadas a cabo por las ENLAS de forma solidaria, comprometida, participativa, justa, igualitaria y plural, no serían nunca acciones de responsabilidad social empresarial, sino acciones estrictamente ajustadas a la ley, o bien, que las entidades de voluntariado poseerían en su propia naturaleza valores asignados a la responsabilidad social empresarial.

Los intereses de los voluntarios como grupo, son una manifestación diferente de los intereses de cada individuo que forma parte de dicha categoría en el seno de una entidad; ante esta situación, las personas que asuman la gestión de la RSE, han de conocer y enfrentar a los voluntarios desde ambas perspectivas; si bien, como se ha señalado *supra*, la comunicación y el diálogo con los grupos de interés se realiza con el grupo como tal (con los representantes del mismo). Las motivaciones, los intereses y las expectativas de cada persona (y de algunas personas en particular) han de estar presente en toda estrategia que a dicho grupo se refiera, ya que aquellas, pueden configurarse ellas solas, o en calidad de líderes, como vectores de posicionamiento a favor o en contra respecto a la política de la organización e incluso respecto a los socios o directivos; del mismo modo desde planteamientos progresivamente más reflexivos (egocéntricos, cerrados sobre el individuo) y menos transitivos (sin articulación grupal), pueden trabajar para fines propios de promoción, afianzamiento o cambio de rol en la entidad (llegar a ser trabajadores contratados o acceder en su calidad simultánea de socios a cargos directivos).

Esta situación no se describe desde planteamientos morales, sino como situación dada de enfrentamiento entre posicionamientos de diversos grupos de interés: directivos-voluntarios-trabajadores asalariados. Las motivaciones instrumentales de los voluntarios son compatibles con las morales en el seno de la organización, siempre y cuando se sepan gestionar ambas adecuadamente.

Las organizaciones de voluntariado tienen que trabajar diferentes ámbitos respecto al mismo, en los que se plantean dilemas éticos que resolver y que se pueden encuadrar en la política de RSE que cada organización implemente; los aspectos a enfrentar suponen, entre otros: la captación, la fidelización, la participación. El papel y la

participación de los voluntarios en la organización puede plantearse como variable continua -desde la idea de un *continuum* progresivo o regresivo, según la vida de cada organización- en varias posibles situaciones: a) aquellas situaciones en las que los voluntarios no pueden dar su opinión -ni existen estructuras formales para ello, ni son escuchados- sobre cualquier tema relativo a la organización; b) aquellas en las que los voluntarios dan su opinión y son escuchados -independientemente de la existencia de estructuras formales para ello- sobre cualquier tema relativo a la organización; c) aquellas en que son consultados periódicamente sobre decisiones importantes en la organización, tienen voz pero no voto; d) aquellas en que poseen la cualidad de socios (poseen derechos de voz y de voto)²⁰⁸.

Las dificultades para mantener y dar respuesta coherente a las expectativas de las personas voluntarias en la organización son, principalmente, el crecimiento rápido y desordenado de la organización (con la consiguiente dificultad de profesionalización de los trabajadores para hacer frente a los compromisos contraídos en la prestación de servicios); errores en los programas de captación; ambigüedad en la información ofrecida y en la distribución de funciones con intermitencias y periodos muertos; carencias en el seguimiento y apoyo y poca formación²⁰⁹.

La actuación de las organizaciones que cuentan con voluntarios ha de realizarse sin olvidar que son personas que viven el día a día de la organización y son los mejor posicionados para garantizar que las aportaciones altruistas que se realizan tanto de dinero como de tiempo, son invertidas adecuadamente en el fin social. Suponen, o pueden suponer, por ello, un control y una crítica positiva interna

Por tanto, se puede plantear como un *a priori* de la actuación responsable respecto al voluntariado como grupo de interés, la elaboración escrita por parte de la organización (desde la misión y visión de la entidad) de un discurso fuerte y consensuado sobre el voluntariado: su propia definición, sus roles o tareas sociales, sus

²⁰⁸ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, cit., pág. 609.

²⁰⁹ MERINO GARCÍA, C.: *Voluntariado, movimiento integrador de personas. Cruz Roja Española*, TFG. León (Escuela Universitaria de Trabajo Social), 2014, pág. 32.

²¹⁰ FUNDACIÓN LEALTAD: *Principios de transparencia y buenas prácticas*, cit.

posibles expectativas, sus espacios de participación y de encuentro²¹¹. Para que los voluntarios estén plenamente integrados en la organización es necesario que esta cuente con un plan concreto de actividades a desarrollar por los mismos²¹². Por ello, es recomendable que las organizaciones que cuentan con voluntarios regulen, en sus propias normas o códigos, sus derechos y obligaciones y se refuerce la obligación de “transparencia” respecto a los mismos, pues sin duda, la adecuada gestión del voluntariado y su relación con la entidad redundarán en una mayor eficacia de sus aportaciones²¹³.

En muchas manifestaciones del buen hacer de las entidades del TSAS se plantea como tal la existencia de “planes de formación” a disposición de los voluntarios para que estos puedan llevar a cabo sus actividades con diligencia; así como la contratación de seguros que cubran el riesgo de su participación en las actividades²¹⁴. En el marco de la RSE se omiten dichas actuaciones, al ser ambas obligaciones emanadas de la legislación respectiva (art. 14 Ley 45/2015). Del mismo modo, se señalan diversos aspectos al margen de la RSE, por estar previstos por la ley en cuanto a la forma en que han de ser tratados los voluntarios por las organizaciones de voluntariado que los acojan: obtener el respeto y reconocimiento por el valor social de su contribución; ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias; recibir información, orientación, apoyo y, en su caso, los medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen; ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades; y realizar la actividad voluntaria en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.

El voluntariado es caracterizado, en muchas ocasiones, por lo que no es: mano de obra barata, suplencia de profesionales remunerados, prácticas profesionales, vía de acceso a un puesto de trabajo. Pero, en la práctica, en ocasiones el voluntariado sí funciona como mano de obra barata, en tanto supone una suplantación de personal

²¹¹ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, cit., pág. 611.

²¹² FUNDACIÓN LEALTAD: *Principios de transparencia y buenas prácticas*. cit.

²¹³ PEÑALOSA ESTEBAN, I.: “Transparencia y buen gobierno en el ámbito de las fundaciones”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 26. 2014, pág. 158.

²¹⁴ FUNDACIÓN LEALTAD: *Principios de transparencia y buenas prácticas*. cit.

profesional remunerado. De hecho, cada vez más funciona como vehículo de adquisición de experiencia práctica con posibilidades de rentabilidad en el mercado de trabajo²¹⁵.

De nuevo, y a riesgo de repetición, se plantea que la actuación de las entidades del TSAS que lleven a cabo actividades de interés general mediante personal voluntario, y que respeten sus derechos y los deberes propios para con ellos, no están mostrando con ello una actuación socialmente responsable, ya que para ello ha de trascender dichas obligaciones legales. En este contexto es importante recordar nuevamente el concepto que de la RSE elabora la Comisión de Expertos creada en el Parlamento español. Este concepto ha recibido las críticas de algunos expertos académicos y prácticos respecto a la Responsabilidad Social Empresarial por entender que la incorporación en la misma del respeto a la ley es superflua por reiterativa. Ahora bien, es difícil hablar de entidades socialmente responsables si estas no cumplen con los preceptos legales. Si no cuidan las debidas condiciones de seguridad y salud en que los voluntarios realizan su trabajo; si no se subscriben las pólizas de seguro que cubran los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria; si no se realizan acciones de formación y de orientación adecuada para la realización de las tareas encomendadas, difícilmente se podrá hablar de entidades jurídicamente responsables, cuando menos, de entidades que incorporen en su actividad la filosofía de la RSE.

Las entidades del TSAS que establezcan con los voluntarios las relaciones previstas legalmente, para poder autodefinirse como entidades que asumen la filosofía de responsabilidad social empresarial respecto a aquellos, han de reconocer a los voluntarios como un grupo de interés. Es decir, como grupo interesado por la entidad en la que realizan su trabajo y de la que han de sentirse parte, en la medida en que la han elegido frente a otras, -por su carisma e imagen social, por los destinatarios de su labor voluntaria o por otras razones personales-, y como grupo al que le afectan directamente las acciones realizadas por la organización en que desarrollan su trabajo voluntario. De esta forma, en tanto grupo de interés, la acción socialmente responsable se establecerá a partir de los diálogos que se produzcan y de los acuerdos que se establezcan, teniendo siempre en cuenta la compatibilidad de dichos intereses y acuerdos con los intereses de

²¹⁵ MARTÍ I BOSCH, L.: *Por qué el Voluntariado*, Madrid (CCS), 2000, pág. 18.

otros grupos, así como la tenencia combinada en cada colectivo de voluntarios, de las cualidades señaladas *supra*: poder, urgencia y legitimidad.

El desempeño del papel de grupo de interés es en sí mismo similar al de otros grupos de interés en el seno de la organización, e implica directa y primariamente una posibilidad de expresión y comunicación y, en segundo término, una posibilidad de negociación. Los ámbitos y las manifestaciones de responsabilidad social empresarial que se describen a continuación, se plantean como mero ejercicio especulativo.

Los voluntarios en las entidades del TSAS no tienen sistemas de participación de forma legal, ya que no están previstos en la correspondiente legislación, cauces formales para ello. De este modo, la característica y, por ende, el funcionamiento democrático que se exige a toda entidad asociativa o fundacional, no afecta directamente a los voluntarios. A estos, en principio, no se les faculta ni de voto ni de voz. Si el primero no es posible en el marco de la legislación correspondiente, pues el ámbito de la toma de decisiones son el Patronato y la Asamblea General de socios, en su caso, la segunda, es decir la voz, si podría ser concedida, teniendo dicha concesión un carácter graciable, y por ello susceptible de ser enmarcada en la actuación de responsabilidad social empresarial de la organización. Ahora bien, para ser de forma auténtica una actuación de responsabilidad social empresarial, no ha de tener un carácter esporádico, sino que se han de crear cauces de participación estables, estructurados y conocidos por todos los afectados y por toda la organización.

Un instrumento adecuado para crear dichos cauces de forma conveniente y con un carácter más o menos permanente (que de hecho, se elabora frecuentemente en el marco de los Estatutos de las fundaciones y asociaciones dentro de la legislación vigente), es el denominado Estatuto de Régimen Interior. En dicho Estatuto, que se ha de aprobar obligatoriamente por los órganos de gobierno, se pueden fijar al menos los siguientes extremos: a) la posición de los voluntarios en el organigrama y la persona directamente responsable de los voluntarios y de la acción voluntaria, b) los representantes de los voluntarios y las formas de elección de los mismos, c) los cauces, modalidades y momentos de participación, d) los asuntos de su competencia y e) los procedimientos de devolución de respuestas, etc.

Como es obvio, el planteamiento de los contenidos relativos a los voluntarios que se incorporen a los Estatutos de Régimen Interno de las organizaciones no deben ser elaborados sin su presencia y sin la participación en dicha tarea de otros grupos de interés que a su vez se vean afectados por o afecten al trabajo de los voluntarios; por ello, se han de plantear estrategias de comunicación con los voluntarios y de implicación de los mismos desde el inicio de su incorporación a la organización.

Un aspecto importante en el marco de la RSE por su margen de discrecionalidad respecto a las mejores prácticas, es el relativo a todo el proceso de inicio y fin de la actividad voluntaria: promoción del voluntariado, captación, selección, asignación, supervisión, clarificación y salida de la organización, entre otros. Cabe resaltar por su importancia los siguientes aspectos:

A) La promoción. En este ámbito resulta fundamental el diseño de una estrategia de comunicación conjunta y realización de campañas de comunicación compartidas por organizaciones del Tercer Sector de distintos ámbitos, orientadas a incrementar la conciencia y participación social de la ciudadanía. Impulsar actividades de “educación para la participación” en centros escolares, universidades y recursos de educación no formal. Adaptar los modos de captación de voluntariado a los cambios en las formas de participación social de las personas jóvenes y a la cultura juvenil que afectan, entre otros aspectos, a sus motivaciones para participar en las organizaciones.

B) La captación. Considerando todo lo anterior, es importante que las organizaciones clarifiquen el perfil de voluntario que buscan y las actividades que cabe proponer a las personas voluntarias de acuerdo con la imagen de la entidad.

C) La selección. Debe ir precedida por los principios de claridad, sinceridad y objetividad. Resulta preciso replantear el papel del voluntariado en cada organización en la medida en que esta crece y cambian las necesidades de la entidad o las motivaciones y disponibilidad del voluntariado.

D) La asignación de tareas. Supone un aspecto sumamente importante y útil para reforzar su vínculo con la entidad, posibilitando el conocimiento de la misma. Las dificultades para conciliar la vida personal, familiar y laboral y los cambios en el sistema de valores, entre otros aspectos, se están traduciendo en una disponibilidad diferente de la población para realizar tareas voluntarias. Por ello es importante que las organizaciones ofrezcan climas de trabajo adecuados y refuercen la motivación de las personas que las integran, no sólo mediante la contraprestación económica. En el caso

del voluntariado, cobra especial importancia que sepan encontrar nuevos espacios o funciones para el mismo y ofrezcan a las personas voluntarias tareas útiles, atractivas y coherentes con su misión, informándoles sobre su sentido. También resulta necesario introducir en las organizaciones nuevas formas de colaboración -más puntuales, temporales, *on line*- adaptadas a los cambios en las formas de participación social pero coherentes con la misión, valores y estilo de las organizaciones.

Las acciones de aseguramiento frente a los riesgos de accidente y enfermedad derivados de la actividad voluntaria, cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio, dotar de los medios necesarios, informar y orientar adecuada y oportunamente, formar en el correcto desarrollo de las actividades (art. 14 Ley 45/2015) son acciones encuadradas legalmente en los deberes que toda organización de voluntariado ha de respetar respecto a los voluntarios que en ella colaboren, por lo que su excelencia en la ejecución de las mismas puede ser una manifestación de responsabilidad social empresarial, al no serlo por sí mismas.

Por último es interesante señalar, en el marco de lo descrito respecto a los grupos de interés y respecto a los posibles conflictos de intereses entre los diferentes grupos, que desde una perspectiva legal, los socios están legitimados para realizar actividades de voluntariado dentro de la propia entidad (art. 9.3 Ley 45/2015), es decir, pueden asumir diferentes roles en la misma. Asimismo, dicho art. 9 plantea como novedad, la posibilidad de que los trabajadores asalariados puedan realizar actividades en calidad de voluntarios en la misma entidad, si bien realizándose dichas actividades de voluntariado fuera de la jornada laboral.

Respecto al grupo de interés configurado por los trabajadores, pueden darse comportamientos inadecuados origen de enfrentamientos y conflictos entre sus diferentes subgrupos y con respecto a otros grupos de interés, que pueden y deben ser contenido expreso de la política de RSE para evitarlos. Entre otros, abuso de poder (de los directivos respecto al resto de trabajadores,), conflicto de intereses (en el mismo sujeto debido a posicionamientos de ventaja), abuso de confianza, nepotismo (por parte de los responsables en los procesos de selección y contratación), acoso frente a actitudes y comportamientos considerados no leales u otras situaciones (en dirección vertical y horizontal), demandar u ofrecer lealtad excesiva (falta de sinceridad, mentir, traicionar

los propios valores y principios), encubrimiento (corporativismo profesional y de grupo) y egoísmo (defensa de intereses de grupo frente a otros más débiles)²¹⁶.

2.3.2. LOS GRUPOS EXTERNOS

Los grupos de interés externo están constituidos por los elementos que tienen relación externa con la empresa y cuya presencia es importante para el funcionamiento empresarial. En la sistematización sobre los *stakeholders* y las responsabilidades de la empresa hacia cada uno de ellos, las referidas a los grupos externos son consideradas secundarias, en tanto se dirigen al entorno específico y general de la empresa²¹⁷.

2.3.2.1. LOS SUJETOS RECEPTORES DE LA ACCIÓN: LOS BENEFICIARIOS, USUARIOS Y CLIENTES

Las empresas públicas y privadas tienen como fin satisfacer las necesidades humanas; por ello lo común a todas no es la titularidad, sino los consumidores, usuarios y clientes²¹⁸. De este modo, desde las últimas décadas se asume que el objetivo de las empresas es o ha de ser dual: a) crear riqueza para todos los participantes (dueños, accionistas, empleados, proveedores...) y b) prestar un verdadero servicio a los clientes y comunidad donde se haya ubicada²¹⁹.

A diferencia de la anterior ley del Voluntariado en que no se hacía referencia a los usuarios o clientes, en la vigente (art. 15) se emplean los términos personas y personas destinatarias, respecto a las personas físicas y los grupos o comunidades en que se integren, para hacer referencia a los sujetos en tanto seres humanos (a diferencia de su

²¹⁶ DÍAZ PÉREZ, C.: "Profesional ético y responsable", *College*, 2012.

http://ediccollege.edu/upload/pdf/EducacionContinuaPDF/Profesional_Etico_y_Responsable

²¹⁷ CASTILLO, en DOPICO PARADA, A., RODRÍGUEZ DAPONTE, R. y GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E.: "La responsabilidad social empresarial y los *stakeholders*: un análisis clúster", cit., pág. 3.

²¹⁸ VACA ACOSTA, R.M. *et alii*: "Análisis de la responsabilidad social Corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, Capital intelectual y teoría institucional", cit., pág. 3131.

²¹⁹ TERMES, "La responsabilidad social de la Banca" en ARGANDOÑA RAMIZ, A. (Edit.): *La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros*, Bilbao (Fundación BBV), 1995.

concreción en el derecho, para quien el ser humano es un candidato para ser sujeto, pero no el único²²⁰), para quienes la actividad de las entidades de voluntariado represente una mejora en su vida, ya sea a través del reconocimiento o defensa de sus derechos, la satisfacción de sus necesidades o su promoción e integración social.

Desde una breve acotación al sentido de los términos que se emplean generalmente en la actualidad, para hacer referencia a los beneficiarios y destinatarios, en muchas ocasiones de forma indistinta como si se tratase de sinónimos, se analiza la terminología procedente de la Administración, desde donde se han asimilado las expresiones que emplean las entidades -y los profesionales- del TSAS. Se puede señalar que en la Administración el usuario, lo es, en tanto tiene la opción de entrar o no en la relación, ya que puede optar por una oferta alternativa a la pública (empresa privada mercantil o no lucrativa) desde una relación de competencia, pero no así la Administración en tanto organización que ha de prestar los servicios ineludiblemente (asistencia sanitaria, educación); la posición de cliente se asume en aquellas circunstancias en que un sujeto como la Administración tiene la posibilidad de participar o no en la relación (banca pública, ICO). En principio y solo en teoría, en ambos casos, el cliente puede escoger libremente entre opciones públicas o privadas, convirtiéndose en sujeto de deseos y no estando obligado a consumir los productos facilitados por la Administración²²¹.

Es interesante observar que en el ámbito de los servicios prestados por las entidades del TSAS prima el uso del término usuario sobre el término cliente, aunque estas entidades no están obligadas a prestar unos servicios determinados, con excepción de la ONCE y de las organizaciones que prestan servicios en sustitución de la Administración en cuanto contratadas por esta, de modo que los ciudadanos acuden a ellas en sustitución de los servicios públicos. En el caso de los beneficiarios de estas últimas entidades, se asume la situación de usuario “cautivo”, ya que el administrado, usuario por derecho propio, al darse la inexistencia de una competencia real, tiene sus posibilidades de participar o no en la relación de intercambio altamente

²²⁰ TAMAYO Y SALMORÁN, R.: “El sujeto del Derecho”, *Isonomía: Revista de teoría y filosofía del derecho*, núm. 3, 1995, pág. 173.

²²¹ GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P. y JORGE GARCÍA-INÉS, M.: “El desarrollo de políticas públicas locales como garantes de la satisfacción de los ciudadanos”, *Estudios de progreso-Fundación Alternativas*, núm. 30, 2008, págs. 7-8.

condicionadas²²². Por otro lado, las personas que se encuentran en una situación de gran precariedad, por pobreza extrema, marginación, aislamiento social, etc., no cuentan en ningún caso con oportunidades de actuar ni como usuarios ni como clientes, pues la posibilidad de elección de unas prestaciones o unos servicios determinados es inexistente, pues si bien, las personas pueden acudir a una organización social en lugar de otra, lo más común es que asistan a todas de forma simultánea (Cruz Roja, Cáritas Diocesana, parroquias, comedores sociales) o en momentos sucesivos (situación dada en las entidades y programas de rehabilitación en toxicomanías y dependencias), aunque siempre se es libre de no acudir a ninguna. Se entiende así que en la ley no se mencione ni a usuarios ni a clientes, sino que se aluda a personas beneficiarias y destinatarias, incorporando a los términos empleados un elemento de pasividad respecto a los sujetos destinatarios y beneficiarios potenciales.

La acción social realizada por las entidades del TSAS puede superar las limitaciones presentes en las instituciones públicas, en las que las ayudas, servicios y prestaciones se organizan y distribuyen desde modelos provenientes de estándares funcionales diseñados por técnicos alejados en muchas ocasiones de la realidad y de los individuos concretos para los que se planifican. Se puede aceptar que la estandarización de las prestaciones y servicios garantiza la salvaguardia de los derechos de protección de los ciudadanos en sistemas burocratizados, no obstante, en muchas ocasiones dicha burocratización lleva al tratamiento sistemático de las demandas desde el ajuste de las personas a la carta de servicios existente y con los requisitos establecidos, prescribiendo lo que la normativa considera oportuno en cada momento²²³. Por otra parte, los

²²² GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P. y JORGE GARCÍA-INÉS, M.: “El desarrollo de políticas públicas locales como garantes de la satisfacción de los ciudadanos”, cit., pág. 8.

²²³ Así ha ocurrido en el caso de las Prestaciones no contributivas (jubilación, vejez e hijo a cargo) establecidas en la Ley 26/1990 de 20 de Diciembre: si en la exposición de motivos de la ley, se señala la pretensión de dar cumplimiento al Art. 41 de la CE, frente al derecho constitucional universal a las prestaciones, no se responde al ciudadano en cuanto tal, sino que la respuesta queda condicionada a las características de otra realidad diferente de la que forma parte, la denominada unidad económica de convivencia, y en concreto a los ingresos económicos de la misma. Más recientemente, se contempla con claridad la situación mencionada, en la Ley 39/2006 de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, según la cual, el acceso a la cartera de servicios y prestaciones económicas desde el Plan Individualizado de Atención (PIA), se ajusta al grado y nivel de dependencia en cada caso. Este planteamiento puede ser controvertido desde al menos dos aspectos: a) la ley prescribe en el artículo 42.2. prioridad a los servicios frente a las prestaciones económicas, por lo que no tiene en cuenta las situaciones de mayor o menor marginación social y b) a lo largo de los años transcurridos desde su promulgación, las Comunidades Autónomas han realizado modificaciones en su aplicación, por lo que actualmente los requisitos para el acceso muestran una tendencia de mayor exigencia que la establecida inicialmente, por lo que se produce, para muchas

directivos, profesionales y voluntarios, al ser concededores de no prestar un servicio público en el que la relación funcionario-ciudadano es establecida por ley²²⁴, tienen un margen de discrecionalidad amplio en la gestión de los recursos y en el establecimiento de las relaciones de ayuda: plazos, citas, contenidos, técnicas, etc., pueden no establecerse ni llevarse a cabo con el concurso del destinatario ni con el conocimiento y control de otras instancias interesadas y responsables. Que esto ocurra o no, plantea conflictos y dilemas éticos que han de ser continuamente resueltos con extremada competencia.

La gestión en las organizaciones puede presentar distintos enfoques respecto a las relaciones establecidas con los usuarios o clientes de los servicios, pudiendo identificar tres modelos: a) el modelo burocrático -no referido a lo público- se caracteriza por informar y gestionar, entender la calidad como una prebenda y valorar la supremacía de la autoridad; b) el modelo gerencial consulta y gestiona, entiende la calidad como producto y trabaja desde la especialización coordinada y creativa, pero inhabilitante para los usuarios o clientes; y, c) el modelo relacional comparte las decisiones y las acciones, entiende la calidad como proceso e implica a los diferentes agentes, junto con los usuarios o clientes en la definición, diseño y evaluación de la acción²²⁵. Sendas modalidades de gestión están presentes en las organizaciones públicas y privadas y en estas, tanto en las lucrativas como en las no lucrativas (en los sistemas educativo y de servicios sociales cada uno de sus centros y servicios son un ejemplo paradigmático de dichas posibilidades); si bien cabe afirmar que la misión y los valores manifestados por las entidades del TSAS se alcanzarían mejor desde el modelo relacional, al implicar en las decisiones y las acciones a los sujetos en procesos de empoderamiento (en primer lugar, respecto a la propia organización con la que entra en relación de ayuda).

personas en situación de dependencia, una restricción en el acceso a dichas prestaciones y servicios. A modo de ejemplo, ver: RD 1971/1999 y RD 1364/2012 de procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de discapacidad; ambos desarrollan el procedimiento y requisitos para la tramitación y reconocimiento de la concurrencia de tercera persona en el marco de la Ley 39/2006. Vid. MATAMOROS GARCÍA, M.: *Diferencias entre la tramitación y reconocimiento de la concurrencia de tercera persona a través de la aplicación del RD 1971/1999 y del RD 1364/2012*, León (Universidad de León- E. U. Trabajo Social), 2014.

²²⁴ Arts. 53 y 54. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

²²⁵ ALGUACIL GÓMEZ, J.: “Calidad y participación ciudadana”, en AA.VV.: *Implantación de sistemas de gestión de la calidad en los servicios sociales*, Cursos de verano Universidad de Castilla-La Mancha, Alcázar de San Juan (Universidad de Castilla-La Mancha), 2003, pág. 23.

En el trabajo realizado en las entidades del TSAS, tanto por profesionales contratados como por voluntarios, se puede llegar a establecer una fuerte relación con el sujeto destinatario del servicio. Ante estas situaciones, se han de cuidar las actuaciones de profesionales y voluntarios frente al riesgo de crear situaciones de control, utilizadas para orientar hacia determinados modelos de conducta²²⁶. Se ha de articular la potencialidad y capacidad de los usuarios para utilizar los servicios y los espacios, tanto como objetivo estratégico para alcanzar mayor rentabilidad social y mayor calidad de vida²²⁷, como desde los principios que guían la misión del sector. Siguiendo las ideas de lo señalado *supra* respecto a la ética del cuidado, la acción de las entidades de acción social no lucrativas ha de realizarse desde la proximidad y con los servicios suficientes para que sea imposible la soledad y el hambre, pero sin imposición o falta de respeto por los deseos y necesidades ajenas²²⁸, buscando en la ayuda la adecuación entre dar y empoderar. Un hecho que, en teoría, pretende caracterizar al TSAS, es la realización de su actividad desde la implicación de las personas destinatarias de aquella. Las personas, en este contexto, son consideradas protagonistas de su propio cambio, y su participación activa en los procesos forma parte de la identidad de un sector que trabaja para la dignificación de las personas²²⁹, desde la perspectiva de lo que éstas piensan, sienten, necesitan y quieren. La intervención social, sea cual sea la entidad desde la que se realice, exige una reflexión permanente sobre los presupuestos de la capacidad analítica de los destinatarios, pues un paso adelante respecto a tal empoderamiento solo se realizará con la integración de personas de la comunidad y/o pertenecientes a población marginal como agentes activos de la sociedad civil²³⁰; es decir, desde la población destinataria han de surgir agentes de la acción y reivindicación en los asuntos de interés general.

²²⁶ ARMANGUÉ, X.: “Legislación sobre la acción voluntaria”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 51, 2000, pág. 114.

²²⁷ ALGUACIL GÓMEZ, J.: “La calidad de vida y el tercer sector: nuevas dimensiones de la complejidad”, *Cuadernos de Investigación Urbanística*, núm. 42, 1997, pág. 45.

²²⁸ NAVARRO PEDREÑO, S. y FUENTES CABALLERO, M.T.: “Red social y vida cotidiana: un universo solidario (A propósito de Diario de una buena vecina)”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 51, 2000, pág.37.

²²⁹ OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR: *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, en AA.VV. (Pau Vidal, Coord.): Barcelona (Taula d'Entitats de Tercer Sector Social de Catalunya-Observatori del Tercer Sector), 2014, pág. 16.

²³⁰ ZAMANILLO, T.: “El incierto acontecer del Trabajo Social. Logros, vacíos y proyectos”, *Acciones e Investigaciones Sociales*, núm. 11, 2000, pág. 195.

Las acciones de las entidades del TSAS se pueden llevar a cabo desde los planteamientos señalados, de forma voluntaria, según la visión que se tenga del mundo y de los sujetos de la ayuda; sin embargo, las actuaciones encaminadas a dar información suficiente de los propios fines y actividades para que sean conocidos por los interesados y actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de los beneficiarios, por razón de nacionalidad, origen étnico, religión, convicciones, discapacidad, edad, sexo u orientación sexual, son premisas obligadas, por lo que no pueden incorporarse como acciones de RSE; de forma explícita así se expresa respecto a las fundaciones (art. 23 ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones y en el estatuto de las personas destinatarias de la acción voluntaria presente en la Ley 45/2015 (art. 15^ª señalando que la ejecución o desarrollo de actividades de voluntariado no podrán suponer en ningún caso injerencia alguna en la libertad ideológica, política, sindical o religiosa de las personas beneficiarias o destinatarias de la acción voluntaria, y que tienen, en cuanto tales, derecho: i) a que la actuación de voluntariado sea desarrollada de acuerdo a programas que garanticen la calidad de las actuaciones y a que, en la medida de lo posible, se ejecuten en su entorno más inmediato, especialmente cuando de ellas se deriven servicios o prestaciones personales, ii) a recibir información y orientación suficiente y comprensible de acuerdo con sus condiciones personales, tanto al inicio como durante la ejecución de los programas de acción voluntaria, sobre las características de los programas de los que se beneficien o sean destinatarios, así como a colaborar en su evaluación, iii) a solicitar y obtener la sustitución de la persona voluntaria asignada, siempre que existan razones graves que así lo justifiquen y la entidad de voluntariado pueda atender dicha solicitud, iv) a prescindir en cualquier momento de la acción voluntaria, mediante renuncia por escrito o por cualquier otro procedimiento que deje constancia de su decisión (derecho que resulta indiscutible en una sociedad libre, pero se entiende controvertido el que se plantee la renuncia por escrito, como acontece en ciertos servicios de mercado - telefonía- o en situaciones de riesgo para la salud -alta hospitalaria-), y v) a solicitar la intervención de la entidad de voluntariado para solucionar los conflictos surgidos con las personas voluntarias.

Desde los deberes señalados, cualquier acción llevada a cabo por las organizaciones para dar respuesta satisfactoria a los mismos no se ha de contemplar como actuación de RSE.

En respuesta a los servicios inadecuados, los clientes y usuarios insatisfechos suelen presentar quejas; cuando dicha queja se realiza a una organización, relacionada con sus productos, servicios o con el mismo proceso de tratamiento de los mismos, se espera obtener una respuesta o resolución en tiempo y forma acorde con la imagen de seriedad y responsabilidad de la entidad o servicio, al menos por lo que respecta a la empresa privada lucrativa. Las fundaciones y las asociaciones han de prestar servicios o facilitar prestaciones con productos y servicios útiles y en condiciones justas. Incorporar el punto de vista y la valoración de los usuarios de los servicios prestados por las ENL es un reto pendiente de todas ellas, sea cual sea su figura jurídica²³¹. Es fundamental desde una actuación de auténtica RSE y desde la perspectiva de considerar a los usuarios un importante *stakeholder*, establecer procedimientos de evaluación que cierren el círculo de toda la actuación en sus distintas fases. De este modo, la evaluación de las funciones desempeñadas por las organizaciones, al implicar una valoración conjunta de la consecución del logro de la misión, de la eficacia y la eficiencia junto a la pertinencia y el impacto, es decir, de la relevancia de la acción en un sector de actividad y territorio concretos, por parte de las personas sujetos de la acción, se convierte en un ejercicio de participación para los ciudadanos.

En este contexto, se puede entender por satisfacción, el sentimiento de bienestar que se obtiene cuando se ha cubierto un deseo²³²; en este caso, la satisfacción respecto a la respuesta dada a una demanda de atención y ayuda social debido a una carencia, necesidad o conflicto no atendidos ni satisfechos desde los servicios públicos y de mercado: respuesta dada mediante bienes para cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad y/o servicios de formación, capacitación, inserción, comunicación, participación (comida, abrigo, techo, energía, clarificación, orientación, apoyo, adiestramiento, formación... y espacios de encuentro y relación). La satisfacción es una realidad que no se da en abstracto, sino que está ligada a aspectos objetivos que directamente afectan al sujeto en su percepción, desde un planteamiento subjetivo, en tanto que beneficiario directo. Si se entiende que la satisfacción es, como indicador de calidad, la evaluación que realiza el usuario o cliente respecto de un producto o servicio,

²³¹ DE LA TORRE PRADOS, I.: *Tercer Sector y actitud ciudadana en España*, Madrid (CIS), 2005, pág. 95.

²³² <http://lema.rae.es/drae>

en términos de si ese producto o servicio responde a sus necesidades y expectativas, es decir, el juicio acerca de los rasgos del producto o servicio que proporciona un nivel placentero del consumo²³³ (en un proceso de retroalimentación, al mismo tiempo que la calidad produce satisfacción, ésta afirma la calidad), los beneficiarios de las prestaciones y servicios de las organizaciones del TSAS están capacitados para emitir juicios de valor, pues la satisfacción no solo depende de la calidad del servicio sino también de las expectativas del sujeto, en tanto este está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Pero cuando las expectativas del beneficiario son bajas o tiene acceso limitado o nulo a servicios similares bien del mercado, bien de la Administración pública, puede manifestarse satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes. En este caso se puede señalar que no siempre estarán en condiciones de valorar la calidad, bien por carecer de conocimientos frente a estándares establecidos, bien por encontrarse psicológicamente relegados de toda práctica relacionada

Los beneficiarios pueden realizar siempre la evaluación de la atención recibida desde los elementos que conforman el constructo “satisfacción del cliente”: a) el rendimiento percibido: referido al valor o beneficio que considera haber obtenido al recibir un producto, prestación o servicio y b) las propias expectativas, manifestadas en las esperanzas que tienen en obtener la totalidad o parte de lo demandado en respuesta a sus necesidades y problemas²³⁴. El rendimiento percibido se determina desde el punto de vista del sujeto, no de la institución; se basa en los resultados que obtiene con el servicio; está basado en las percepciones del sujeto, no necesariamente en la realidad y depende de diferentes variables estructurales y de posición, entre otras: historia vital, gravedad y cronificación de la situación, personalidad, nivel cultural, y de su capacidad cognitiva y de razonamiento. Las expectativas se producen por el efecto de una o varias situaciones: las promesas que hace la organización acerca de la atención prestada; las experiencias anteriores de acudir o no a organizaciones sociales; las opiniones de amistades, familiares, conocidos -situación dada con mucha frecuencia en grupos de

²³³ SÁNCHEZ PÉREZ, H.J., FLORES HERNÁNDEZ, A. y MARTÍN MATEO, M.: *Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud*, Barcelona (Universidad Autónoma de Barcelona-Servicio de Publicaciones), 2011, pág. 13.

²³⁴ SÁNCHEZ PÉREZ, H.J., FLORES HERNÁNDEZ, A. y MARTÍN MATEO, M.: *Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud*, cit., pág. 13.

inmigrantes, toxicómanos, situaciones de pobreza extrema y mujeres en situación de riesgo-.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, empleado por un gran número de empresas lucrativas y organizaciones no de mercado²³⁵ para evaluar, mejorar y realizar la comparación con otras organizaciones, se señalan como dimensiones en la evaluación de la misma: a) la *Fiabilidad*, en tanto habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y leal, b) la capacidad de *Respuesta*, como disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, c) la *Seguridad*, entendida como los conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, d) la *Empatía*, como atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes y e) y los *Elementos tangibles*, es decir, la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación²³⁶. Estas dimensiones son evaluadas mediante el empleo de cuestionarios aplicados a los clientes y usuarios, en tanto se refieren a “calidad percibida”.

No obstante, aun cuando las prestaciones y servicios posean un adecuado nivel respecto a los estándares normalizados de calidad, pueden adolecer de calidad en la forma de ser prestados: en la relación establecida (cuando el profesional o voluntario es el que conoce lo adecuado y el beneficiario es el que no conoce y solo recibe -o no recibe-), en el trato dispensado (burocratizado, paternalista, directivo, controlador, fiscalizador...) o en la autonomía permitida (ser obediente, ajustarse a las normas de forma estricta, obedecer en plazos, procesos, comportamientos...); es decir, puede adolecer de trato digno en las relaciones entre seres humanos; por lo cual se señala que en las entidades de acción social, junto a trabajar “en” y a trabajar “para”, siempre y en todo momento, se ha de trabajar “con”, desde la dignidad, la libertad, la igualdad y la equidad.

En las entidades del TSAS prestadoras de servicios sociales no es común hablar de “satisfacción del cliente” en términos evaluativos, ya que la labor realizada por estas

²³⁵ CAETANO ALVÉS, G.N.: *Marketing en los servicios de educación: modelos de percepción de calidad*, Tesis Doctoral, Madrid (Universidad Complutense-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales), 2003, pág. 31.

²³⁶ AITECO: *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio

se considera frecuentemente en términos gratificables. Pero si los directivos -y técnicos- de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los beneficiarios (no conocen lo que estos valoran de un servicio), difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada, se iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad.

Asimismo, las organizaciones del TSAS han de plantear y vigilar que en el trabajo realizado por los trabajadores contratados y voluntarios, sea cual sea el servicio que se preste, junto a la capacitación y competencia técnica, se prioricen las competencias para establecer relaciones de respeto hacia los beneficiarios, al entender que la atención ha de ser individualizada y cuidadosa, comprendiendo a los otros; poniéndose en su lugar para poder entender su forma de pensar y comprender sus puntos de vista, desde unas relaciones interpersonales que permitan la buena comunicación, generando sentimientos de empatía, simpatía, comprensión y ternura. Y ello, se plantea, así, al entender la empatía también en el cumplimiento de las funciones de motivación e información, ya que va dirigida a aliviar las carencias y necesidades de otras personas, permitiendo obtener información acerca de la manera en la cual se debe valorar el bienestar de los demás. Los beneficiarios han de ser tratados con empatía desde la escucha y desde la discusión de los problemas²³⁷.

2.3.2.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN: SUBVENCIONES, DONACIONES Y MECENAZGO

Cuando beneficiario y financiador coinciden, es decir, si el beneficiario es el que paga el servicio y el origen principal de los ingresos procede de esa fuente, el modelo de financiación de la organización no difiere mucho del de una empresa lucrativa, y si bien, es frecuente en las entidades sin fin de lucro de los ámbitos educativo y sanitario, este supuesto no es habitual en las entidades del TSAS. La mayoría de estas organizaciones ofrecen prestaciones y servicios cuyo coste no puede ser satisfecho por los beneficiarios, por lo que la figura del donante aparece como fundamental, pudiendo ser

²³⁷ Modelo SERVQUAL, en SÁNCHEZ PÉREZ, H.J., FLORES HERNÁNDEZ, A. y MARTÍN MATEO, M.: *Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud*, cit., pág. 10.

la empresa lucrativa, la Administración pública y los ciudadanos, a título particular, quienes subvencionen total o parcialmente aquellos²³⁸.

Las entidades del sector realizan esfuerzos para mantener los programas y servicios con los que dar respuesta a su misión, alcanzar con eficacia sus objetivos y responder a las demandas de ayuda recibida. Las principales fuentes de recursos proceden de los socios, los donantes a título particular, la Administración pública, la empresaria lucrativa, los eventos y la venta de productos y servicios. Por ello los gestores realizan grandes esfuerzos para dar a conocer en todos los ámbitos - Administraciones Públicas, sector privado con ánimo de lucro, población en general- mediante los medios de comunicación o en acciones directas, sus reivindicaciones y las situaciones sociales que atienden, de modo que se lleguen a movilizar decisiones y recursos.

Las aportaciones económicas directas de los ciudadanos a las entidades del TSAS son escasas en comparación con otras fuentes de ingresos²³⁹, lo cual exige, una acción relevante en la sensibilización y creación de conciencia social y en la movilización de la ciudadanía, articulando su colaboración mediante el apoyo económico a los proyectos que desarrollan las entidades del sector²⁴⁰. La proyección social, en ocasiones insuficiente, de la labor del subsector se compensa con la existencia de personas generosas a la hora de realizar servicios de voluntariado o en el reconocimiento de los problemas sociales, pero no existe un número significativo de personas o entidades constantes a la hora de realizar una donación económica periódica, estable y sistemática para alguna organización, lo que provoca que dicho comportamiento no permita garantizar la independencia y la actividad sostenida del Sector²⁴¹.

²³⁸ CAVANNA, J.M.: "Principales conflictos éticos en las ONG", *Compromiso empresarial*, 2015. www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/04/principales-conflictos-eticos-en-las-ong

²³⁹ SERRANO GARCÍA, J.M.: "El voluntariado: de fórmula de participación social a instrumento para el empleo", *Temas Laborales*, núm. 126, 2014, págs. 142.

²⁴⁰ PÉREZ, L.: "Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de Acción Social", *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 163.

²⁴¹ PÉREZ IRUELA, M.: "Acto público de presentación del Anuario del Tercer Sector de Acción Social 2012".

www.servimedia.es [18/12/2012]

La financiación de las Administraciones públicas sigue siendo la principal fuente de ingresos del sector: en 2003, así lo señalaban el 85% de las asociaciones y el 69% de las fundaciones²⁴²; los datos de 2010 indican que el 92,8% de las entidades recurren a la financiación pública, que representa el 60% de los presupuestos de las entidades del sector. El resto de la financiación es privada (18,2%) o propia (21,8%), de la que cuatro quintas partes procede de ingresos por los servicios prestados²⁴³.

Entre los ingresos procedentes del sector público destacan las subvenciones, los convenios y los conciertos, que pueden provenir de cualquier nivel de la Administración y de cualquier organismo nacional o internacional. La mayoría de autores apuntan que no hay diferencia, en el aspecto jurídico, entre subvención y convenio, ya que ambas son discrecionales, pero sí la hay entre subvención y concierto. Una subvención o convenio facilita una financiación discrecional que compensa un déficit económico pero nunca se puede considerar que cubra el coste total del servicio y además su continuidad está condicionada a los presupuestos y a otros factores económico-políticos. En cambio, el concierto exige un contrato entre la Administración y la organización, por el cual la Administración compra servicios (principalmente plazas) gestionados por una empresa u organización no lucrativa. Ofertando dichas plazas a aquellos usuarios que tienen derecho a los servicios públicos²⁴⁴.

Una importante fuente de financiación, por la cuantía de ingresos, viene avalada por las empresas privadas mediante los contratos y patrocinios derivados del mecenazgo. La contribución cada vez mayor de las empresas responde al creciente ejercicio de la RSE que asumen estas organizaciones. El mecenazgo se enmarca, de este modo, en un contexto de mejora de la imagen de la empresa, en una mayor presencia social y en la consecución de una mayor cuota de mercado, interesándose por los campos más variados de la vida asociativa. Las acciones de mecenazgo tienen una importante función que cumplir dentro de las acciones culturales, educativas y sociales, así como en la formación, la investigación, la vida deportiva o las intervenciones

²⁴² ESPADAS ALCAZAR, M.A.: “Tercer Sector y reestructuración del bienestar: aspectos cuantitativos de la gestión de Servicios Sociales en Andalucía”, *Documentación Social*, núm. 146, 2007, pág. 167.

²⁴³ EDIS, EQUIPO DE INVESTIGACIÓN SOCIOLOGICA, S.A.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, cit., pág. 27.

²⁴⁴ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 55, 2004, págs. 130-131.

humanitarias²⁴⁵. Teniendo en cuenta que la mayoría de fondos destinados desde el sector privado están asociados a decisiones de marketing positivo de las marcas, es fácil observar como las grandes inversiones y mecenazgos, procedentes de marcas o empresas, van dirigidas y acaban cerrando acuerdos con las grandes ONG; mientras, las de menor tamaño, deben confiar en cifras y entes financiadores también de menor tamaño, que no tienen fondos ni poder de atracción para llegar a los grandes. Incluso la disposición de poder de atracción de cara a la captura de fondos está vinculada a la disposición de mayores recursos destinados a la labor de sensibilización y captación²⁴⁶. Sin embargo, esta situación puede compensarse con las contribuciones de los donantes particulares, pues la obtención de pequeñas contribuciones de muchos individuos es algo que las organizaciones del TSAS vienen haciendo desde hace mucho tiempo²⁴⁷.

Por cuestión de diversificación de riesgos financieros y de imagen, ni a las organizaciones del TSAS ni a las empresas lucrativas les interesa asociarse en exclusividad, pues el riesgo reputacional es bidireccional. Los temores a establecer alianzas suelen asociarse a diferentes fenómenos: la imposición de condiciones a las ETAS que limiten su capacidad de decisión y acción en el establecimiento de acuerdos, en la selección de públicos o en el cumplimiento de sus objetivos; la posible instrumentalización de la causa por parte de la empresa lucrativa, al aprovecharse de la reputación de la causa y/o de la organización no lucrativa para incrementar su propio valor, sin crear valor para la ETSAS, ni para la causa, ni incluso para los clientes; el riesgo de pérdida de credibilidad y reputación, en el caso de entablar relaciones con empresas que hayan realizado actividades inadecuadas o ilegales e ignorarlo cuando se firma el acuerdo, o incurrir en este tipo de conductas una vez puesta en marcha la alianza²⁴⁸. Por lo señalado, la colaboración de las ETSAS con empresas lucrativas, enmarcada en la estrategia de RSE, exige de éstas, examinar la política de aquellas en dicha materia, pues la aceptación de ayudas financieras o de cualquier otra índole como

²⁴⁵ MONTSERRAT CODORNIU, J.: “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, cit., pág. 133.

²⁴⁶ SAND, CONSULTORÍA E INNOVACIÓN SOCIAL: “¿Solidaridad en el sector de la solidaridad?”, 2011.
<http://sand.org.es/ong-y-fundaciones>

²⁴⁷ CAVANNA, J.M.: “Principales conflictos éticos en las ONG”, cit.

²⁴⁸ VALOR, C. y DE LA CUESTA, M.: “Estructura y Gestión Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro. Especial atención a la Financiación Privada”, en AA.VV.: *Fiscalidad y Financiación del Tercer Sector, Revista Española del Tercer Sector*, núm. 2, 2006, págs. 15-16.

manifestación de la RSE no puede permitirse si otras acciones son evidentemente contrarias a la misma, a la ética o a la legalidad vigente²⁴⁹.

Al contar las organizaciones sociales no lucrativas con aportaciones gratuitas de distinta índole, suelen existir disposiciones al respecto en sus propias normas o códigos, estableciendo derechos y obligaciones de los donantes. Las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, para ser coherentes con sus principios, y especialmente en el contexto de la RSE, han de cuidar que la persona o institución donante goce de buena reputación y que sus principios y valores no sean contrarios a la organización receptora de los fondos -de hecho, muchas organizaciones se niegan a recibir donativos de empresas tabaqueras, de bebidas alcohólicas o que se dediquen a la venta de armas; en otros casos, el problema puede surgir por el canal utilizado²⁵⁰-. Para la evaluación del comportamiento socialmente responsable del donante, generalmente se recurre al empleo de indicadores que permiten obtener, de una forma más o menos precisa, la valoración del comportamiento, así como su seguimiento a lo largo del tiempo e incluso en comparación con otras entidades²⁵¹.

A título de ejemplo, el “*principio de transparencia en la financiación*”, postulado por la “Fundación Lealtad”, que suscriben y asumen las entidades del TSAS que pretenden actuar adecuadamente y transmitirlo así a sus posibles colaboradores y donantes, plantea los siguientes indicadores de comportamiento transparente²⁵²:

A) Las actividades de captación de fondos privados y públicos, su coste y su recaudación anual, procedentes tanto de donaciones, como de socios y otras colaboraciones, deberán ser públicos.

²⁴⁹ Como ejemplo se puede señalar la censura respecto de la decisión de la Fundación Cánovas del Castillo y de CIPIE de acudir a la convocatoria de Fortuna 2000, al considerar que asocian su nombre al de una marca que comercializa un producto -como el tabaco- nocivo para la salud, en PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, cit., pág. 451.

²⁵⁰ El programa *Sálvame* de Telecinco, sancionado en varias ocasiones por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia por infringir las franjas de horario de protección a la audiencia infantil, ha sido medio de difusión de campañas de apoyo a proyectos de ONG, vid. CAVANNA, J.M.: “Principales conflictos éticos en las ONG”, *Compromiso empresarial*, 2015.
www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/04/principales-conflictos-eticos-en-las-ong

²⁵¹ LUNA GONZÁLEZ, J.P. y RODRÍGUEZ HURTADO., E.: “Aplicación de las posibilidades de uso de los indicadores de responsabilidad social corporativa”, *Dyna*, Vol. 87, núm. 5, 2012, pág. 558.

²⁵² FUNDACIÓN LEALTAD: “Principios de Transparencia y Buenas Prácticas”, www.fundacionlealtad.org

B) Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.

C) En caso de solicitar datos personales, la organización incluirá en sus soportes de recogida de datos la información pertinente según la legislación vigente en la materia, registrando sus archivos de socios y donantes particulares en la Agencia de Protección de Datos.

D) Existirán criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno.

E) Los acuerdos de cesión del logotipo de la entidad a empresas e instituciones deberán estar formalizados por escrito, careciendo de carácter confidencial.

Y en cuanto al respeto del “*principio de pluralidad en la financiación*”, las organizaciones han de implementar los siguientes comportamientos:

A) Diversificar su financiación con fondos públicos y privados, sin que en ningún caso los ingresos propios sean inferiores al 10% de los ingresos totales.

B) Contar con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad, sin que ninguno de ellos haya aportado más del 50% de los ingresos totales de la organización de forma continuada durante los dos últimos años.

La gran dependencia de los recursos ajenos de la mayoría de las entidades del TSAS requiere de mecanismos de gestión responsable que garanticen el buen uso de lo recaudado. Una situación importante dada en las entidades del TSAS respecto a los donantes a título personal hace referencia a la imposibilidad de tener contacto directo con los beneficiarios y, por tanto, carecer de mecanismos para evaluar si el servicio ha sido prestado o en qué condiciones se ha prestado²⁵³. Algunos escándalos en la gestión de algunas entidades de este tipo merman la confianza sobre la totalidad²⁵⁴, por lo que frente a la obligación de transparencia respecto a los donantes, se habla incluso, -ya existen algunas experiencias²⁵⁵- de creación de órganos específicos de participación y control de los donantes y mecenas²⁵⁶.

²⁵³ CAVANNA, J.M.: “Principales conflictos éticos en las ONG”, cit.

²⁵⁴ MONTERRAT CODORNIU, J.: “La transparencia de las organizaciones no lucrativas (ONL)”, *Agathos: Atención socio-sanitaria y bienestar*, Año 9, núm. 3, 2009, pág. 22.

²⁵⁵ “Médicos del Mundo” tiene constituido un comité de donantes como órgano consultivo. Sus miembros son designados anualmente en una Asamblea General de donantes, en cuyas reuniones se examina el funcionamiento de la organización y se constata, desplazándose sobre el terreno, la cualidad de las

Incluso se ha llegado a aventurar la hipótesis de que en la creación, de algunas ONG -especialmente las de menor tamaño- pudieran haber influido más las subvenciones otorgadas y las facilidades de financiación que objetivos definidos en el terreno de la ayuda. Este fenómeno, no circunscrito al ámbito español, ha llevado a algunos autores a criticar que detrás del origen de numerosas ONG esté el espíritu de despilfarro de los propios donantes²⁵⁷.

2.3.2.3. LOS COLABORADORES-COMPETIDORES

En el marco de la competición y colaboración, los grupos de interés afectados por y que pueden afectar a la existencia de cada una de las organizaciones, son tanto el formado por otras organizaciones del subsector como por las empresas lucrativas. Y ambas poseen los dos roles de la relación dialéctica colaboración-competencia.

A) Otras entidades del Tercer Sector

La colaboración entre las entidades no lucrativas puede darse de forma puntual en ciertas situaciones para la consecución de objetivos tácticos o bien, desde planteamientos estratégicos, establecerse fuertes alianzas con carácter permanente; del mismo modo, entre las diferentes entidades pueden darse relaciones de competición en la obtención de financiación por parte de la Administración pública, empresas y/o donantes.

Las entidades del TSAS comparten una serie de creencias que los ubican en unas posiciones más o menos homogéneas frente a otros actores sociales como los gobiernos, las Administraciones, los organismos supranacionales, las grandes empresas, etc., lo

intervenciones. Vid. FÉLIX, I.: “De Saint-Denis à Haïti: d’une urgence à l’autre”, *Journal des Donateurs*, núm. 100, 2010.

www.journeesdonateursmdm.org

²⁵⁶ PEÑALOSA ESTEBAN, I.: “Trasparencia y buen gobierno en el ámbito de las fundaciones”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 26. 2014, pág.158.

²⁵⁷ PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, cit., pág. 175.

cual les lleva a coordinarse y aunar esfuerzos en federaciones, plataformas, redes y campañas conjuntas, a pesar de verse forzadas a luchar por la obtención de recursos²⁵⁸. La colaboración se formaliza en estructuras de segundo y tercer nivel²⁵⁹ que, como grupos de interés, canalizan demandas y propuestas a las diferentes instancias de la Administración y de organismos internacionales, participando con voz y voto, en plataformas de participación formales. Esta situación puede ser, a su vez, favorable o desfavorable según sea el tamaño de la organización de que se trate, ya que la participación simultánea en círculos de mayor amplitud territorial, y por tanto de mayor anonimato, lleva a una menor visibilidad de los intereses concretos de las pequeñas entidades, siendo en ocasiones solo un número -y unas cuotas económicas- que justifican desde una base social amplia las reivindicaciones efectuadas.

Actualmente, se está dando una progresiva “reticularización” del TSAS. Es decir, el descubrimiento de la capacidad colectiva que se produce trabajando en red, respetando la idiosincrasia e identidad de cada organización. Un hecho paradigmático ha sido la creación de la Plataforma Estatal del Tercer Sector que ha agrupado a las grandes redes y plataformas existentes y a organizaciones singulares. Este movimiento de articulación desde arriba (plataformas de segundo y tercer nivel) y desde abajo (redes de trabajo fijadas en el territorio) se considera esencial por muchas organizaciones para trabajar con fortaleza de cara al futuro²⁶⁰. La pertenencia a redes, plataformas y federaciones, proporciona a las entidades del TSAS mayores recursos organizativos y la implicación en procesos de coproducción de servicios y el desarrollo de proyectos globales: formación de personal, apoyo financiero, experiencias compartidas apoyo técnico. Las organizaciones que comparten estructuras y son capaces de colaborar y diseñar procedimientos conjuntos logran mayor eficiencia en sus acciones²⁶¹. No obstante, desde una visión negativa, o menos positiva, de la unión y coproducción en la dinámica organizativa, se derivan un mayor profesionalización y complejidad, así como

²⁵⁸ ROCA MARTÍNEZ, B.: “Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo en Andalucía”, cit., pág. 4.

²⁵⁹ Son organizaciones de segundo y tercer nivel las que surgen a partir de la asociación de otras (redes, federaciones, etc.) y cuya actividad está relacionada principalmente con la defensa de intereses comunes o la optimización de recursos.

²⁶⁰ MORA ROSADO, S.: “Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 26.

²⁶¹ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 39.

una burocratización excesiva, que implica, o puede implicar, una menor participación activa de los diferentes sujetos y una menor dinámica democrática en el seno de las entidades²⁶².

La estructura vertical de la que se dota el sector a través de sus organizaciones de tercer o cuarto nivel, no está suficientemente legitimada por el conjunto del subsector, y mientras unas organizaciones la entienden como vía de fortalecimiento, otras lo consideran una merma de tiempo y de recursos para cada organización particular²⁶³. Este aspecto es claramente controvertido, pues si bien son convenientes las plataformas de cooperación autonómicas y nacionales (tanto de fundaciones como de asociaciones) en tanto tienen su razón de ser en el logro de una mayor fuerza social y mayor eficiencia respecto al logro; en ocasiones surgen conflictos y segmentaciones que interfieren en el desarrollo de las actividades conjuntas²⁶⁴; conflictos originados por diferentes causas que en sí mismos podrían generar, desde un análisis más profundo, de la *no-responsabilidad* social de dichas organizaciones, a saber: la participación de las mismas personas en más de una organización y la consiguiente coincidencia entre las personas que configuran los cuadros directivos -lo que a su vez garantiza tener dos o más puestos en las estructuras de coordinación (Coordinadoras, Federaciones, etc.); creación de redes densas de afiliación no formal, por motivos ideológico-políticos (con la consiguiente politización de la plataforma), de amistad personal²⁶⁵ o con concepciones homogéneas en las formas de intervención.

El enfrentamiento entre las organizaciones se produce por la obtención de determinados recursos (fondos públicos, donaciones privadas, socios, voluntarios), la atención de los medios de comunicación, el reconocimiento social, la representación

²⁶² RODRÍGUEZ GARCÍA, M.J.: “Asociaciones y coproducción de servicios en los municipios españoles”, *Cuadernos de Trabajo Social*, Vol. 25, núm. 2. 2012, pág. 359.

²⁶³ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 44.

²⁶⁴ TENA, P. y BARREDA, A.: “La lucha por el control de las ONGs y el dinero público”. <http://www.libertaddigital.com>

²⁶⁵ Muchas ONG surgen a raíz de ser los fundadores de cada una de ellas compañeros en másteres organizados por ETEA, la institución universitaria de la Compañía de Jesús; donde se ha formado un gran número de profesionales de esta área, en ROCA MARTÍNEZ, B.: “Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo en Andalucía”, *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol. 11, núm. 8, 2006, pág. 17. <http://revista-redes.rediris.es>

ante órganos políticos, etc., siendo, asimismo, importante motivo de confrontación (incluso de deslegitimación) la diferencia en la visión y metodología de intervención: ayuda humanitaria frente a desarrollo y en el caso de las ONGD, actuación desde el modelo de intervención directa (mayor profundidad) o desde el modelo de contrapartes (mayor amplitud).

La financiación se encuentra diluida entre un elevado número de organizaciones, que compiten intensamente entre sí con una tendencia a la concentración de fondos en las más grandes²⁶⁶. Obtener financiación en competencia con otros, requiere poseer un capital cultural importante (conocimiento adecuado para diseñar de manera técnicamente correcta los proyectos), capital social (relaciones de amistad, políticas...), capital económico (generalmente se debe aportar una parte del dinero del proyecto) y capital simbólico (el prestigio de la organización también es muy importante). Al competir por unos recursos limitados las alianzas se generan con las organizaciones ideológicamente afines²⁶⁷. El problema de la limitación de recursos propios puede solventarse a través de la cooperación y alianzas entre organizaciones, pues cada una aporta su especialización y permite buscar, conjuntamente, la colaboración del sector público y privado, generando economías de escala y el fortalecimiento del tejido social²⁶⁸.

B) La iniciativa privada mercantil

El mundo de la empresa entra con fuerza en el Tercer Sector a través del diseño y el desarrollo de nuevas políticas, estrategias e iniciativas de cooperación y alianzas con las entidades sociales y las Administraciones Públicas. Las grandes empresas tienen mayor relación con las grandes entidades que manejan un grueso volumen de

²⁶⁶ VALOR, C. y DE LA CUESTA, M.: “Estructura y Gestión Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro. Especial atención a la Financiación Privada”, cit., pág. 8.

²⁶⁷ ROCA MARTÍNEZ, B.: “Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo en Andalucía”, cit., pág. 5.

²⁶⁸ VALOR, C. y DE LA CUESTA, M.: “Estructura y Gestión Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro. Especial atención a la Financiación Privada”, cit., pág. 8.

presupuesto y tienen más diversificadas sus fuentes de financiación, utilizando como herramientas no solo la financiación directa sino el propio voluntariado corporativo²⁶⁹.

Al igual que ocurre entre las entidades del TSAS, la relación de éstas con la empresa mercantil como grupo de interés presenta una dualidad de comportamientos: colaboración-confrontación. Las entidades del TSAS han tenido que afrontar en los últimos años, la presencia de la empresa privada a través de dos vías fundamentales: la competencia y la imitación. A través de la competencia, las empresas lucrativas han desplazado o tratado de desplazar a las primeras, mediante ofertas y precios competitivos en la gestión de ciertos servicios objeto de contrato público, ya que el objetivo principal de la empresa privada es ampliar el campo de negocio mediante la gestión de servicios públicos susceptibles de beneficio empresarial. La imitación, por contra, se produce por la generación por grandes grupos empresariales de fundaciones como instrumentos de valorización social de la imagen de marca de las empresas privadas, como organizaciones sensibles a la solidaridad con los nuevos problemas sociales y la pobreza del tercer mundo²⁷⁰.

Desde una perspectiva positiva de aliados, es importante para las ETSAS encontrar y emplear estrategias para lograr la colaboración con la empresa lucrativa. Una de ellas, implica conocer el papel que ellas mismas adquieren con referencia a las políticas de RSE adoptadas por las empresas²⁷¹; revisar dónde invierte la empresa el capital en términos de colaboración con el TSAS, para, en la medida de lo posible, alinear las actividades de carácter filantrópico con la estrategia de RSE de la empresa²⁷². Las entidades del TSAS pueden encontrar en las empresas un amplio abanico de recursos: tecnología, productos y servicios, capital humano, relaciones institucionales, acceso a medios de comunicación...; en general, cualquier aportación que, desde el mundo empresarial, pueda contribuir de forma positiva a la consecución de los fines

²⁶⁹ LARA CREVILLEN, J.: “II Plan estratégico del tercer sector: los retos del sector para los próximos años”, cit., pág. 199.

²⁷⁰ RODRIGUÉZ CABRERO, G.: “Aproximación al análisis del Tercer Sector de Objeto Social: marco general, objetivos y metodología”, en RODRIGUÉZ CABRERO, G (Coord.) *et alli: Las entidades voluntarias de acción social en España*, Madrid (Fundación FOESSA), 2005, pág. 31.

²⁷¹ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad social empresarial: gobernanza corporativa, empresa y ONG”, *Oñati Socio-Legal Series*, Vol. 2, núm. 3, 2012, pág. 139.

²⁷² OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, cit., pág. 145.

sociales de estas organizaciones²⁷³. Sin lugar a dudas, las contribuciones que puedan hacer las empresas lucrativas en colaboración con organizaciones del TSAS, pertenecen al ámbito de la solidaridad, del altruismo e incluso de la perfección de un determinado orden social, y han de ser entendidas y realizadas desde una perspectiva responsable socialmente, voluntaria y libre²⁷⁴.

Una de las colaboraciones entre la empresa lucrativa y las organizaciones del TSAS que está desarrollándose con gran profusión, supone facilitar, por parte de la primera, de la participación de los trabajadores de su plantilla en proyectos de voluntariado desarrollados en las segundas. Este voluntariado es conocido como voluntariado corporativo. El objetivo perseguido es movilizar el capital humano de la empresa en busca de la mejora del entorno en que opera, ejerciendo de este modo un papel de liderazgo social como empresa ciudadana y responsable. El voluntariado corporativo es, en sí mismo, una manifestación más del voluntariado social²⁷⁵, y se manifiesta en proyectos de acción social, humanitaria y de desarrollo, propios y en colaboración con otras organizaciones sociales.

La puesta en marcha de proyectos entre las dos formas de empresa mencionadas presenta, según considera la doctrina, ventajas e inconvenientes. Entre las primeras, para la empresa se señalan como tales la motivación y satisfacción de los empleados que generan los valores y el compromiso de la ENL con la sociedad, pues aumenta su lealtad con la propia empresa y mejora el clima laboral; la experiencia de la ENL en la gestión de equipos humanos mejora las competencias de los empleados voluntarios, generando para la lucrativa mayor productividad y mejora en el trabajo en equipo. Entre las segundas, posibles desajustes tanto en los modelos de gestión, como en los tiempos de ejecución, así como ineficiencias económicas por falta de visión estratégica. Respecto a la entidad social, cabe mencionar, las imposiciones o restricciones por parte de la empresa; la instrumentalización de la ENL para mejorar la imagen empresarial; la

²⁷³ LEMONCHE, P. y BERRUGA, B.: “Voluntariado Corporativo, una oportunidad para el Tercer Sector”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 18, 2011, pág. 240.

²⁷⁴ GONZÁLEZ SEARA, L.: “La responsabilidad social de la empresa”, cit., pág. 18.

²⁷⁵ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad social empresarial: gobernanza corporativa, empresa y ONG”, cit. pág. 229.

dependencia económica de los recursos de la empresa e incumplimiento por parte del voluntariado o de la empresa de los compromisos adquiridos con los beneficiarios.

La empresa aporta a la ENL fondos, medios, tecnología y recursos para llevar a cabo sus fines. Los beneficios recíprocos hacen referencia a que la credibilidad social de una parte permite que la imagen de la otra se refuerce, así como su atractivo para nuevos empleados (o voluntarios), clientes, inversores (o donantes) y socios potenciales y se comparten las buenas relaciones con entidades públicas y privadas, con lo que se refuerza la reputación institucional de la empresa y la ENL frente a la Administración y otras entidades privadas, con o sin ánimo de lucro. Asimismo, se pueden producir situaciones anómalas para ambas organizaciones, como los escándalos o comportamientos indebidos de una parte, o contrarios a los valores de la otra²⁷⁶.

C) Las Administraciones públicas

Cuando se alude a las funciones de las entidades del TSAS, se mencionan actuaciones que suponen relaciones directas con la Administración pública en sus diferentes niveles territoriales y organizativos: tanto la denominada acción política, como la prestación de bienes y servicios, se encuadran en dichas relaciones. De este modo, conforme se ha mencionado respecto a la empresa lucrativa, dicha caracterización de las Administraciones Públicas como grupo de interés posee una cualidad de reciprocidad: el conjunto del TSAS es considerado grupo de interés por la Administración y la Administración es considerada un grupo de interés por las entidades no lucrativas de acción social, pues una con respecto a la otra, se afectan y se ven afectadas continuamente.

En cuanto a las relaciones de las entidades del TSAS con la Administración pública, existen diferentes posturas al respecto²⁷⁷. Las más extremas optan por posicionarse con un papel subsidiario de la Administración con relaciones de dependencia o bien por la total independencia y libre iniciativa ciudadana. Asimismo,

²⁷⁶ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad social empresarial: gobernanza corporativa, empresa y ONG”, cit., págs. 242-243.

²⁷⁷ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 42.

cabe señalar la existencia de consenso respecto a determinados aspectos, como son trabajar con ahínco para superar la fase consultiva en la interlocución con la Administración sobre las políticas públicas para posteriormente, llegar a etapas de mayor vinculación de las propuestas realizadas; y consolidar el derecho de la iniciativa social a participar en la provisión de servicios sociales de responsabilidad pública, configurando el sistema de servicios sociales como un sistema mixto²⁷⁸.

El TSAS es un actor de las políticas sociales. La colaboración con el Estado ha sido hasta ahora muy diversa, primando la colaboración instrumental. Ha sido en los últimos años, sobre todo desde la Estrategia de Lisboa 2000, cuando la colaboración ha ido creciendo institucionalmente, superando la simple presencia de voz para tener un papel más influyente en el diseño de estrategias nacionales de tipo sectorial o de lucha contra la exclusión social, es decir, un mayor peso de la cooperación entre esferas. Ello supone lograr compromisos a largo plazo con el Estado de Bienestar, tanto en la producción y prestación de servicios, mediante una diferenciación del valor añadido respecto de la empresa mercantil, como, en el diseño de las políticas sociales que afectan a los colectivos más vulnerables de la sociedad²⁷⁹. Se configura así, el Tercer Sector de Acción Social, como un colaborador imprescindible de las Administraciones públicas en la organización y provisión de servicios, y también en la detección y prevención de nuevos problemas sociales²⁸⁰.

Ya en 2002, la Ley reguladora del Derecho de Asociación²⁸¹ preveía la aprobación por el Gobierno de España de medidas de impulso de las entidades del Tercer Sector de Acción Social; medidas tales como la promoción y difusión del sector, su cooperación con los servicios públicos, una financiación tal que garantizase su sostenibilidad, así como la revisión anual de los incentivos fiscales, todo ello en aras de garantizar el reforzamiento del papel de las entidades del Tercer Sector de Acción Social en las políticas sociales diseñadas y aplicadas en beneficio de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social.

²⁷⁸ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 32.

²⁷⁹ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 36.

²⁸⁰ PÉREZ, L.: “Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de Acción Social”, cit., pág. 163.

²⁸¹ Exposición de motivos, Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación

El diálogo permanente entre la Administración pública y las organizaciones del Tercer Sector para favorecer y potencia la participación y el ejercicio de la acción política de estas últimas, aparece como una de las estrategias más pacíficas. El Tercer Sector forma parte de la sociedad civil organizada, por ello, el diálogo civil es directa y plenamente aplicable al Tercer Sector de Acción Social como sujeto de la misma. En el ámbito de la lucha contra la pobreza y la exclusión social se precisa que las personas que van a ser destinatarias de la acción de gobierno, o sus representantes, sean escuchados por ellos; los poderes públicos no impulsan de forma eficaz políticas de solidaridad, de igualdad de oportunidades y de no discriminación si no mantienen con el Tercer Sector ese diálogo abierto, transparente y regular que proclama el propio Tratado de la Unión Europea²⁸²; del mismo modo, el diálogo civil como principio superior en todos los ámbitos de actuación de la Unión Europea, se manifiesta en la Estrategia Europa 2020²⁸³.

El diálogo civil no tiene actualmente una definición tan precisa como el diálogo social²⁸⁴. Este último se proyecta sobre la regulación de las relaciones laborales y sobre la protección social ligada al trabajo. El diálogo social está más estructurado porque tiene más largo recorrido histórico, en tanto lo mantienen los denominados interlocutores sociales (los sindicatos y las organizaciones empresariales), bien de forma bipartita o tripartita cuando participan también los poderes públicos competentes. El diálogo civil, por contra, es un fenómeno más reciente, que está actualmente en pleno proceso de formación, definido como el diálogo que mantienen las instituciones democráticas de gobierno con la sociedad civil organizada. Responde a una idea de democracia ensanchada y perfeccionada, en la cual la sociedad civil contribuye a la mejora de la gobernanza al participar en la toma de decisiones sobre las políticas

²⁸² La Unión Europea contempla el diálogo civil como uno de los principios democráticos, al señalar que “A fin de fomentar una buena gobernanza y de garantizar la participación de la sociedad civil, las instituciones, órganos y organismos de la Unión actuarán con el mayor respeto posible al principio de apertura”. Art. 15, *Versión consolidada del Tratado de funcionamiento de la Unión Europea*, Diario Oficial de la Unión Europea, de 30 de marzo de 2010.

²⁸³ DE LORENZO GARCÍA, R.: “La Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector: una novedad en el panorama español”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 25, 2013, pág. 205.

²⁸⁴ En extenso, Vid. FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social empresarial*, Cizur Menor (Thomson Reuters-Aranzadi), 2012.

públicas²⁸⁵. En las sociedades avanzadas, la sociedad civil se organiza en asociaciones, fundaciones, plataformas, redes y foros, a los que corresponde mantener el diálogo civil²⁸⁶. Una de las formas de colaboración, para el cumplimiento de dicha misión, es la pertenencia como miembro de pleno derecho (siempre a partir del que se establece en la normativa aplicable) a plataformas de participación organizadas. Si bien, desde la misión asumida, las entidades no lucrativas de acción social que pueden y deben colaborar en la definición de objetivos públicos, no son los que deben fijar esos objetivos. Su legitimación democrática es sólo indirecta, pues deriva de reconocerles el derecho de participación²⁸⁷.

El diálogo civil entre la Administración pública y las entidades del TSAS se manifiesta formalmente en diversas estructuras y plataformas de participación, de diverso alcance social respecto del Estado²⁸⁸: a) Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social, como órgano colegiado de naturaleza interinstitucional y de carácter consultivo, adscrito a la Administración General del Estado, concebido como ámbito de encuentro, diálogo, participación, propuesta y asesoramiento en las políticas públicas relacionadas con las actividades de interés general consideradas de interés social (art. 8 Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social, b) Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector, con la finalidad de institucionalizar la colaboración, cooperación y el diálogo permanentes entre el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (art. 9 Ley 43/2015, c) Órganos consultivos del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (art. 41 Ley 39/2006 de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, en la que participan del Tercer Sector de Acción Social, en categoría de tal: el Consejo Estatal de Personas Mayores, el Consejo Nacional de la Discapacidad y el Consejo Estatal de

²⁸⁵ Vid. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, R. y ÁLVAREZ CUESTA, H.: *Principios Básicos de Políticas Sociolaborales*, León (Eolas Ediciones), 2013.

²⁸⁶ DE LORENZO GARCÍA, R.: “La Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector: una novedad en el panorama español”, cit., pág. 204.

²⁸⁷ PIÑAR MAÑAS, J.L.: Tercer Sector, sector público y fundaciones”, *Revista del Tercer Sector de Acción Social*, núm. 1, 2005, pág. 26.

²⁸⁸ En la gestión de las Comunidades Autónomas y de la Administración local, se crean en el ámbito de sus competencias en la materia, las plataformas de participación correspondientes. A modo de ejemplo: Consejo de Acción Social de Castilla y León (Junta de Castilla y León) y Consejo Municipal de la Mujer (Ayuntamiento de León).

Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social (Exposición de motivos Ley 39/2006. De esta forma, el sistema garantiza la participación de las entidades que representan a las personas en situación de dependencia y sus familias en sus órganos consultivos, con las funciones de informar, asesorar y formular propuestas sobre materias que resulten de especial interés para el funcionamiento del mismo.

Desde el modelo de Estado de bienestar mix al que se ha hecho alusión *supra*, el desarrollo de la acción social y los servicios sociales ha ido cambiando en lo que se refiere a la relación entre la Administración y el Tercer Sector, asumiéndose la tesis de corte más liberal al abrir el ámbito de la provisión de los servicios sociales a las entidades privadas y a entidades del Tercer Sector²⁸⁹. El Estado, en este marco de bienestar mix, adopta, en ocasiones, el papel de cliente de las organizaciones del Tercer Sector, delegando la gestión y la prestación de los servicios a cambio de la financiación parcial o total, lo que plantea un marco específico de relación entre las partes y el rol de las entidades del TSAS, como instrumento éste último de las políticas públicas²⁹⁰.

Las diversas leyes autonómicas de Servicios Sociales otorgan a la iniciativa social no lucrativa, el carácter de elemento relevante del sistema y, por lo tanto, con posibilidades de desempeñar un importante papel en el ámbito de los Servicios Sociales, por medio de la participación en el desarrollo de los distintos servicios y prestaciones²⁹¹. Por otra parte, la propia importancia del mismo exige un esfuerzo en pro de lo que se ha venido a llamar su “visibilidad”, y legitima a los poderes públicos para establecer

²⁸⁹ ADELANTADO y JIMÉNEZ, en FANTOVA AZCOAGA, F.: “Marco conceptual normativo y estratégico para una política foral de servicios sociales en Gipuzkoa”, 2009, pág. 12. www.academia.edu

²⁹⁰ JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, en AA.VV.: *El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja, Una primera aproximación*, Logroño (Gobierno de La Rioja-Instituto de Estadística de La Rioja), 2011, pág. 19.

²⁹¹ A modo de ejemplo, la Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla y León, en su artículo 87, relativo al fomento de la iniciativa social sin ánimo de lucro, establece que las Administraciones públicas de Castilla y León fomentarán la creación y desarrollo de entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro y las relacionadas con el voluntariado, garantizando su actuación coordinada en el sistema deservicios sociales de responsabilidad pública según lo definido por la planificación estratégica de servicios sociales o los objetivos marcados por la normativa aplicable en cada caso; asimismo, señala que las Administraciones públicas de Castilla y León, ante análogas condiciones de calidad, eficacia y costes, darán prioridad a la colaboración con entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro. En la relación con las Administraciones públicas de Castilla y León, la participación en el sistema de servicios sociales de las entidades de iniciativa social sin ánimo de lucro Cruz Roja Española y Cáritas, merecerá una atención especial.

mecanismos de control que garanticen la “transparencia” de su funcionamiento, una de las claves de su consolidación y expansión²⁹².

La colaboración de las entidades del TSAS con la Administración local, principalmente las entidades singulares y de primer nivel, desde la promulgación de la Ley 27/2013 de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local, plantea una serie de incertidumbres e impactos posibles: dicha colaboración puede ser un incentivo para mejorar los niveles de eficiencia, cooperación y convergencia entre las organizaciones para suprimir la duplicidad de servicios en espacios geográficos reducidos y un incentivo a la unificación-agrupación del sector. Sin embargo, también tiene un impacto negativo reflejado en el debilitamiento de la capacidad de interlocución del sector, la falta de concreción del papel de la sociedad civil y las ETSAS en los foros de participación y el debilitamiento de la colaboración con el poder local en la gestión de servicios sociales de proximidad²⁹³. En fin, la concreción de dichas relaciones, dependerá tanto de los órganos de la Administración como del desempeño del rol por el que trabajen las organizaciones, en un marco de responsabilidad, por la consecución efectiva de los intereses de que señalan defender.

Por último, conviene señalar cómo el fenómeno de la implicación de entidades asociativas y fundacionales en la producción de servicios de titularidad pública, mediante distintas modalidades de acuerdos de colaboración, es un fenómeno que según algunos teóricos y técnicos, tiene consecuencias sobre las actividades que desarrollan dichas entidades y sus dinámicas organizativas, llevando en muchas ocasiones a una evolución y cambio en sus funciones organizacionales, desde el activismo político inicial mediante acciones disruptivas, al activismo más moderado o a la colaboración directa en la prestación de servicios públicos²⁹⁴.

²⁹² PIÑAR MAÑAS, J.L., “Tercer Sector, sector público y fundaciones”, cit., pág. 26.

²⁹³ MARBÁN GALLEGO, V.: “El nuevo marco competencial de los servicios sociales: visión e impacto en el Tercer sector de acción social”, en AA.VV.: *Encuentro Imsero – UIMP. Incidencia de la Ley de racionalidad y sostenibilidad de la Administración Local en la organización y gestión de los servicios sociales por las Administraciones Públicas*, Santander, 2014. www.imsero.es/InterPresent1/groups/gimsero/documents/binario/uimp14_v_marban

²⁹⁴ RODRÍGUEZ GARCÍA, M.J.: “Asociaciones y coproducción de servicios en los municipios españoles”, *Cuadernos de Trabajo Social*, Vol. 25, núm. 2, 2012, pág. 358.

Si se realiza una adaptación del concepto de red de relaciones intergubernamentales, entendido como *un número diverso de actores gubernamentales que están conectados a través de un tipo específico de interacción, dentro de un cierto contexto*²⁹⁵, a las relaciones entre las organizaciones del Tercer Sector y los gobiernos, se puede entender la similitud existente, en tanto que estas redes de relaciones, al igual que en el caso de las redes de relaciones intergubernamentales, se rigen por patrones tales como: el intercambio de recursos, el dominio organizativo, los conflictos parciales, las fórmulas de autoridad, las dependencias de poder, etc. Asimismo, el crecimiento de la red y/o de su complejidad supone la aparición de necesidades y de situaciones más o menos conflictivas a resolver mediante normas formales e informales, tales como la valoración de los costes y beneficios de la propia red, la posibilidad o imposibilidad de cambiar los recursos dirigidos de una propuesta hacia otra, atendiendo criterios de oportunidad y la ineficiencia producida por un exceso de reglamentaciones²⁹⁶.

En España, las redes de relaciones de las entidades del TSAS con las Administraciones se caracterizan por determinados rasgos, que en ocasiones favorecen y en otras dificultan las propias relaciones y la eficacia de la acción de las primeras. Un gran número y variedad de las unidades gubernamentales (de la Administración central, autonómica y local, diversificado en Ministerios, Consejerías, Áreas y Concejalías); el número y la variedad de funcionarios públicos que intervienen en las relaciones (Ministros, Secretarios de Estado, Consejeros, Directores generales, Subdirectores, Diputados, Concejales, técnicos); la escasa estabilidad en la intensidad, la regularidad y la frecuencia de los contactos entre los miembros de la red y la frecuencia en el cambio de los representantes de ambas partes, si bien de forma especial en la gubernamental.

²⁹⁵ WRIGHT, en PÉREZ GUERRERO, L.: *Las políticas públicas de desarrollo local desde un enfoque institucional: el caso de las entidades locales de la provincia de Alicante*, Tesis doctoral, Madrid (Universidad Complutense de Madrid-Facultad de Ciencias Políticas y Sociología), 2005, pág. 43.

²⁹⁶ PÉREZ GUERRERO, L.: *Las políticas públicas de desarrollo local desde un enfoque institucional: el caso de las entidades locales de la provincia de Alicante*, cit., pág. 43.

2.4. ALGUNOS INTERESES PARTICULARES Y ENFRENTADOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS ENTIDADES DEL TSAS

Desde la teoría de los grupos de interés, independientemente de los posicionamientos particulares y las tipologías de grupos existentes, se produce un planteamiento común de partida, presente ya en el nombre dado a los colectivos y estructuras de que se habla: el interés, o *stake*; es decir, el interés del grupo respecto a la organización de que se trate, de modo que su existencia no se realiza en abstracto, sino en tanto la relación, presente o futura, que se instituye entre ambos. De este modo, los intereses de los grupos, que de hecho estén relacionados con una organización en el marco de unas coordenadas espacio-temporales, plantearán a los responsables de la organización el reto de responder. Respuesta que siempre se dará, pues como la doctrina señala en el contexto de la comunicación²⁹⁷, no es posible no responder, ya que la no respuesta es una forma de respuesta. Del mismo modo, se dice que las organizaciones participan en todo momento de la trama compleja de su entorno aunque no actúen, pues el no actuar es una (su) forma de participar²⁹⁸.

Se plantea así que los máximos responsables, patronos y directivos, se sitúan en una coyuntura de toma de decisiones frente a intereses diversos y en ocasiones enfrentados, representados -de forma explícita o no- por diferentes grupos en una simultaneidad temporal o en momentos distantes en el tiempo, pero para los cuales ha de encontrar respuestas acordes con la ética de la organización y la legitimidad del interés. Es importante resaltar que los patronos y directivos son, en las entidades del TSAS, al igual que en las empresas lucrativas, los protagonistas principales de la

²⁹⁷ El primer axioma de la Comunicación de PAUL WATZLAWICK, señala que es imposible no comunicarse, pues la no comunicación, ya es una comunicación, en MOSCOSO BARCIA, Y.M.: “Es imposible no comunicarse”, en AA.VV.: *XVIII Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, Buenos Aires (Facultad de Diseño y Comunicación - Universidad de Palermo), Vol. 13, 2010, pág. 95.

²⁹⁸ MANUCCI, M.: “Mapas para la complejidad. Liderazgo, incertidumbre y estrategia”, *Universidad Empresa*, Vol. 6, núm. 12, 2007, pág. 9.

actuación empresarial socialmente responsable, al entenderse esta aplicable a las entidades no lucrativas, pero que al mismo tiempo y del mismo modo que ocurre con los propietarios y los accionistas de las empresas lucrativas, ellos son en sí mismos un grupo de interés, en ocasiones enfrentado al resto de los grupos, pero con la diferencia respecto a aquellos de que, en este caso, no son los propietarios de la empresa, sino que generalmente, son los gestores contingentes y temporales.

Los grupos en las entidades del TSAS presentan, como en otras organizaciones, intereses enfrentados entre sí, que de forma sucinta pueden resumirse como sigue:

a) *Patronos-socios versus técnicos directivos*: los socios inician el proceso constituyente de la organización, estableciendo objetivos, misión, visión y estrategia. No obstante, al igual que ocurre con las empresas lucrativas, en ocasiones, bien el crecimiento en el número de socios, bien el crecimiento o complejidad de la labor de la propia organización, provoca que los socios no tengan conocimientos suficientes, tiempo suficiente o ambas cosas, por lo que la gestión excede de sus competencias y no puede ser realizada por ellos. Esta situación enfrenta, o puede enfrentar, a la larga, las visiones respecto a la labor a realizar y lleva a que se “apoderen” de la organización los socios que ocupan los cargos directivos -realizando así una labor personalista a espaldas del resto de los miembros- o los técnicos gestores -realizando una labor centrada en la eficacia y eficiencia respecto a metas propias o respecto a criterios técnicos solo por ellos valorados y/o conocidos, obviando los principios y valores origen de la asociación o fundación.

b) *Socios directivos y/o técnicos directivos versus voluntarios*: los dos primeros grupos de interés deciden respecto a la labor de los voluntarios, el qué, el cómo, el cuándo..., situando a los voluntarios en una posición meramente instrumental. Estos desean conocer, saber, opinar... respecto a los aspectos que les atañen, pudiendo llegar si no reciben respuestas satisfactorias, a la desmotivación y al abandono en los casos más extremos.

c) *Socios versus voluntarios*: los voluntarios en las entidades de heteroayuda, en contadas ocasiones son socios, existiendo así dos categorías de sensibilidad e implicación, a veces enfrentadas (equivocadamente) desde parámetros morales. Las

organizaciones de voluntariado son en su mayoría núcleos asociativos, sin embargo se tiende cada vez más a ser voluntario antes que socio.

d) *Trabajadores versus voluntarios*: los voluntarios pueden ser considerados únicamente mano de obra, prescindible cuando en las organizaciones existe una gran presencia de profesionales contratados; por otra parte, cada uno de estos grupos de interés posee cualificaciones diferentes necesarias para actuar adecuadamente en los distintos entornos y aspectos a los que se dirige su esfuerzo, cualificaciones que en ocasiones se enfrentan o desvalorizan recíprocamente. Los voluntarios poseen mayor libertad de acción y de opinión que los trabajadores, mantienen relaciones más espontáneas con los usuarios. Por contra, los trabajadores no siempre buscan la integración social a través de la actividad laboral en la entidad (aunque la actividad laboral pueda ser un mecanismo de integración), mientras los voluntarios en muchas ocasiones buscan (y encuentran) en la entidad los cauces para su integración social.

e) *Voluntarios versus voluntarios*: se plantean enfrentamientos entre los llamados voluntarios “comprometidos”, los “consumistas de experiencias” y “de excepción” (de acciones puntuales y mediáticas) y entre los voluntarios que se identifican con una causa y/o con una entidad y aquellos esporádicos que asumen su labor de voluntarios independientemente de la causa, pasando de unas experiencias a otras sin dificultad. También caben discrepancias y enfrentamiento entre voluntarios militantes y pietistas²⁹⁹; entre los voluntarios reales y los potenciales, así como conductas de los primeros dirigidas al control del número de voluntarios que la entidad acoge, de modo que los existentes en un momento dado pueden abogar por establecer barreras de entrada a nuevas personas, en aras de primar y consolidar un voluntariado de calidad frente a la cantidad³⁰⁰, cuando no, para obtener una posición de mayor protagonismo en la organización de personas determinadas, que se diluiría con un número mayor de voluntarios;

²⁹⁹ Es interesante el estudio realizado por SEGOVIA BERNABÉ al respecto, vid. SEGOVIA BERNABÉ, J.L.: “Neoliberalismo y ONGs: Visión crítica del voluntariado”, *Nómadas*, núm. 2, 2000. <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/2/jlsegovia1.htm>

³⁰⁰ VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, cit., pág. 614.

f) *Voluntarios versus usuarios*: desde una relación asimétrica entre ambos grupos³⁰¹, la imagen burguesa de los voluntarios frente a los usuarios de clases más humildes³⁰² puede provocar rechazo interiorizado cuando no sumisión;

g) *Trabajadores versus usuarios*: en ocasiones, las empresas priorizan los intereses y demandas de los trabajadores frente a los usuarios, en aspectos relativos a los horarios o espacios, asumiendo prácticas propias de las empresas lucrativas o de la Administración pública. Los profesionales pueden mostrar prepotencia respecto a los procedimientos y metodología empleada, primando lo técnico respecto a lo humano. Las personas destinatarias, en este contexto pueden aceptar únicamente recursos inmediatos y no incorporarse a procesos de cambio e inserción propuestos por los profesionales desde la visión y objetivos de la organización; Y,

h) *Entidad versus empresa lucrativa*: como se ha señalado *supra*, la colaboración entre ambos grupos de organizaciones puede responder a intereses legítimos, si bien, desde las organizaciones que los representan, en ocasiones los discursos públicos se llenan de descalificaciones o infravaloraciones respecto a la validez de las acciones respectivas.

Es importante resaltar que, en el seno de las organizaciones, un mismo individuo puede pertenecer a más de un grupo de interés y que su comportamiento dependerá en cada momento del grupo en el que se incluya como prioritario³⁰³. En las organizaciones del TSAS con voluntariado, resulta imprescindible mencionar el posible conflicto de roles en los voluntarios, ya que las personas socias pueden ser asimismo voluntarias y las personas voluntarias, en tanto socias, formar parte de los órganos de gobierno -tal caracterización dual se establece como legítima en la nueva Ley del Voluntariado (art.

³⁰¹ Se recomienda la incorporación de los grupos sociales excluidos a la práctica del voluntariado, fundamentándolo en el acceso a los beneficios personales que se reciben a través de la práctica del mismo. Este planteamiento supone la búsqueda de una integración social indirecta, que no dependería de los servicios recibidos a través de los trabajadores, sino de las capacidades y recursos obtenidos a través de la propia práctica voluntaria: conocimientos, experiencia personal rentabilizable en el mercado de trabajo, capital relacional, etc. NACIONES UNIDAS: Resolución aprobada por la Asamblea General. 56/38. Recomendaciones sobre el apoyo al voluntariado. 10 de enero de 2002.

³⁰² ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente, cit., pág. 122.

³⁰³ NAVAS LÓPEZ. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”, Madrid (Civitas), 2002, pág. 69.

10), cuando señala que *la condición de persona voluntaria es compatible con la de ser socia o socio o con la participación en los órganos de gobierno de la entidad de voluntariado de acuerdo con lo que se establezca a tal efecto en el acuerdo de incorporación*. Igualmente, los trabajadores pueden ser voluntarios en la misma empresa que ejerce su actividad asalariada (art. 10), circunstancia que exige de los responsables un cuidado especial para resolver los posibles conflictos del rol que se den en su seno.

Desde un planteamiento dinámico, una vez identificados los grupos de interés que interactúan y tienen relación con la organización, se ha de buscar desde una perspectiva global garantizar el adecuado equilibrio en la relación, atención y repuesta a los mismos (y en la distribución de recursos y poder); pues precisamente la respuesta a las necesidades diversas y deseos legítimos y frecuentemente contrapuestos es lo que se puede entender por responsabilidad social empresarial³⁰⁴. Dar solución adecuada a los intereses de los diferentes grupos y a los enfrentamientos de intereses como los señalados y otros posibles, implica y exige en las personas que dirigen las organizaciones no lucrativas de acción social, una serie de comportamientos acordes con la ética, por lo que desde esta se considera conveniente y fundamentada la actuación de las entidades del TSAS desde la filosofía, política y estrategia de responsabilidad social empresarial.

3. ARGUMENTACIÓN DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

La sociedad es una unidad ordenada de relaciones que tiene un carácter real pero accidental y libre. Por eso, las conclusiones de las ciencias humanas y sociales no son más que generalizaciones y no pueden pretender universalidad; las regularidades descubiertas, no dan lugar a teorías universales estrictas, aplicables directamente a los

³⁰⁴ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. *et alii*: *La Responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Madrid (UNED), 2002, págs. 47-48.

casos particulares³⁰⁵. En economía en particular, no hay dos eventos exactamente iguales, lo que demuestra una validez suficiente, pero imprecisa, de las mediciones³⁰⁶.

Se trabaja, por tanto, con la probabilidad de que algo suceda en unas coordenadas espacio-temporales dadas, por lo que el grado de predictibilidad que poseen las estructuras sociales capacita para planear proyectos a largo plazo³⁰⁷.

La Teoría institucional hace referencia a los distintos factores o mecanismos ideados por la sociedad para conducir las relaciones o el comportamiento humano, lo que supone la utilización del concepto “institución” de una manera muy amplia. Las instituciones³⁰⁸ son las normas y reglas restrictivas que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella.

Se distingue entre instituciones formales, que comprenden las leyes, los reglamentos y los procedimientos gubernamentales, e instituciones informales que incluyen las ideas, las creencias, las actitudes y los valores de las personas, es decir, la cultura de una sociedad determinada.

Las instituciones son imposiciones ideadas por los seres humanos que estructuran y limitan sus interacciones y reducen la incertidumbre, ya que establecen una estructura en la que realizar la interacción humana en la vida diaria, determinando y constriñendo el conjunto de elecciones de los individuos. Las incertidumbres surgen ante la gran complejidad de problemas que debe resolver el ser humano y el cúmulo de elecciones posibles que puede tomar para solucionarlas. Teniendo en cuenta que la información que se posee es incompleta y que la capacidad mental del individuo para procesar,

³⁰⁵ CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, pág. 55.

³⁰⁶ MARSHALL, A.: *Filosofía de la ciencia*, Pamplona (EUNSA), 1999, pág. 188.

³⁰⁷ MacINTYRE, A.: “Tras la virtud” en CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, pág. 56.

³⁰⁸ Las instituciones incluyen todo tipo de limitaciones que los seres humanos crean para dar forma a la interacción humana. Se componen de: a) limitaciones informales (códigos de conducta, normas de comportamiento, ideas, creencias, actitudes, valores sociales, hábitos,...); y b) limitaciones formales (constituciones, leyes normas, reglamentos,...). A la vez, las instituciones también comprenden c) las características propias de aplicación de estas limitaciones (policía, sistema judicial,...). Vid. NORTH, en DÍAZ CASERO, J. C., URBANO PULIDO, D. y HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.: “Teoría económica institucional y creación de empresas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 3, 2005, pág. 200.

organizar y utilizar la información es limitada, las instituciones, concebidas por el ser humano para estructurar sus relaciones, limitan el conjunto de elecciones que ofrecen a los actores, reduciendo así la incertidumbre³⁰⁹.

El proceso de aprendizaje acumulativo de los seres humanos, desarrollado a través del tiempo y transmitido por sus creencias culturales de generación en generación, configura la manera en la que se desarrollan las instituciones. Por tanto, el tiempo es la dimensión en la cual los procesos de aprendizaje colectivos van moldeando la evolución institucional a través de sus diferentes elecciones continuas. Las instituciones son una creación humana, evolucionan y son alteradas por los seres humanos y afectan al desempeño económico, ya que el marco institucional existente condiciona, mediante la estructura de incentivos y oportunidades, las acciones de los diversos agentes que actúan en la sociedad. De esta manera, los empresarios, como agentes económicos, ven limitadas sus acciones por esta estructura institucional ya que las reglas de juego (derechos de propiedad, legislación mercantil, trámites de constitución, ideas, creencias culturales, actitudes hacia el mismo, etc.) afectan a su aparición y desarrollo³¹⁰.

Desde distintas ramas de las ciencias sociales (sociología, antropología y psicología social) se plantea que los seres humanos son producto del entorno donde se desarrollan. Así pues, el comportamiento de los empresarios, a la hora de decidir sus actuaciones, se ve notablemente influido por los factores del entorno, de modo que las normas de comportamiento tomadas por otras empresas de la misma industria o de otras de la misma zona o región influyen en dicho comportamiento³¹¹. Los sociólogos institucionalistas impulsaron la denominada teoría institucional para realizar el análisis organizativo, enfatizando la importancia de los procesos culturales y señalando cómo las acciones de la organización son guiadas por la necesidad de obtener legitimidad³¹². La consecución de dicho objetivo de legitimidad se refleja en que las

³⁰⁹ NORTH, en DÍAZ CASERO, J. C., URBANO PULIDO, D. y HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.: “Teoría económica institucional y creación de empresas”, cit., pág. 200.

³¹⁰ DÍAZ CASERO, J. C., URBANO PULIDO, D. y HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.: “Teoría económica institucional y creación de empresas”, cit., pág. 2010.

³¹¹ DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. *et alii*: *La Responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, cit., pág. 47.

³¹² Es importante recordar en este punto, la importancia, señalada por algunos autores, de la legitimización social de las organizaciones, entendida como la aceptación de la organización por parte del entorno y calificada como un elemento esencial para su supervivencia, en GARCÍA RAMOS, C.: “La

acciones, prácticas o procesos puestos en marcha por una organización sean considerados como apropiados o deseables dentro del sistema de normas, creencias y valores del entorno institucional³¹³.

El institucionalismo sociológico atribuye un importante papel al contexto cultural e histórico a la hora de entender el marco institucional y plantea que las instituciones son altamente maleables. Desde este planteamiento, se entiende por institución, un proceso organizado y establecido que con frecuencia representa las reglas que componen la sociedad; representa un orden social que ha alcanzado cierto estado, modelos o patrones de acción dados dentro del campo organizativo³¹⁴. Reglas institucionales que afectan las estructuras organizacionales y el desempeño de éstas y que irán moldeando a lo largo del tiempo la estructura de las organizaciones mediante la adopción de mitos racionalizados, entendiendo por tal las decisiones o formas de hacer las cosas que se presumen como adecuadas, haciendo que tales formas de hacer parezcan racionalmente eficientes, más allá de su eficiencia real³¹⁵.

La teoría institucional señala que las organizaciones tienden a adoptar fórmulas aceptadas y consolidadas en su entorno de referencia, produciéndose el denominado isomorfismo institucional³¹⁶. En un entorno de incertidumbre sobre las relaciones causa-efecto, las organizaciones suelen utilizar el recurso de imitar el comportamiento de otras de su entorno de referencia, percibidas como exitosas. Aquellas cuyos objetivos no están claramente determinados y no disponen de sistemas efectivos de evaluación de sus resultados tienden a reproducir las instituciones de su entorno de referencia como mecanismo de legitimidad. Así, con la reproducción de los mecanismos de

influencia de la responsabilidad social corporativa (RSC) sobre la sostenibilidad del crecimiento empresarial”, en AA.VV., (AYALA CALVO, J.C., Coord.): *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*, Logroño (Universidad de La Rioja), 2007, 3107.

³¹³ VACA ACOSTA, R.M. *et alii*: “Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques; Stakeholders, Capital intelectual y Teoría Institucional,” en AA.VV., (AYALA CALVO, J.C. Coord.): *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*, Logroño (Universidad de La Rioja), 2007, pág. 3138.

³¹⁴ GÓMEZ HARO, S. *et alii*: “Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo”, *Gestión Joven*, núm. 5, 2012, pág. 4.

³¹⁵ VACA ACOSTA, R.M. *et alii*: “Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques; Stakeholders”, *cit.*, pág. 3137.

³¹⁶ MONJE, V.: “¿En qué consisten las ideas de isomorfismo institucional y decoupling?”, *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, núm. 6, 2012.

estructuración y actuación, tanto a nivel formal como informal, aceptados por el contexto de la organización, tienden a ganar legitimidad y aumentar su capacidad de supervivencia, pues su evaluación social se realiza en esos términos y no en función de los resultados de su actividad concreta en términos de eficacia o eficiencia.

Cuando los directivos operan en entornos inestables, donde los criterios de éxito y fracaso son ambiguos, cambiantes o conflictivos, y cuando sus dinámicas de actuación no son bien entendidas, tienden a buscar referentes legitimados que faciliten la argumentación de sus decisiones. El enfoque neo-institucionalista destaca que, en la práctica, los directivos operan dentro de constricciones económicas, regulativas, de poder relativo (en relación a otros actores implicados en su ámbito de actuación) y de límites asociados a la posición de su administración dentro de un entramado organizativo. En el necesario proceso de interpretación y análisis de las realidades particulares que se proponen transformar, los enfoques neo-institucionalistas aportan una visión multidimensional de las instituciones atendiendo no solo a su funcionalidad respecto a las relaciones entre los actores involucrados, sino también a su dimensión simbólica. La tendencia a adoptar las fórmulas modernizadoras promovidas desde diversos organismos internacionales puede interpretarse como un proceso de isomorfismo institucional orientado a conseguir cierto grado de legitimidad que dé acceso a diversos recursos³¹⁷ considerados clave en el contexto de referencia en el que operan³¹⁸. El descubrimiento de un isomorfismo entre dos estructuras significa esencialmente que el estudio de cada una puede reducirse al de la otra; también significa una analogía como forma de inferencia lógica basada en la asunción de que dos cosas son la misma en algunos aspectos, aquellos sobre los que está hecha la comparación, pues en ciencias sociales, un isomorfismo consiste en la imitación o copia de la estructura de un hábitat o un sistema a otro³¹⁹: se plantea en este contexto, que las entidades del TSAS como empleadoras se identifican con los elementos que caracterizan a la empresa lucrativa en cuanto tal.

³¹⁷ Como ejemplo se puede señalar la valoración de la existencia de sistemas de *Calidad* en las entidades del TSAS para acceder a subvenciones públicas.

³¹⁸ Vid. Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura.

³¹⁹ SERLIN, J.: *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*, Tesis Doctoral, Buenos Aires (Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas), 2010, pág. 150.

Para las organizaciones, el conocimiento de las instituciones que las rodean es importante en la medida en que pueden sufrir unos costes mayores por no adaptarse a los patrones institucionales. Al no entender o compartir estructuras cognitivas con el resto de las organizaciones, necesitarán más tiempo y esfuerzo (tanto económico como intelectual) para entender las exigencias institucionales y adaptarse a ellas. El coste puede ser también de tipo social por la pérdida de apoyo de los diferentes grupos de interés, al no atender sus expectativas reflejadas en las exigencias institucionales.

Los principales mecanismos que se apuntan por la doctrina científica para la adaptación institucional son: a) El isomorfismo mimético, que resulta de la respuesta a la incertidumbre; cuando las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre, copian las prácticas innovadoras puestas en marcha por otras organizaciones exitosas, sin tener clara idea de si mejorarán de una forma efectiva los desempeños de la propia organización.

b) El isomorfismo coercitivo, que implica dependencia y surge a partir de la influencia política y legal; desde esta modalidad, las organizaciones adoptan prácticas impulsadas por presiones (a veces legales) de los agentes que componen su entorno de una manera formal o informal. Y,

c) El isomorfismo normativo, que resulta de la capacitación y profesionalismo compartido que lleva a la obligación y la acreditación; la formación profesional y el desarrollo de organizaciones profesionales dentro de campos organizativos, conduce a que el personal directivo apenas se diferencie entre organizaciones, con lo que se adoptan técnicas y prácticas que la comunidad profesional considera efectivas y se obtiene, al acatar dichas formas de actuar, la legitimidad deseada³²⁰.

Los cambios provenientes del entorno provocan nuevas exigencias institucionales que promueven e incitan cambios introduciendo en el campo organizativo nuevas prácticas, procesos y estrategias, forzando a las organizaciones a abandonar prácticas antiguas y adoptar otras nuevas. De este modo, las organizaciones interpretan o pueden interpretar su entorno para entender las respuestas dadas ante las presiones institucionales; las que lideran este proceso se constituyen en actores que crean normas,

³²⁰ VACA ACOSTA, R.M. *et alii*: “Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques; Stakeholders”, cit., págs. 3138-3139.

modelos, guiones y patrones de comportamiento consistentes con su identidad y sus intereses, y las establecen como estándar para legitimar otras acciones³²¹.

La teoría institucional proporciona un marco teórico para estudiar el enfoque de las acciones de responsabilidad social empresarial por parte de las organizaciones, ya que ayuda a entender y tratar las diferentes formas de interacción (formales e informales), en el marco general de unas reglas de juego establecidas que influyen en el desarrollo económico y en la actividad organizativa. Las distintas perspectivas de la teoría institucional (económica, antropológica, psicológica, política, sociológica) ayudan a entender la influencia que ejercen las diferentes instituciones en el comportamiento de la organización, en el caso objeto de estudio, la postura hacia la responsabilidad social empresarial. Dicha perspectiva pone su énfasis en el entorno, en el análisis del contexto que envuelve a la organización, la influencia de los valores y premisas de la organización y la importancia de las estructuras cognitivas en su comportamiento. Desde la perspectiva del nuevo institucionalismo las organizaciones que se encuentran en un mismo campo³²² organizativo presentan una mayor homogeneidad³²³.

Se ha estudiado la relación de las instituciones con la gestión organizativa, llegando a establecerse tres dimensiones institucionales importantes que influyen o pueden influir en el comportamiento: programas legales, conocimiento y cultura innovadora de la sociedad. Las primeras, incluyen las políticas gubernamentales que promocionan y proveen apoyo; las instituciones cognitivas se refieren al conocimiento y a las habilidades que poseen los individuos de un país determinado respecto a temas

³²¹ GÓMEZ HARO, S. *et alii*: “Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo”, cit., pág. 20.

³²² En el análisis de la Responsabilidad Social de las Empresas como objeto de estudio de la sociología (tal y como teorizaron BOURDIEU y WACQUANT), se utiliza el concepto de “campo”, definido éste, como un escenario de relaciones de fuerza y de luchas encaminadas a transformarlas y, por consiguiente, el sitio de un cambio permanente. Se estudia así, la RSE como un mercado en el que los objetos en juego son los discursos y las prácticas en la materia; discursos y prácticas investidos de capital económico, político, social y/o simbólico y en el que los distintos agentes aspiran a convertir sus discursos en hegemónicos, o en pensamiento único, así como a tomar la mayor parte posible en la definición, aplicación, rendición de cuentas y verificación de las políticas socialmente responsables. Vid. MAIRA VIDAL, M.M.: *La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial: un campo de negociaciones y luchas entre distintas instituciones y actores*, Tesis Doctoral, Madrid (Universidad Complutense-Departamento de Sociología III), 2012, pág. 32.

³²³ GÓMEZ HARO, S. *et alii*: “Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo”, cit., pág. 23.

relacionados con la gestión empresarial; y, las normativas, se refieren al grado en que los habitantes valoran la actividad concreta en cada caso³²⁴. De forma que, las instituciones están formadas por estructuras reguladoras, cognitivas y normativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social³²⁵, pero es importante resaltar que las instituciones, al menos en lo que se refiere a las normas formales, no son creadas necesariamente para ser eficientes socialmente, ya que lo habitual es que nazcan para servir los intereses de aquellos grupos que tienen poder para imponerlas.

Estas ideas pretenden resaltar que la RSE se ve afectada por el entorno institucional en el que se encuentre, tanto desde el marco legal, como desde el socio-cultural. No obstante, han de realizarse investigaciones empíricas que así lo planteen y permitan verificar las relaciones entre la RSE y las instituciones existentes en el entorno, con el objetivo de establecer la aplicabilidad de la teoría institucional para explicar el desarrollo de la RSE en las empresas de mercado y en las organizaciones no lucrativas

Algunos procesos vividos en el ámbito de la empresa y de otras organizaciones hace pensar que del mismo modo que ha ocurrido con la calidad y la gestión por procesos, está ocurriendo por lo que respecta a la RSE. Respecto a la calidad, se puede mencionar como ejemplo el trabajo realizado desde el año 2000 por un grupo formado por representantes de varias organizaciones del TSAS³²⁶ respecto a la implantación de sistemas de calidad en dichas organizaciones, con el propósito de hacerlo extensible a todas aquellas que así lo desearan, pues se planteó y supuso una guía para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en las entidades del TSAS integrado dentro del

³²⁴ Los estudios realizados por BUSENIT, GÓMEZ Y SPENCER se refieren en concreto a la actividad emprendedora, en GÓMEZ HARO, S. *et alii*: “Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo”, cit., pág. 7.

³²⁵ SCOTT: en GÓMEZ HARO, S. *et alii*: “Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo”, cit., pág. 7.

³²⁶ Dichas organizaciones fueron: Cáritas, Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), Confederación Española de Organizaciones a favor de Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS), Cruz Roja Española (CRE), Federación Mujeres Progresista, Fundación Juan Ciudad (Orden Hospitalaria San Juan de Dios), Fundación Secretariado General Gitano (FSGG), Fundación Vínculos, Asociación Pioneros, Instituto de Treball i Serveis Socials (INTRESS) y la Plataforma de ONG de Acción Social; entidades configuradoras del Grupo de Calidad del Consejo Estatal de ONG de acción Social. Organizaciones que implantaron el sistema de calidad establecido en la Norma Ongconcalidad y fueron ganadoras del premio ONSERSO Infanta Cristina 2003 a la Calidad en los Servicios Sociales. Vid. AA.VV.: *Norma Ong con calidad*, GARAU, J (Coord.), Madrid (Consejo Estatal de ONG de Acción Social), 2003, pág. 7.

sistema general de gestión, entendiendo que el modo y la extensión con la que los elementos deben ser aplicados dependerá de factores tales con el tamaño de la organización, la naturaleza de las actividades y las condiciones en las que opere³²⁷. El trabajo mencionado dio lugar a un documento de trabajo denominado *Norma Ongconcalidad*, elaborado desde la convicción de que toda entidad del TSAS (ONG) que actúe orientada hacia y con calidad tiene que regirse por determinados valores y principios, descritos en la propia norma³²⁸. Desde lo señalado, se observa la tendencia no solo a sistematizar y normalizar los procesos y formas de actuar, sino también a generalizar los comportamientos correspondientes.

Desde un punto de vista práctico, en la historia reciente se diferencian tres etapas en el proceso de institucionalización del TSAS: la fase de eclosión asociativa (1978-1992) seguida de otra de consolidación institucional y organizativa (1993-2007) y una tercera etapa de crisis de sostenibilidad del TSAS (2008-actualidad), a través de las cuales las políticas públicas marcan en gran medida el ritmo y el espacio de desarrollo del sector (la relación entre autonomía y dependencia), definiendo sus instrumentos de apoyo y formas de colaboración (basadas en la cooperación y la complementariedad) y concretando los modos de participación de las entidades y del voluntariado (consulta organizativa y participación cívica)³²⁹. Se puede pensar en el año 2015 como fecha clave en el inicio de una nueva etapa en dicho proceso de institucionalización del subsector, al tener lugar dos circunstancias novedosas e importantes: la firma del primer Convenio colectivo estatal de acción e intervención social para el periodo 2015-2017 y la promulgación de la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social.

La situación actual plantea la etapa denominada *crisis de sostenibilidad*, en un contexto de mayor exclusión social, entendida no solo por referencia a las dificultades de financiación a medio plazo sino también y, sobre todo, aludiendo a la sostenibilidad institucional o capacidad del sector para ser un agente central en el desarrollo de la

³²⁷ AA.VV.: *Norma Ongconcalidad*, cit., pág. 7.

³²⁸ Los principios a que hace referencia la Norma son: la dignidad humana, la defensa de los derechos presentes y futuros, la solidaridad, la profesionalidad, la voluntariedad, la orientación al cliente, la participación y descentralización, la transparencia, la eficacia y la eficiencia, la mejora continua, la gestión de la globalidad de la misión de la organización, el compromiso democrático, la implicación social y la colaboración institucional. AA.VV.: *Norma Ongconcalidad*, cit., págs. 5-7.

³²⁹ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 25.

emergente reforma social. Capacidad que implica no solo la respuesta rápida y eficaz a las crecientes necesidades sociales sino también a la posibilidad de movilizar a la población en defensa de los derechos sociales.

En este doble contexto de crisis de sostenibilidad (financiera y cívica) el largo período de reconstitución de la sociedad civil organizada, sobre todo del TSAS, estaría entrando en una nueva etapa de desarrollo en la que este sector, como agente representativo de la sociedad civil, se ve frente a nuevos retos de futuro³³⁰. Desde el Consejo estatal de ONG de acción social se define el doble objetivo a desarrollar: “*garantizar la prestación de bienes y servicios que realiza el Tercer Sector Social a las personas y colectivos más vulnerables y, en segundo lugar, aumentar la incidencia política del Tercer Sector a partir de su fortalecimiento como actor social*”³³¹. Resulta evidente, que desde la dimensión institucional, los conocimientos y la cultura innovadora de la sociedad, que influyen o pueden influir en el comportamiento de las entidades del TSAS, se opta (tanto desde los teóricos como desde los prácticos) por un discurso común, menor heterogeneidad y mayor homologación y trabajo en red³³².

En el concreto ámbito de las entidades del TSAS, se defiende y argumenta la incorporación de sistemas de gestión eficaz, con un giro hacia lo empresarial, que en la realidad española cuenta ya con realizaciones efectivas en entidades concretas y significadas de la Economía Social. Para ello, las actividades de administración y gestión han de introducir exigentes criterios de profesionalidad en las labores de dirección³³³. El modelo actual del TSAS (denominado Modelo Competitivo)³³⁴, tiene

³³⁰ RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, cit., pág. 26.

³³¹ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013–2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012, pág. 5.

³³² En este momento, el TSAS sigue siendo un sector de amplia heterogeneidad interna y escasa coordinación inter-asociativa, a lo que se añade una amplia disparidad ideológica. El sector tiene ante sí el reto de avanzar hacia una voz y posición unificada desde principios y valores propios que si bien, respete y refleje su enorme diversidad, con un discurso común y compartido llegue a un modelo de articulación del sector que sea claro, conocido y legitimado por el conjunto. Vid. RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013, pág. 45.

³³³ ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, cit., pág. 57.

³³⁴ El denominado “Modelo Competitivo”, situado en el periodo de finales de s. XX hasta la actualidad, se considera la cuarta fase de formación del sector no lucrativo, siendo la anteriores: primera fase: Modelo Cívico Voluntario: inicios de la humanidad; segunda fase: Modelo de Padrinazgo Filantrópico: desarrollo

como elementos definitorios, la atención a los principios y técnicas de gestión, la profesionalización del equipo humano y la adquisición de modos y comportamientos de orientación empresarial³³⁵. Situación dada, en muchas ocasiones y para muchas organizaciones del TSAS, como consecuencia del desplazamiento económico y simbólico de éstas por la empresa privada, por lo que el núcleo más sólido del sector social por su dimensión, facturación e influencia, se decante por estilos y culturas organizativas muy próximos, casi imitativos, a los de la empresa privada³³⁶. De este modo, el debate sobre el Tercer Sector se traslada progresivamente al espacio de las consideraciones sobre la generación eficiente de servicios, en una línea que asume la complementariedad con respecto a los servicios ofertados por la Administración, e incluso, que acepta un patrón de coproducción de servicios, abandonando progresivamente el plano de la participación cívica³³⁷.

Aunque el supuesto de la RSE se señala, de manera general, respecto a las empresas lucrativas, cualquiera que sea su forma jurídica de ordenación, es importante subrayar la tendencia expansiva que conduce, actualmente, a vincularla con todo tipo de organizaciones, sean o no empresas³³⁸. Cabe hablar, por ello, de la existencia de organizaciones socialmente responsables, que adquieren toda su significación a la vista de la gran incidencia que ciertas instituciones ajenas a la actividad empresarial lucrativa tienen o pueden llegar a tener sobre diversos grupos de *stakeholders*³³⁹. Por lo que se refiere a las personas jurídicas fundaciones o asociaciones carentes de ánimo de lucro por expresa prescripción legislativa, titulares, directa o indirectamente, de actividades empresariales, su conexión con la RSE se establece, a priori, de manera más fácil y nítida merced a la idea de interés general que caracteriza a su fin constitutivo como

de civilizaciones; tercera fase: Modelo de los Derechos Adquiridos: Estado del bienestar (s. XX), en ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.: “¿De qué hablamos cuando hablamos del Tercer Sector?”, Universidad de Oviedo.

www.unioviado.es.constitucional.TercerSector.ppt

³³⁵ ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.: “¿De qué hablamos cuando hablamos del Tercer Sector?”, cit.

³³⁶ RODRIGUÉZ CABRERO, G.: “Aproximación al análisis del Tercer Sector de Objeto Social: marco general, objetivos y metodología”, cit., pág. 31.

³³⁷ ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del Tercer Sector. Los tipos organizativos del voluntariado”, *Revista Internacional de Sociología*, Vol. LXV, núm. 47, 2007, pág. 125.

³³⁸ Art. 39, Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

³³⁹ EMBID IRUJO, J.M.: “Notas sobre el régimen jurídico de las entidades sin ánimo de lucro, su estructura interna y la responsabilidad de sus órganos gestores (especial referencia a las fundaciones)”, *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, núm. 7 2003, pág. 59.

personas jurídicas; no obstante, como se ha señalado *supra* -y tanto en cuanto se pretende reiteradamente no identificar de forma absoluta la RSE con las acción social empresarial- cumplir con la misión que justifica su razón de ser, no hace automáticamente a las entidades del TSAS socialmente responsables, sino, la respuesta que den a los intereses de los diferentes stakeholders con los que tengan relación³⁴⁰, es decir, a diferencia de lo que generalmente se proclama respecto a las entidades del TSAS y de las empresas de economía social (ser transparentes y transmitir valores adecuados, estar comprometidos con el medio ambiente e involucrarse con el entorno³⁴¹ o caracterizarse por una especial configuración empresarial, así como por unos valores y principios singulares, la participación de los socios y un buen gobierno corporativo³⁴²), tener como fin *el interés general* en la estructura jurídica, no es sinónimo de ser una entidad socialmente responsable.

A partir de lo señalado hasta ahora, cabe afirmar que en las organizaciones y entidades del TSAS se ha de trabajar activamente para mantener, mejorar o incorporar determinados elementos y formas de hacer que revaliden y fortalezcan satisfactoriamente su identidad, su crecimiento, su nivel de eficacia y eficiencia y permitan transmitir a la comunidad local y la sociedad en general la imagen real de lo que dicen ser, son y quieren ser. No obstante, la tendencia a la similitud e identificación total con las formas de hacer de las entidades lucrativas, no es defendido como un bien por todos los teóricos ni por todas las organizaciones del sector, al entender dicha

³⁴⁰ Como EMBID IRUJO, señala: “*La fundación es una persona jurídica especialmente idónea, en caso de que ejerza una actividad empresarial, para llevar a cabo los compromisos propios de una política rigurosa de RSC. Ya no se trata de una decisión voluntaria de su patronato, o de una norma de sus estatutos, tal vez debida a la voluntad del fundador. La inserción del fin de interés general en la estructura jurídica de la fundación implica trascender la lógica económica de la explotación empresarial en beneficio de un colectivo de sujetos, destinatarios naturales de las prestaciones que dicha fundación haya de efectuar. Es cierto, no obstante, que ese concreto fin de interés general puede coincidir, en mayor o menor medida, con lo que constituye el objeto habitual de la RSC y que, del mismo modo, la fundación puede contentarse –y el ordenamiento no le pediría más- con la realización estricta del mencionado fin, dejando otros compromisos propios de aquélla al margen de su funcionamiento. Esta afirmación, por lo demás, no desmiente nuestro criterio anterior en torno a la compatibilidad de la fundación con la RSC, sino que, simplemente, le permite completar el fin de interés general que ha de cumplir por su propia naturaleza con otros compromisos de semejante tenor, asumidos, en su caso, de manera voluntaria*”, en EMBID IRUJO, J.M.: “Notas sobre el régimen jurídico de las entidades sin ánimo de lucro, su estructura interna y la responsabilidad de sus órganos gestores (especial referencia a las fundaciones)”, cit., págs. 87 y sigs.

³⁴¹ PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”, *Salud y drogas*, Vol. 7, núm. 1, 2007, pág. 137.

³⁴² LONGINOS MARÍN RIVES, J. *et alii* “Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social”, *REVESCO*, núm.108, 2012, pág. 86.

situación como una inadecuada colonización ideológica en los modos de organización, en los procesos de gestión y en los discursos sobre el bienestar social³⁴³.

Parafraseando a PRADINI respecto a la tecnología de gestión, si la RSE es una filosofía y una estrategia importada de la empresa lucrativa, lo que sí se puede hacer, es encuadrarla en el marco de las organizaciones del TSAS, siempre que no se pierda el éxito en la consecución de la misión, o aún mejor, para lograrlo³⁴⁴. Posicionados en este punto de vista, cada tipo de agente que conforma la sociedad debe desarrollar un modelo propio de actuación, ya que las misiones de cada uno son diferentes y por tanto las actuaciones deben ser también diferentes. No obstante, sea cual sea el camino por el que se opte, la similitud o la diferencia, las entidades del TSAS han de ser socialmente responsables, pudiéndose hablar de un modelo propio de RSE en dichas entidades.

Estudiar y comprender o argumentar y reclamar responsabilidad social empresarial a las entidades del TSAS desde su misión, desde los grupos de interés o desde la teoría institucional, supone diferenciar la responsabilidad social de la responsabilidad social empresarial, pues como se ha planteado a lo largo de las páginas precedentes, la responsabilidad social llevada a cabo por dichas entidades (por las personas que actúan desde ellas) es un acto ético desde planteamientos de justicia, cuidado o caridad, dirigido únicamente a los destinatarios de la acción social de la organización, mientras que la RSE (a partir de la filantropía o acaso sin ella) supone una forma de ser y de hacer que de forma transversal en la organización, afecta a todos los grupos de interés relacionados con ella, junto a la acción social concreta que lleve a cabo. De este modo, se concluye que si bien las asociaciones, fundaciones y entidades singulares del TSAS actúan desde la responsabilidad social, no por ello, siempre y todas ellas, asumen la filosofía de una real y permanente responsabilidad social empresarial.

³⁴³ ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, cit., pág. 57.

³⁴⁴ Vid. PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”, *Salud y drogas*, cit., pág. 171.

CAPÍTULO IV. LA RSE DE LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS

La RSE de las entidades del TSAS solo resulta eficaz si incorpora en su estrategia a otros grupos de interés, como, en este caso, los trabajadores pues, puede considerarse una incoherencia profunda que desde las acciones de interés general de dichas organizaciones no se incorporen en la misión o, en casos extremos, se vulneren, la defensa de los derechos humanos, la inclusión social de los trabajadores y las respuestas adecuadas a sus intereses específicos. Por tanto, una misión que tenga presentes dichos aspectos en la población diana, ha de tenerlos presentes *sine quanon* respecto a los sujetos que se incorporan a la organización como trabajadores, de modo que, individualmente o cuando las organizaciones del TSAS trabajan juntas aunando esfuerzos y produciendo sinergias para crear empleo en cuanto empresas de economía social¹, para ser coherentes y casar su misión con su “ética estratégica” (el cómo alcanzar la misión) han de ser socialmente responsables con sus trabajadores, realizando una política laboral satisfactoria.

Se inicia el capítulo con una breve referencia al trabajo y el empleo y a la responsabilidad jurídica como aspectos vinculados al objeto de estudio, en tanto variables independientes que inciden en la responsabilidad social empresarial con el grupo de interés configurado por los trabajadores asalariados. Asimismo, se describen los ámbitos e indicadores de RSE considerados centrales respecto al objeto de estudio,

¹ ONCE y Fundación ONCE, Cáritas, Cruz Roja y Fundación Secretariado Gitano, entre otras organizaciones del TSAS, manifiestan entender el empleo como principal factor de inclusión social, en CABRA DE LUNA, M.A.: “El empleo es el principal factor de inclusión social en la sociedad”. www.europapress.es/epsocial/entrevistas/noticia-cabra-luna-fundacion-once-empleo-principal-factor-inclusion-social-sociedad-20131022170230.html

analizados a partir de los principales estándares existentes, tanto de alcance nacional como internacional.

1. LA IMPORTANCIA PERSONAL Y SOCIAL DEL TRABAJO Y EL EMPLEO

Toda la energía humana que se gasta para resolver necesidades es trabajo. Por consiguiente, es un medio que los seres humanos utilizan para relacionarse con la naturaleza y la sociedad, produciendo, así, su propia vida material, puesto que crean sus medios de subsistencia². El ser humano, desde una perspectiva subjetiva, mediante el trabajo desarrolla capacidades típicamente humanas: la habilidad técnica, la inteligencia operativa, la constancia, la colaboración, el entusiasmo. Asimismo, trabajando o creando las cosas, se construye a sí mismo, por eso, la historia del hombre no puede ser entendida si se prescinde del trabajo³ y de la sociedad económica⁴.

La dimensión humana del trabajo ha sido objeto de análisis y debates en diversos contextos y desde amplias perspectivas del saber humano. La filosofía, la antropología, la economía, la sociología, la psicología, la religión y el derecho, entre otras disciplinas, han profundizado en esta actividad humana. Trabajar es, por definición, una actividad vital y exclusiva de las personas, pues tiene un fin y un objetivo conscientemente orientados a una acción⁵. Entender el trabajo como un acto humano personal tiene consecuencias profundas: en tanto que acción humana es una acción “no transitiva” en la medida en que permanece “transitiva”, en cuanto va más allá del sujeto, buscando una

² BARRIGÜETE GARRIDO, L.M.: *De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el tercer sector*, Madrid, (Universidad Complutense), 2003, pág. 81.

³ ALONSO OLEA, M.: “El trabajo como bien escaso”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 33, 2001, pág. 20.1

⁴ GALINDO GARCÍA, A. “El capital humano como recurso estratégico de las empresas, en AA.VV.: *Marketing y recursos humanos*, cit., pág. 1434.

⁵ KAHALE CARRILLO, D.T.: *La protección jurídica del acoso laboral*, Nuevo León (Fondo Editorial de Nuevo León), 2012, pág. 13.

expresión o un efecto en el mundo exterior, objetivizado en algún producto⁶. El trabajo y su falta es un valor cambiante, pero siempre fundamental, sea por la pervivencia, la subsistencia, por la vida social y cultural o por el progreso. Es un valor central de las relaciones interpersonales y colectivas, es generador y creador de pautas y comportamientos, hábitos y cultura. Además muchos valores dependen del trabajo, del tipo de trabajo o de su ausencia: solidaridad, propiedad, placer, felicidad, ocio, salud...⁷.

Se atribuye al trabajo un sentido constitutivo de la naturaleza humana, indicando que el hombre trabaja para ser hombre, para reconocerse como tal, para alcanzar la realización plena de su humanidad, su perfeccionamiento personal⁸. Mediante el trabajo el hombre no solo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo⁹.

La identificación social de las expresiones trabajo y empleo (entendiendo por tal el acto mediante el cual un trabajador ofrece sus habilidades, su fuerza y su tiempo a un empresario a cambio de un salario) se produce a partir de la economía neoclásica, momento en que la actividad a la que no es posible asignar un precio deja de ser trabajo (trabajo doméstico, ayuda benévola, cuidados de ancianos y enfermos por los familiares, etc.)¹⁰, reduciendo la transcendencia del trabajo como relación social al ámbito estricto de la relación laboral. Para la mayoría de los ciudadanos, la posición que se tenga en relación con el empleo será la posición que se ocupe en el conjunto de la sociedad; pues a partir del empleo se delimita la propia identidad social de los individuos¹¹ En este

⁶ WOJTYLA, K., en CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, cit., pág. 131.

⁷ CLEMENTE, A.: "El trabajo", en AA.VV. (MUÑOZ REDONDO, J. Coord.): *La bolsa de los valores*, Barcelona (Ariel), 1998, pág. 215.

⁸ PIO XI: *Carta Encíclica Cuadragesimo Anno. Sobre la restauración del orden social en perfecta conformidad con la ley evangélica*, (n. 9), 1931.

⁹ JUAN PABLO II: *Carta Encíclica Laborem Excersens* (nn. 5 y 6), 1981.

¹⁰ Si bien, este planteamiento generalizado, tiene grandes detractores, pues esta visión implica un empobrecimiento notable de la noción de trabajo. Vid. F. CRESPO, R.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012, págs. 122-123.

¹¹ La sociedad en su conjunto será una sociedad salarial y toda su legitimidad se jugará en torno al hecho salarial. Vid. GARCÍA LÓPEZ, J.: *El trabajo como relación social: una problematización del modo de construcción del objeto a partir de la sociología del salariado de Pierre Naville*, cit., pág. 390.

contexto, el trabajo asalariado productivo se convierte en central y los demás trabajos (domésticos, solidarios, voluntarios) en secundarios y subordinados a él¹².

Entre otras exigencias, la vida social le impone al hombre la obligación de trabajar, a la vez que lo coloca ante la alternativa de servicios que puede elegir para satisfacer sus necesidades, de acuerdo con sus posibilidades y preferencias. La vida cotidiana muestra la utilidad funcional de la actividad laboral, sin que este reconocimiento pretenda desconocer que en la práctica todo trabajo implica exigencias que pueden satisfacer o no a quien las realiza. El ser humano tiene necesidad de trabajar, tanto por razones antropológicas como por razones vitales: para satisfacer las necesidades básicas de subsistencia, propias y de su familia (comida, cobijo, seguridad...)¹³. El trabajo es, en sí mismo, el medio natural por el que el ser humano se provee de los bienes necesarios para vivir¹⁴, y dentro de dicha actividad social, se considera el trabajo remunerado, por su extensión, el eje central de la distribución de la riqueza y de la integración social en la mayoría de las sociedades¹⁵. El empleo garantiza ingresos, consumo y derechos sociales¹⁶, hasta el punto de que su pérdida genera, en la mayoría de las ocasiones, una crisis personal y de relaciones sociales que puede iniciar el camino de la marginación, y cuyo único mecanismo de recuperación, en la sociedad occidental, vuelve a ser el empleo¹⁷. Lo cierto es que en razón del trabajo surgen todo tipo de comportamientos, y mientras para algunos predomina el trabajo como objetivo fundamental de vida y en él ponen su afán, para otros constituye un sacrificio, que aceptan a cambio de una necesaria remuneración económica.¹⁸

¹² PAHL, en GARCÍA LÓPEZ, J.: *El trabajo como relación social: una problematización del modo de construcción del objeto a partir de la sociología del salariado de Pierre Naville*, cit., pág. 403.

¹³ MASLOW, A.H.: *El Hombre autorrealizado*, Barcelona (Kairós), 1973, pág. 207.

¹⁴ KAHALE CARRILLO, D.T.: *La protección jurídica del acoso laboral*, cit., pág. 14.

¹⁵ Se puede plantear, y así lo hacen los defensores de salario de ciudadanía, que el sostenimiento se puede cubrir de otro modo, pero en las sociedades actuales, esta opción dista mucho de ser una realidad, más allá de su planteamiento teórico. Ver: VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, cit.

¹⁶ RODRIGUÉZ CABRERO, G.: "Aproximación al análisis del Tercer Sector de Objeto Social: Marco general, objetivos y metodología", en RODRIGUÉZ CABRERO, G (Coord.) *et alii: Las entidades voluntarias de acción social en España*, Madrid (Fundación FOESSA), 2005, pág. 28.

¹⁷ CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, cit, pág. 132.

¹⁸ ARANGO, G. y UNCKELL DE PIÑERO, E.: *Experiencias de Servicio Social en Empresas*, Buenos Aires (Fundación Servicio Social de Empresa-HUMANITAS), 1974, pág. 16.

Desde el aspecto subjetivo, el hombre trabaja para sentirse útil, para sentir que hace algo valioso, importando así, más que lo que haga, cómo lo haga. La vertiente subjetiva es considerada estable desde diferentes disciplinas científicas; pero la objetiva, es contingente y variable. El trabajo tiene un carácter altamente impersonal, siendo considerado, en gran medida, una mercancía y susceptible de ser convertido, en muchas ocasiones, en un trabajo deshumanizado, no en un verdadero trabajo humano¹⁹. De este modo, el trabajo se ve reducido a condición de medio para alcanzar fines secundarios²⁰ al propio hombre (al propio trabajador). Pero el aspecto subjetivo no está reñido con su productividad, siendo posible apreciar sinergias entre creatividad, satisfacción del trabajador y productividad. El hombre necesita amar y sentirse vinculado a lo que hace. Nada existe en el mundo de forma aislada o independiente: el hombre necesita ligarse a otras personas, vivir con otros y para otros; y ligarse al trabajo que realiza. Cuando el trabajo deja de ser una de las formas a través de las cuales expresa su humanidad y se convierte en una cárcel cada vez más angustiosa y aniquiladora de la humanidad; cada vez peor remunerada y más enfocada a la mera supervivencia, se produce una herida profunda en el ser, ya que el ser humano es causa y fin de todas las instituciones sociales. Y un orden económico que desnaturaliza al hombre lo está negando²¹.

En este contexto, el bienestar ocupacional es una parcela irrenunciable del bienestar social. Todo sistema social genera problemas y conflictos y la comunidad de la organización laboral no es ajena a esta realidad. La organización asume la responsabilidad no solo de la producción y prestación de bienes y/o servicios en su caso, sino también de los problemas sociales que surgen dentro de su entorno, ya que estos y la situación privada individual, pueden ocasionar una alteración del bienestar conjunto, de forma que dicha alteración redunde en un mal funcionamiento de la organización y, por ende, de sus trabajadores²². Por su contribución al bienestar de la sociedad a través de la producción de bienes o de la prestación de servicios, el Derecho, como sistema normativo que ordena la sociedad, establece las garantías mínimas para que el trabajo

¹⁹ CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, cit., pág. 133.

²⁰ DE PRADA, J.M.: “Como el ave para volar”, *XL Semanal*, núm. 1301, 2012, pág.12.

²¹ DE PRADA, J.M.: “Como el ave para volar”, cit., pág. 12.

²² ROLDAN, J. *et alii*: “El trabajo social en la empresa”, *Documentación Social*, Madrid, 1996, pág. 181.

sea reconocido y retribuido adecuadamente²³ y se realice en las mejores condiciones de dignidad posibles para las personas, en una situación espacio-temporal dada.

Algunas organizaciones reconocen este hecho y han establecido sus propios servicios de ayuda personal, al objeto de mantener unas buenas relaciones y entendimiento en el medio laboral, influyendo sobre el trabajo, una correcta promoción, compatibilidad de la vida personal, familiar y laboral,... No obstante, subsiste una tendencia generalizada a supeditar el factor social a otros requerimientos, sobre todo de tipo económico, que, sin duda, produce un desajuste entre las demandas de la empresa y las de los trabajadores, que aspiran a tener niveles adecuados de bienestar ocupacional²⁴. Corregir esta situación supone reconocer la dimensión social como componente empresarial junto a la faceta económica y establecer acuerdos con los trabajadores como grupo interesado, acerca de la rentabilidad de la intervención social. Reconocer la dimensión social señalada y establecer acuerdos y relaciones recíprocas satisfactorias con los trabajadores en el seno de la empresa sólo se puede llevar a cabo si se reconoce a los trabajadores en sus propias cualidades, potencialidades y dificultades, desde los valores de la dignidad, integridad y libertad de los seres humanos, como miembros activos y responsables.

En un breve apunte respecto al estudio del ser humano en las organizaciones laborales, cabe señalar que no es hasta la segunda década del siglo XX, cuando comienzan las observaciones sobre su actividad para destacar la necesidad de tomar en cuenta sus motivaciones y objetivos. En los primeros estudios realizados se materializa la naturaleza dual de la organización como entidad social y económica y en los años cincuenta y sesenta, con las aportaciones de prestigiosos estudiosos de las ciencias humanas y sociales, se perfila un enfoque centrado en las necesidades y motivaciones de las personas y los grupos, con el fin de colaborar en el desarrollo integral de la organización. Se llega de esta forma a la corriente administrativa -frente a otras- que coloca su atención en las personas, dando lugar a la gerencia de las relaciones humanas, atendiendo las necesidades de los sujetos en el interior de la organización. Los conceptos de relaciones humanas vinculados a la práctica y estudio de las

²³ KAHALE CARRILLO, D.T.: *La protección jurídica del acoso laboral*, cit., pág. 14.

²⁴ ROLDAN, *Jet alii*: "El trabajo social en la empresa", cit., pág. 184.

organizaciones desde los años treinta del siglo XX, tienen como unidades de análisis, principalmente, al individuo y los grupos en contextos laborales. Se plantea así, desde las teorías de las relaciones humanas, que los individuos y grupos (con sus virtudes y defectos), provienen del mundo social cotidiano y son el resultado de los procesos educativos establecidos en cada país, así como el resultado de la sociedad en que viven; son producto y, al mismo tiempo, productores de la misma. Por lo tanto, desde la consideración de que las organizaciones existen en un entorno social y ambiental, no cabe aislar una realidad de la otra, pues ambas se retroalimentan positiva y negativamente²⁵.

Existen diferentes concepciones respecto a la relación del ser humano con el trabajo (indudablemente a partir de visiones del propio ser humano en su totalidad); concepciones no neutras que llevan a establecer mecanismos de organización de las estructuras laborales y de gestión de los denominados recursos humanos (entendiendo que tales recursos²⁶ no son las personas en cuanto tales, sino los recursos con los que cuentan las personas y que se materializan en la relación laboral: conocimientos, competencias, habilidades, actitudes, disposiciones, resistencias, etc.)²⁷. Interesan, en este contexto, los estudios y descripciones realizados por MCGREGOR²⁸ y OUCHI²⁹ respecto a la visión que las organizaciones (los empleadores y directivos) tienen o pueden tener respecto al ser humano en tanto trabajador. La concepción más dura, plantea que el ser humano siente repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, por lo que tiene que ser obligado a trabajar, controlado y dirigido por la fuerza

²⁵ MOGUEL LIÉVANO, M.J.: “La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio”, cit., págs. 30-32. www.eumed.net/libros

²⁶ Para hablar de recursos humanos, actualmente también se emplea la expresión Capital humano o intelectual en oposición al Capital económico, y se entiende por tal el conocimiento útil para la organización que poseen las personas y los equipos de la misma así como su capacidad para regenerarlo; está configurado por: la experiencia, el poder de innovación, el conocimiento técnico profesional de las personas, las capacidades individuales (habilidades, actitudes, etc.), la experiencia y conocimiento de sus tareas, las habilidad para las tareas cotidianas, la capacidad de aprendizaje y de creatividad de las personas, la capacidad de adaptación al cambio y a su entorno, el talento y la capacidad de innovación, la capacidad de liderazgo, la motivación y el compromiso con el proyecto, en PACIOS LOZANO, A.R.: *Gestión de recursos humanos, financieros, e infraestructura*, Madrid (Universidad Carlos III), www.uc3m.es

²⁷ BARNEY, en MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A.: “¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de Responsabilidad Social Corporativa en PYME”, *ICE. Tribuna de Economía*, 2008, núm. 8423, pág. 182.

²⁸ MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*, Nueva York (McGraw-Hill), 1960.

²⁹ OUCHI, W.: *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley (Reading, Mass), 1981.

para que cumpla con los objetivos de la empresa. Prefiere que lo dirijan y trabajar sin responsabilidades, y desea (por encima de otros aspectos) su propia seguridad. Mientras, la concepción más amable, presenta a un ser humano al que no le disgusta esencialmente trabajar, que debe y sabe dirigirse y controlarse a sí mismo, en servicio hacia los objetivos a cuya realización se compromete, haciéndolo por las compensaciones asociadas con su logro. Se afirma, desde esta segunda visión, que la falta de ambición de muchos individuos y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas, pues grandes sectores de la población poseen la capacidad de desarrollar, en grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas surgidos en el desempeño de su trabajo³⁰. La postura que pretende sintetizar ambas visiones se centra en situar los imperativos de las organizaciones en el mismo nivel que las necesidades de las personas, desde una cultura compartida de cooperación con valores aceptados por igual tanto por los empleados y la dirección; y con cuyas metas se puedan identificar todos los que participan en su consecución. La idea subyacente a este último planteamiento, reside en que los trabajadores han de valorar intrínsecamente la misión de la organización y sentirse identificados con la empresa de que forman parte para vivir auténticas relaciones de cooperación³¹.

Los posicionamientos más actuales establecen que la organización empresarial, sea cual sea su naturaleza o actividad, han de buscar la integración de eficacia y justicia, de modo que los procesos de producción o prestación de servicios deben incluir acciones positivas no solo para el mercado externo, sino también y simultáneamente para los sujetos que las constituyen. Por su parte, los trabajadores se han de adherir a la misión por convicción, desde el bienestar interno producido y existente en la

³⁰ ABASCAL ROJAS: “Solidaridad Internacional Andalucía: Guía para la sensibilización social de las Pymes en Responsabilidad Social Corporativa”, *Responsabiliza-t*, pág. 10. www.solidaridadandalucia.org/responsabilizat.html

³¹ LUCAS MARÍN, A. y GARCÍA RUIZ, P.: *Sociología de las organizaciones*, Madrid (McGraw-Hill), 2002, págs. 140-156. Importa aquí hacer mención a estas visiones del hombre y mujer trabajadores, - aunque las mismas no se hacen explícitas en las actuales teorías de la gestión- en tanto permanecen en la mentalidad actual de muchos empleadores y directivos, empleen o no conscientemente dicha terminología, con lo que las relaciones establecidas se ven influidas ineludiblemente por la mentalidad asumida en cada caso; de esta opinión es, entre otros, Enebral Fernández, cuando señala: “Las visiones “X” e “Y” siguen siendo hoy dos excluyentes polos de referencia, cuya consideración nos resulta muy útil”, en ENEBRAL FERNÁNDEZ, J.: “50 años después de la Teoría Y de McGregor”, 2010. www.nuevaempresa.com

organización y no trabajar solo por obligaciones formales o estatutarias³². La importancia de estos supuestos está implícita en las políticas, modos y técnicas de dirección y gestión de recursos humanos y, principalmente, en las conductas y relaciones humanas que determinan, es decir, en el denominado clima organizacional³³.

Los planteamientos teóricos expuestos siguen plenamente vigentes en tanto pueden observarse conductas empresariales que muestran su existencia y que han de ser analizadas reflexivamente en el marco de la RSE, como requisito para gestionar la misma de forma coherente, desde la creencia en el ser humano y en el trabajador más allá de su consideración como mero recurso instrumental para los fines de la organización, entendiendo que difícilmente los empleados llegarán a trabajar desde la auto-motivación y la identificación en puestos de trabajo precarios en sus condiciones y de corta duración; situaciones en las que será imposible que la actividad realizada como trabajo asalariado, se adecúe al potencial de cada persona (capacidad, intereses, motivaciones o problemática), evitando frustrar expectativas de logro y generar situaciones de fracaso.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la finalidad primordial de la economía global debería ser promover oportunidades para que los hombres y las mujeres pudieran conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Ello exige el logro de cuatro objetivos estratégicos esenciales para el progreso social: a) la creación de empleo (apoyada por inversiones crecientes y eficaces en desarrollo de recursos humanos, educación y formación para la empleabilidad, competitividad, crecimiento e integración social de todos)³⁴, b) la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo, c) la mejora de la protección social, y d) la consolidación del diálogo social. Los objetivos mencionados se plantean por la OIT desde el enfoque conocido como trabajo decente, que implica ver las perspectivas a largo plazo del trabajo de las personas, de sus condiciones laborales, del equilibrio en la vida laboral y la familiar, escolarización de los menores y eliminación del trabajo infantil; igualdad de género, igualdad de reconocimientos y de

³² ALDRIN PELEKAIS, E, y FERRER DE ROMERO, J.: “Inteligencia ética colectiva: reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas”, *CICAG*, Vol. 5., núm. 1, 2008, pág. 12.

³³ LUCAS MARÍN, A. y GARCÍA RUIZ, P.: *Sociología de las organizaciones*, cit., págs. 140-156.

³⁴ Vid. ORDOÑEZ PASCUA, N.: Políticas de empleo en la Unión Europea, Tesis doctoral, León (Universidad de León- Departamento de Derecho Privado y de la Empresa), 2011, págs. 7-8.

posibilitar a las mujeres que tomen el control de sus vidas; y como no, poder hablar y ser escuchado en el trabajo y en la comunidad. El trabajo decente, para muchos, es la principal vía de escape de la pobreza, pues implica poder realizar aspiraciones personales en su vida cotidiana y en solidaridad con otros. En todas partes y para todas las personas, el trabajo decente se refiere de la dignidad humana³⁵

El marco de trabajo decente propugnado por la OIT³⁶, aborda tanto la cantidad de empleo como su calidad, y sienta las bases para un nuevo desarrollo de los recursos humanos y para las políticas en el ámbito de la formación. El respeto a los cuatro objetivos estratégicos en cuanto, derechos laborales, ha de ser considerado ineludible por las empresas que estén interesadas en mejorar sus acciones en materia social.

En las sociedades occidentales actuales se asume la relación salarial como dimensión estructural básica de las relaciones sociales, es decir, se sigue reconociendo la centralidad social del trabajo asalariado³⁷; como una de las llaves para la ciudadanía, por lo que las condiciones en que se desarrolla inciden en el modo en que esa ciudadanía logra y cumple sus objetivos personales y sociales. Una gestión desde la filosofía y la estrategia de RSE conduce, entre otros, a los aspectos señalados, que no escapan al comportamiento de las entidades del Tercer Sector Social. Por ello, los trabajadores no pueden ser considerados un grupo de interés, entre otros³⁸, sino que han de cobrar un mayor protagonismo junto a los usuarios y beneficiarios.

En la esencia del llamado modelo de sociedad del bienestar hay un pacto social de distribución de la riqueza creada, de modo que se garanticen unos recursos razonables para todos. El Estado de Bienestar se construye sobre tres pilares: el económico, el social y el político, siendo el pleno empleo el núcleo que lo hizo posible y le

³⁵ OIT: *Aprender a formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento*, Ginebra (OIT), 2002.

³⁶ Vid. AA.VV. (JAVILLIER, J.C., Dir. y ODERO, A. Coord.): *Las normas internacionales del trabajo. Un enfoque global*, Malta (Organización Internacional del Trabajo), 2002. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_087694.

³⁷ ALBARRACÍN, D., IBAÑEZ, R. y ORTÍ, M.: “Las transformaciones históricas del Estado social como cuestión”, *Cuadernos de relaciones laborales*, 2000, núm. 16, pág. 159.

³⁸ DE LA CRUZ, C., GUIBERT, J.M. y SASIA, P.M.: “La responsabilidad social en Gipuzkoa ¿por dónde empezar?”, en AA. VV. (GUIBERT, J.M. Coord.): *Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa*, San Sebastián (Universidad de Deusto), 2007, pág. 39.

proporcionó coherencia interna³⁹. Por ello, el empleo no se puede dejar al mero resultado del mercado, de la contraposición de oferta y demanda, sino que debe estar regulado por la sociedad, en un doble sentido: para garantizar, en el marco de unas determinadas coordenadas socio-económicas y espacio-temporales, que haya empleo para todo aquél que quiera trabajar⁴⁰, y para garantizar que ese empleo tenga unas condiciones adecuadas⁴¹. El modelo de pleno empleo funcionó durante treinta años aproximadamente, pero posteriormente la crisis económica de los años setenta y ochenta quebró las expectativas de crecimiento permanente; generando así, en un marco de liberalización y globalización, el declive industrial, las desregulaciones laborales, los despidos masivos, la precariedad laboral y los ingresos irregulares⁴²; se produce así la paradoja, de propugnar (y legislar) la creación de empleo a través de la facilitación y el abaratamiento de los despidos⁴³, lo que lleva a no olvidar que el derecho al trabajo es diferente a la situación históricamente precedente de la libertad de trabajar, pues el derecho al trabajo se encuadra en la esfera de los derechos de pretensión, dotado de un contenido prestacional⁴⁴; no estando determinado por la doctrina si forma parte del contenido del derecho a trabajar el derecho subjetivo frente al Estado de obtener un empleo retribuido⁴⁵.

La situación por la que atraviesan las relaciones sociales industriales y económicas, de los países desarrollados desde comienzos del siglo XXI se pueden calificar como crisis de escasez o falta de trabajo en relación con las personas dispuestas

³⁹ ANISI, D.: “Pleno empleo: el núcleo del Estado de Bienestar”, *Ekonomiaz*, núm.42, pág.11.

⁴⁰ Desde ciertas posturas se considera que la mejor asistencia social la constituye el garantizar el pleno empleo, (si no hay paro no se tendrá que destinar parte del presupuesto a pagar subsidios de desempleo ni salario social); por lo que las políticas fiscales y monetarias resultan vitales para el mantenimiento del Estado de Bienestar, en FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, P.: *El Estado de Bienestar*, (Unidad Editorial Información Económica S.L.), 2015. <http://www.expansion.com>

⁴¹ PRIETO, en MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, *Papers*, núm. 81, 2006, pág. 14.

⁴² FERNÁNDEZ-GARCÍA, T.: “El Estado de Bienestar frente a la crisis económica y social”, *Portularia*, Vol. XII, núm. Extra, 2012, pág. 5.

⁴³ Es interesante el planteamiento realizado por PALOMEQUE LÓPEZ, M.C.: “Una ruta bajo sospecha: hacia la creación de empleo a través de la facilitación y el abaratamiento de los despidos (acerca de la reforma laboral 2012 del Gobierno del Partido Popular)”, *Ars Iuris Salmanticensis. Revista europea e iberoamericana de pensamiento y análisis de derecho, ciencia política y criminología*, Vol. 1, núm 1, 2013.

⁴⁴ SASTRE IBARRECHE, R.: *El Derecho del Trabajo*, Madrid (Trotta), 1996, pág. 124.

⁴⁵ LANDA ZAPIRAIN, J.P.: “Constitución y futuro del modelo español del Derecho del Trabajo del próximo siglo”, *Lan Harremanak*, núm.2, 2000, pág. 164.

a trabajar y con el sistema de necesidades que satisface el aparato productivo y de servicios actual al que pretenden incorporarse, debido al factor, junto al avance tecnológico, de producir más y ofrecer más servicios cada vez con menos personas; creándose una situación social en que unos tienen trabajo y otros carecen de él⁴⁶.

La realidad actual está caracterizada por la globalización económica y tecnológica en la que las empresas han logrado implantar un capitalismo caracterizado, principalmente, por las actividades del sector terciario, un mayor poder de las empresas en relación con los trabajadores, y una pérdida en la capacidad de negociación por parte de los sindicatos, debilitados en sus recursos organizativos y credibilidad y, consecuentemente, en su capacidad de convocatoria y de negociación y, cómo no, por una mayor flexibilidad en el mercado de trabajo⁴⁷. El “mercado de trabajo” sigue siendo el constructo empleado en la mayor parte de la literatura académica y jurídica; no obstante, desde diferentes planteamientos ideológicos, se ha planteado la no adecuación del mismo, al argumentar que el trabajo no es una mercancía por lo que no puede darse un mercado de trabajo como tal⁴⁸, es decir, no se puede reducir el trabajo a su dimensión puramente mercantil⁴⁹.

La cuestión del trabajo y el empleo⁵⁰ es rica y compleja, existiendo abundantes estudios sobre la misma. Por ello, las ideas seleccionadas y planteadas en este estudio no pretenden dar una visión cerrada y completa al respecto, sino que se presentan como

⁴⁶ ALONSO OLEA, M.: “El Trabajo como bien escaso”, cit., pág. 22.

⁴⁷ MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Medidas de flexibilidad interna: movilidad funcional, geográfica y modificación sustancial de las condiciones de trabajo”, *Relaciones Laborales*, núms. 23-24, 2012, pág. 85.

⁴⁸ Desde el punto de vista económico, existe efectivamente un mercado laboral pero para el ser humano, el trabajo es fuente de dignidad personal, es fuente de estabilidad, es factor de cohesión social; es la razón por la cual la OIT dice que el trabajo no es una mercancía sino un bien social, en TORRICELLI, O.: “Entrevista con Juan Somavia, Director de la OIT”, *Central European Time (CET)*, 2008. www.elmundo.es/elmundo/2008/10/07/solidaridad/1223399157.html

⁴⁹ Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1994 es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la “Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en ISO: *Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010*. www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010

⁵⁰ En el presente trabajo se emplearán ambas expresiones con el mismo significado, según el marco contextual de referencia, en cada caso.

una mera reflexión para enmarcar su relevancia cuando se asume la filosofía de RSE y se estudia su implementación estratégica por parte de una organización del TSAS.

En este contexto, las políticas redistributivas de la riqueza, el Derecho laboral y la negociación colectiva son considerados como los instrumentos de prosperidad y democracia, que imaginaron y crearon unas relaciones de trabajo modernas con gran implicación de los trabajadores a través de sus organizaciones⁵¹. Asimismo, hoy siguen teniendo ante sí el reto de crear más y mejores empleos, que ofrezcan buenas perspectivas profesionales, con jornadas y salarios que ofrezcan oportunidades reales de superar la pobreza. Un espacio de intervención para lograrlo, junto a las tradicionales formas de negociación colectiva⁵², es el dialogo con los empleados en tanto grupo de interés en el marco de la filosofía y estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

2. EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY EN EL ÁMBITO LABORAL (LA ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD JURÍDICA)

Como se ha señalado a lo largo de las páginas precedentes, en materia de respeto a los derechos laborales, y siguiendo la lógica del trabajo decente, una empresa responsable comienza por cumplir con lo que establece la legislación nacional, y las regulaciones internacionales para, junto a dicho cumplimiento, actuar en el caso concreto, desde la responsabilidad social con otro tipo de medidas que contribuyan al bienestar de los trabajadores.

Al actuar desde la estrategia de RSE, se ha de tener presente el principio de legalidad o supremacía del derecho, lo que pasa por reconocer que ningún individuo u organización tiene la potestad de actuar fuera de la ley. En el ámbito de la

⁵¹ FERNÁNDEZ-GARCÍA, T.: “El Estado de Bienestar frente a la crisis económica y social”, cit., pág. 5.

⁵² En extenso, Vid. FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad social Empresarial*, Navarra (Thomson Reuters-Aranzadi), 2012.

responsabilidad social empresarial, el respeto al principio de legalidad significa que la organización debe respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, por tanto, debe tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente. Se insiste, por tanto, en la idea de que responder satisfactoriamente a todo lo previsto en dichas normas jurídicas no posee la caracterización de actuación socialmente responsable. De este modo, en el apartado relativo a la gestión responsable hacia y con los trabajadores asalariados, se describen las acciones que, según las fuentes y estándares principales que establecen los criterios e indicadores de RSE señaladas *infra*, pueden de ser asumidas, en el marco de su perfil y misión, por las entidades del TSAS que se califiquen o, desde su propia visión, pretendan ser calificadas como empresas socialmente responsables.

Desde mediados del siglo XIX, existen normas protectoras de los trabajadores que se aplican imperativamente, sin que puedan ser dejadas a un lado por la autonomía de la voluntad de las partes⁵³, especialmente con la creación de la Organización Internacional del trabajo en 1919. En Europa, después de la Segunda Guerra Mundial en países con gobiernos social-demócratas y demócrata-cristianos se estructuraron sistemas democráticos como base del Estado social de derecho, sustentado entre otros aspectos, con acuerdos entre capital y trabajo, ordenamientos jurídicos que otorgaban a los trabajadores mínimos de bienestar social para ellos y sus familias, junto al mantenimiento de una serie de prerrogativas del capital⁵⁴. En el Estado social de derecho, la legislación laboral se convierte en un instrumento privilegiado para distribuir bienestar social⁵⁵.

La OIT señala que *“La relación de trabajo es una noción jurídica de uso universal con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada el empleado, asalariado o trabajador y otra persona, denominada el empleador, a quien aquella proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración. Es mediante la relación de trabajo, independientemente de la*

⁵³ HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, O. *et alii*: “Democracia y Derecho del trabajo”, *Gaceta Laboral*, Vol. 16, 2010, pág. 141.

⁵⁴ HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, O. *et alii*: “Democracia y Derecho del trabajo”, cit., pág. 141

⁵⁵ RICHTER, J.: “El trabajo en el Derecho del trabajo”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, cit., pág. 181.

manera en que se la haya definido, como se crean derechos y obligaciones recíprocas entre el empleador y el empleado. La relación de trabajo fue, y continua siendo, el principal medio de que pueden servirse los trabajadores para acceder a los derechos y prestaciones asociadas con el empleo en el ámbito del derecho del trabajo y la seguridad social. Es el punto de referencia fundamental para determinar la naturaleza y la extensión de los derechos de los empleadores, como también de sus obligaciones respecto de los trabajadores”⁵⁶.

Entre el trabajador y la empresa, existe un condicionamiento económico de subsistencia que vincula al trabajador con aquella⁵⁷. En España, dicho vínculo, es decir la relación entre el trabajador y el empleador, se fundamenta y regula a través del Contrato de Trabajo, en tanto negocio jurídico bilateral normado de carácter estatal o convencional, de modo que la relación laboral sólo nace del contrato, siendo perfeccionado por el mero consentimiento de las partes (Art. 1258 CC): un consentimiento meramente interno y libre y un consentimiento exteriorizado mediante palabras o escritos y por medio de hechos: prestación y recepción del trabajo (prestado este último consentimiento) da lugar al contrato de trabajo “perfecto”⁵⁸. No obstante, el contrato no puede abarcar todas las contingencias, circunstancias y consecuencias surgidas en relación con el trabajador y el empresario⁵⁹, por lo que otras normas guían y mejoran, o pueden mejorar, el comportamiento posible, permanente o contingente en dicha relación, entre los cuales se contempla la RSE.

La legislación en el ámbito laboral que establece derechos y obligaciones⁶⁰, abarca un conjunto amplio de preceptos desde los cuales se puede conocer

⁵⁶ Conferencia Internacional del Trabajo, 95.a reunión 2006, Informe V (2A). La relación de trabajo. Quinto punto del orden del día, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Primera edición 2006, pág. 4. <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-2a.pdf>

⁵⁷ ZURDO ALAGÜERO, A.: “El Voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el Tercer Sector español”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 22, núm.2, 2004, pág. 23.

⁵⁸ MARTÍNEZ GIRÓN, J., ARUFE VARELA, A. y CARRIL VÁZQUEZ, J.M.: *Derecho del Trabajo*, La Coruña (Netbiblo S.L.), 2006, pág. 161.

⁵⁹ FERNÁNDEZ-COSTALES MUÑIZ, J.: *Poder disciplinario empresarial y proceso especial de impugnación de sanciones*, Oviedo (Consejo Económico y Social del Principado de Asturias), 2005, pág. 27.

⁶⁰ COMISIÓN EUROPEA: *Derecho del trabajo. ¿Qué es el Derecho del trabajo?*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=es>. Un exhaustivo análisis de las mismas en MARTÍNEZBARROSO, Mª R.: *Relaciones entre Empleo y Seguridad Social*, (Netbiblo), 2002.

anticipadamente, al menos en teoría, las acciones y omisiones que han de realizar o abstenerse de realizar las empresas que cuenten con trabajadores asalariados, como es el caso de la mayoría de asociaciones y fundaciones y de todas las denominadas entidades singulares de acción social.

Las propias regulaciones laborales constituyen uno de los factores que estructuran el trabajo como relación social, pues el contenido de la legislación del trabajo es un indicador de la relación del poder entre el empleador y el trabajador asalariado. Dicha relación de poder se establece entre capital y trabajo asalariado⁶¹, pero, el poder no lo asume únicamente el capital, manifestado a través del propietario o accionistas, sino que lo asume todo empleador en cuanto tal: Administración pública, empresa pública, partidos políticos, sindicatos, cofradías, Iglesias y ONG. Existe tal inflación e inestabilidad legislativa en el orden social⁶² que impide señalar en este marco, todas las leyes y normas existentes. No obstante, en una aproximación lo más exhaustiva posible, cabe mencionar cómo los aspectos generales relativos a la relación de los empleadores con los trabajadores, cuya garantía implicaría un comportamiento socialmente responsable de la empresa, hacen referencia, entre otros, a los derechos laborales básicos; la seguridad social, los salarios, la participación y libertad sindical; las condiciones de seguridad y salud; la integración de personas con discapacidad; la igualdad entre hombres y mujeres⁶³; la no-discriminación por razón de edad⁶⁴, sexo u

⁶¹ RICHTER, J.: “El trabajo en el Derecho del Trabajo”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 16, 2013, pág. 181

⁶² La inflación legislativa en el orden social encuentra su causa en: a) el incontrolable deseo de los Estados, encarnados en su clase política, de perpetuar su poder sobre la sociedad a través de su capacidad normativa, b) la necesidad que surgió de pasar de leyes generales a intentar adecuarse al nuevo fenómeno de la revolución industrial, al auge de los servicios, de las finanzas y del consumo que no había sido previsto por desconocido. Se ha pasado de normas generales, que siguen perviviendo, a normas especiales dirigidas individualmente a los respectivos agentes que realizan una actividad determinada, y c) al reciente encadenado doble fenómeno de los imprevistos, y de desconocidas consecuencias, avances y riesgos técnicos y científicos que determinan la necesidad de específicas regulaciones; MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, Barcelona (Ariel. Economía y Empresa), 2010, pág. 243.

⁶³ Impulsada tras la aprobación de la LO 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

⁶⁴ Sobre el particular, entre muchos, MARTÍNEZ BARROSO, M^a R.: “Dificultades para la integración laboral de las mujeres de edad avanzada”, en AA.VV.(RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R. (Dirs.) y ÁLVAREZ CUESTA, H., Coord.): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, 2015; MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Prolongación de la vida laboral y envejecimiento activo en ejecución de la estrategia europea de empleo”, en *Los mercados laborales y las políticas sociales en Europa: XX Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Logroño, 2009*, Vol. 1, 2010.

orientación sexual⁶⁵, origen, etnia o raza (u otras causas de índole personal: minusvalía, embarazo, enfermedad,...); el respeto a los derechos humanos y el fomento del empleo.

La atribución de responsabilidad jurídica a los titulares (patronos y socios) y administradores difiere en cada una de las figuras jurídicas del TSAS. Respecto a las asociaciones, el régimen de responsabilidad tiene como punto de referencia el momento en que se produce la inscripción en el Registro correspondiente. Dicha inscripción tiene como consecuencia la separación entre el patrimonio de la asociación y el patrimonio de los asociados, sin perjuicio de la existencia y posibilidad de exigencia de responsabilidad de aquellos que, con sus actos u omisiones, causen a la asociación o a terceros daños o perjuicios⁶⁶. Los miembros o titulares de los órganos de gobierno y representación, y las demás personas que obren en nombre y representación de la asociación, responderán ante ésta, ante los asociados y ante terceros por los daños causados por actos dolosos, culposos o negligentes. Responden civil y administrativamente por los actos y omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones, y por los acuerdos que hubiesen votado, frente a terceros, a la asociación y a los asociados. Cuando la responsabilidad no pueda ser imputada a ningún miembro o titular de los órganos de gobierno y representación, responderán todos solidariamente por los actos y omisiones, a menos que puedan acreditar que no han participado en su aprobación y ejecución o que expresamente se opusieron a ellas⁶⁷.

En cuanto a las fundaciones, los patronos responden solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos, o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo, quedando exentos de responsabilidad quienes hayan votado en contra del acuerdo, y quienes prueben que no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo conveniente para evitar el daño. O al menos, se opusieron expresamente a aquel⁶⁸.

⁶⁵ Entre muchos, ÁLVAREZ CUESTA, H.: “Dificultades para la integración laboral de mujeres víctimas de trata de seres humanos y explotación sexual”, en AA.VV.(RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R. (Dir.) y ÁLVAREZ CUESTA, H., Coord.): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, cit.

⁶⁶ Exposición de motivos Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

⁶⁷ Art. 15. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

⁶⁸ Art. 17 Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

En las entidades singulares, la responsabilidad aparece explícita en los textos legales de constitución y organización: en la ONCE⁶⁹, corresponde al Consejo de Protectorado velar por la observancia de la legalidad, el cumplimiento de los fines de la organización, el estricto control público sobre sus actividades de juego, así como la alta inspección de todos los servicios y actividades de la misma. El Protectorado del Estado sobre la Organización Nacional de Ciegos Españoles corresponde al Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, o al departamento ministerial que en cada momento tenga atribuida esta competencia, conforme a las disposiciones que regulen la estructura orgánica de los departamentos ministeriales.

Por otro lado, a las fundaciones configuradas en el seno de la ONCE les afecta lo señalado para el resto de las fundaciones. En la Cruz Roja, el control externo de la institución se realiza a través del Consejo de Protección de Cruz Roja Española, órgano colegiado de carácter interministerial, integrado paritariamente por representantes de la Administración Central y de Cruz Roja Española, encargado de facilitar el desarrollo de sus fines y de velar por la observancia de la legalidad y la correcta aplicación de sus recursos. En particular, el Consejo de Protección examina (e informa previamente a su aprobación) los presupuestos anuales y sus liquidaciones, y los planes de acción y la memoria de las actividades realizadas⁷⁰. Posee las características propias de una asociación sin fin de lucro⁷¹, por lo que los aspectos relativos a la responsabilidad jurídica, son los detallados en la mencionada Ley de Asociaciones. En cuanto a Cáritas, se entiende que su responsabilidad jurídica se asemeja a la responsabilidad señalada para las asociaciones⁷².

⁶⁹ Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo de ordenación de la Organización Nacional de Ciegos Españoles, modificado por Real Decreto 1200/1999, de 9 de julio, Real Decreto 1359/2005, de 18 de noviembre, Real Decreto 1434/2008, de 29 de agosto, Real Decreto 1041/2009, de 29 de junio.

⁷⁰ CRUZ ROJA ESPAÑOLA: “*La transparencia de las ONG y la posición de Cruz Roja española*”, 2012. www.cruzroja.es/transparencia/pdf/Transparencia-CRE.pdf

⁷¹ MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, cit., págs. 223-226.

⁷² Dada de alta en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia en Madrid con el nº 372-/0-SE/C

En este contexto, la responsabilidad penal de las empresas⁷³ que cuentan con trabajadores, surge como consecuencia de la puesta en peligro o del efectivo daño en la integridad física o en los derechos de los trabajadores, referidos básicamente, a las siguientes conductas: a) aquellas que impongan a los trabajadores condiciones laborales atentatorias a los derechos reconocidos en la normativa de aplicación; b) las que produzcan grave discriminación en el empleo; c) las que limiten el ejercicio de la libertad sindical o el derecho a huelga; d) las que no faciliten los medios necesarios a los trabajadores para que desarrollen su trabajo en condiciones de seguridad e higiene adecuadas; e) el tráfico ilegal de mano de obra; y f) la promoción de la inmigración clandestina de trabajadores a España⁷⁴.

3. MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO PARA EL ESTUDIO DE LA RSE CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS

La RSE aporta, o puede aportar, desde planteamientos generales abstractos, conceptos, instrumentos, metodologías e indicadores de buenas prácticas⁷⁵ para su aplicación creativa⁷⁶. El estudio, asimilación y gestión de la filosofía y estrategia del RSE pasa por efectuar un recorrido que desde una perspectiva histórica de la institución lleve a la concreción particular en una organización empresarial contratante de trabajadores asalariados, ajustando la actuación socialmente responsable a las coordenadas espacio-temporales dadas, planificando e implementando en lo concreto desde criterios genéricos que legitimen la acción. Los criterios genéricos de legitimidad vienen dados por organismos o artefactos que, con vocación de ejemplaridad, proponen

⁷³ Determinados tipos delictivos contenidos en el Código Penal pueden ser imputables a personas jurídicas, si bien la responsabilidad penal recaerá en quienes realicen la conducta y en su caso, en los administradores de hecho o de derecho de la persona jurídica (art. 31bis).

⁷⁴ Arts. 311 al 318 Código Penal.

⁷⁵ En extenso, vid. AA.VV. (GOÑI SEIN, J.L., Dir.): *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid (La Ley), 2011.

⁷⁶ COMIN OLIVERES, A.: “La RSE y la Economía Social”, *Cuadernos de Economía Social*, núm. 4, 2007, pág. 2.

concepciones y modelos de mayor o menor alcance territorial y sectorial. A partir de dichas concepciones y modelos se describen los conceptos, las metodologías y los instrumentos.

Las entidades del TSAS siempre han entendido que las personas que conforman las organizaciones son su principal activo: socios, voluntarios y personal contratado, junto a los destinatarios de los bienes y servicios que prestan⁷⁷. El capital humano como conjunto de factores que facilitan una acción positiva en el conjunto de la organización, aumenta la capacidad de las personas para agruparse y organizarse en propósitos comunes, emprender acciones conjuntas e involucrarse en relaciones cooperativas⁷⁸.

La responsabilidad social empresarial pretende así, buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo⁷⁹. Investigaciones realizadas señalan que la inversión en capital humano y la aplicación de buenas prácticas de recursos humanos mejora la motivación y la productividad de los trabajadores, y que el incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores permite a la empresa apropiarse de su conocimiento, aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa y con la realización correcta de sus tareas, a la vez que se reducen los niveles de absentismo y la tasa de abandono⁸⁰. La empresa, sea cual sea su personalidad jurídica, su tamaño o su actividad, ha de actuar de modo que refleje el cumplimiento de buena fe de las leyes y reglamentos aplicables⁸¹. Las prácticas de dirección de recursos humanos se basan principalmente en las creencias y los valores básicos del contexto cultural en el que

⁷⁷ PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”, *Salud y drogas*, Vol. 7, núm.1, 2007, pág.143.

⁷⁸ COLEMAN, J.: “Capital social y creación de capital humano”, *Zona Abierta*, núms.94-95, 2001, pág. 47.

⁷⁹ RICHARD, E.H.: “Utilidad inmediata de la doctrina de responsabilidad social empresaria”, en AA.VV. (NISSEN, R.A., Coord.), *Responsabilidad social empresarial, XVI Jornadas de Institutos de Derecho Comercial*, Santa Fe (Universidad Nacional del Litoral), 2009, pág. 226.

⁸⁰ HERNÁNDEZ PERLINES, F. y PEÑA GARCÍA-PARDO, I.: “Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social”, *CIRIEC-España*, núm. 57, 2007, pág. 196.

⁸¹ FRANCÉS GÓMEZ, P., VELAYOS CASTELO, C. y BORREGO, A.: *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Ediciones Pirámide), 2003, pág. 187.

están inmersas. Por ello, su estudio y aplicabilidad a otros contextos, evidencian dificultades en la posibilidad real de poder medir la cultura⁸².

Las acciones de responsabilidad social empresarial responden a unos principios aceptados, como son: el derecho a la vida, la dignidad humana, la libertad y la seguridad. De esta forma dichas acciones han de responder y establecerse, una vez atendidos los requisitos legalmente establecidos, según los estándares aplicables de lo correcto, ampliamente reconocido democráticamente y aceptado en el contexto espacio-temporal (estándares procedentes de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, de la Organización de las Naciones Unidas, de la Organización Internacional del Trabajo, de la Organización Mundial de la Salud, etc.)⁸³. La organización así, es consciente del impacto de sus acciones con respecto al propósito y al objetivo de dichos instrumentos o estándares. La RSE supone que la organización actúa conforme a unos principios que de forma permanente le permiten aceptar, rechazar o modificar sus políticas, estrategias, prácticas y procesos⁸⁴. Se trata en definitiva, de conseguir un proceso de producción o distribución real y sostenible⁸⁵.

A partir de tales premisas, cabe afirmar que las organizaciones socialmente responsables no determinan unilateralmente sus obligaciones con la sociedad, ni deciden por sí mismas cuáles son los intereses de ésta. Pero como las definiciones sobre el hombre y el mundo proceden de los conceptos e interpretaciones de la realidad o de parte de la misma, la multiplicidad de definiciones de la RSE procede, de que no hay una única manera de concebirla y aplicarla. Hay enormes diferencias entre los sectores de actividad económica, entre los países en los que las empresas desarrollan su actividad, en el tamaño de éstas y en los ritmos y urgencias de cada una de ellas. Pero mientras la forma de concebirla es múltiple, se considera conveniente homologar los sistemas de reporte y verificación del comportamiento socialmente responsable, dando cabida a la flexibilidad y la individualización empresarial a la hora de poner en práctica políticas de RSE. Cada organización es un mundo y sólo a ella le corresponde el diseño

⁸² LERTXUNDILERTXUNDI, A.: “La estrategia internacional en la gestión de recursos humanos. ¿Son válidos los modelos culturales?”, *Economía industrial*, núm. 382, 2011, pág. 154.

⁸³ GÁMEZ DE LA TORRE, M.: *Responsabilidad social corporativa*, Madrid (Roble), 2006, pág. 32.

⁸⁴ GÁMEZ DE LA TORRE, *Responsabilidad social corporativa*, cit., pág. 35.

⁸⁵ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid (CEF), 2008, pág. 154.

y la implementación de las políticas de RSE que considere más adecuadas⁸⁶, sin olvidar, como se ha señalado, que muchos aspectos relacionados con la misma son de carácter moral, y que los temas morales pueden y deben ser definidos por quienes los invocan, de modo que los parámetros de lo que debe ser pueden ser definidos por todos los sectores sociales a los que hagan referencia y/o afecten⁸⁷.

Uno de los principales problemas al que se enfrentan las empresas al incorporar políticas de RSE a su estrategia, es cómo medirlas adecuadamente⁸⁸. Los indicadores se relacionan con aspectos puntuales del concepto de RSE: el adecuado comportamiento ambiental, la entrega de información financiera fidedigna, la información veraz para los consumidores respecto a la gestión y calidad de los procesos y productos, el respeto a los derechos humanos y las condiciones laborales de los trabajadores, etc., llegando a consolidarse algunas reglas, principios y normativas de referencia en RSE⁸⁹, pero que son consideradas demasiado generalistas⁹⁰.

Los indicadores propuestos en distintas iniciativas internacionales permiten medir, de manera sistemática, los avances o retrocesos de las políticas de responsabilidad social, pero el establecimiento de indicadores que midan el comportamiento social⁹¹ de

⁸⁶ JAÚREGUI, R. *et alii*: “Manifiesto por la Responsabilidad Social de las Empresas”, 2010. www.Alternativaresponsable.org,

⁸⁷ JAÚREGUI, R. *et alii*: “Manifiesto por la Responsabilidad Social de las Empresas”, cit.

⁸⁸ No cabe hablar de un único marco teórico que albergue el concepto, los instrumentos de medida, o ni tan siquiera los métodos empíricos para la investigación; la propia naturaleza abierta y dinámica del fenómeno resulta determinante para que los planteamientos hayan de evolucionar por fuerza con el tiempo y se vean condicionados por la cultura, la ideología y las costumbres de cada sociedad. Vid. GARCÍA GONZÁLEZ, J.: *La Responsabilidad de las Organizaciones desde la perspectiva de la demanda*, León (Universidad de León - Departamento de Dirección y Economía de la Empresas), 2012, pág. 153.

⁸⁹ Con carácter general, las normas sociales que integran los contenidos socio-laborales de la RSE están basadas en Tratados, Declaraciones y Recomendaciones: Tratados de la ONU, Pacto Mundial de la ONU, Declaración Universal de Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales, Global Compact, etc. Dentro de las fuentes sobre estándares sociales los Convenios de la OIT son los más empleados (derechos laborales, edad mínima y trabajo infantil). Vid. FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad social Empresarial*, cit.

⁹⁰ NAVARRO GARCÍA, F. y GARCÍA-MARZÁ, D.: “La RSC en el marco de la Cooperación al Desarrollo y la internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación posbélica”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 11, 2009, pág. 19.

⁹¹ DE LA CUESTA Y VALOR a diferencia de la mayoría de los teóricos y legisladores, señalan en la dimensión económica, y no en la social, del comportamiento socialmente responsable de la empresa, la creación de valor para los empleados junto a otros grupos de interés, respecto a: la creación y preservación de empleos, el pago de salarios justos, la proporción de beneficios sociales, la formación, la

una empresa no resulta fácil, muchos prestan demasiada atención a lo económico frente a otro tipo de aspectos como los sociales o medioambientales, más intangibles y difíciles de medir; otros atañen a fundamentos estrictamente democráticos, como las carencias de legitimidad de unos *stakeholders* frente a otros⁹².

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y actuaciones relacionadas con el trabajo que realiza dentro, por y en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las medidas de RSE como prácticas laborales que pueden llevar a cabo las empresas, son susceptibles de clasificarse en tres grandes ejes de intervención:

a) Las relativas a la integración de la RSE en la gestión, consistente en la formalización de las políticas de responsabilidad social adoptadas por la empresa, a través de diferentes mecanismos y/o procedimientos,

b) Las relativas a la información sobre las medidas anteriores, es decir, la publicidad de las diferentes actuaciones realizadas por la empresa en materia de responsabilidad social, elaborando una memoria o informe social, y

c) Las correspondientes a la Certificación y/o Evaluación; este eje se concreta en el sometimiento de la empresa a un proceso de escrutinio y evaluación externo por parte de agentes independientes, con objeto de obtener un certificado o garantía de las actuaciones adoptadas⁹³.

Estudiar los aspectos o ámbitos en los que se debe manifestar la responsabilidad social de las empresas respecto a los trabajadores (reales y potenciales) como grupo de interés, exige, al configurarse en un número excesivamente elevado, y podría afirmarse

estabilidad y la motivación, en ARCAS LARIO, N. y BRIONES PEÑALVER, A.J.: “Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia”, *CIRIEC-ESPAÑA-Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 65, 2009, pág. 147.

⁹² ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, cit., pág. 66.

⁹³ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social en España, una aproximación desde la perspectiva laboral*, Colección Informes y Estudios, núm. 16, Madrid (MTAS), 2005.

que indeterminado, realizar una acotación de aquellos de carácter más común y aceptado.

Para abordar los aspectos de RSE con los trabajadores como grupo de interés en las entidades del TSAS, cabe utilizar como modelo de estudio un grupo de indicadores que permitan entender la aportación de las empresas en términos de cohesión social⁹⁴.

El modelo empleado ha sido elaborado *ad hoc* para el presente trabajo y configurado tras el estudio y análisis de las variables presentes en diferentes fuentes teóricas e instrumentos prácticos de concepción, configuración, gestión estratégica, evaluación e información de la RSE existentes en el ámbito internacional y nacional⁹⁵. De los diferentes instrumentos, se discriminan para su descripción las variables e indicadores del ámbito social y, específicamente, los relativos a la responsabilidad social empresarial de la organización con los trabajadores. Posteriormente, se seleccionan las variables relativas a los aspectos generales y teóricos como elementos configuradores de la RSE, para, una vez descritos, plantear sus dimensiones intermedias e ir descendiendo hasta los indicadores empíricos cuando así se considere oportuno⁹⁶. No se pretende por tanto, realizar una propuesta normativa⁹⁷, en tanto “conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad”⁹⁸, sino realizar un

⁹⁴ COMIN OLIVERES, A.: “La RSE y la Economía Social”, cit., pág. 4.

⁹⁵ Los estándares internacionales e índices de referencia en RSE existentes a nivel mundial, han contribuido a su implantación y forman el eje fundamental del desarrollo de la RSE en el mundo y en España, si bien, su proliferación crea confusión en las empresas y paraliza su acción, al tiempo que facilita el seguimiento de estándares y *benchmarks* “a la medida”, que impiden un adecuado seguimiento de las recomendaciones y dificultan su medición en la implantación efectiva en las empresas, en OLCESE SANTONJA, A. (Dir.-Coord.) *et alii: Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España. Una propuesta para Europa*, Comisión Europea. Representación en España, 2012, pág. 25.

⁹⁶ Desde una perspectiva operativa de evaluación y gestión, se entiende por indicadores los valores específicos de cada ámbito de actuación que ayudan a medir el grado de ejecución y de cumplimiento de las acciones definidas en un plan de RSE. Han de ser simples y claros y, en su propia expresión, deben contener de manera inequívoca el sentido último de su utilización y de la medida que documentan, en CEPES: *RSE.COOP. Herramienta de RSE para la economía social. Evaluación, seguimiento y memoria de sostenibilidad*.

www.cepes.es/listado.cfm?padre=389&idSección=390&idsec=sec_11 (11/(06/2009)

⁹⁷ Las transformaciones en las concepciones y prácticas organizacionales que reclama la sostenibilidad implican imaginación y sentido crítico, por lo que las propuestas normativas recobran vigencia, en el marco de lo posible y lo razonable, para conseguir un cambio valorativo, conceptual, institucional y social, en GÓMEZ VILLEGAS, M.: *La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las pymes: la necesidad de diferenciación*, Bogotá (Universidad Nacional de Colombia- Facultad de Ciencias Económicas).

www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/17h.pdf.

⁹⁸ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=normativa>

acercamiento descriptivo y reflexivo a la realidad de la RSE en las entidades del TSAS respecto a los trabajadores como grupo de interés.

De hecho, se utiliza el mismo planteamiento de intenciones que se señala en ISO 26000, de modo que se hace referencia a lo que la organización “podría hacer”, por lo que los contenidos que se describen como actuaciones de RSE pueden ser contenidos de partida para la reflexión y la toma de decisiones por parte de cada organización o conjunto de organizaciones⁹⁹. Por tanto, se entiende que las orientaciones incorporadas en cualquier propuesta de gestión o reporte de RSE, desde los instrumentos analizados, únicamente se constituirán en normas en tanto en cuanto los sujetos que las asumen, pretendan pertenecer al grupo que así lo considera.

La relación existente entre gestión humana y RSE puede llegar a identificarse a través del análisis de las prácticas que una organización implemente, la forma como lo haga y las estrategias que utilice para dichos fines. La gestión humana permite que la organización estructure diferentes estrategias y herramientas de comunicación y dirección tendentes a la adecuada orientación de los esfuerzos y funciones de los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales, sin olvidar los procesos de satisfacción de las necesidades propias de los individuos¹⁰⁰.

Del mismo modo que se produce en el conjunto de indicadores de RSE, existe un número elevado de aproximaciones teóricas y conceptuales realizadas desde varios y diferentes enfoques, si bien un elemento común a todas ellas, es el vínculo existente entre la gestión humana y la dirección de las organizaciones, al dirigirse esta última, junto a otros ámbitos, a los procesos de integración de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados para tratar de encontrar un punto a partir del cual se logre el equilibrio que permita lograr la competitividad y productividad organizacional.

⁹⁹ ISO 26000. www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es

¹⁰⁰ GARCÍA SOLARTE, M. y DUQUE CEBALLOS, J.L.: “Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones”, *Libre Empresa*, Vol. 9, núm. 1, 2012, pág. 16.

Los indicadores de RSE con los trabajadores como grupo de interés, se extraen de las fuentes teóricas e instrumentos prácticos presentes en: a) documentos e informes de configuración de la RSE, b) normas y guías y c) códigos de conducta.

3.1. LOS CONTENIDOS DE DIVERSAS INICIATIVAS DE COMPROMISO ÉTICO COMO ORIENTADORES DE LA RSE CON LOS TRABAJADORES

En las iniciativas y posturas relativas al compromiso ético y al trabajo decente, no se realizan menciones directas a la responsabilidad social empresarial; no obstante, se entiende que tales manifestaciones de propuesta de mejora del trabajo humano y de las condiciones en que este se desarrolla, son argumentos para fundamentar las acciones de las empresas que excedan los aspectos reglamentados por las normas legales o contractuales existentes en los países y territorios en que actúan. Se describen como tales iniciativas, el Pacto Mundial y la declaración de la OIT sobre el trabajo decente, o por su carácter general en el ámbito español, lo indicado respecto a la RSE en la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible¹⁰¹.

3.1.1. EN EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (UN GLOBAL COMPACT)

El denominado Pacto Mundial es una iniciativa de compromiso ético destinada a que todos los países (organizaciones, entidades y ciudadanos) acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, medio ambiente y Lucha contra la corrupción.

¹⁰¹ Respecto a la importancia de las normas sobre política de empleo y modalidades de contratación laboral para conseguir los fines que quieren alcanzar una adecuada salud productiva y laboral y alcanzar y mantener un modelo de competitividad sostenible y coherente con un Estado social y democrático de Derecho, vid. CASAS BAAMONDE, M^a E.: “El fracaso del empleo y el estímulo de su temporalidad” *Temas para el Debate*, núm 245, 2015, págs. 40 y ss.

El Pacto Global fue difundido en el año 2000, si bien había sido anunciado en el foro Económico Mundial de Davos, en 1999, en el que el Secretario general de la ONU conminó a los líderes empresariales a que voluntariamente asumieran y desarrollaran un conjunto de principios en sus prácticas corporativas individuales, a través de un apoyo complementario de iniciativas de políticas públicas. En principio se establecieron nueve principios, a los que se añadió posteriormente un décimo.

El conjunto de dichos principios han sido señalados *supra*, por lo que en este momento se destacan los relativos a las normas laborales: No ser cómplice de abusos de los derechos humanos, Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva; Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; Abolir cualquier forma de trabajo infantil y eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación

3.1.2. EL TRABAJO DECENTE EN EL MARCO DE LA OIT

La sola generación de puestos de trabajo no es suficiente para lograr los objetivos de superación de la pobreza, mejora en la calidad de vida, y autonomía y realización personal de hombres y mujeres; por ello, las sociedades actuales, caracterizadas por una política de liberalización económica que ha trastocado las relaciones entre el Estado, el mundo del trabajo y el ámbito empresarial, demandan empleos de calidad que se sostengan en condiciones básicas adecuadamente garantizadas, desde la convicción de que el trabajo decente¹⁰² constituye el principal mecanismo para lograrlo¹⁰³. El trabajo decente se refiere a la necesidad de generar oportunidades para que hombres y mujeres puedan conseguir un empleo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, considerando el acceso a espacios productivos y adecuadamente remunerados; socialmente protegidos; con resguardo a los derechos fundamentales; sin discriminación alguna, e incorporando el diálogo social como método fundamental para la formulación

¹⁰² El “Programa de Trabajo Decente” es la expresión contemporánea de la visión y la estrategia de la OIT, en OFICINA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN: *La visión y las prioridades de la OIT para 2010 -2015. Haciendo realidad el trabajo decente*, Ginebra (OIT), 2009, pág. 3.

¹⁰³ POBLETE MELIS, R.: *Diálogo Social en el Marco del Trabajo Decente: avances y desafíos*, Santiago de Chile, 2011, pág. 4.

<http://dialogosocial.oit.org.pe/wp-content/uploads/2012/02/SeparataTexto-Trabajo-Decentefinal>

de consensos¹⁰⁴. La disponibilidad de un trabajo decente para los hombres y las mujeres del mundo entero es la necesidad más difundida que comparten los individuos, las familias y las comunidades en todo tipo de sociedad y nivel de desarrollo. El trabajo decente es una reivindicación mundial con la que están confrontados los dirigentes políticos y de empresa de todo el mundo¹⁰⁵.

La OIT viene trabajando desde 1999 para que se alcancen, a nivel mundial, los cuatro objetivos vinculados al trabajo decente: 1. Cumplimiento de las normas, principios y derechos fundamentales en el trabajo; 2. Promoción de mayores oportunidades de empleo para las mujeres y los hombres; 3. Extensión de la protección social en un mundo en el que predomina la exclusión social¹⁰⁶ y 4. Fortalecimiento del diálogo social y la acción tripartita. La OIT coopera de manera activa y directa, así como a través de los programas comunes de las Naciones Unidas para los países, con los gobiernos y las organizaciones de empleado-res y de trabajadores de ámbito nacional, regional y mundial, ayudándoles a formular y aplicar políticas en materia de trabajo decente¹⁰⁷.

En dicho ámbito, los indicadores seleccionados tienen por finalidad medir el grado en que se ha alcanzado determinado objetivo o resultado¹⁰⁸, siempre desde su planteamiento de variables empíricas en tanto materialización en la práctica de un concepto general, teórico y abstracto, si bien, muchas veces no es fácil dotar de un significado preciso a un concepto general y abstracto¹⁰⁹; puesto que no existe una sola manera de observar o medir la presencia de una o los avances logrados en pos de un

¹⁰⁴ OIT: *Conferencia Internacional del Trabajo. Memoria del Director General: trabajo decente*. Ginebra (OIT), 1999.

¹⁰⁵ OIT: *Conferencia Internacional del Trabajo. Memoria del Director General: trabajo decente*, cit.

¹⁰⁶ Principalmente del género femenino. Entre muchos al respecto, AA.VV. (RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. y MARTINEZ BARROSO, M^a R., Dirs. y ÁLVAREZ CUESTA H., Coord.): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, León (Tirant lo Blanch. Universidad de León, Servicio de Publicaciones) 2015.

¹⁰⁷ OFICINA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN: *La visión y las prioridades de la OIT para 2010 - 2015. Haciendo realidad el trabajo decente*, cit., pág. 12.

¹⁰⁸ GHAI, D.: "Trabajo decente. Concepto e indicadores", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 122, núm. 2, 2003, pág. 126.

¹⁰⁹ AA.VV.: *Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social*, Bilbao (Deusto publicaciones), 2008.

objetivo, es aconsejable usar varios indicadores para hacer una observación y medición más fidedigna¹¹⁰.

Los aspectos que hacen referencia al trabajo decente y que pueden relacionarse con la filosofía y estrategia de RSE, en la medida en que trasciendan lo establecido legalmente, son: libertad de asociación; libertad sindical y reconocimiento del derecho efectivo a negociación colectiva; eliminación de todas las formas de trabajo forzoso; abolición efectiva del trabajo infantil; eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación e igualdades entre los sexos; condiciones de trabajo: trabajo nocturno, horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones pagadas, horario real y permanencia; remuneración; seguridad y salud de los trabajadores; seguridad social: cobertura frente a imprevistos y circunstancias apremiantes (atención de salud y prestaciones en caso de enfermedad, desempleo, vejez, accidente laboral, por familiares a cargo, por maternidad, por incapacidad permanente y para sobrevivientes del trabajador fallecido¹¹¹) y no discriminación. Todo ello, desde el diálogo social¹¹² entendido como todo proceso de negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política social y económica.

3.1.3. EN LA LEY 2/2011, DE 4 DE MARZO, DE ECONOMÍA SOSTENIBLE

La Ley 2/2011 define la economía sostenible como un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades (art. 2).

¹¹⁰ GHAI, D.: “Trabajo decente. Concepto e indicadores”, cit., pág. 126.

¹¹¹ A partir de lo postulado en el Convenio de la OIT sobre la seguridad social núm. 102 (norma mínima), 1952.

¹¹² Entre muchos, FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad social*, cit.

Se puede entender que la responsabilidad social de las empresas se considera, entre otros, un instrumento idóneo para lograr una economía sostenible en el ámbito español, de modo que a la promoción de la misma se dedica un capítulo de la ley. Promoción que según se señala expresamente en su preámbulo, se realizará introduciendo la adopción de un conjunto de indicadores para la autoevaluación en esta materia que facilitará, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, el desarrollo de este ámbito empresarial.

De este modo, las Administraciones públicas españolas deberán mantener una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes, con el objetivo de incentivar la incorporación y desarrollo de políticas de responsabilidad social empresarial. En este marco, el Gobierno pone a disposición de las empresas y de las organizaciones públicas y privadas un conjunto de indicadores para su evaluación y reporte (art. 39.1 Ley 2/2011). Dichos indicadores de RSE, han de hacer referencia, junto al respeto a los derechos humanos, a objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromisos con los aspectos locales y medioambientales, consumo sostenible y relaciones laborales (art. 39.2 Ley 2/2011).

El conjunto de indicadores relativos a los trabajadores como grupo de interés que se señalan en el texto legal versa sobre la mejora de las relaciones laborales, la promoción e integración de la mujer, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, a la igualdad de oportunidades y la accesibilidad universal de personas con discapacidad (art. 39.2 Ley 2/2011).

3.2. LA RSE CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS EN LAS PROPUESTAS DE CONCEPCIÓN Y CONFIGURACIÓN DE LA RSE

3.2.1. EN EL LIBRO VERDE DE LA UNIÓN EUROPEA

La Comisión de las Unión Europea estableció en el año 2001 las bases conceptuales para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, parejo a otras iniciativas internacionales, como son el Pacto Mundial de la ONU, la Declaración Tripartita de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. A tal efecto, el “Libro Verde” se elabora y presenta con el objeto de iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional¹¹³. La iniciativa establecida con el Libro Verde se integra en el planteamiento de

Desde su naturaleza pluridimensional, la RSE abarca, según la Comisión Europea, como mínimo los siguientes aspectos: los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción¹¹⁴.

Igualmente se plantea que dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan, en primer término a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la

¹¹³ FERNÁNDEZ GAGO, F.: *Administración de la responsabilidad social corporativa*, Madrid (Thomson), 2005, pág. 55.

¹¹⁴ BAYARRI CATALÁN, V. y NAVARRO RODRÍGUEZ, N.: *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*, Madrid (Instituto para la Calidad de las ONG), 2012, pág. 43.

inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio. La gestión de los recursos humanos es uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas; en este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir el aprendizaje permanente, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo. Se indican asimismo, prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, respecto a personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. En el ámbito del aprendizaje permanente, se da importancia al fomento del paso de los jóvenes de la vida escolar a la vida laboral, facilitando el acceso a puestos de aprendizaje, valorando este en particular mediante la acreditación del aprendizaje práctico previo y creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, en particular de los trabajadores con un menor nivel educativo y de cualificación, así como de los trabajadores de mayor edad¹¹⁵. En cuanto a la adaptación al cambio, reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones, por lo que el diálogo y colaboración de los representantes de los trabajadores y otros grupos de afectados, para reducir el impacto negativo de los posibles procesos de reestructuración empresarial¹¹⁶.

¹¹⁵ Sobre la estrategia de aprendizaje permanente (*Life long learning*), entre otros, Vid. CAMAS RODA, F.: “La edad y la formación para el empleo, especial referencia a la estrategia de aprendizaje permanente en el ámbito europeo y español”, en AA.VV. (CABEZA PEREIRO, J., BALLESTER PASTOR, M^a R.M^a A. y FERNÁNDEZ PRIETO, M., Dirs.): *La relevancia de la edad en la relación laboral y de Seguridad Social*, Cizur Menor (Thomson Aranzadi), 2009, pág. 328 o MARTÍNEZ BARROSO, M^a. R.: *Innovación educativa en Derecho social*, Madrid (Trotta), 2012, págs. 69 y ss.

¹¹⁶ COMISIÓN EUROPEA: Libro Verde-Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. COM/2001/0366 final, Bruselas, puntos 27-37.

3.2.2. EN EL INFORME DE LA SUBCOMISIÓN DEL PARLAMENTO ESPAÑOL, PARA POTENCIAR Y PROMOVER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (LIBRO BLANCO DE LA RSE)

La Subcomisión del Parlamento español constituida para trabajar sobre la responsabilidad social de las empresas, elabora y presenta en 2006 el correspondiente Informe de resultados, conocido como el Libro Blanco del RSE en España, asumiendo el compromiso de potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas desde la propia Administración pública e incidiendo sobre la afectación de la RSE en su vertiente interna y de un modo general, a la gestión de las personas dentro de la empresa.

Se entiende que la existencia de un clima laboral excelente es una vía para ejecutar esta vertiente de la RSE y, a su vez, garantizar la viabilidad técnica de la empresa que en cuanto tal, necesariamente depende del personal que la integra. El hecho de que la empresa desarrolle su actividad en un entorno social específico implica que dispone de una determinada regulación normativa a todos los niveles (comunitaria, estatal o autonómica) que dibuja el inicio de la RS; es decir, desde el estricto cumplimiento de la ley se implementarán voluntariamente prácticas para mejorar su entorno laboral¹¹⁷.

En el área laboral, se señalan como ámbitos generales de actuación de RSE, la negociación colectiva; la conciliación vida personal, familiar y laboral; la formación continua y el reciclaje; la seguridad y salud; la integración laboral, y la gestión de la diversidad¹¹⁸

¹¹⁷ SUBCOMISIÓN DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Informe para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las empresas (Libro Blanco)*, BOCG, Congreso de los Diputados. VIII Legislatura de 31-7-2006. Aprobado en pleno con fecha 4-8-2006, 2006, pág. 26.

¹¹⁸ SUBCOMISIÓN DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Informe para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las empresas*, cit., pág. 27.

3.2.3. EN EL CONSEJO ESTATAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (CERSE)

El Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) fue creado en 2008¹¹⁹ como órgano asesor y consultivo del Gobierno, con la misión de impulsar y fomentar las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España. La labor del CERSE se ha desarrollado con la participación de representantes de los principales grupos de interés relacionados con la responsabilidad empresarial, tal como Administraciones públicas, empresas, organizaciones sindicales y organizaciones de la sociedad civil.

Dicho ente señala como grandes temas que conforman la RSE los siguientes¹²⁰: Derechos Humanos (respeto a la dignidad de la persona); Medio Ambiente (reducción del impacto medioambiental de las actividades de la empresa u organización); Buen Gobierno y Derechos y Políticas Laborales (el trabajo como una actividad humana respetable). Los subtemas o aspectos que forman parte de este último, vendrían determinadas por: a) los derechos laborales básicos: 1) Libertad de asociación y libertad sindical, 2) Respeto y promoción de la negociación colectiva y 3) Derecho de huelga; b) Políticas laborales: 1) No discriminación-política de igualdad, 2) Conciliación de la vida laboral, personal y familiar, 3) Salud, seguridad e higiene en el trabajo, 4) Formación, 5) Retribuciones.

¹¹⁹ Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero por el que se crea y regula Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

¹²⁰ CERSE-Grupo 2: *Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad*, 2010, págs. 8 y 9. www.ccoo-servicios.es/archivos/RSEGT2

3.3. LA RSE CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS EN LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN: NORMAS Y GUIAS DE INFORMACIÓN Y REPORTE

Los instrumentos de gestión son mecanismos o herramientas prácticas que permiten gestionar y evaluar las estrategias de responsabilidad social empresarial en las organizaciones. En los últimos años se ha producido una gran proliferación de dichos instrumentos, de modo que cada organización ha de decidir desde sus características y circunstancias concretas como empresa, cómo poner en práctica las políticas correspondientes y en qué medida cada instrumento puede resultar útil¹²¹.

Las normas de gestión hacen referencia a procedimientos establecidos por una organización externa a la empresa que, la utiliza y que en la mayoría de las ocasiones, pretende obtener una certificación de actuación ética o socialmente responsable. Generalmente el documento que contiene especificaciones técnicas cuyo propósito es mejorar la gestión de las empresas en sus diversas fases de producción, distribución y asistencia¹²².

Desde una perspectiva técnica, resulta oportuno hacer hincapié en los instrumentos para declarar, documentar y registrar el compromiso y los desempeños practicados en materia de RSE, al servicio del principio de la transparencia informativa y, por tanto, como un requerimiento técnico cualitativo exigible a todo tipo de entidad u operador en el mercado¹²³. En dicho contexto, la elaboración de una “Memoria de Sostenibilidad” comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización

¹²¹ GUILLEN PARRA, M.: *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid (Pearson-Prentice Hall), 2007, pág. 299.

¹²² AENOR, en MARÍN, A. y PÉREZ, M.: “Normalización y certificación de la RSE”, *Compromiso empresarial*, 2006.
www.compromisoempresarial.com/entradas/2006/10/normalizacion-y-certificacion-de-la-rse

¹²³ DOPAZO, M.P.: “Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación”, *Revista General de Información y Documentación*, V. 22, 2012, págs. 291-292.

con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. Para atender estas expectativas e informar sobre la sostenibilidad de una forma clara y abierta, se considera conveniente un marco de trabajo común a nivel mundial, con un lenguaje uniforme y parámetros comunes que sirvan para comunicar de una forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad¹²⁴. La *Memoria de Sostenibilidad* es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social: triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, memoria de reporte, etc. Elaborado y emitido periódicamente, es publicado por la organización, por lo general con carácter anual o bianual. En dicha memoria o informe se declaran los principios, políticas y objetivos y se exponen las actuaciones de la organización en tres ámbitos destacados (económico, social y ambiental), aportando información sobre los resultados alcanzados, las mejoras propiciadas y los retos proyectados. Supone, por tanto, un destacado ejercicio de transparencia que permite la autoevaluación y, lo que es más importante, la evaluación por parte de terceros. Resulta obligado que los informes-memoria puedan ser comparables y fiables¹²⁵, pues se consideran fuentes accesibles para informar y documentar la responsabilidad corporativa operada por una organización¹²⁶.

También adquieren la cualidad de “instrumentos de reporte” aplicables en cualquier organización o empresas, en tanto responden a la implementación de sistemas de autoevaluación y auto-declaración adoptados por una entidad. En la actualidad, constituyen una herramienta básica de comunicación e información empresarial, de gran interés para cualquier tipo de organización, cualquiera que fuera su naturaleza jurídica, su sector operativo, su dimensión y/o volumen de negocio¹²⁷.

¹²⁴ CEHAT: Manual de buenas prácticas para la mejora de la eficiencia energética de los hoteles de Canarias, Madrid (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos), pág. 13. www.cehat.com

¹²⁵ CERSE–Grupo 2: *Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad*, cit., pág. 2.

¹²⁶ DOPAZO, M.P.: “Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación”, cit., pág. 294.

¹²⁷ DOPAZO, M.P.: “Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación”, cit., pág. 294.

En cualquier caso, la credibilidad de las Memorias de RSE dependerá, no sólo de la verificación de la información presentada por un auditor independiente (en el Libro Verde de la RSE se señala que la comprobación por terceros independientes de la información publicada en los informes de responsabilidad social es necesaria para no proyectar la imagen de que los reportes son meros ejercicios de relaciones públicas sin contenido real¹²⁸) sino de la elaboración de criterios homogéneos y normas estándar para su elaboración¹²⁹. En este contexto importa destacar cómo la comunicación tiene un papel preponderante en el proceso de entendimiento, armonización y coordinación de intereses y objetivos entre las empresas y sus distintos grupos de interés y, por tanto, constituye una herramienta básica de la responsabilidad social¹³⁰.

Entre las normas de gestión, interesa destacar la *Norma Accountability 1000*, la *Norma ISO 26000 RS*, la *Norma SA 8000* y la *Norma Forética SGE 21-2008*. Y dentro del apartado de las “guías” se señalan los aspectos relativos a los trabajadores presentes en la Global Reporting Initiative (GRI).

3.3.1. EN LA NORMA ISO 26000 RS

La Organización Internacional de Estandarización (*International Organization for Standardization*), conocida como ISO, es la artífice de la ISO 26000, como norma de recomendaciones en materia de RSE pero no de obligaciones, por lo que no es certificable¹³¹, de modo que opera como un mero modelo internacional¹³².

¹²⁸ LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Las Comunidades Europeas. Bruselas, 2001. COM (2001) 366 final.

¹²⁹ ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007, pág. 62.

¹³⁰ Los informes de sostenibilidad cumplen una doble función: evaluar el progreso de la organización hacia la sostenibilidad y rendir cuentas ante los distintos grupos de interés de los esfuerzos realizados en las dimensiones económica, social y medio ambiental. MONEVA, J. y MARTÍN, E.: “Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades del G9 desde un enfoque de responsabilidad social”, *Documento de Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Zaragoza (Universidad de Zaragoza), 2011, pág. 6. www.dteconz.unizar.es/DT2011-01

¹³¹ Un dilema inicial a solventar por los integrantes de Grupo de Trabajo (WG RS) en el seno del Consejo de Gestión Técnica de la ISO, fue delimitar qué tipo de norma elaborar: ¿una ISO certificable o una guía?; finalmente, se decidió elaborar un documento-guía utilizable por no especialistas. Vid. FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, cit., pág. 109.

¹³² ISO 26000. http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Desde el punto de vista del alcance geográfico, es una norma global, pensada para todo el mundo, dirigida a todo tipo de organizaciones, sin importar si operan en países desarrollados o en países en desarrollo. Constituye, por tanto, un estándar único, aplicable tanto a empresas comerciales como a instituciones públicas, sindicatos, partidos políticos y organizaciones sin ánimo de lucro, que pueden ser también grandes y pequeñas. Su contenido no alude a empresas, sino a organizaciones, confirmando que la responsabilidad social no es sólo corporativa o de la empresa, sino de todas las organizaciones de la sociedad. Resulta compatible con otras normas y sistemas de gestión y ofrece una visión de conjunto de la responsabilidad social¹³³.

Según dicha recomendación, como parte de la definición del alcance de la responsabilidad social de una organización, se deben identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, considerando las siete materias fundamentales al respecto: Gobernanza, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas, Asuntos de consumidores y Participación activa y desarrollo de la comunidad. De la ISO 26000 se desprende una comprensión global y relevante de lo que es la responsabilidad social y de lo que las organizaciones tienen que hacer para operar de una manera socialmente responsable¹³⁴.

Respecto a las orientaciones laborales responsables y acordes con los convenios internacionales más importantes en la materia, la Norma ISO 26000 se centra en cinco ámbitos, denominados Materias fundamentales o Asuntos¹³⁵:

1. Trabajo y Relaciones Laborales. La organización debería contribuir a aumentar la calidad de vida de las personas a través de la creación de puestos de trabajo, la estabilidad en el empleo y el trabajo decente.

¹³³ MONTERO SERRANO, M.: “La Responsabilidad Social y la Norma ISO 26000”, *Formación Gerencial*, núm. 1, 2012, pág. 115.

¹³⁴ ISO: *ISO 26000: Responsabilidad Social. Visión general del proyecto* (Producido en español con la autorización de ISO), 2010, pág. 5.
www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

¹³⁵ CEGUESTI: *Prácticas Laborales según ISO 26000*, Ministerio Relaciones Exteriores-Reino de los Países Bajos.
www.negociosresponsables.org/documentos/guias/3_guia_practicas_laborales

2. Condiciones de Trabajo y Protección Social: las condiciones de trabajo se refieren a los salarios y a otras formas de compensación, jornada laboral, periodos de descanso, vacaciones, prácticas disciplinarias y de despido, protección de la maternidad y aspectos de bienestar tales como acceso al agua potable, comedores, servicios médicos y sanitarios. Afectan la calidad de vida del trabajador y sus familias así como el desarrollo económico y social. La Protección social incluye todas las garantías jurídicas y las políticas de empresa orientadas a mitigar la reducción o pérdida de ingresos en caso de accidente de trabajo, enfermedad, maternidad, paternidad, vejez, desempleo, invalidez o dificultad financiera y a proporcionar asistencia médica y beneficios familiares, consideradas, fundamentales, en la preservación de la dignidad humana, la equidad y la justicia social.

3. Diálogo Social que incluye todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información con representantes de gobierno, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relativos a inquietudes económicas y sociales. Exige la existencia de comités repartidos de forma equitativa entre la dirección, los representantes de los trabajadores y, siempre que sea posible, con participación tanto de hombres como de mujeres.

4. Salud y seguridad ocupacional que implica la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, así como la prevención de daños en la salud provocados por las condiciones laborales.

5. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo en referencia al proceso de ampliar las opciones de las personas expandiendo las capacidades y funciones humanas, lo que permite que hombres y mujeres puedan disfrutar de vidas largas y saludables, que posean amplios conocimientos y que tengan un nivel de vida decente. La formación en el lugar de trabajo debe favorecer o garantizar la empleabilidad a través de experiencias, competencias y cualificaciones que incrementan la capacidad del individuo de asegurar y mantener un empleo decente.

3.3.2. EN LA NORMA SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 (SA8000)

La SA8000 es desarrollada en 1997 por la organización independiente multilateral Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*) conocida como CEPAA¹³⁶; su propósito inicial fue redactar un código universal de prácticas para las condiciones de trabajo en industrias manufactureras, de modo que los consumidores en países desarrollados pudieran estar seguros de que las mercancías que compraban habían sido producidos de acuerdo con estándares socialmente reconocidos¹³⁷. La norma está enfocada a evaluar los avances en materia de RSC por parte de las organizaciones y a promover y difundir un modelo económico y empresarial ajustado al concepto de desarrollo sostenible, para lo cual aporta, a través de diversos principios, requerimientos para aquellas organizaciones que deseen ser socialmente responsables, un sistema integral y verificable para la auditoría de los estándares laborales en el marco de las políticas de responsabilidad social corporativa.

En otros términos, constituye una norma auditable de aplicación voluntaria, basada en la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, las normas de la OIT y otras normas internacionales de derechos humanos y laborales, así como las leyes nacionales del trabajo, para empoderar y proteger a todo el personal que dentro del control e influencia de una organización, provee productos o servicios para la misma, incluyendo el personal empleado directamente por la organización y por sus proveedores, contratistas, sub-proveedores y los trabajadores en el domicilio.

A partir de sus exigencias, la compañía deberá acatar con rigor la legislación nacional del país en el que opere o contrate los servicios y cualquier otro derecho fundamental aplicable, establecido en códigos internacionales, cumpliendo además con

¹³⁶ Actualmente la organización se denomina *Social Accountability Internacional (SAI)*.
www.accountability.org.uk.

¹³⁷ BALAGUER VEGAS, A.I. y CABALLERO CABALLERO, I.: *NTP 647: Responsabilidad social de las empresas. Modelo SAI 8000*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), 2005.
www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_647

las obligaciones a las que la empresa se someta voluntariamente¹³⁸. Al igual que la anterior, es una norma de aplicación universal para cualquier tipo de organización¹³⁹, sin importar su tamaño, ubicación geográfica o sector industrial, que refiere sus exigencias a dos áreas fundamentales: a) *Elementos del sistema de gestión*: las política de la empresa, responsabilidades de gestión, documentación, etc. y b) *Requisitos de Responsabilidad Social*, donde especifica las normas mínimas sobre derechos laborales básicos, seguridad e higiene, niveles de remuneración, etc. Respecto a esta última, establece pautas para certificar el desempeño de las empresas a través de ocho cláusulas esenciales: 1. Trabajo Infantil, 2. Trabajo Forzoso u Obligatorio, 3. Salud y Seguridad, 4. Libertad de asociación, Sindical y Derecho de Negociación Colectiva, 5. Discriminación, 6. Medidas Disciplinarias, 7. Horario de Trabajo y 8. Remuneración. Se convierte, respecto a las organizaciones certificadas, en un instrumento que pretende asegurar condiciones de trabajo justas y dignas en las empresas y en sus respectivos proveedores.

3.3.3. EN LA NORMA SGE21

El Foro para la evaluación de la Gestión Ética, conocido como Forética, constituye una iniciativa privada española surgida en 1999 con la finalidad de desarrollar un conjunto de criterios y de normas que permitan establecer, implantar y evaluar, con carácter voluntario, un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE) en las empresas. En el año 2000 Forética emite la primera versión de la Norma SGE21, además de enunciar una serie de requisitos necesarios para contar con un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. La norma fija un conjunto de requisitos que han de cumplirse para asegurar la integración de la gestión de la Responsabilidad Social en la estrategia corporativa¹⁴⁰, sirviendo como punto de

¹³⁸ BALAGUER VEGAS, A.I. y CABALLERO CABALLERO, I.: *NTP 647: Responsabilidad social de las empresas. Modelo SAI 8000 (Social Accountability)*, cit.

¹³⁹ La Norma SA 8000 entiende por “Organización”, la entidad, ya sea empresarial o no, responsable de la implementación de los requerimientos de la Norma, incluyendo todo el personal empleado por la organización; por lo tanto, incluye: compañías, grupos empresariales, granjas, plantaciones, cooperativas, ONGs e instituciones gubernamentales. En SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL: *Responsabilidad Social 8000 Norma Internacional*, 2014.

¹⁴⁰ DUQUE OROZCO, Y.V., CARDONA ACEVEDO, M. y RENDÓN ACEVEDO, J.A.: “Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y Certificaciones”, *Cuadernos de Administración*, V. 29, núm. 5, pág. 196.

referencia para que técnicos independientes puedan verificar el grado de cumplimiento por parte de las empresas que deseen asumir este compromiso. Constituye, por tanto, una norma auditable y certificable.

El perfil de la SGE21 es un estándar preparado para amoldarse a todo tipo de empresa, desde las micro-pyme hasta las grandes multinacionales, pues el objetivo de la norma es la puesta en valor de las actuaciones realizadas y, dicha captación de valor se consigue a través de la demostración de que se cumplen los principios de RSC¹⁴¹. Para ello se formulan las exigencias concretas que deben cumplir las empresas en las Áreas de Gestión: Derechos Humanos, Gestión de la diversidad, Igualdad de oportunidades y no discriminación, Conciliación de la vida personal, familiar y laboral, Seguridad y salud laboral, Descripción del puesto de trabajo, Formación y fomento de la empleabilidad, Seguimiento del clima laboral, Reestructuración responsable y Canal de resolución de conflictos.

La SGE21 no es un estándar exclusivamente empresarial, ha sido aplicado también por fundaciones y asociaciones¹⁴².

3.3.4. EN LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE

En 2001, a través de la Comunicación sobre una estrategia comunitaria a favor del desarrollo sostenible, la Comisión de la Unión Europea invitó a todas las empresas con un mínimo de 500 empleados y que cotizaran en bolsa, a publicar en sus informes anuales dirigidas a los accionistas un triple balance que midiera sus resultados con arreglo a criterios económicos, ecológicos y sociales¹⁴³.

¹⁴¹ DURÁN HERAS, A.: *Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa*, Tesis doctoral, Madrid (Departamento de Ingeniería Mecánica-Universidad Carlos III), 2005, pág. 170.

¹⁴² FORETICA: *Presentación de la Norma*, <http://sge21.foretica.org/about-us/>

¹⁴³ FERNÁNDEZ GARCÍA, R.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Alicante (Editorial Club Universitario), 2009, pág. 72.

El modelo para emitir información empresarial socialmente responsable, que ha sido respaldado con mayor fuerza desde diferentes ámbitos, es la Guía desarrollada por la *Global Reporting Initiative*¹⁴⁴, organización creada por el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). La Organización ha desarrollado el instrumento del mismo nombre: “*Global Reporting Initiative para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*”, conocido internacionalmente por el acrónimo GRI¹⁴⁵. Desde sus orígenes ya ha lanzado cuatro modelos de guía denominándose la última GRI4.

La GRI, por tanto, constituye una oportunidad para proporcionar información exhaustiva de la sostenibilidad en términos de rendimiento económico, social y medioambiental¹⁴⁶, proporcionando un marco fiable y creíble de Memorias de Sostenibilidad que pueda ser utilizado por cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño, sector o ubicación. Aporta orientaciones con vocación de estandarización¹⁴⁷ para ser seguidas por las empresas en los informes de reporte de su sostenibilidad en la triple cuenta de resultados, convirtiéndose en un instrumento de gran aceptación. No obstante, el modelo GRI no es un sistema de gestión de RSE, sino únicamente de información de la gestión de RSE realizada con alguno de los instrumentos de gestión existentes¹⁴⁸.

¹⁴⁴ PORTO SERANTES, N., LIMA PINEL, M.F. y ALVES DIOS, S.: “Contabilidad social: los informes contables como instrumento de visibilidad en las relaciones laborales. Estudio de un caso”, *RUCT*, núm. 9, 2008, pág. 274.

¹⁴⁵ La elaboración del instrumento GRI ha contado con la colaboración de una amplia red de expertos procedentes de los grupos de interés entre los que se incluyen organizaciones empresariales, de trabajadores, ONG, inversores y auditores, a través de consultas para la búsqueda de consenso. Estas consultas, junto con la experiencia práctica adquirida, han mejorado de forma continua el marco de la elaboración de memorias desde que se fundó en 1997. Este enfoque participativo en el que concurren múltiples agentes y grupos de interés ha dotado al marco de elaboración de Memorias de Sostenibilidad de una amplia credibilidad entre los distintos grupos de interés, GRI: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*.
www.corresponsables.com.

¹⁴⁶ MONEVA, J. y MARTÍN, E.: “Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades del G9 desde un enfoque de responsabilidad social”, cit., pág. 5.

¹⁴⁷ GRI: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad Versión 3.1 GRI*, 2011, Global Reporting Initiative, pág. 4. www.globalreporting.org

¹⁴⁸ GUILLEN PARRA, M.: *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid (Pearson-Prentice Hall), 2005, pág. 303.

La Guía consta de un conjunto de *Principios* que tienen como finalidad definir el contenido de la Memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los denominados *Contenidos básicos*, que están formados por los *Indicadores de desempeño*. El contenido del GRI se estructura en tres partes, cada una de ellas con los indicadores correspondientes: a) el Perfil de la organización, b) el Enfoque de la dirección y c) los Indicadores de desempeño: económico, ambiental y social. La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los aspectos específicos que conforman la categoría de *Prácticas Laborales* se fundamentan en normas reconocidas en todo el mundo, haciendo referencia a la inclusión de contenidos concisos en relación con los aspectos laborales: empleo, relación empresa/trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades e igualdad de retribución entre mujeres y hombres.

La Guía GRI4 facilita la elaboración de informes de sostenibilidad haciéndolos más concisos ya que se centra en los asuntos realmente relevantes, librando así a las organizaciones de recopilar y proporcionar datos de asuntos de menor importancia, que frecuentemente requerían de una gran dedicación de esfuerzo y recursos, y de este modo también contribuye a una mayor transparencia, compromiso y confianza con los grupos de interés, generando valor. Además, hace posible que las Memorias en sí mismas puedan contribuir a mejorar la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones¹⁴⁹. Para cada asunto relevante, se valora su “materialidad”, entendiendo por tal el umbral en el que los aspectos de actuación socialmente responsable adquieren la suficiente importancia para ser reportados¹⁵⁰, lo cual requiere una explicación del enfoque de gestión (en inglés: *Disclosure on Management Approach*) para dar a conocer la importancia del asunto, qué impactos hacen que sea relevante y cómo la organización gestiona el asunto y sus impactos¹⁵¹. Se señala, entre otros, como principio de reporte,

¹⁴⁹ GRI: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad Versión 3.1 GRI*, cit., pág. 4.

¹⁵⁰ GRI: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad Versión G4*. Spanish-G4 PartTwo (Global Reporting Initiative), 2013. www.globalreporting.org

¹⁵¹ SCADE, J.: “La nueva Guía G4 del GRI presenta grandes novedades para las Memorias de Sostenibilidad”, *Compromiso empresarial*, 2013. www.compromisoempresarial.com

que la organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables¹⁵².

El instrumento GRI elabora versiones para distintas áreas de actividad, entre ellas la versión para ser utilizada por las organizaciones no gubernamentales sin fin de lucro: la GRINGO¹⁵³.

En la GRINGO, se matizan los indicadores de responsabilidad social empresarial que han de reportar las ONG: A) Respecto al *Compromiso con y la participación de los grupos de interés*: Proceso para involucrar a los trabajadores en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y programas. B) Respecto al *Manejo de las relaciones laborales*: Mecanismos para la retroalimentación y quejas de los trabajadores así como su resolución. C) Respecto a la *Formación y capacitación*: Horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría.

3.4. LA RSE CON LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS EN LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA Y EN LOS DOCUMENTOS DE PRINCIPIOS

Los códigos de conducta son declaraciones de principios o de política, formuladas por escrito, en las que la empresa manifiesta su propósito de atenerse a un comportamiento determinado. Como tal código, es conocido por todos los grupos internos, pero la información sobre el código debe hacerse pública¹⁵⁴, asimismo, fuera de la empresa para que sea conocida por los consumidores, los proveedores y otros agentes o grupos de interés, mediante diferentes instrumentos de comunicación. Los

¹⁵² GRI: *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad Versión G4*, Global Reporting Initiative, cit.

¹⁵³ Su expresión en español (GRIONG), es muy poco utilizada.

¹⁵⁴ Del mismo modo, se entiende que cuando una empresa, de forma voluntaria, decide implementar una política de RSE, ha de expresar su decisión en un documento escrito que permita dar conocimiento de su voluntad y además, sirva para fijar las bases de actuación futura de la entidad, en TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, cit., pág. 67.

códigos pertenecen al ámbito de la ética empresarial general, por lo que generalmente, no prevén métodos para garantizar su cumplimiento¹⁵⁵, pues, las normas que regulan el comportamiento moral no son normas de derecho positivo, sino códigos de conducta¹⁵⁶.

Los códigos de conducta pueden hacer referencia a contenidos relativos a la RSE o no. En este momento interesan en tanto incorporen orientaciones generalistas para las entidades del TSAS respecto al comportamiento con los trabajadores, que dar lugar a acciones de responsabilidad social.

3.4.1. EN EL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PARA LAS ONG DE LA ASOCIACIÓN WANGO

La Asociación mundial de organizaciones no gubernamentales (WANGO)¹⁵⁷ publicó su código de comportamiento ético como herramienta para ONG en todo el mundo, independientemente del enfoque de su trabajo. Dicho código aborda las siguientes áreas: Principios rectores, Integridad de la ONG, Misión y actividades, Gobierno, Recursos Humanos, Confianza pública, Financiero y legal, Recaudación de fondos, Cooperaciones, Colaboraciones y Creación de redes, señalando, que las ONG tienen la responsabilidad de ser transparentes, honestas, responsables y éticas, para dar una información fidedigna; y tienen además la responsabilidad de invertir ellas mismas en pro del bienestar de otros y hacerlo de acuerdo al más elevado código de conducta. Por ello, tal código de conducta puede ayudar a las partes interesadas a la hora de identificar y detectar aquellas ONG simuladoras e irresponsables¹⁵⁸.

Respecto a los trabajadores se consideran los siguientes ámbitos de desempeño ético: Personal capaz y responsable, Condiciones de trabajo y formación, Políticas de

¹⁵⁵ DILLER, J.: “¿Una conciencia social en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores”, *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 118, 1999, núm. 2, pág. 115.

¹⁵⁶ DÍAZ MÉNDEZ, M., GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P., y VÁZQUEZ BURGUETE, J.L.: “Algunas consideraciones sobre la ética en el mercado”, *Pecunia*, núm.5, 2007, pág. 32.

¹⁵⁷ Su expresión en español (GRIONG), es muy poco utilizada

¹⁵⁸ WANGO: *Código de Ética y Conducta para las ONG*, Nueva York (Asociación Mundial de Organizaciones No-Gubernamentales), 2005, págs. 2-3. www.wahgo.org.

recursos humanos escritas, Desarrollo y crecimiento de los trabajadores, Justicia y derechos¹⁵⁹.

3.4.2. EN EL II PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

La Plataforma de ONG de Acción Social en tanto organización de tercer nivel representativa de gran parte del sector, elabora en un alarde de participación y consenso¹⁶⁰, el *II Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*, con el propósito de que sirva como parte de la estrategia global de cada una de las organizaciones que la configuran, como una seña de identidad que permita afianzar la consolidación del Tercer Sector.

Los propósitos y posicionamientos que mueven y enmarcan la acción del TSAS son: la acción social desde la inclusión y la cohesión social como objetivos nucleares, la perspectiva de género como un enfoque importante, la participación social como objetivo y estrategia y el voluntariado como uno de sus modelos. Desde una cultura organizativa basada en la toma democrática de decisiones, la transparencia y la responsabilidad social¹⁶¹ resultan fundamentales.

Los principios de las prácticas económicas se sitúan en los valores de justicia, equidad, solidaridad, responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental; de modo que los principios declarados y asumidos propuestos por las organizaciones que forman parte de la Plataforma y propuestos para el conjunto del TSAS¹⁶² en sus

¹⁵⁹ WANGO: Código de Ética y Conducta para las ONG, cit., págs. 11-12.

¹⁶⁰ En los trabajos previos a su redacción definitiva, han participado más de 150 organizaciones de primer, segundo y tercer nivel: asociaciones, fundaciones, federaciones y confederaciones, en *PLATAFORMA ONG DE ACCIÓN SOCIAL: II Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012, págs. 6-8.

¹⁶¹ *PLATAFORMA ONG DE ACCIÓN SOCIAL: II Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 20.

¹⁶² Es interesante señalar que en ninguno de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad, señalados anteriormente, se hace referencia al comportamiento de las ONG con los trabajadores como grupo de interés; únicamente en el principio número 8, correspondiente a la *Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales*, se señala que es fundamental que la ONG esté al corriente de sus obligaciones fiscales, entre otras, ante la Seguridad Social, si bien este aspecto no se relaciona con una actuación de responsabilidad social empresarial, pues

prácticas económicas y en el ámbito de generación de empleo, son los de dignidad e inclusión, concretados en procesos de selección con acciones positivas, promoción de la dignificación de las personas trabajadoras, favorecimiento de la participación de trabajadores y trabajadoras para que la toma de decisiones internas sea democrática, garantía de la conciliación entre la vida personal, familiar y profesional, así como de la igualdad de género y fomento de la promoción de trabajadoras a puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones¹⁶³.

4. UN PLANTEAMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL HACIA Y CON LOS TRABAJADORES ASALARIADOS EN LAS ENTIDADES DEL TSAS

Del conjunto configurado por los planteamientos y propuestas estudiados *supra* se obtiene un número de indicadores comunes que interesan como modelo teórico, independientemente del constructo empleado para su formulación en aquellos. A continuación se señalan las variables generales en tanto teóricas y abstractas que requerirán posteriormente el establecimiento de indicadores de gestión y evaluación, estos son: a) el diálogo social y la relación “dialógica” con los trabajadores; b) la defensa de los derechos humanos; c) los procesos de reclutamiento, selección y contratación; d) la igualdad y no discriminación; e) la inserción o inducción del trabajador en la empresa; f) el clima laboral; h) la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; e, i) la modificación de las condiciones y la ruptura de las relaciones laborales.

Se afirma que en las empresas lucrativas sin eficiencia empresarial no cabe hacer el bien social, pues si se intenta a costa de frenar el dinamismo innovador o eficiencia productiva, el resultado es un coste social superior al beneficio que se pretende, que

su no cumplimiento daría lugar a responsabilidad jurídica. Vid. FUNDACIÓN LEALTAD: “Principios de Transparencia y Buenas Prácticas”. www.fundacionlealtad.org.

¹⁶³ PLATAFORMA ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 36.

puede acabar en quiebra o despido masivo de los empleados y en ruina de los proveedores¹⁶⁴. Del mismo modo, las empresas no lucrativas han de perseguir y lograr desde sus principios y valores compartidos, eficacia, eficiencia y calidad en la atención; pero una eficacia y una eficiencia “social”, es decir, han de alcanzar el mayor número de objetivos de bienestar con el menor coste posible, sin abandonar la calidad de la acción social realizada y sin perder de vista que las funciones que han de cumplir, señaladas *supra*, no producen retornos económicos sino bienestar social. Por ello, cuando se plantean las acciones de responsabilidad social en estas empresas, no se plantean como una réplica de lo realizado en las primeras, ya que muchas acciones sociales, entendidas como acciones de responsabilidad social empresarial dirigidas y gestionadas para y con los trabajadores como grupo de interés en las empresas lucrativas¹⁶⁵ y en la Administración pública¹⁶⁶, suponen un gasto que éticamente no sería defendible en las entidades del Tercer Sector de Acción Social -ni posiblemente, desde una perspectiva financiera-. Si la falta de presupuesto económico se considera una importante barrera para introducir medidas de RSE en todo tipo de empresas¹⁶⁷, con mayor razón dicha barrera es clave para las empresas no lucrativas; los recursos de las

¹⁶⁴ GONZÁLEZ SEARA, L.: “La responsabilidad social de la empresa”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, núm. 50, 2004, pág. 18.

¹⁶⁵ Cabe señalar algunas acciones atribuibles a las empresas lucrativas (muchas de ellas encuadrables dentro del concepto de mejora voluntaria de la seguridad social): a) *Prestaciones de carácter económico*: Percepción económica para el padre o la madre con motivo del nacimiento, acogida o adopción de hijos. Ayudas por estudios para descendientes en edad escolar. Subvención de guarderías para niños menores de 3 años: acuerdos de precios subvencionados por la empresa en guarderías próximas al centro de trabajo hasta subvenciones directas de carácter económico por cada hijo de 0-3 años. b) *Conciliación laboral familiar*: Permiso retribuido los 15 días anteriores a la fecha prevista del parto. Permiso retribuido de paternidad de cinco días. Ampliación de la baja maternal de 16 a 18 semanas, sin reducción de sueldo. Ampliación del tiempo de lactancia en cómputo diario y en duración total (de los nueve meses establecidos en el Estatuto de los Trabajadores a 12 meses). Reducción de jornada de tres horas diarias en el periodo comprendido entre la finalización de la baja por maternidad y hasta que el niño cumpla un año, sin reducción de sueldo. c) *Beneficios sociales*: Seguros de vida y accidentes para los empleados. Seguros médicos para empleados y sus familiares. Planes de jubilación. Préstamos. Restaurantes de empresa o subvenciones de comida. Premios por antigüedad. Complemento de salario en la incapacidad temporal y maternidad, Vid, entre otros, CLUB DE EXCELENCIA: www.clubsostenibilidad.org

¹⁶⁶ A modo de ejemplo, se señalan algunas acciones sociales respecto a los trabajadores de la Administración pública: ayudas económicas: por cuidado de hijos, por familiares discapacitados, por estudios de hijos; gastos de desplazamiento, alojamiento y manutención para recibir asistencia sanitaria; socorro por fallecimiento; ayudas para la formación y para la promoción, entre otras, en RESOLUCIÓN de 22 de diciembre de 2009, de la Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales, por la que se dispone la inscripción en el Registro Central de Convenios Colectivos de Trabajo, el depósito y la publicación del Pacto de Acción Social para el personal de la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León.

¹⁶⁷ GARAY, L y FONT, X.: “Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 13, 2013, pág. 58.

organizaciones son generalmente escasos, por lo que desde la defensa permanente de los principios y valores asumidos, difícilmente se pueden atender los intereses de todos los grupos de forma plena y simultáneamente, pero si estos no se sienten satisfechos pueden presionar a la organización¹⁶⁸ para tratar de lograr sus objetivos¹⁶⁹. Por ello, se señalan como actuaciones socialmente responsables para las empresas del TSAS aquellas que aun exigiendo un gasto contable, no requieren recursos económicos significativos¹⁷⁰.

Lo planteado seguidamente se realiza al entender que los aspectos y ámbitos que pueden asumir e implantar las entidades del TSAS desde la estrategia y filosofía de la RSE, son aquellos que no supongan partidas presupuestarias sustraídas de las destinadas a la propia misión desde cualquiera de las funciones que como entidad del Tercer Sector asuma, en tanto dirigida a los beneficiarios: socios y/o usuarios o a la población en general¹⁷¹; si bien no hay que olvidar la legitimidad de los gastos de gestión que toda empresa no lucrativa ha de asumir como medio para alcanzar los fines, entre los que se encuentran, de modo prioritario, los relativos a los medios de infraestructura, equipamientos y materiales fungibles¹⁷²; a salarios y otros gastos sociales¹⁷³ respecto a

¹⁶⁸ Muchos de los estándares u organismos más importantes a nivel internacional, tales como Accountability, Global Reporting Initiative, Social Accountability International, subrayan la necesidad de atender las solicitudes, los requerimientos y las expectativas de los grupos de interés. Vid. OLCESE SANTONJA, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J.: *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Madrid (McGrawHill), 2008, pág. 135.

¹⁶⁹ ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL. CONSULTORES: *Guía de Planificación estratégica en ONG de acción social*, en PEREA ARIAS, O.D. y Plataforma de ONG de Acción Social (Coords.), Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2013, pág. 20.

¹⁷⁰ Con carácter previo al análisis subsiguiente de las posibles acciones de RSE, cabe señalar algunos comportamientos que indudablemente no supondrían gastos económicos: a) establecimiento de un régimen de tiempo de trabajo que permita compatibilizar la vida laboral con la personal, b) respeto escrupuloso al principio de igualdad, c) prácticas para favorecer la igualdad material de oportunidades, con medidas de acción positiva, d) medidas para la promoción profesional, e) participación de los trabajadores en la adopción de decisiones empresariales, f) diálogo permanente y periódico para hacer frente a las circunstancias cotidianas, g) fomento de la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo, h) eliminación de niveles jerárquicos en la estructura de la organización, promoviendo el trabajo en equipo frente a la individualidad en el trabajo. Vid. TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídicos-laborales de la responsabilidad social corporativa*, Madrid (CEF), 2008, págs. 177 y ss.

¹⁷¹ Atender y dar respuesta a todos los grupos de interés, requiere el conocimiento de sus objetivos, la valoración de su importancia para la organización y la influencia que pueden tener en la misma. Este conocimiento, requiere indudablemente, del análisis y diálogo con los grupos, de modo que se disponga de información pertinente para diseñar acciones que satisfagan las expectativas de todos los grupos en una medida razonable. ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL. CONSULTORES: *Guía de Planificación estratégica en ONG de acción social*, cit., pág. 21.

¹⁷² Los gastos dedicados a infraestructura no son siempre relevantes, ya que en muchas ocasiones las Administraciones públicas locales ceden a las entidades del Tercer Sector edificios y espacios para su uso en usufructo. A modo de ejemplo: “El 27 de enero del 2006, DOWN LEÓN-AMIDOWN ha realizado un

los trabajadores; a la formación y a la cobertura de seguros y responsabilidad civil de los voluntarios¹⁷⁴ y de terceros¹⁷⁵ (dada la naturaleza de estas organizaciones, cualquier reclamación no cubierta por un seguro, puede llevar a la desaparición de la organización), a la cooperación en organizaciones de segundo y tercer nivel¹⁷⁶, etc.

Se entiende por relación con un grupo de interés cualquier servicio, solicitud, intercambio o atención entre la empresa y un grupo de interés, mediante la cual la organización mejora o empeora sus resultados o reputación según el impacto obtenido de la misma. Los resultados de las empresas, ya sean tangibles o intangibles, dependen del sumatorio de la percepción que tienen los grupos de interés de las diferentes relaciones sistemáticas que se realizan. Cuando se estudia y plantea la gestión socialmente responsable hacia los trabajadores asalariados como grupo de interés, hay que tener presente que la relación de estos con los máximos responsables (socios o

cambio de sede, a un edificio de propiedad municipal (Ayuntamiento de León), cedido en uso", en www.amidown.org y "El presidente nacional de Cruz Roja, y el delegado del Gobierno en Castilla y León, inauguraron el día 20 la nueva sede de Cruz Roja-León en las Escuelas del Cid, tras haber sido cedidas por el Ayuntamiento", en www.gentedigital.es/upload/ficheros/revistas/200812/numero_67.

¹⁷³ Respecto al estudio de ingresos, gastos y utilidades en las entidades del Tercer Sector de Acción Social, Vid FOSTER, W. y BRADACH, J.: "¿Deben las entidades sin fines de lucro buscar utilidades?", *Harvard Business Review*, Vol. 83, núm. 8, 2005, págs. 66 y ss.

¹⁷⁴ Su obligatoriedad aparece en el art. 14.2.c) de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado.

¹⁷⁵ A modo de ejemplo y de forma explícita, todas las empresas comprendidas en el ámbito de aplicación del XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, "deberán tener suscrita una póliza de responsabilidad civil con suma asegurada no inferior a 150.000 € por siniestro que garantice la responsabilidad civil por acciones u omisiones culposas o negligentes realizadas por todo el personal afectado por este convenio, incluyéndose en la misma la defensa jurídica correspondiente. En las empresas en las que exista personal con titulación y ejerza de personal sanitario, el seguro ha de cubrir la responsabilidad civil profesional sanitaria por acciones u omisiones negligentes o culposas cometidas en el ejercicio de su profesión" (art.79). El seguro de responsabilidad civil para asociaciones, fundaciones y ONG, tiene por objeto cubrir los gastos de defensa y eventual indemnización a la que se les pudiese condenar por daños materiales y/o personales producidos en el ámbito de la organización de sus actividades. La póliza garantiza la responsabilidad civil general imputable a los voluntarios y profesionales, otras personas vinculadas y a la entidad, como consecuencia de daños corporales y/o materiales causados a terceros por ellos mismos o por las personas de que deban responder. Garantiza también la responsabilidad civil por daños corporales de los cuales puedan ser víctimas los propios participantes derivados de la utilización de los locales, las instalaciones y en las actividades organizadas o controladas por la entidad, PÉREZ CASTILLO, R.: *¿Es obligatorio para una ONG el contar con un seguro de responsabilidad civil?*, Fundación Haz lo posible. www.solucionesong.org.

¹⁷⁶ Los recursos económicos destinados a la existencia y participación en redes, suponen para las organizaciones más pequeñas, un gasto importante en el conjunto del presupuesto; la pertenencia de un gran número de organizaciones a redes de segundo y tercer nivel es un realidad en la actualidad; no obstante, se producen tensiones respecto a la importancia y papel social de las mismas, existiendo al respecto posturas enfrentadas, de las cuales las menos partidarias, proponen restringir la asistencia a reuniones y la reducción del trabajo común, por considerar estos una merma de tiempo y de recursos. Vid. PLATAFORMA ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 42.

técnicos) de las entidades del TSAS, al igual que ocurre en las empresas lucrativas y en la Administración pública, se establece en cuanto grupo y es menor la relación directa con el trabajador¹⁷⁷. No obstante, como se plantea *infra*, ciertas acciones de RSE podrán requerir una relación de carácter individualizado, lo cual, permite afirmar que para ejercitar algunas manifestaciones propias de la libertad, el individuo en cuanto tal, necesita de la intervención de otras personas¹⁷⁸.

Las empresas deben comprometerse a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los stakeholders, estableciendo estándares a los cuales deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Su cumplimiento requiere el desarrollo de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de las empresas para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas exigencias y expectativas sociales. Por ello, la organización respecto a los trabajadores, al igual que con otros grupos, debe establecer con claridad las razones por las cuales debe relacionarse con ellos; de modo que el criterio que se adopte para medir el desempeño social debe tener en cuenta el impacto social que la empresa tiene con los empleados. El primer campo en que pueden actuar de manera socialmente responsable las entidades del TSAS, es el trato con sus empleados¹⁷⁹ más allá del cumplimiento legal¹⁸⁰, tratando a todos los trabajadores con justicia y equidad como sujetos de derechos, que han de ser honrados y defendidos¹⁸¹.

¹⁷⁷ Varios supuestos del ET contemplan la relación directa e individualizada entre trabajador y empresario, entre otros: en la asignación a grupo profesional (art.22.4); en los permisos para la formación, (art.23.3); para determinados acuerdos en la movilidad funcional, geográfica y de condiciones de trabajo (arts. 39, 40 y 41 respectivamente); y en la suspensión (art. 45), la excedencia (art. 46) y la extinción del contrato de trabajo individual (art. 49).

¹⁷⁸ PELAYO OLMEDO, J.D.: “La personalidad jurídica de las confesiones religiosas y la actividad registral”, MARTÍN SÁNCHEZ, I y GONZÁLEZ SÁNCHEZ, M. (Coords.), *Algunas cuestiones controvertidas del ejercicio del derecho fundamental de libertad religiosa en España*, Madrid (Fundación Universitaria Española), 2009, pág. 79-116.

¹⁷⁹ GARCÍA VIÑA, J.: “Los mecanismos negociados de implantación de la responsabilidad social empresarial en España”, *Actualidad Laboral*, núm. 13, 2011, pág. 1554.

¹⁸⁰ Se ha insistido en esta idea a lo largo de todo el trabajo, pues la RSE constituye sobre todo un conjunto de prácticas voluntarias, la mayoría de ellas fomentadas por las empresas y llevadas a cabo en concertación o no, con sus interlocutores, pues se considera tarea de todos aplicar las leyes, es decir, realizar o ejecutar aquellos actos jurídicos y hechos prácticos que desembocan en su cumplimiento, en PEÑA, L.: “La obligación de aplicar las normas jurídicas vigentes”, ISEGORÍA, núm.35, 2006, pág. 221.

¹⁸¹ WANGO: *Código de Ética y Conducta para las ONG*, Nueva York (Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales), 2005, págs. 11-12. www.wango.org

Desde las tipologías que estudian los grupos de interés señaladas *supra*, se retoman las principales sistematizaciones para caracterizar a los trabajadores como tal: respecto a la clasificación basada en el carácter de la relación del grupo con la empresa: los estructurales, los de gestión y los complementarios, los trabajadores son uno de entre los denominados de gestión, ya que están directa y plenamente implicados en su organización, desarrollo, consolidación y progreso. Desde el modelo dinámico, los trabajadores pueden poseer las tres características que los definen: el poder, pues pueden influir en las decisiones actuales o futuras de la empresa; la legitimidad, cuando sus aportaciones a la organización se entienden como deseables, convenientes o apropiadas, y la urgencia, al realizar demandas de atención equilibrada respecto a las coordenadas temporales. Según el impacto o relevancia de los grupos de interés para la empresa se puede establecer su caracterización como grupo crítico, al tener un impacto clave económico e influencia en la reputación de la empresa. Por lo señalado, los trabajadores son respecto a la empresa, en su mejor posición, un grupo de gestión, crítico y definitivo. Este planteamiento es importante para analizar los diferentes ámbitos de desempeño socialmente responsable por parte de las entidades del TSAS respecto al mismo.

No obstante, se ha de tener presente que las cualidades de “crucial” y “determinante” no son inmanentes a los trabajadores, ya que los atributos de poder, legitimidad y urgencia pueden combinarse de diferentes modos, estando presentes (según el momento y lugar) las tres condiciones, lo que les definirá como tal; solo dos de dichos atributos, configurándose entonces en grupo “expectante” o “peligroso”, o solamente una, dando lugar a un grupo de interés latente “inactivo” o “discrecional”¹⁸², y en las peores coyunturas políticas y socioeconómicas, ninguna, al no atribuir el sistema ni reclamar los trabajadores poder, legitimidad ni urgencia respecto a sus intereses en su situación como tal, en cuyo caso los trabajadores no llegan a ser considerados un grupo de interés¹⁸³.

¹⁸² GARCÍA GONZÁLEZ, J.: *La Responsabilidad de las Organizaciones desde la Perspectiva de la Demanda*, León (Universidad de León-Departamento de Dirección y Economía de la Empresa), 2012, pág.106.

¹⁸³ MITCHELL, AGLE y WOOD, en NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid (Thomson Civitas), 2007, pág. 69.

4.1. EL DIÁLOGO SOCIAL, LA CONCERTACIÓN SOCIAL Y LA RELACIÓN DIALÓGICA CON LOS TRABAJADORES

El mercado, y por ello, la empresa lucrativa, es considerado por muchos, una enorme fragua creadora de desigualdad económica y social¹⁸⁴, pues una de las principales virtualidades de las formas jurídicas societarias es la de permitir la plena apropiación privada de los beneficios y la mayor o menor socialización de las pérdidas¹⁸⁵. De forma contraria, desde posturas favorables al modelo económico neoliberal, se pretende minimizar la intervención pública en las relaciones económicas, de modo que el Estado no interfiera en la organización empresarial ni en las relaciones de trabajo, defendiendo la libre competencia y los ajustes de las condiciones de trabajo entre las partes¹⁸⁶. Ambas posiciones, realizadas desde planteamientos ideológicos y teóricos, son compatibles actualmente en el contexto español con el diálogo social y, si bien sus procesos y resultados pueden no ser plenamente satisfactorios para las partes, sindical y empresarial, permite llegar a acuerdos de estabilidad y a la firma de convenios colectivos¹⁸⁷. Negociaciones y consultas dirigidas, en definitiva, a superar o, al menos, a encauzar el inicial y permanente conflicto entre capital y trabajo¹⁸⁸. El diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas entre representantes de los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales, siendo las condiciones que lo permiten - además de la capacidad, la libertad y el compromiso- la existencia de organizaciones de

¹⁸⁴ CANO LÓPEZ, A.: “El derecho de la economía social: entre la Constitución y el mercado, la equidad y la eficiencia”, *CIRIEC España*, núm. 18, 2007, pág. 10.

¹⁸⁵ GALBRAITH en CANO LÓPEZ, A.: “El derecho de la economía social: entre la Constitución y el mercado, la equidad y la eficiencia”, cit., pág. 10.

¹⁸⁶ COUTA MACIEL, J.A., en MARCONATTO, A.: *Instrumentos jurídicos de lucha contra la precariedad laboral*, Tesis doctoral, León (Universidad de León-Departamento de Derecho Privado y de la Empresa), 2011, pág. 28.

¹⁸⁷ La Unión Europea señala, que las políticas sociales y económicas están, o han de estar, construidas sobre valores compartidos tales como solidaridad y cohesión, igualdad de oportunidades, la lucha contra la discriminación, etc., junto a una preferencia europea por una economía social de mercado, COMISIÓN EUROPEA: *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo “Una Asociación reforzada entre la Unión Europea y América Latina”*, Bruselas, com (2005) 636final.

¹⁸⁸ LUELMO MILLÁN, M.A.: *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del Derecho laboral. Un instrumento económico-jurídico para un humanismo del siglo XXI*, Oleiros (Netbiblo), 2012, pág. 102.

trabajadores y empleados sólidas e independientes; el diálogo social efectivo no sólo es un medio para promover mejores salarios y condiciones de trabajo, sino también para impulsar la paz y la justicia social, ya que como instrumentos de buena gobernanza, fomentan la cooperación y el desempeño económico, ayudando con ello a crear un entorno propicio a la consecución del objetivo del trabajo decente a nivel nacional¹⁸⁹.

La libertad de asociación, el derecho a la afiliación a un sindicato y la negociación colectiva de unas condiciones razonables y un salario justo, en su conjunto, es considerada la protección más eficaz para los trabajadores¹⁹⁰. Los derechos laborales y sindicales son parte fundamental de los derechos humanos, pues a lo largo de la historia, las mayores violaciones de los derechos humanos se han producido en el ámbito del trabajo¹⁹¹. Frente a dichas violaciones, la negociación colectiva y la lucha contra la discriminación laboral tienen propósitos de carácter democrático e igualitario que se refuerzan mutuamente¹⁹², de modo que las acciones de RSE no han de ocuparse de los asuntos que la legislación y la costumbre asigna a dichos agentes y estructuras.

4.1.1. EL DIÁLOGO SOCIAL

Existe unanimidad en considerar el diálogo social como elemento fundamental del trabajo decente central para la democracia y el crecimiento económico con inclusión, siendo su condición fundamental el tripartismo y la posibilidad de que los diferentes interlocutores sean capaces y estén dispuestos a entablar el diálogo de un modo responsable, con la fuerza y la flexibilidad necesarias para amoldarse a las diferentes circunstancias y oportunidades¹⁹³; de modo que los gobiernos, sindicatos y empleadores

¹⁸⁹ OIT: *El Diálogo Social*. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm>

¹⁹⁰ BURROW, S.: “La búsqueda para maximizar ganancias de las empresas se sigue oponiendo a los derechos y la sostenibilidad real”, *Sustain Labour*, 2013. www.ccoo-servicios.es/rse/html/28435.html

¹⁹¹ GONZÁLEZ LORENTE, J.C.: “CCOO en el Proceso de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos”, *Congreso Internacional de Empresas y Derechos Humanos*, Sevilla (Universidad de Sevilla), 2013. <http://www.ccoo-servicios.es/html/29591.html>

¹⁹² BLACKETT, A. y SHEPPARD, C.: “Conjugar la negociación colectiva y el fomento de la igualdad”, *Revista Internacional del Trabajo*, Vol.122, núm. 4, 2003-2004, pág. 461.

¹⁹³ OIT, en POBLETE MELIS, R.: *Diálogo Social en el Marco del Trabajo Decente: avances y desafíos*, Santiago (Oficina Internacional del Trabajo-Agencia Española de Cooperación Internacional), 2011, pág. 6.

tienen un rol crucial en su fortalecimiento. Por ello, para la coordinación de las políticas sociales y económicas es importante una comunicación adecuada de la Administración Pública con empresarios y sindicatos, en un marco de apertura y disposición para tomar en cuenta los intereses de los otros¹⁹⁴. Con el término diálogo social se tiende a abarcar todas aquellas relaciones entre actores del mundo del trabajo que no suponen conflicto abierto, incluyendo, por tanto, los mecanismos de consulta, negociación, concertación y participación. De esta forma, el diálogo social comporta la localización de puntos de encuentro entre los agentes sociales, el intercambio de informaciones, ideas y opiniones entre las partes sociales y el intento de búsqueda de posiciones convergentes sobre cuestiones de interés común¹⁹⁵.

Una característica importante de la Constitución Española es la especial atención que dedica a los sindicatos y a sus medios de actuación, llevando a cabo un reconocimiento expreso, no sólo de la libertad sindical, sino también de aquellos instrumentos básicos a partir de los cuales se lleva a cabo la actividad de autotutela colectiva de los intereses de los trabajadores, entre los que se encuentra la negociación colectiva, reconocida como derecho por el artículo 28. Asimismo, el artículo 7 CE incluye una mención expresa al rol del sindicato dentro del sistema constitucional: la contribución, junto a las asociaciones de empresarios, a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios. En el marco de dichos intereses económicos y sociales se produce la institucionalización del convenio colectivo de eficacia normativa y personal general y la atribución del monopolio de su negociación a determinadas organizaciones, especialmente cualificadas por su representatividad. Desde sus primeros pronunciamientos, el Tribunal Constitucional¹⁹⁶ ha señalado el carácter institucional de la representación de los trabajadores ejercida por los sindicatos, con arreglo al cual estos no actúan sólo en nombre de sus afiliados, sino ejerciendo una suerte de representación legal implícita sobre todo el colectivo de trabajadores cuyos

<http://dialogosocial.oit.org.pe/wp-content/uploads/2012/02/SeparataTexto-Trabajo-Decente-final>

¹⁹⁴ LEVAGGI, V. “Diálogo Social”, *Perspectiva Laboral*, núm. 4, 2012, pág. 9.

¹⁹⁵ MONEREO PÉREZ, en MORENO VIDA, M^a.N.: “Los acuerdos de concertación social, con especial atención al acuerdo para el progreso económico y social de Andalucía”, *Temas laborales*, núm. 120, 2013, pág.86.

¹⁹⁶ Sentencia 70/1982, de 20 de noviembre.

intereses buscan defender¹⁹⁷. Asimismo, las organizaciones sindicales tienen atribuida la capacidad general de ordenación o gobierno, no sólo de la negociación colectiva, sino del entero sistema de relaciones laborales, mediante la creación de la figura de los acuerdos marco (artículo 83, apartados 2 y 3 ET), y la atribución a éstos de fuerza vinculante y aptitud para regular la estructura de la negociación colectiva y cualquier otra materia de naturaleza laboral. Se puede afirmar que, en España, los sindicatos han desempeñado un papel importante, favoreciendo un equilibrio de fuerzas entre los agentes económicos protagonistas, dando soporte a la parte más débil en la relación empresa trabajador¹⁹⁸.

Tanto el Gobierno como las organizaciones patronales y sindicales identificados con la propia tradición de concertación social, entienden que ésta permite alinear el esfuerzo de todos en la misma dirección, afirmando que la concertación contribuye a un mayor crecimiento económico, a más empleo y a un reparto equilibrado de beneficios, esfuerzos y cargas que refuercen la cohesión social¹⁹⁹. Después de diferentes etapas de encuentros y desencuentros²⁰⁰, ante un escenario de crisis económica y su impacto sobre la ocupación en un escenario que demanda actuaciones vigorosas que contribuyan a intensificar la recuperación y acelerar la creación de empleo estable y de calidad, Gobierno e interlocutores sociales se proponen desarrollar un calendario de negociaciones al objeto de impulsar, desde un renovado protagonismo del diálogo social, medidas destinadas a consolidar la evolución positiva de la economía y el empleo, la garantía del modelo social español y las medidas que refuercen y mejoren el Estado del Bienestar²⁰¹.

¹⁹⁷ GARCÍA MURCIA, J.: *Organizaciones sindicales y empresariales más representativas: posición jurídica y dimensión política*, Madrid, (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), 1987, pág. 225.

¹⁹⁸ SEMINARIO DEL LABORATORIO DE ALTERNATIVAS: *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010. La RSC y el futuro de la empresa*, en ORTIZ VICENTE, J. y EMBID, J. (Coords.), Madrid (Fundación Alternativas), 2011, pág. 96.

¹⁹⁹ GOBIERNO DE ESPAÑA, CC.OO., UGT, CEOE y CEPYME: *Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo*. pág. 1.
www.cepyme.es/v0/files/almacen/files/documentos/Documento-Acuerdo-29-de-julio-2014

²⁰⁰ Vid. *Acuerdo social y económico. Para el crecimiento, el empleo y la garantía de las pensiones*, 2011, pág. 4.
<http://portaljuridico.lexnova.es/public/asp/contenidos/articulo>

²⁰¹ GOBIERNO DE ESPAÑA, CC.OO., UGT, CEOE y CEPYME: *Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo*, cit. pág. 1.

Se establece así en 2014 el “Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo”, entre cuyos contenidos principales se destacan los de mayor vinculación directa con la RS, en tanto desde ésta se puede avanzar en las mismas líneas de actuación: mejora de la empleabilidad y protección ante situaciones de necesidad de los parados de larga duración, la lucha contra el desempleo juvenil, la formación profesional dual (entre centros educativos y empresas), la formación para el empleo, la lucha contra la dualidad (reducción de la temporalidad en los contratos), la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral y contra la discriminación salarial, seguridad y salud en el trabajo, la negociación colectiva o la protección social²⁰².

Desde el estudio de los trabajadores como grupo de interés en las políticas de RSE, los sindicatos, grupo de interés particular entre los trabajadores, cobra importancia relevante en dicho diálogo social. El sindicato, en tanto creado por los trabajadores para ser representados y velar por sus intereses comunes es, asimismo, una organización cuyo cometido es instrumental a la consecución de los objetivos del Estado Social. Y lo es desde una doble perspectiva: en tanto que con su actuación contribuye a equilibrar un espacio social marcado por la desigualdad de partida²⁰³, como es el de las relaciones laborales y en cuanto hace posible la participación colectiva de los trabajadores en la adopción de las principales decisiones económicas y sociales. El Estado Social es una forma de Estado que busca promover la igualdad y desmercantilizar las relaciones sociales por diversas vías y recurriendo a instrumentos de distinto tipo. Entre ellos ocupan un lugar predominante, los creados por los trabajadores con el propósito de asumir ellos mismos la tutela de sus intereses comunes frente a la parte fuerte de la relación laboral²⁰⁴. Existe una fuerte tradición de diálogo social y asociación entre los gobiernos, las empresas y los sindicatos, aunque los mecanismos varían de un país a otro. En un sentido amplio, el concepto de cohesión remite al modelo social europeo,

²⁰² GOBIERNO DE ESPAÑA, CC.OO., UGT, CEOE y CEPYME: *Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo*, cit., págs. 3-18.

²⁰³ Cabe señalar que la relación laboral entre empleador y empleado es marcadamente desigual, en virtud de la respectiva ubicación de ambos en el orden jurídico que les vincula: la dependencia y subordinación del segundo respecto del primero; es decir, la relación laboral se establece entre una parte que tiene poder y otra que no lo tiene. Vid. FERNÁNDEZ-COSTALES MUÑIZ, J.: *Poder disciplinario empresarial y proceso especial de impugnación de sanciones*, cit., pág. 32.

²⁰⁴ SANGUINETI RAYMOND, W.: “Sindicatos y diálogo social en España: un balance”, *Ius et Veritas*, 2005, núm. 30, pág. 219. www.wilfredosanguinetti.files.wordpress.com.

que trata de combinar la eficiencia económica derivada de la liberalización de los mercados, con políticas redistributivas basadas en el principio de solidaridad, de manera que unas y otras se refuercen en un círculo virtuoso de crecimiento y creación de empleo. Ello exige mecanismos reguladores para corregir los fallos de mercado, un sistema universal de protección social y asegurar el diálogo social²⁰⁵. Por ello, se puede afirmar que la negociación colectiva y la lucha contra la discriminación laboral tienen propósitos de carácter democrático e igualitario que se refuerzan mutuamente²⁰⁶.

La Comisión Europea ha destacado que las organizaciones sindicales, en tanto representantes de los trabajadores, deben reforzar su papel en el desarrollo y aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial²⁰⁷; y en España, en su momento, los sindicatos reivindican y logran que en el contenido de la Estrategia Española de RSE²⁰⁸, los representantes de los trabajadores sean considerados un grupo de interés y que la opinión y valoración de los representantes de los trabajadores se incluya en las memorias de RSE junto a las opiniones de otros grupos²⁰⁹.

En España, la Mesa de Diálogo Social viene a conformarse en un importante escenario para el análisis y debate en torno a las prácticas responsables en las empresas²¹⁰. En tal sentido, la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social acuerda que la responsabilidad social empresarial debe ser considerada dentro del marco de la Declaración para el Diálogo Social de 2004. Sobre la base del dicho

²⁰⁵ CARRILLO FLÓREZ, F. (Edit.): *La lucha contra la exclusión social en América Latina. Una mirada desde Europa*, La Paz (BID/Eurosocial/Comisión Europea/Plural editores), 2009, pág. 67.

²⁰⁶ BLACKETT, A. y SHEPPARD, C.: “Conjugar la negociación colectiva y el fomento de la igualdad”, cit., pág. 461.

²⁰⁷ COMISIÓN EUROPEA: *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*, pág. 4. www.empleo.gob.es/es/sec

²⁰⁸ Aprobada por el Pleno del Consejo Estatal de la RSE (CERSE) el 16 de julio de 2014. Al respecto, Vid. FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, Navarra (Thomson Reuters. Aranzadi), 2012.

²⁰⁹ DIARIO RESPONSABLE.: “La estrategia española de RSE cambió en el último minuto”, entrevista a José Carlos González, *Diario Responsable*. www.diarioresponsable.com/portada/destacados/18065-rse-estrategia-espanola-rse.

²¹⁰ GARCÍA GONZÁLEZ, J.: *La Responsabilidad de las Organizaciones desde la Perspectiva de la Demanda*, León (Universidad de León-Departamento de Dirección y Economía de la Empresa), 2012, pág. 12.

acuerdo, el Gobierno y las organizaciones empresariales y sindicales deciden incorporar la responsabilidad al temario de su agenda, debido, según los participantes en el acuerdo, a la profusión de iniciativas en el ámbito de la RSE que han llevado a la producción de un importante grado de confusión de aquella con otras actuaciones de distinta naturaleza²¹¹, y con ese fin se constituye la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social o Mesa de Diálogo Social, como foro tripartito e integrado por representantes del Gobierno, de los empresarios y de los trabajadores²¹². El objetivo concreto de la Mesa de Diálogo Social era alcanzar unos mayores niveles de desarrollo económico y competitividad empresarial, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental²¹³.

Este hecho es considerado especialmente significativo²¹⁴, ya que el texto del Acuerdo recoge los criterios y orientaciones estratégicas para la negociación colectiva, consensuadas por las organizaciones sindicales y empresariales más representativas en el ámbito nacional. Mientras en 2005 el ANC²¹⁵ considera necesario: a) identificar y promover ámbitos de interlocución entre las organizaciones empresariales y sindicales en esta materia, b) compartir experiencias y difundir buenas prácticas, y c) impulsar compromisos sobre responsabilidad social; en 2007²¹⁶, dando continuidad a los compromisos contraídos, se considera necesario añadir a los anteriores objetivos, el de orientar contenidos esenciales susceptibles de integrarse en las prácticas de responsabilidad social de las empresas en el ámbito de las relaciones laborales.

Se presume que la RSE puede contribuir a lograr unos niveles superiores de desarrollo económico y competitividad empresarial, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión social y de sostenibilidad ambiental, y así lo manifiestan

²¹¹ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones), 2004, pág. 183.

²¹² Organizaciones firmantes del ANC: empresariales: CEOE y CEPYME; sindicales: UGT y CCOO.

²¹³ MESA DE DIÁLOGO SOCIAL: *La responsabilidad social de las empresas. Diálogo social*. Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), http://empleo.gob.es/es/sec_trabajo

²¹⁴ ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*, cit., pág. 183.

²¹⁵ Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (ANC), 2005, pág.46.

²¹⁶ Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (ANC), 2007, pág. 56.

en el marco del diálogo social, el Gobierno y los agentes sociales²¹⁷. Partiendo del principio de voluntariedad en la RSE, han existido dos posturas enfrentadas respecto a su diseño y al planteamiento de estrategias: mientras una postura se manifiesta favorable a excluir todo tipo de actuación participada, eliminando ataduras y controles, abarcando incluso relaciones directas entre el empleador y cada uno de los trabajadores sin la intervención de sus representantes; *sensu contrario*, la postura manifestada especialmente por las organizaciones sindicales consideraba que el principio de voluntariedad es perfectamente compatible con la puesta en funcionamiento de políticas inscribibles en el marco del diálogo social y de la negociación colectiva, de modo que las decisiones tomadas por la empresa, desde la autonomía de la voluntad, pueden ser objeto de acuerdo con los representantes de los trabajadores. Una realidad contrastada en la actualidad es la cooperación activa de forma generalizada, de las empresas con los comités de empresa como medida implementada de responsabilidad social²¹⁸.

Dicha divergencia ha sido superada en la actualidad, por ambas partes, llevando el consenso alcanzado al citado “Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo”, de modo que en el mismo se plantea la RSE como una herramienta que puede servir para contribuir a mejorar la capacidad de recuperación de la economía española. El Gobierno y los interlocutores sociales se comprometen así, a impulsar la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas creada en el seno de su Consejo Estatal a través de acciones que persiguen los siguientes objetivos: reforzar los compromisos de las empresas y de las Administraciones públicas con las necesidades y preocupaciones de la sociedad española, entre las que se encuentra la generación de empleo y de cohesión social; contribuir a reforzar los modelos de gestión sostenibles que ayuden a las empresas a ser más competitivas y a las Administraciones públicas más eficientes, mediante incentivos estandarizados, transparentes y acordados; y, potenciar aquellos programas de Responsabilidad Social que impulsen la credibilidad internacional y la competitividad

²¹⁷ ESTEBAN LEGARRETA, R. y ROJO TORRECILLA, E.: “Responsabilidad Social Empresarial y Colectivos desfavorecidos”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.), *La Responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 139.

²¹⁸ GARCÍA VIÑA, J.: “Los mecanismos negociados de implantación de la responsabilidad social empresarial en España”, cit., pág. 1557.

de la economía española, junto a la sostenibilidad y la cohesión social, y el empleo estable y de calidad²¹⁹.

4.1.2. LA CONCERTACIÓN SOCIAL EN LAS ENTIDADES DEL TSAS

La negociación colectiva, ostentando en España un valor constitucionalmente protegido, es uno de los más caracterizados y usuales elementos de diálogo social-entre otros- para su implantación²²⁰, del cual su etapa final más satisfactoria es la concertación social²²¹. Se ha señalado *supra*, que las negociaciones y consultas producidas en el marco del diálogo social están dirigidas a superar el conflicto entre capital y trabajo. Aceptando tal objetivo como realidad no solo nacional sino internacional²²², es preciso señalar el número cada vez más creciente -incluso promovido institucionalmente²²³- de empresas no capitalistas: organizaciones pertenecientes a la economía social tanto de mercado como de no mercado. Explicar las diferencias y similitudes en las relaciones entre empleadores y trabajadores, entre las empresas capitalistas y no capitalistas (planteamiento diferente a los conceptos fin de lucro y no lucrativo), excede los objetivos de este trabajo, pero si bien, en el caso de las entidades del TSAS no se produce dicho conflicto, la concertación social entre las partes protagonistas de estas, no se hace aislado del de las empresas capitalistas, y del mismo modo, casi la totalidad de los convenios colectivos del sector de acción social se firman conjuntamente entre los

²¹⁹ GOBIERNO DE ESPAÑA, CC.OO., UGT, CEOE y CEPYME: *Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo*, 2014. www.cepyme.es/v0/files/almacen/files/documentos/Documento-Acuerdo-29-de-julio-2014DEFINITIVO, pág. 20.

²²⁰ LUELMO MILLÁN, M.A.: *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del Derecho laboral. Un instrumento económico-jurídico para un humanismo del siglo XXI*, cit., pág. 103.

²²¹ GALÁN PÉREZ, J.: “La sostenibilidad del Estado de bienestar”, en AA.VV. (ESCUADERO RODRÍGUEZ, R. y CANO BUESO, J. Eds.): *Crisis económica y modelo social: la sostenibilidad del Estado de bienestar*, Almería (Universidad de Almería), 2013, pág. 42.

²²² En extenso, FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, Navarra (Thomson Reuters. Aranzadi), 2012.

²²³ En el Preámbulo de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social se reconoce como tarea de interés general, la promoción, estímulo y desarrollo de las entidades de la economía social y de sus organizaciones representativas. Al respecto, Vid. ENCISO SANTOCILDES, M.: “La Economía Social en España. La Ley 5/2011, de 29 de marzo”, en AA.VV. (GÓMEZ ISA, F., HERRÁN, A.I. y ATXABAL, A., Edit.): *Retos del Derecho ante una economía sin fronteras*, Bilbao (Universidad de Deusto), 2012, pág. 199 y ss., y AA.VV. (MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE, F., Dir.): *Grandes Siglas de Entidades de Economía Social de la Región de Murcia*, Murcia (Ediciones de la Universidad de Murcia-CIRIEC España), 2011.

sindicatos y las patronales capitalistas y de economía social. Circunstancia que puede entenderse anómala, pues partiendo de misiones y valores diversos, los acuerdos reflejados en los convenios colectivos firmados por sendos conjuntos de organizaciones, deberían ser asimismo diversos.

Los grandes grupos dentro del sector de Acción social en sentido amplio son tres: a) mayores (con y sin dependencia), b) discapacidad (con y sin dependencia) y c) acción e intervención social (incluye menores, juventud, mujer y familia), junto a las organizaciones de Cooperación al Desarrollo. Dentro del Sector, la parte mercantil del mismo (empresa lucrativa y de economía social) es la más importante. Tan solo un tercio del sector es no lucrativo²²⁴.

En España, en lo que atañe a la concertación social entre empresarios y trabajadores en el ámbito de las entidades del TSAS, presenta una historia de escasa relación²²⁵, produciéndose encuentros y acuerdos principalmente en el ámbito de empresa, de modo que la mayor parte de los convenios colectivos existentes tenían dicho carácter²²⁶; guiándose las entidades carentes de convenio propio por convenios genéricos de alcance nacional, principalmente el relativo al sector “oficinas y despachos”²²⁷. Los sindicatos consideran que los trabajadores de las entidades del TSAS deben tener la integridad de los derechos laborales, igual que el resto de los trabajadores

²²⁴ ASOCIACIÓN ESTATAL DE ORGANIZACIONES DE ACCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL: *Proyecto PESSIS: Diálogo social y negociación colectiva en el sector social. España*, pág. 6.

²²⁵ Una excepción a dicha situación se produce en la comunidad Autónoma de Cataluña, en la que desde 1997 se configura la Patronal del Tercer Sector Social de Catalunya, que representa a las entidades no lucrativas que prestan servicios de atención a las personas. En su conjunto agrupa cerca de 1.200 organizaciones de actividad no mercantil. Vid. www.laconfederacio.org

²²⁶ Así acontece con los Convenios Colectivos de las organizaciones Secretariado General Gitano (de ámbito nacional), de la ONCE (de ámbito nacional), los convenios de las organizaciones Cruz Roja (de ámbito provincial) y Cáritas (de ámbito provincial) y el de la Federación Andalucía Acoge (para grupo de empresas andaluzas), entre otros.

²²⁷ La mayor parte del sector asociativo, en tanto concepto amplio (asociaciones, fundaciones, sindicatos, partidos políticos, organizaciones religiosas, organizaciones no gubernamentales de voluntariado, etc.), encajaba en una noción amplia de “oficinas y despachos”, puesto que normalmente estas entidades necesitan contratar trabajadores para atender a los requerimientos administrativos que exige su actividad (si bien es cierto que en algunas de estas asociaciones esta actividad podría ser tan específica que perdiera importancia el trabajo de tipo “transaccional”); existe actualmente una mayor tendencia, en este subsector a negociar convenios de empresa o de grupo, en relación al servicio prestado o al público objetivo de beneficiarios de la acción empresarial. Vid. RODRÍGUEZ-RAMOS, P. y ÁLVAREZ DEL CUVILLO, A.: “La negociación colectiva en el sector de oficinas y despachos (1999-2006)”, *Temas Laborales*, núm. 97, 2008, pág. 41.

y por cuya consecución trabajan igualmente los representantes sindicales²²⁸. Por su parte, los titulares de las empresas, no se configuran como patronal de alcance nacional, hasta fechas recientes²²⁹.

El mayor número de convenios colectivos en el sector de la acción social que involucra a las entidades no lucrativas, son de ámbito de empresa y provinciales, siendo escasos los mismos en el ámbito autonómico (los existentes se refieren principalmente al ámbito catalán y andaluz). Los acuerdos patronal sindicatos a nivel nacional se producen inicialmente respecto a subsectores, especialmente referidos a las empresas que trabajan con los colectivos de personas con discapacidad y de personas en situación de dependencia²³⁰; no siendo hasta el presente 2015 cuando se firma un convenio colectivo de ámbito nacional para todas las empresas de acción e intervención social.

Si bien la discapacidad, ya sea física o psíquica, entraría dentro de la definición de dependencia, tradicionalmente se separa de la dependencia como tal en el ámbito negocial como demuestra el vigente en la actualidad (hasta el 31 de diciembre de 2016) “XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad”, que regula las condiciones de trabajo entre las empresas y los trabajadores de los centros de trabajo de titularidad privada y de los servicios de atención a personas con discapacidad y dependencia²³¹.

²²⁸ MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso español”, *Revista de Sociología*, núm. 81, 2006, pág. 24.

²²⁹ Principalmente, en 2007 se crea la patronal nacional de Organizaciones de Acción e Intervención Social (OEIS), constituida por 25 organizaciones: Acción Contra el Hambre, Accem, Aldeas Infantiles SOS España, ANESVAD, Asociación Española Contra el cáncer (AECC), Asociación para la Integración del Menor “Paideia”, Cáritas Española, Confederación de Centros de Desarrollo Rural (COCEDER), Cruz Roja Española, Dianova, Fundación ADSIS, Fundación Cepaim, Fundación Tomillo, Intermón-Oxfam, Liga Española de la Educación, Médicos del Mundo, Médicos sin fronteras, ONG-Educo, Proyecto Hombre, Plan Internacional, Save the Children, Secretariado General Gitano, Teléfono de la Esperanza e YNCA; en su conjunto suponen 379 entidades y representa a más de 21.000 trabajadores. Vid. www.oeis.es.

²³⁰ Las leyes específicas que se aplican tanto a mayores y discapacidad, como a los menores, son el motivo principal por el que el sector social se ha dividido en subgrupos, dando lugar a diferentes convenios colectivos. ASOCIACIÓN ESTATAL DE ORGANIZACIONES DE ACCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL: *Proyecto PESSIS: Diálogo social y negociación colectiva en el sector social. España*, cit. pág. 6.

²³¹ Empresas que tienen por objeto la atención, diagnóstico, rehabilitación, formación, educación, promoción e integración laboral de personas con discapacidad física, psíquica o sensorial, independientemente de la fórmula de financiación de las plazas disponibles (concertadas, subvencionadas, totalmente privadas o mixtas) así como las asociaciones e instituciones constituidas con esa finalidad. También afecta a todos los centros de trabajo de titularidad pública gestionados por empresas, fundaciones o asociaciones de carácter privado con ese mismo ámbito funcional. Se incluyen en este

La promulgación de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, impulsó la iniciativa de la concertación con carácter general, lo cual facilitó que las organizaciones patronales y sindicales del subsector iniciasen un proceso de negociación que concluye con la firma de diversos convenios, estando en vigor, actualmente, el “VI Convenio Marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal”²³².

Por la importancia que cada día va tomando el sector, surge en las entidades del TSAS la necesidad de crear una patronal que aglutine la iniciativa e intervención social de cara a defender los intereses comunes y poder constituir un colectivo, que se constituya en interlocutor válido y que represente a las entidades, asociaciones, fundaciones y empresas, ante sindicatos, confederaciones empresariales, instituciones y Administraciones Públicas, españolas y europeas²³³. Convencidos de la importancia de trabajar en la construcción de un marco legal que garantice mejoras laborales para los trabajadores de este sector, dichas organizaciones consideran fundamental estar presentes en las negociaciones que afecten al correspondiente ámbito funcional a nivel estatal²³⁴. En síntesis, asumen la misión de defender y representar los intereses de las entidades sociales²³⁵.

De este modo, para el conjunto del sector de acción social y servicios sociales, se firmó en 2007 el entonces definido como “I Convenio Colectivo Marco Estatal de

ámbito todas las empresas y centros de trabajo de titularidad privada que presten cualquiera de los servicios concedidos por las Administraciones correspondientes a personas con discapacidad en aplicación de la Ley 39/2006, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia (art. 1, XIV Convenio Colectivo).

²³² De aplicación para todas las empresas y establecimientos que ejerzan su actividad en el sector de la atención a las personas dependientes y/o desarrollo de la promoción de la autonomía personal: residencias para personas mayores, centros de día, centros de noche, viviendas tuteladas, servicio de ayuda a domicilio y teleasistencia, cuya titularidad y/o gestión sean empresas privadas, lucrativas y no lucrativas, con la única excepción de aquellas empresas cuya gestión y titularidad corresponda a la Administración pública (art.1). Actualmente se encuentra prorrogado hasta tanto no se llegue a acuerdo expreso (incluso aunque se supere el plazo de dos años), según establece su art. 8.

²³³ Asociación Patronal Andaluza de Entidades de Iniciativa Social y Acción Social, www.apaes.es

²³⁴ Asociación de Entidades de Familia y Menores, www.accampa.org

²³⁵ Organizaciones de Acción e Intervención Social, www.oeis.es

Acción Social e Intervención Social”²³⁶. Su aspecto más relevante es, el reconocimiento y construcción, en el orden laboral, del campo de trabajo de la intervención social, reclamado como elemento de identidad por diversos colectivos profesionales²³⁷; si bien, las dificultades para llegar a consensos y al establecimiento de porcentajes de representatividad de la patronal han caracterizado a las entidades de acción e intervención social en cuanto sector, dificultando un espacio de negociación que sentara las bases de regulación de las condiciones de trabajo del colectivo con carácter estable. Un ejemplo de lo señalado ha sido la impugnación en su día, por parte de diversas patronales del sector²³⁸, de dicho convenio, ante la cual el Tribunal Supremo confirma su nulidad, cerrando definitivamente el debate sobre su validez y despejando cualquier duda sobre la necesidad de negociar un Convenio para el sector de acción e intervención social, que cuente con el máximo consenso posible entre las asociaciones empresariales representativas del sector²³⁹.

Con posterioridad, a finales de julio de 2010, una vez retomadas las conversaciones, se constituye la Mesa de negociación del Convenio Marco Estatal de Acción Social e Intervención Social. Conformar la citada mesa no fue un proceso fácil, pero definitivamente las diversas patronales llegan al consenso y se reconocen mutuamente un porcentaje de representatividad dentro del sector²⁴⁰, lo que evitó una posible impugnación y facilitó la convivencia pacífica en la negociación de un convenio laboral para las organizaciones de este ámbito, que en su conjunto, configurado por

²³⁶ Suscrito en marzo de 2007 por la Asociación de empresas de Servicios de Atención a la Persona (AESAP) en representación de la patronal, y por las organizaciones sindicales FSP-UGT y FSAP-CC.OO en representación del colectivo laboral afectado. BOE de 19 en junio de 2007.

²³⁷ FERNÁNDEZ GARRIDO, en INFOCOP: “Impugnado el I Convenio Marco estatal de acción e intervención social - Entrevista a J. Fernández Garrido”. www.infocop.es/view_article.asp?id=1672

²³⁸ Las patronales que impugnaron el Convenio Colectivo y realizaron la demanda fueron: Asociación española de empresas de iniciativa social y servicios sociales (AEEISSS), la Asociación de empresas de servicios de atención a la persona (AESAP) y la Asociación nacional de empresas de animación socio-cultural (ANESOC) y Asociación estatal de organizaciones de acción e intervención social (OEIS). Vid. SAN/Social de 2011 y STS de 1 de marzo de 2010 (RS 2100).

²³⁹ Vid. www.laconfederacio.org/getdoc

²⁴⁰ La mesa de negociación ha estado compuesta por la Asociación Estatal de Organizaciones de Acción e Intervención Social (OEIS), con un 27,5%; la Asociación de Empresas de Servicios de Atención a la Persona (AESAP), también un 27,5%; la Asociación Española de Empresas de Iniciativa Social y Servicios Sociales (AEEISSS), otro 27,5%; la Asociación Patronal Andaluza de Entidades de Iniciativa Social y Acción Social (APAES) y la Federación de Asociaciones de Intervención Social (FAIS), ambas con un 7%, respectivamente; y la Asociación Patronal Estatal de Familia y Menores (AEFYME), con un 3,5%; junto con las centrales sindicales CCOO y UGT. Vid. ONCE: “Más cerca del I Convenio Colectivo del Tercer Sector”, www.once.es/new/sala-de-prensa/publicaciones-y-documentos

empresas lucrativas y no lucrativas, emplea a más de 400.000 personas²⁴¹. Pasados cinco años de la constitución de la Mesa de Negociación, en 2015, se firma el “I Convenio Marco Estatal de Acción Social e Intervención Social”²⁴², de aplicación en todas aquellas empresas, asociaciones, fundaciones, centros, entidades u organizaciones similares cuya actividad principal sea la realización de actividades de acción e intervención social, cuya naturaleza jurídica no sea de derecho público o cuyo accionista único o principal no sea una Administración Pública (art. 7), con una vigencia hasta 2017.

La firma de convenios colectivos puede considerarse una acción imprescindible para iniciar cualquier discurso de responsabilidad social empresarial, al presumirse la negociación y el acuerdo como una acción de facilitación de la participación de los trabajadores en sus propios intereses, por parte de las patronales participantes pertenecientes al sector no lucrativo.

Si bien la normativa laboral posee un carácter general para todos los trabajadores, los convenios colectivos son el instrumento para diferenciar las condiciones dirigidas a un colectivo específico de empleados, sea por pertenecer a un sector laboral, a un territorio o empresa determinado. En el sector de la acción social, al igual que el subsector de la dependencia, se establece como unidad preferente de negociación la de ámbito general estatal, pues es intención de las partes negociadoras reducir el número de convenios colectivos, de forma que se tienda a una mejor ordenación de aquellos (Preámbulo del Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017 y art. 7 del VI Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Autonomía Personal).

Desde el planteamiento señalado, se considera que la firma de un convenio colectivo de ámbito nacional propio para las entidades de acción social y servicios sociales de iniciativa privada no lucrativa, favorecerá la inclusión en el mismo de los valores y principios que persiguen tales organizaciones ya que, como se verá más adelante, las empresas no lucrativas negocian y firman convenios desde los mismos

²⁴¹ ASOCIACIÓN ESTATAL DE ORGANIZACIONES DE ACCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL: *Proyecto PESSIS: Diálogo Social y Negociación Colectiva en el Sector Social. España*, cit., pág. 27.

²⁴² BOE de 3 de julio de 2015.

parámetros que la empresa capitalista, y si bien no permiten en su seno la plena apropiación privada de los beneficios señalada *supra* respecto a la lucrativa (circunstancia no tratada en los convenios), sí permiten la socialización de las pérdidas en todas sus manifestaciones, con frecuencia, los riesgos de las entidades del Tercer Sector de acción Social se transfieren tanto a los trabajadores²⁴³, como a quienes pretenden ayudar²⁴⁴.

En líneas generales, las relaciones entre empleadores y trabajadores se plantean como una relación compleja, por existir una importante disparidad de objetivos entre los dos protagonistas de la acción colectiva de la empresa²⁴⁵. Es importante señalar, en este contexto, que las centrales sindicales mayoritarias (UGT y CC.OO.) participantes en las mesas negociadoras de los convenios señalados *supra*, se dirigen a los intereses de los trabajadores en su conjunto, independientemente de la titularidad de la empresa en que se aplique el convenio de que se trate; situación que deviene en un tratamiento homogéneo para situaciones heterogéneas: los sindicatos se sitúan en el espacio de defender y proteger los intereses de los trabajadores frente a los intereses de los empleadores, pero mientras los intereses de los empleadores de las empresas lucrativas se dirigen a la obtención de beneficio económico en tanto dueños, cuando no, a la rentabilidad del capital, los empleadores de las entidades del TSAS están orientados a satisfacer prioritariamente los intereses de los beneficiarios de la acción que desarrollan (los propios miembros y/o usuarios externos).

²⁴³ Principalmente mediante despidos: los datos relativos a las consecuencias de la crisis económica en el sector, respecto a los puestos de trabajo, señalan: a) que entre el 20 y el 30% de las ONG españolas ha desaparecido o ha cesado su actividad como consecuencia de la crisis económica; b) que los planes de ajuste y reducción de gasto son una constante en la gran mayoría de las ONG españolas, por lo que la reducción del personal ha obligado a despedir a dos de cada tres trabajadores de las 100 que se dedican a la ayuda exterior: IntermónOxfam o Ayuda en Acción ha despedido a 90 de los 500 empleados (casi el 20%), la segunda al 25%. Vid. Coordinadora de ONG para el Desarrollo; c) que como resultado de la crisis de financiación pública y de pérdida de socios y donantes, en 2012 aparecen las primeras consecuencias de la crisis en el sector: ERES o reducciones de plantillas o no renovación de contratos; las organizaciones no gubernamentales esperan perder 148.000 empleados (un 16% de su plantilla) en los próximos años, Vid. ESTRATEGIA Y OPERACIONES DE PWC: *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*, Madrid (Fundación PwC-Fundación La Caixa -Instituto de Innovación Social de ESADE), 2013, págs. 11y 34.

²⁴⁴ PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, Tesis doctoral, Barcelona (Universidad de Barcelona- Departament d'Antropologia Social i d'Història d'Amèrica i Àfrica), 2001. cit., pág. 183.

²⁴⁵ HUERTA, E.: "Influencia sindical y competitividad empresarial", *Institución Futuro. Think Tank Independiente*, 2009. www.ifuturo.org

En las relaciones de mercado entre los propietarios del capital y/o los medios de producción y los trabajadores, puede hablarse tanto de explotación como de dominación, en la medida en que se produce una relación de apropiación del plusvalor obtenido por el trabajador, por parte del capitalista en una relación asimétrica de poder²⁴⁶. En las entidades no lucrativas, por contra, la relación se produce entre los propietarios y/o gestores del dinero y de los medios de producción (en este caso ambos no operan como capital) y los trabajadores, si bien desaparece la explotación (al no darse dicha apropiación cuando el alquiler de la fuerza de trabajo no se capitaliza en el mercado)y, en todo caso, se mantiene la relación de dominación²⁴⁷, al prevalecer la misma forma mencionada de relación asimétrica, pues las primeras comparten idénticas relaciones de poder²⁴⁸ que las empresas lucrativas, aunque en lugar de añadir valor al producto (bienes y servicios) resultante, lo descapitalizan en tanto lo donan.

Ambas situaciones, de explotación y dominación, pueden darse en el caso de las organizaciones que, aun teniendo un fin no lucrativo, acuden al mercado y obtienen un incremento de la magnitud de capital inicial²⁴⁹, en las cuales no se produce una relación capitalista al no destinarse el valor nuevo así creado a las manos del propietario²⁵⁰, sino que se destina dicho nuevo valor incrementado a la propia misión de la organización; circunstancia que a efectos del trabajador, no implica diferencia alguna. Se insiste, por tanto, en que no repartir beneficios, sino reinvertirlos, puede ser (en tanto se argumente la legitimidad intrínseca de la obtención de dichos beneficios) un modo de potenciar los servicios sociales, la sociedad civil y el bienestar, pero ese bienestar no debe basarse en

²⁴⁶ Vid. FERNÁNDEZ-COSTALES MUÑIZ, J.: *Poder disciplinario empresarial y proceso especial de impugnación de sanciones*, Oviedo (Consejo Económico y social del Principado de Asturias), 2005.

²⁴⁷ Si bien esta teoría viene siendo objeto de fuertes polémicas desde sus orígenes, se ha considerado válida para establecer una relación de semejanza y similitud entre las empresas lucrativas y no lucrativas, por poseer una gran operatividad tanto desde el punto de vista económico como sociológico. Vid. CASTIÉN MAESTRO, J.I.: “Capitales, capitalización, capitalismo. Explorando las múltiples caras del capital”, *Cuadernos de Relaciones laborales*, Vol. 31, núm. 2, 2013, pág. 499.

²⁴⁸ FERNÁNDEZ-COSTALES MUÑIZ, J.: *Poder disciplinario y proceso especial de impugnación de sanciones*, cit., pág. 31.

²⁴⁹ Vid. lo indicado en la Sentencia del TJCE de 21 de marzo de 2002, señalada *supra*.

²⁵⁰ CASTIÉN MAESTRO, J.I.: “Capitales, capitalización, capitalismo. Explorando las múltiples caras del capital”, cit., pág. 501.

el malestar de quienes trabajan con menos derechos²⁵¹ o en considerar a los trabajadores meros medios para alcanzar ciertos fines establecidos como nobles.

Se insiste, por tanto, en la inadecuación de que si la empresa lucrativa se define en sus procedimientos, composición y estructura para defender en primer lugar los intereses de los dueños o accionistas²⁵², la empresa no lucrativa emplee los mismos procedimientos, composición y estructura para defender en primer lugar los intereses de los beneficiarios de la acción, cuando no en los intereses de los titulares, aun no siendo estos intereses económicos; teniendo en cuenta que en ambos casos, la causa del contrato de trabajo, no se encuentra en el resultado o fruto del mismo, sino en el control del esfuerzo laboral y sus correcciones o mejoras advienen de la mano de la negociación colectiva y/o de los medios de solución extrajudiciales²⁵³. Tener presente esta diferencia en los procesos negociadores, supone un reto ético para los trabajadores de las entidades del TSAS que formen parte de las organizaciones sindicales, al igual que para los socios, en tanto miembros de las organizaciones empresariales que participan en las mesas de negociación.

La figura del empresario capitalista, frente al que hay que negociar para obtener las mejores ventajas respecto a salarios, jornada y condiciones laborales (en España la cultura dominante en los procesos de negociación colectiva ha posicionado a los sindicatos y patronales, generalmente, en situaciones de antagonismo y conflicto y no de cooperación)²⁵⁴, se extiende a los empleadores de las empresas no lucrativas, sin tener en cuenta que las entidades del TSAS son, o pueden ser, un espacio de interés común entre socios y trabajadores, por lo que fórmulas distintas de negociación y colaboración pueden llevar a lograr la sostenibilidad de las entidades en épocas de restricciones. En muchas ocasiones, los altos directivos contratados y los responsables de los departamentos de Recursos Humanos proceden del sector empresarial y adaptan

²⁵¹ DE NIEVES NIETO, N.: “Las relaciones de trabajo en las entidades sin ánimo de lucro (trabajadores asalariados, cooperantes internacionales, socios-trabajadores y voluntarios)”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, núm. 83, 2009, pág. 378.

²⁵² HUERTA, E.: “Tendencias de la institución empresarial”, en AA.VV.: *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010*, cit., pág. 11.

²⁵³ OJEDA AVILÉS, A.: “Ajenidad, dependencia o control: la causa del contrato”, *Tribuna Social. Revista de Seguridad Social y Laboral*, núm.195, 2007, pág. 24.

²⁵⁴ HUERTA, E.: “Influencia sindical y competitividad empresarial”, en AA.VV.: *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010*, cit., pág. 113.

la cultura de éste a la organización no lucrativa, llegando incluso a incurrir en verdaderas contradicciones entre las facilidades que niegan a las plantillas de trabajadores y la misión que tiene la organización²⁵⁵.

El convenio marco para el sector ha perdido la ocasión de desarrollar y regular la originalidad de la relación del trabajo en las empresas y centros de trabajo pertenecientes a las entidades no lucrativas y de participación ciudadana ,pues la organización sindical en el sector, seguramente, debería plantear aspectos particulares, puesto que su contraparte no es un patrón privado con fin lucrativo, si no que está configurado como actor social potente que no busca el beneficio, sino desempeñar un papel importante en la sociedad civil y en el bienestar, pero sobre la base del respeto a los derechos laborales²⁵⁶, lo que supondría un fuerte desarrollo de formas participativas de los trabajadores en el funcionamiento de las empresas.

El modo y estructura en la que las organizaciones sindicales jueguen su papel para lograr la implementación las políticas laborales de RSE en cada sector, territorio o empresa, presenta interrogantes importantes, tanto en su contenido como en su instrumentación, al existir notables diferencias en los modos de enfocar dicha cuestión entre los empresarios y los trabajadores²⁵⁷.

Los convenios colectivos puede regular el compromiso por parte de la empresa de poner en marcha una estrategia de responsabilidad social, entendiendo, así mismo, que cualquier compromiso que se manifieste afectando a determinadas materias propias de la negociación colectiva laboral, en virtud de los derechos de información y consulta de los representantes de los trabajadores regulados en las normas laborales, ha de contar con su participación²⁵⁸. En los convenios colectivos generales que afectan a las entidades del TSAS, no aparecen referencias expresas a la RSE, si bien se incorporan en

²⁵⁵ PASTOR, en MORO DA DALT, L.: “Dirección de personas: el reto de mejorar las condiciones laborales”, en AA.VV. (MORO DA DALT, L., Dir.): *Gestión actual de una ONG*, Madrid (LID Editorial Empresarial), 2009, pág. 339.

²⁵⁶ MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso español”, cit., pág. 32.

²⁵⁷ MARTÍNEZ BARROSO, M.R. et alii: “Reflexiones”, en AA.VV. (RODRÍGUEZ GARCÍA, H.J. y AGÜEROS SÁNCHEZ, F. Coords.): Saltillo (Universidad Autónoma de Coahuila), 2013, pág. 123.

²⁵⁸ GARCÍA VIÑA, J.: “Los mecanismos negociados de implantación de la responsabilidad social empresarial en España”, cit., pág. 1560.

ellos contenidos que vienen siendo materia de dicha estrategia empresarial, en tanto manifestaciones de la RSE con implicaciones jurídico-laborales, como son: igualdad de oportunidades y no discriminación y elaboración de planes de igualdad aun no superando los 250 trabajadores²⁵⁹, atención a situaciones de adicción y drogodependencia²⁶⁰, y prevención contra el acoso²⁶¹. Contenidos que al ser desde ese mismo momento jurídicamente vinculantes, ya no se pueden calificar *sensu stricto* como acciones de responsabilidad social empresarial²⁶².

Por ello se entiende que la canalización de la RSE voluntaria de las entidades del TSAS, excederán la legislación general, los convenios colectivos del sector y, por tanto, dichas referencias se llevarán a cabo o no, mediante decisión propia empresarial, con diálogo o sin él, y en el caso de hacerlo, con la asunción de códigos de conducta, elaborados en y para la propia organización o los existentes para el sector.

4.1.3. LA RELACIÓN “DIALÓGICA” CON LOS TRABAJADORES

La RSE, como gestión de las externalidades, lleva a considerar que el diseño de un sistema sostenible debe tener en cuenta distintos aspectos que irían desde los puramente democráticos, como la identificación de los grupos de interés y sus necesidades, hasta otras cuestiones más técnicas como el proceso de implantación de la estrategia de RSE en la empresa. Desde este punto de vista, es importante tener en cuenta que una concepción unilateral (empresarial) de la RSE choca con la paradoja de

²⁵⁹ Vid. NEVADO, M^a. J.: “Planes de igualdad: diagnóstico actual, diseño de futuro”, en AA.VV.: *Propuestas para la igualdad de género en la negociación colectiva. Estudio a partir de la negociación colectiva en Castilla y León*, Albacete (Bomarzo), 2011, págs. 221 y ss.

²⁶⁰ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “La embriaguez habitual como causa de despido y/o la asistencia al trabajador con problemas de alcohol y drogas”, *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, núm. 365, 2013, págs. 135 y ss.; y FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “Sobre la oportunidad de que la embriaguez y la toxicomanía dejen de ser consideradas causa legal de despido: desde la inseguridad jurídica hacia un enfoque preventivo asistencial”, *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, núm. 35, 2013, págs. y ss.

²⁶¹ Vid. MARTÍ FERNÁNDEZ, F.: “El ocaso del acoso laboral: de la gestión del mobbing a la prevención de los conflictos en las organizaciones”, *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, núm. 91, 2012, págs.42 y ss.

²⁶² MORENO MENDOZA, D.: “El Derecho de la protección social y la responsabilidad social empresarial: la configuración jurídica de la RSE como técnica de protección social”, en AA.AVV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.): *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, cit., pág. 195.

que en la raíz misma de la necesidad de la RSE, se encuentra el déficit democrático del proceso de globalización y de la propia estructura empresarial²⁶³.

En la actualidad, la empresa, definida como una organización jerárquica y racional, debe sobrevivir en una sociedad en la que todas las normas y fines existenciales son relativos, donde todo debe ser sometido al consenso, donde se considera que cada vez hay menos dogmas y principios inmutables. Fruto de esta situación, la empresa se ha de convertir en una comunidad humanizada donde el trabajador pueda integrarse y encontrar afectividad y protagonismo²⁶⁴

En el contexto de dicha empresa humanizada²⁶⁵, la responsabilidad social empresarial se plantea desde una perspectiva dialógica, es decir, está asociada por definición al diálogo y a la transparencia²⁶⁶, de modo que la consideración y el respeto de la dignidad de todos los actores implicados y/o afectados por la actividad de la organización establecen como punto irrenunciable el diálogo y posterior acuerdo. Así, el criterio de validez para definir y delimitar el ámbito y los contenidos de la responsabilidad social en una organización, es el posible acuerdo o consenso de todas las partes implicadas²⁶⁷. Dicho acuerdo ha de plantearse desde el principio de corresponsabilidad, el cual supone que entre los interlocutores se reconoce igual derecho a justificar el propio pensamiento y participar en el discusión correspondiente; que todos los afectados en un debate tienen igual derecho a que sus intereses sean tenidos en cuenta y que cualquier persona que desee averiguar si la acción puesta en

²⁶³ ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, cit., pág. 55.

²⁶⁴ MERCADER UGUINA, J.R “Ningún pájaro se eleva demasiado alto, si vuela con sus propias alas”: la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas”, en AA.VV. (MERCADER UGUINA, J.R., Dir.): *Las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas*, Valencia (Tirant lo Blanch), pág. 291.

²⁶⁵ Al respecto son interesantes los trabajos situados dentro de la propuesta de Ética Empresarial y Económica Dialógica, fundamentada en la teoría ética del discurso desde los planteamientos de HABERMAS y APEL, Vid. entre otros: CORTINA ORTS, A.*et alii*: *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid (Trotta), 2007; GARCÍA MARZA, D.: *Ética Empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid (Trotta), 2004.

²⁶⁶ MORENO SOLANA, A.: “Situación actual y propuestas de mejora en la aplicación de la prevención de riesgos laborales en las pymes y para los trabajadores autónomos”, AA.VV. (MERCADER UGUINA, J.R., Dir.): *Las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas*, Valencia (Tirant lo Blanch), pág. 281.

²⁶⁷ GARCÍA MARZÁ, D.: “Ética empresarial: diálogo y responsabilidad en la empresa”, en AA.VV. (VALERO MATAS, J.A. y LAMOTA PÉREZ, M. Coords.): *Recursos Humanos*, Madrid (Tecnos), 2005, pág. 335.

cuestión es o no correcta debe estar dispuesta a colaborar en la comprobación de la validez de la misma²⁶⁸.

Esta idea queda incorporada explícitamente en la definición que de RSE realizó en su día el Foro de expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, al señalar que “una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los grupos de interés”, expectativas que surgen de la relación establecida y son conocidas mediante el diálogo transparente con dichos grupos²⁶⁹. Pero es importante abundar en que dicho diálogo solo puede ser auténtico si se establece en un marco de paz y mutua confianza en el seno de la actividad que define a cada organización o empresa, de modo que la buena fe interna es *conditio sine qua non* para la existencia y desarrollo de la RSE, al constituir esta, en sí misma, un sistema de buena fe globalizado o comportamiento integral²⁷⁰.

La gestión de los grupos de interés en el marco de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones, hace necesario una correcta inclusión de un enfoque relacional: la gestión comunicacional de la empresa implica encauzar una relación fluida con los grupos de interés a partir de una actitud inclusiva que construya colaboración, consenso e ideas para contribuir a mejorar las relaciones de la empresa con la sociedad, de modo que los grupos de interés se convierten en parte activa y protagonista de la RSE. El aspecto relacional de la RSE ha de entenderse como un pilar básico de la misma y no un valor añadido. Al hablar de una perspectiva relacional se hace alusión a la gestión de la comunicación y la relación con los grupos de interés, basada en el diálogo²⁷¹. Una empresa que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que la misma se define a partir del diálogo con todos sus grupos de interés,

²⁶⁸ BENAVIDES DELGADO, J.: “La Ética y la Comunicación en el ámbito Global de las Organizaciones”, en AA.VV. (BENAVIDES DELGADO, J. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L., Edits.): *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la Empresa y el Tercer Sector. Memoria Académica Curso 2003-2004*, Madrid (Universidad Pontificia de Comillas de Madrid), 2004, pág. 25.

²⁶⁹ DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA SOCIAL, TRABAJO AUTÓNOMO Y FONDO SOCIAL EUROPEO: *I, II y III. Sesión de trabajo de Foro de Expertos en RSE*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2007, págs. 7-8.
www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economiasoc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenido_s/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE

²⁷⁰ LUELMO MILLÁN, M.A.: *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del Derecho laboral. Un instrumento económico-jurídico para un humanismo del siglo XXI*, cit., pág. 102.

²⁷¹ RUIZ MORA, I.: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *Revista internacional de relaciones públicas*, núm. 4, 2012, pág. 178.

tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son comunes a todos ellos y, por tanto, generalizables; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son intereses y valores particulares. Al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores generalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y satisfacer intereses y valores particulares, en la medida de lo posible²⁷².

La naturaleza del ser humano es, de por sí, dialógica y la comunicación tiene un rol principal en su vida. El ser humano está continuamente dialogando con otros, y es en este proceso donde se crea y se recrea. Existen por tanto acciones dialógicas, que promueven el entendimiento, la creación cultural y la liberación y las que no pueden ser calificadas como tal, pues niegan el diálogo, distorsionan la comunicación y reproducen poder²⁷³. En este contexto, la concepción de la responsabilidad social empresarial se plantea como un proceso de acciones dialógicas, donde todos los interlocutores han de tener voz. De este modo, los diálogos efectuados deben atender a una serie de principios: de sinceridad de los interlocutores, de inclusión de todos los afectados potenciales, presentes y futuros, de reciprocidad entre los participantes y de simetría entre los representantes²⁷⁴; es decir, un diálogo en el que diferentes personas aportan argumentos en condiciones de igualdad, para llegar a consensos, partiendo de que se pretende el entendimiento hablando desde pretensiones de validez²⁷⁵; validez que entraña que las diferentes aportaciones en un diálogo se valoran en función de los argumentos, en lugar de por las posiciones de poder de quienes las realizan²⁷⁶.

²⁷² GONZÁLEZ ESTEBAN, E.: “La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, *Veritas*, Vol. II, núm. 17, 2007, pág. 209.

²⁷³ FREIRE, P.: *Pedagogía del oprimido*, Madrid (Siglo XXI), 1970, pág. 45.

²⁷⁴ GARCÍAMARZÁ, D.: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid (Trotta), 2004, pág. 145.

²⁷⁵ ELBOJ *et alii*, en CASTRO SANDÚA, M., GÓMEZ GONZÁLEZ, A. y MACAZAGA LÓPEZ, A.M.: “Aprendizaje dialógico y grupos interactivos en educación física”, *RETOS*, núm. 25, 2014, pág. 175.

²⁷⁶ FLECHA, en CASTRO SANDÚA, M., GÓMEZ GONZÁLEZ, A. y MACAZAGA LÓPEZ, A.M.: “Aprendizaje dialógico y grupos interactivos en educación física”, *cit.*, pág. 176.

La teoría de los *stakeholders*, como teoría dialógica, mantiene una promesa de RSE desde la inclusión, la cooperación y la participación²⁷⁷, por ello, gestionar la RSE desde dicha orientación, requiere establecer canales de comunicación adecuados para conocer las correspondientes expectativas y necesidades respecto a la empresa, determinar qué acciones son consideradas materiales²⁷⁸ por los diferentes grupos o qué opinión tienen sobre el desempeño de la organización. Los estudios y planteamientos realizados en despachos alejados de los centros de trabajo, suponen un ejercicio intelectual, abocado a actuar desde el desconocimiento de la realidad de un número amplio de personas que en diferentes lugares, alejados del centro de decisión, se ven afectadas por la empresa. No es evidente, por tanto, que la información obtenida desde sistemas centralizados procedente de las partes interesadas, también organizadas en estructuras centralizadas, sean las más adecuadas para influir o comprometer la toma de decisiones sobre política y operaciones de la organización²⁷⁹.

Los trabajadores asalariados como grupo de interés no son solamente un grupo teórico, ni tampoco, en muchas ocasiones, homogéneo; existe diversidad en cada uno de estos grupos²⁸⁰; por ello, como parte imprescindible del objetivo de enfoque a los grupos de interés y mejora continua en la gestión de la RSE, se considera imprescindible la comunicación y el diálogo con los trabajadores procedentes tanto de la línea media (técnicos directivos), de la técnico-estructural (profesionales), como del núcleo o base de operaciones (configurado por aquellos miembros de la empresa que

²⁷⁷ GONZÁLEZ ESTEBAN, E.: “La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, cit., pág. 211.

²⁷⁸ Concepto tomado de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI), traducción del término inglés *Materiality* (materialidad o relevancia). La “materialidad” es el umbral a partir del cual un aspecto o indicador pasa a ser lo suficientemente importante como para ser incluido en la memoria. Tomado de la información financiera, la materialidad normalmente se considera un umbral a partir del cual debe ser tenido en cuenta en las decisiones económicas de los usuarios de los estados financieros de una organización. Vid. GRI: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad Versión 3.0*, 2006, pág. 10. www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3-Complete

Lo “material” para la empresa es lo que conduce y retroalimenta su estrategia de RSE y por ende su estrategia general. Vid. VIVES, A.: “Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE”, *Ágora*, 2013. <http://agorarsc.org/materialidad-12-principios-basicos-y-una-metodologia-para-la-estrategia-de-rse-i/>

²⁷⁹ AA.VV.: *La responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2012. Informe Conclusiones*, cit., pág. 168.

²⁸⁰ A modo de ejemplo, en el XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad: personal directivo, mando intermedio, docentes, personal titulado, personal de atención directa, personal de soporte a la actividad profesional, personal de administración y servicios generales, personal de servicios domésticos, etc.

realizan el trabajo básico directamente relacionado con los servicios y prestaciones)²⁸¹, en todos y cada uno de los centros de trabajo pertenecientes a la empresa.

Cada actor social está mediatizado por la acción de los otros actores, y, por tanto, la acción de los otros está influenciada por la acción de cada uno. Se construye así, una actitud dialógica a través de la cual cada actor reconoce en los demás una dimensión de responsabilidad, de modo que se reconocen la capacidad para tomar parte en los procesos que les afectan mutuamente. Así, la incorporación del sujeto concreto lleva a la traducción del abstracto (los trabajadores) a lo concreto (el trabajador); desde lo general a lo particular y viceversa; en procesos en que lo personal cobra identidad y sentido. Desde los intereses comunes se pasa a los intereses particulares y de estos a los comunes en perspectiva de variable continua, en procesos articulados democráticamente²⁸². La comunicación relacional implica la relación simétrica entre emisor y receptor que interactúan a partir de una identidad común: los signos y señales de su comunicación encauzan tanto información como identificación, y supone el reconocimiento del otro y de sí mismo a través del diálogo²⁸³. Por tanto, la cooperación con los demás exige el reconocimiento de sus razones para actuar como buenas razones para ellos, no como buenas razones en cuanto tales; y semejante cooperación requiere la creación de un marco para negociar, dentro del cual cada uno pueda ofrecer al otro consideraciones diseñadas simultáneamente tanto para apelar al otro en virtud de lo que éste quiere como para promover las propias metas²⁸⁴.

La responsabilidad social empresarial de las entidades del TSAS, debe mantener una estrecha relación con los trabajadores, basada en el diálogo y la transparencia de la comunicación²⁸⁵. Un sistema de detección de requerimientos y expectativas de los

²⁸¹ DEL CASTILLO *et alii* (RUEDA ESTRADA; J.D., Coord.): *Dimensión institucional del Trabajo Social. Documentos para el debate*, núm. 3, Madrid (Consejo General de Trabajo Social), 1989, pág. 12.

²⁸² ALGUACIL GÓMEZ, J.: “Ética, nueva ciudadanía y democracia”, *Documentación Social*, núm. 159, 2010, pág. 37.

²⁸³ OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, Tesis doctoral, Madrid (Universidad Autónoma de Madrid-Universidad Complutense de Madrid), 2009, pág. 148.

²⁸⁴ MACINTYRE, A., en BELEÑA LÓPEZ, A.: *Obligación y consecuencialismo en los moralistas británicos*, Tesis doctoral, Madrid, (Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II-Universidad Complutense), 2003, pág. 291.

²⁸⁵ RUIZ MORA, I.: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *Revista internacional de relaciones públicas*, Vol. II, núm. 4, 2012, pág. 179.

grupos de interés lo constituyen las denominadas plataformas de diálogo²⁸⁶; con este tipo de herramienta la organización se relaciona con los sujetos que conforman el grupo de interés; relación a través de la cual se obtienen los requerimientos y expectativas de los mismos de forma consensuada y priorizada²⁸⁷. Existen numerosos métodos de detección de requerimientos y expectativas de los grupos de interés. Entre los más comunes destacan: las entrevistas, los grupos focales, las encuestas, el análisis de reclamaciones y solicitudes, los estudios o análisis realizados por terceros²⁸⁸.

Según el nivel de participación de los grupos de interés en las decisiones de la empresa, se distingue entre relación unidireccional (la empresa informa por sí misma a sus grupos de interés los aspectos que preocupan), bidireccional (sin participación ni verificación, la empresa pregunta y los grupos de interés responden) y bidireccional (con participación en la toma de decisiones). Asimismo, la relación que se establezca puede ser calificada con diferentes atributos, en una relación de pares dicotómicos: casual o planificada, individual o compartida, unidireccional o bidireccional, innovadora o convencional, informativa o contractual.²⁸⁹ En el caso de los trabajadores y los miembros de las juntas directivas de las entidades del TSAS se considera ineludible una relación bidireccional que permita la participación y el compromiso de los grupos de interés en las decisiones de la empresa, desde sus cualidades de relación planificada, preferentemente compartida, bidireccional, innovadora y contractual.

Para la organización de la información y la comunicación con los trabajadores, será oportuno crear herramientas, mecanismos, espacios, ocasiones que permitan que la información circule adecuadamente, que la comunicación funcione²⁹⁰. Cada equipo

²⁸⁶OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, cit., pág. 148.

²⁸⁷ La experiencia indica que los códigos de conducta de las empresas, cada vez más surgen del diálogo con los interlocutores sociales, es decir, son iniciativas voluntarias negociadas con los trabajadores, en el contenido de los cuales asimismo, en muchas ocasiones, prevén fórmulas de control con participación de los trabajadores, sus representantes o los sindicatos. Vid. FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad social Empresarial*, cit., pág. 152.

²⁸⁸ BARAJAS MEDINA, J.: *El hombre, el trabajo y la administración*, cit., págs. 159-160.

²⁸⁹ GESSA PERERA, A. y JIMÉNEZ JIMÉNEZ, M.A.: “La gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 20, 2001, pág. 726.

²⁹⁰ BUSTOS, C. y MORENO, A.: *Los equipos. Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos*, Cornellà de Llobregat (Fundación Esplai), 2000, pág. 10.

directivo ha de conocer y evaluar los recursos necesarios y disponibles para gestionar el diálogo con los trabajadores en la organización, entendiendo por tal tanto el tiempo dedicado como las técnicas necesarias. Cualquiera que sea la técnica empleada, se considera que desde el paradigma dialógico mencionado, las conversaciones diarias en las relaciones con los trabajadores, las entrevistas y los grupos focales son procedimientos y técnicas prioritarias²⁹¹. Por tanto, en una estrategia de mejora de la participación en el Tercer Sector de Acción Social sería preciso movilizar los mecanismos de participación interna de las entidades que garanticen la democracia en las organizaciones²⁹².

Los códigos de conducta suponen la materialización en un soporte que informa de las decisiones de la organización, tomadas bien mediante la auto-prescripción, bien mediante el diálogo con los trabajadores. En este segundo caso, los procesos de producción suponen la existencia de múltiples situaciones comunicativas que tienen lugar bajo la lógica de la acción colectiva. Por su parte, elaborar memorias o informes de sostenibilidad, constituye además de una declaración expresa y pública de las acciones realizadas o no realizadas, una declaración expresa de compromiso con la RSE, por lo que desde el inicio del proceso de elaboración, posee la potencialidad de configurarse en un interesante y adecuado canal de diálogo y comunicación con los trabajadores²⁹³.

Desde la aceptación del principio de voluntariedad en el establecimiento de políticas de RSE por parte de las empresas, algunas posiciones radicales en clave de unilateralidad, consideran que la empresa no ha de tener ningún tipo de atadura ni control, de modo que la libertad total debe, asimismo, contemplar la relación directa entre el empleador y cada uno de los trabajadores, sin la intermediación de sus

²⁹¹ De la revisión de la literatura existente relativa al tema, se pueden señalar entre otros instrumentos y técnicas -mediante tácticas escritas, orales y visuales, Internet y otras nuevas tecnologías- los siguientes: encuestas de satisfacción, servicio de reclamaciones y quejas, reuniones periódicas interdepartamentales, recogida de ideas, sugerencias y opiniones y encuestas para la detección de necesidades formativas. GESSA PERERA, A. JIMÉNEZ JIMÉNEZ, M^a.A.: “La gestión de las relaciones con los grupos de interés Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 20, 2011, págs. 753 y ss.

²⁹² CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013–2016*, cit., pág. 18.

²⁹³ DOPAZO, M.P.: “Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación”, cit., pág. 294.

representantes colectivos²⁹⁴; posibilidad rechazada por las organizaciones sindicales, al entender que las acciones que se proponga realizar la empresa pueden y han de ser objeto de un acuerdo con los representantes de los trabajadores²⁹⁵.

Pero la relación con cada trabajador puede entenderse en el contexto de la acción empresarial socialmente responsable, como una acción que no contradiga la equidad y que desde parámetros de justicia social, se realice un tratamiento desigual a situaciones desiguales, mostrando desde la ética del cuidado señalada *supra*, preocupación integral por los empleados.

Adoptando, por tanto, cuantas medidas sean razonables y puedan contribuir a su beneficio; manifestando interés por su vida (que no control) respetando su intimidad y ayudando a quienes pueden verse afectados por situaciones de dificultad o problemas importantes; con actitudes y acciones constructivas, proactivas y flexibles ante comportamientos disruptivos de los trabajadores (alcoholismo²⁹⁶ y otras dependencias, absentismo, etc.²⁹⁷). En el caso de las entidades del TSAS aquellas que no supongan un gasto importante sustraído del dedicado a la prestación de bienes y servicios a los destinatarios de la misión de la propia organización.

Ahora bien, del mismo modo que las acciones dirigidas a todos los trabajadores en tanto grupo de interés colectivo, suponen un compromiso público que exige una justificación pública, que incluyendo todos los intereses en juego los hace visibles, tanto en los códigos como en los informes y memorias, como recursos transparentes generadores de confianza, en los que se formaliza el compromiso empresarial al fijar las normas que serán referentes de las relaciones sociales en la empresa, aunque de un

²⁹⁴ RYDER, G.: “La responsabilidad social de las empresas y los derechos de los trabajadores”, *Educación Obrera. Las responsabilidades sociales de las empresas: mitos y realidades*, núm. 130, 2003, pág. 4.

²⁹⁵ GARCÍA VIÑA, J.: “Los mecanismos negociados de implantación de la responsabilidad social empresarial en España”, cit., pág. 1557.

²⁹⁶ El Convenio Colectivo contempla la actuación proactiva respecto a tales situaciones, lo que supone un gran paso respecto a la ayuda y protección de los trabajadores, al incorporar dichas actuaciones “socialmente responsables” en el marco de la concertación, y no en la estrategia de responsabilidad social empresarial.

²⁹⁷ Vid. TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*, cit., pág. 224.

modo voluntario²⁹⁸, las acciones dirigidas a cada trabajador, no solo como perteneciente a una categoría y comunidad de trabajo, sino por su distinción personal y situación individual²⁹⁹ aunque con una situación vivencial problemática transitoria o temporal, han de ser del mismo modo transparentes y conocidas por los representantes de los trabajadores y, en su ausencia,, por el conjunto de los trabajadores, y no quedar en el anonimato de los implicados, para superar así el riesgo de dejar al trabajador beneficiado en una situación de incertidumbre frente a la acción o prestación graciable, cuando no de sumisión.

4.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN CON LOS TRABAJADORES

La gestión de los denominados Recursos Humanos constituye un subsistema importante en toda organización, ya que es el único que está presente en todas las áreas, aspectos y niveles de las mismas. se puede afirmar, por tanto, que el factor humano ejerce la mayor influencia en la eficacia y productividad de las organizaciones, pues los recursos económicos, materiales y tecnológicos solo serán utilizados óptimamente por la intervención de las personas³⁰⁰. Por tanto, dicha gestión, en tanto actividad que tiene por fin la coordinación del esfuerzo colectivo para lograr los objetivos de la organización, exige de los gestores un intercambio abierto y permanente con el ambiente interno y externo a aquella.

En la gestión de Recursos Humanos se implican actividades sencillas y complejas, de reclutamiento, selección, contratación, cesación, comunicación, información, formación, control, retribución, tramitación legal, implementación y prestación de

²⁹⁸ ENTRER: “Globalización, Derechos Humanos y Responsabilidad Social de las Empresas”, *Isegoría*, núm.35, 2006, págs. 358 y 360.

²⁹⁹ ALDRÍN PELEKAIS, E. y FERRER DE ROMERO, J.: “Inteligencia ética: reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas”, *CICAG*, Vol. 5, núm.5, 2008, pág. 3.

³⁰⁰ CAMEJO, A.J.: “Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social en las Organizaciones Empresariales del Siglo XXI”, *Entelequia*, núm. 3, 2007, pág. 205.

servicios a los propios trabajadores, etc. Sea cual sea el modelo empleado y el nivel de desarrollo de la gerencia de personal en una organización dada, los procesos de gestión han de centrarse en la valoración del ser humano, donde la humanización sea la mayor influencia en la eficacia, eficiencia y productividad de la organización en los ámbitos internos y externos de la misma; y ello especialmente en las entidades no lucrativas de acción social.

La RSE de las entidades del TSAS, en los diferentes ámbitos y actividades que hacen a la misma respecto a los trabajadores, ha de entenderse saturada de medidas de acción y discriminación positiva³⁰¹; pues éstas se consideran facilitadores de igualdad, al tener ventajas que hacen de ellas una herramienta eficaz contra la exclusión, reconociendo que las condiciones iniciales no son iguales para todas las personas y, por lo tanto, se trata de dar oportunidades al grupo discriminado o en desventaja³⁰²: medidas de discriminación positiva que favorezcan una suerte de igualdad de oportunidades de llegada, cuando no de partida, para compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes, que llevan a situar (o a apartar) a concretos grupos de personas en determinados roles y competencias laborales. El principio de igualdad de trato -que implica y equivale a entender y partir de la igualdad en tanto personas y ciudadanos- se considera compatible (tanto para los Estados como para las organizaciones privadas) con la adopción de medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar a la mujer el ejercicio de actividades profesionales (art. 119, Tratado de Ámsterdam)³⁰³; circunstancia extendida a colectivos marginados o en riesgo de marginación.

³⁰¹ Sobre el particular, MARTINEZ BARROSO, M^a.R.: “Dificultades para la integración laboral de las mujeres de edad avanzada”, en AA.VV. (RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., Dir., MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R., Dir. y ÁLVAREZ CUESTA, H., Coord.): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, León, (Tirant lo Blanch. Universidad de León- Servicio de Publicaciones), 2015, págs. 245 y ss.

³⁰² INSTITUTO DE LA MUJER: “Acciones Positivas”, *Boletín Igualdad en la Empresa*, núm. XXVII, 2015, pág. 3.
www.igualdadenaempresa.es/novedades/boletin/docs/Boletin_Igualdad_en_la_Empresa

³⁰³ La Unión Europea lo señala expresamente respecto al sexo menos representado, en cada caso Vid. UNIÓN EUROPEA: *Tratado de Ámsterdam*, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 1997, pág. 38. Acciones reconocidas y justificadas igualmente respecto a la superación de la discriminación de la mujer, en la *Convención de las Naciones Unidas para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* de 1979, cuando señala que no deben entenderse como discriminatorias “aquellas medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de facto entre el hombre y la mujer”.

Los conceptos acción positiva y discriminación positiva son utilizados en ocasiones como sinónimos, utilizándose ambos de forma indistinta. Pero algunos investigadores y expertos consideran que, mientras la acción positiva se sitúa preferentemente en los puestos de salida para favorecer la igualdad de condiciones en el acceso (igualdad en formación, en valoración social, eliminación de barreras, facilitación de apoyos, etc.) a los beneficios (puestos de trabajo, puestos de responsabilidad, etc.), la discriminación positiva³⁰⁴ se sitúa preferentemente en los puestos de llegada, es decir, pretende la consecución de unos resultados prefijados e implica una acción que junto al beneficio que aporta a los destinatarios (plazas de oposiciones destinadas a personas con discapacidad, selección de la mujer frente al hombre en situaciones de igualdad en capacidad y mérito, régimen de cuotas en juntas directivas o en listas “cremallera” de los partidos en las convocatorias de elecciones, etc.) provoca un perjuicio a otros sujetos que ven limitadas sus oportunidades³⁰⁵. Las medidas de acción positiva están diseñadas para integrar en ciertos ámbitos a personas normalmente excluidas de ellos, no para excluir a los que históricamente han ocupado dichas posiciones³⁰⁶. Desde otros planteamientos, la discriminación positiva se entiende como un tipo o modalidad de acción positiva³⁰⁷.

En todo caso, las notas características que deben reunir tanto las acciones positivas como las acciones de discriminación positiva, son principalmente, tres: a) la motivación, pues debe existir una situación real de discriminación que habrá de justificarse, b) la proporcionalidad, ya que las medidas que se adopten deben ser suficientes y adecuadas para el objetivo que se persigue y c) la temporalidad, en tanto cesarán cuando se alcance el objetivo perseguido y desaparezca la situación de

³⁰⁴ Interesa este planteamiento por lo que hace a la diferenciación entre igualación de partida e igualación de llegada; no obstante la expresión “discriminación positiva” es rechazada por un sector doctrinal que afirma que es imposible la convivencia entre los términos discriminación y positiva, ya que la primera se concibe como una situación o actuación caracterizada por su resultado desfavorable, lo que resulta contradictorio con la posibilidad que al tiempo pueda tener un significado de favorabilidad, en PÉREZ DEL RÍO, T.: “Transversalidad de género y acción positiva en el ámbito comunitario”, *Lan Harremanak*, núm.13, 2005, pág. 47.

³⁰⁵ Sobre este tema, Vid. PÉREZ DEL RÍO, T.: “Transversalidad de género y acción positiva en el ámbito comunitario”, cit., pág. 49.

³⁰⁶ RODRÍGUEZ, en IRIBARNE GONZÁLEZ, M.M.: “Acción positiva”, *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, núm. 6, 2014, pág. 214.

³⁰⁷ BARRÈRE UNZUETA, M^a.A.: “La acción positiva: análisis del concepto y propuestas de revisión”, en AAVV.: “*Jornadas de Políticas locales para la igualdad entre mujeres y hombres*”, Victoria-Gasteiz (Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz), 2003, pp. 151 y ss.

desigualdad que las ha provocado. De este modo, se han producido situaciones de discriminación positiva respecto a mujeres y a personas en situación de discapacidad con especiales dificultades de acceso al mercado laboral³⁰⁸, entendiendo la legitimidad de las medidas adoptadas para lograr la igualdad de oportunidades de dichos colectivos.

Se entiende, por ello, que las entidades del TSAS pueden asumir e implementar procesos de acción positiva y de discriminación positiva hacia los colectivos que consideren oportuno según sus propias circunstancias y situación, para alcanzar objetivos de igualdad y eliminar, de este modo, en su seno, los efectos resultantes de las estructuras sociales discriminatorias³⁰⁹, y dar un paso adelante; paso que eliminando las consecuencias provocadas por las estructuras discriminatorias, cambie no solo las propias estructuras, sino las del conjunto social³¹⁰, y hacerlo con medidas que afectan transversalmente a los procesos de selección, contratación y de promoción a puestos de responsabilidad³¹¹ entre otros.

La acción empresarial socialmente responsable no ha de plantearse desde acciones aisladas, sino que se entiende adecuada su incardinación en un plan estratégico de intervención desde criterios reflexivos, sistemáticos, congruentes y completos, en el que se establecen los objetivos a alcanzar, las líneas y pautas a seguir y las actuaciones a desarrollar en materia de dirección, gestión y administración de personas y relaciones laborales, con estimación de medios necesarios para ello y de costes, con una temporalidad concreta, y con indicadores de seguimiento y evaluación³¹²; plan coherente con el marco de la propia misión y estrategia social, vinculadas directamente

³⁰⁸ Según disposición del Convenio núm. 159 de la Organización Internacional del Trabajo.

³⁰⁹ Vid. IRIBARNE GONZÁLEZ, M^a.M.: “Acción Positiva”, *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, núm. 6, 2014, págs. 211 y ss.

³¹⁰ Sin duda uno de los instrumentos de lucha contra la discriminación es el Derecho y específicamente, en el ámbito del mercado de trabajo, el Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, que junto a las acciones y dispositivos de los sistemas públicos de educación y servicios sociales coadyuvan en el logro de dicho cambio, en PÉREZ DEL RÍO, T.: “La Ley 39/99 de conciliación de las responsabilidades familiares y profesionales de las personas trabajadoras: temas de debate”, *Temas laborales*, núm. 52, 1999, pág. 40.

³¹¹ AA.VV. (GARRALDA RUIZ DE VELASCO, J. Dir.), *Prácticas consolidadas de Responsabilidad Corporativa en las empresas del IBEX 35. Informe 2007*, Madrid (Departamento de Publicaciones del IE Business School), 2008, pág. 13.

³¹² FEAPSRS: *Guía metodológica: cómo hacer un plan de gestión de la RS*, (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual), 2014, pág. 10. www.feapsresponsabilidadsocial.org/documentos/GuiaMetodologica_comohacerplanRS

con la solución de los problemas sociales y la inclusión proactiva de los seres humanos en el sistema socioeconómico³¹³.

4.2.1. LOS DERECHOS HUMANOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El respeto a los derechos humanos es considerado obligatorio para las empresas y, por lo tanto, rigurosamente exigible en términos legales³¹⁴; por lo que se plantea como una *priori* a cualquier planteamiento de responsabilidad social empresarial; si bien, aparecen vinculados a ésta en los planteamientos teóricos y prácticos. Así, muchas empresas en sus memorias de sostenibilidad señalan como principio guía de su actuación el respeto a los derechos humanos³¹⁵. La idea de que la responsabilidad del respeto a los derechos humanos es consustancial tanto a los Estados como a las empresas, se contempla de forma explícita por parte de la Naciones Unidas³¹⁶, siendo

³¹³ DUQUE BARRERA, E.: “La empresa social y su responsabilidad social”, *Innovar*, Vol. 17, núm. 30, 2007, pág. 60.

³¹⁴ MORENO IZQUIERDO, J.Á.: “Ante el Plan de empresas y Derechos Humanos”, 2013, pág. 2. <http://diarioresponsable.com/opinion/16835-ante-el-plan-de-empresas-y-derechos-humanos>

³¹⁵ Vid. entre otras, memorias de Sostenibilidad de BBVA, El Corte Inglés, La Caixa Catalana.

³¹⁶ La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionalmente reconocidos, que abarcan, como mínimo, los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en NACIONES UNIDAS: *La responsabilidad de las empresas de respetarlos Derechos Humanos. Guía para la interpretación*, Nueva York y Ginebra (Naciones Unidas), 2012, pág. 11.

La inclusión de su apoyo, respeto y no vulneración como principios del Pacto Mundial de la ONU, indica que el respeto de estos por las empresas, producen la legitimación social de los negocios y los mercados. El derecho internacional demanda de los Estados proteger a los individuos bajo su jurisdicción contra violaciones de los derechos humanos no atribuibles al Estado. Particularmente tienen el deber de prevenir, investigar y castigar los abusos y el deber de proporcionar vías de reparación. Esta obligación de los Estados implica fomentar una cultura empresarial en la que el respeto de los derechos forme parte integrante de los negocios y abarca todos los derechos, incluidos los fundamentales, los derechos económicos, sociales y culturales y los colectivos y del ambiente. Mientras que a las empresas se les exige respetar los derechos humanos, lo que significa básicamente no infringir los derechos de los demás, es decir, no causar perjuicios; se espera que las empresas obedezcan la ley, aun cuando no se haga aplicar, y respeten los principios de los instrumentos internacionales pertinentes cuando falte el derecho nacional. En aplicación del principio de responsabilidad las empresas no solo se han de situar en políticas de no hacer daño, sino también en la promoción de prácticas positivas que contribuyen a la realización de los derechos humanos. Más allá de la dimensión judicial, con este concepto de responsabilidad las empresas responden a las expectativas sociales y tienen para su beneficio lo que a veces se denomina la licencia social de la empresa para operar. La responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos existe independientemente de los deberes de los Estados. Por tanto, no es necesario una distinción confusa entre obligaciones primarias de los Estados y obligaciones secundarias de las empresas, porque lo único que provocaría es una discusión estratégica interminable sobre el tema de quién es responsable y de qué. (NU,

incorporado como ámbito de la responsabilidad social de la empresa³¹⁷; si bien, algunos autores plantean impropia su inclusión desde una perspectiva voluntaria de la RSE al entender que dicho respeto no posee tal característica opcional; pues, aunque no forma parte del derecho internacional vinculante (es decir, de aplicación obligatoria³¹⁸), gracias a su aceptación por países de todo el mundo ha adquirido un gran peso moral³¹⁹. Por tanto, la responsabilidad de proteger los derechos humanos no es una cuestión opcional para las empresas y su incumplimiento conlleva consecuencias jurídicas³²⁰.

Cuando dicha controversia no pueda ser aquí resuelta, es seguro que el respeto y observancia más completos de los derechos fundamentales del ser humano, principalmente, la libertad, la dignidad y la igualdad, pueden tener manifestaciones desde la RSE más allá de lo legislado³²¹. En tanto las empresas están llamadas a adoptar un enfoque integral de responsabilidad social y no limitarse a acciones puntuales³²², tienen cierta discrecionalidad para elegir en qué esferas hacer hincapié, pero en el caso de los derechos humanos, al tratarse de derechos y libertades fundamentales, basados en principios de universalidad, indivisibilidad, interdependencia e inalienabilidad, no pueden estar sujetos a las decisiones de las empresas; es decir, las empresas deben respetar todos los derechos siempre, indistintamente de cuáles sean sus intereses y el contexto en que operen³²³.

2008), en GONZÁLEZ POSSO, C.: “La responsabilidad empresarial y los derechos humanos”, *KASPapers*, núm. 5, 2009, págs. 6-13.

³¹⁷Vid. FORO DE EXPERTOS SOBRE RSE: *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las empresas*. I, II y III Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2007, pág. 19.

³¹⁸ Las Naciones Unidas han aprobado muchos Tratados que obligan jurídicamente a los Estados a garantizar los derechos fundamentales de sus ciudadanos. Los más importantes son: el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y sus dos Protocolos Facultativos (sobre el procedimiento de quejas individuales y la pena de muerte) y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y su Protocolo Facultativo, en NACIONES UNIDAS: *¿Qué son los derechos humanos?*, Ginebra (Departamento de Información Pública de Naciones Unidas).(Facultad de Traducción, Universidad de Salamanca), 2013.
www.un.org/es/rights/overview. (Facultad de Traducción, Universidad de Salamanca, 2013).

³¹⁹ NACIONES UNIDAS: *¿Qué son los derechos humanos?*, cit.

³²⁰ BIEL PORTERO, I.: *Derechos Humanos y empresa*, Centro de Estudios Interculturales, pág. 8, www.javerianacali.edu.co

³²¹ LUELMO MILLÁN, J.L.: *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del derecho laboral Un instrumento económico-jurídico para un humanismo del siglo XXI*, Tesis Doctoral, (UNED), 2011.

³²² TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*, cit., pág. 26.

³²³ ISEA SILVA, R.: “Las empresas y los derechos humanos”, *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo – IESE*, núm. 12, 2011, pág. 13.

Los derechos humanos son conceptos mediante los cuales se pueden tematizar las responsabilidades que se adquieren para con los demás. Los conceptos por sí solos nada hacen, pero orientan prácticas y configuran a las mismas instituciones y organizaciones. Los derechos humanos surgen y se desarrollan según se van realizando los cambios históricos, y a medida que los colectivos tienen éxito en imponer una visión de lo humano que favorezca a sus intereses. La respuesta a los derechos humanos es, así, una respuesta a los sujetos que los reclaman³²⁴ e interpelan elevando un clamor que exige apoyo y ayuda³²⁵ y entendiendo que la reivindicación lo es en nombre de todos. De la consideración de la persona como digna del máximo respeto se derivan las obligaciones de no interferencia en una esfera de autonomía de cada persona, lo que excluye todas las formas de infravaloración, humillación, desprecio o acoso, empleo de la fuerza y la coacción³²⁶. Las situaciones mencionadas son dables en las fundaciones, asociaciones y entidades singulares, pues en muchas ocasiones las personas que han de preservar y proteger a los trabajadores, están lejos física y psicológicamente de ellos, cuando no son ellas quienes muestran dichos comportamientos inadecuados. Los comportamientos de esta índole llevan a que los trabajadores se desentiendan de la misión de la institución y trabajen meramente por un salario, ya que en situaciones de dificultades económicas y escasa demanda de trabajadores, los que tienen una actividad remunerada difícilmente tienden a abandonarla, y además sufren cuadros de enfermedad y de ocultamiento.

La dimensión laboral de una empresa socialmente responsable viene justificada no sólo por la viabilidad económica, sino por un comportamiento internamente asumido, fruto del convencimiento de apostar decididamente por la dignidad en el trabajo, como aportación ineludible de una organización en el camino hacia un mundo globalizado y justo socialmente³²⁷. Si se entiende la dignidad como la causa de que las personas se comporten de cierta manera y como aquello que justifica que se comporten (que deban

³²⁴ HINKELAMMERT, en MOLINA VELÁSQUEZ, C.: “Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria”, *Revista Realidad*, núm. 117, 2000, pág. 370.

³²⁵ ECO, U.: *Cinco escritos morales*, Barcelona (Lumen), 1998, pág. 100.

³²⁶ FRANCÉS GÓMEZ, P., VELAYOS CASTELO, C y BORREGO CUBERO, A.: *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Ediciones Pirámide), 2003, pág. 187.

³²⁷ BAZ TEJEDOR, J.A.: “Empresa socialmente responsable y derechos fundamentales laborales”, *Criterio Jurídico*, núm.7, 2007, pág.323.

comportarse) en cierta forma, entonces tiene sentido considerar que la dignidad es el fundamento de los derechos humanos³²⁸. De esta forma el ser humano en tanto trabajador no ha de perder su dignidad, para convertirse en un mero medio para alcanzar los fines de otros, no siendo más que un actor en cautiverio (aunque los fines en su origen sean legítimos y benéficos, cuando se pervierten los modos y hacen malsanas las formas de gestión de los medios, aquellos se deslegitiman).

No se considera organización socialmente responsable a aquella que no lo es durante el desarrollo de su negocio³²⁹; a modo de ejemplo, aquella que no siendo socialmente responsable con sus trabajadores durante los procesos de producción y prestación de servicios, muestra acciones responsables respecto a otros grupos de forma marginal³³⁰. Por ello, los ámbitos y aspectos que se señalan seguidamente en los que puede actuar y manifestarse la responsabilidad social empresarial de las entidades del TSAS, se entienden desde la premisa del respecto en todos los casos, a los derechos humanos como un *a priori* de obligado cumplimiento. No obstante, si los derechos humanos son un conjunto de exigencias éticas que preceden a todo orden legal, que hacen referencia a las libertades, reivindicaciones y facultades propias de cada individuo, claramente definidos y fácilmente conocidos por su publicitación pública y desde gran número de organizaciones de la sociedad civil (en clara intención de reivindicación y con intención de que sean respetados), su materialización en ocasiones supone actuaciones no tangibles, por lo que las empresas pueden incluir en su RSE acciones dirigidas a fomentar comportamientos que los respeten y a evitar aquellos que los vulneren.

Antes de pasar a describir las posibles manifestaciones de RSE³³¹ con los trabajadores, es interesante resaltar la idea que afirma que los principales portavoces

³²⁸ ATIENZA, M.: *Bioética, Derecho y argumentación*, Lima (Palestra Temis), 2010.

³²⁹ CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, Serie Documento Docente núm. 1, Santiago (Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile), 2008, pág. 9.

³³⁰ Este es el caso de CARNEGIE, quien siendo uno de los empresarios que más filantropía hizo con su dinero, fue conocido también por haber pagado los mismos salarios bajos de su época. Es decir, su responsabilidad social empezaba una vez que el proceso de negocio terminaba, en CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, cit. pág. 9.

³³¹ La literatura aboga por una estandarización de las prácticas de RSE. No obstante, existe una inflación caótica de normas que la comunidad internacional ha sido incapaz de frenar llevando a cabo un proceso

respecto a la veracidad del compromiso de una empresa respecto a políticas de RSE, son los trabajadores, de forma que las declaraciones externas han de encontrar un soporte en las políticas internas de la empresa en cuanto a sus propios empleados³³². Los empleados saben diferenciar perfectamente entre las declaraciones oficiales de un acto de relaciones públicas y la realidad de cada día. No es posible mantener una buena imagen externa si no son buenos los mecanismos de actuación internos³³³.

Es interesante en este punto, mencionar la posible ironía del aserto que incorpora entre los beneficios estratégicos de la RSC la captación y retención de los mejores trabajadores³³⁴, pues si puede ser aplicada a las grandes empresas y multinacionales (principalmente por lo que se refiere a los puestos de dirección), no lo será sin duda en las ENL, pues no son precisamente estas entidades captadoras ni cazadoras de talentos, ya que, como se ha señalado, se suelen abastecer con trabajadores provenientes del mundo social y local afín y cercano a la institución, tanto desde un punto de vista personal como ideológico. Atraer y conservar a las personas que trabajan con calidad, creatividad y calidez, es una premisa que como materialización práctica, está por demostrar, en las empresas no lucrativas -y en las lucrativas-. Como las personas cambian, las juntas directivas se sustituyen, y las instituciones crecen y se “burocratizan”, corren el riesgo de olvidar que las personas son, en la mayoría de las ocasiones, el mejor y mayor capital con el que cuentan.

normativo eficaz y vinculante. Vid. ENTER: “Globalización, Derechos Humanos y Responsabilidad Social de las Empresas”, *Isegoría*, núm.35, 2006, pág.364.

³³² DEL REY GUANTER, S.: “Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, en AA.VV.(FERNANDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.):*La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009, pág. 52.

³³³ AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 2005, pág. 129.

³³⁴ SUBCOMISIÓN: *Informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las empresas* (Libro Blanco), BOCG, Congreso de los Diputados. VIII Legislatura de 31-7-2006. Aprobado en pleno con fecha 4-8-2006.

4.2.2. EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Salvo en aquellas iniciativas cuyo objetivo central es la inserción socio-laboral de las personas usuarias, la creación de empleo en el TSAS no es un fin en sí mismo, sin embargo, es uno de los medios directos a partir de los cuales las entidades del TSAS pueden contribuir a la consecución de sus objetivos y el conjunto del sector a su misión, de forma profesional y estable. De esta manera, la forma y las condiciones en las que se crean los puestos de trabajo en el sector se pueden constituir como uno de los atributos diferenciadores de las entidades sociales con respecto a otro tipo de organizaciones que hacen de la maximización del beneficio su razón de ser. Así, se habla de procesos para la selección de los trabajadores: a) en los que se puedan incorporar acciones de discriminación positiva en favor de las personas y grupos laboralmente más vulnerables, b) en los que las relaciones laborales y las condiciones de los puestos de trabajo generados promuevan la dignificación de las personas trabajadoras y c) donde la participación de los trabajadores en la toma de decisiones internas sea democrática³³⁵. Por tanto, sumir acciones de RSE implica conseguir objetivos de lucha contra el fenómeno de la exclusión social en la propia empresa.

Ante la disminución de recursos económicos, surge la necesidad de tener mayor impacto con menos medios, lo que requiere una mayor capacitación en los equipos. Y ello, con una exigencia de flexibilidad y capacidad de adaptación de las personas de la entidad a un entorno de cada vez mayor incertidumbre. En un planteamiento teórico ideal, las entidades del TSAS buscan personas muy formadas (conocimiento y experiencia), con competencias para la multitarea, proactivas, dinámicas, flexibles, adaptables y capaces de hacer más con menos, y sobre todo comprometidas, alineadas con los valores y la misión, para dar respuesta a situaciones difíciles y exigentes con entusiasmo y manteniendo la motivación³³⁶. Pero en la práctica de cada entidad, la

³³⁵ CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016*, cit., pág. 25.

³³⁶ ESADE y FUNDACIÓN LUIS VIVES en CORTÉS LEÓN, C.: “Trabajar en el Tercer Sector: ¿Qué perfiles buscan las ONG?”, *Compromiso empresarial*, 2015. www.compromisoempresarial.com/boletin_503

selección no siempre se ajusta a dichos perfiles, bien porque las personas seleccionadas pertenecen, como se ha descrito *supra*, a las redes personales de los miembros de la organización o a la propia organización ocupando otros roles (socios o voluntarios) y son contratadas privilegiando dicho estatus, con prevalencia de los elementos de compromiso, entusiasmo y motivación, frente al conocimiento y la formación, bien porque en el contexto territorial y social en que está ubicada la entidad no existen personas con dicho nivel de formación o que, en caso de poseerlo, no lo armonicen con el perfil de compromiso, entusiasmo y motivación.

Es muy importante la gestión socialmente responsable con los trabajadores de la empresa como tal, si bien, las actitudes que se muestren y las acciones que se lleven a cabo en las fases previas a que los trabajadores potenciales lleguen a serlo, supondrán desde la perspectiva de un observador imparcial –en referencia a los auditores sociales³³⁷, aunque hasta el momento, no existen criterios de cualificación en RSE³³⁸- indicadores objetivos de la coherencia entre lo que se dice ser y lo que se es, pues en los procesos de reclutamiento, selección y contratación ya han de estar incorporados los principios de la RSE.

4.2.2.1. EN EL RECLUTAMIENTO

El primer momento de decisión que afectará a los trabajadores, parte de la detección de necesidades de contratación, por bajas o por incremento de puestos. Dichas necesidades han de ir, ineludiblemente, unidas a un estudio más o menos sistemático, previo o actual, de las características, perfil y número de puestos a cubrir y, por lo tanto, de trabajadores a contratar, así como de la modalidad de contrato a realizar, en cuanto a jornada y tiempo de trabajo se refiere. Antes de que las personas se incorporen a la empresa, es importante tener definido su rol en la organización. Resulta relevante, por lo tanto, determinar cuáles son las habilidades, las actitudes y los conocimientos, etc. -hoy

³³⁷ Vid. NEVADO PEÑA, D.: *Control de gestión social: la Auditoría de los Recursos Humanos*, Cuenca (Ediciones de la universidad de Castilla -La Mancha, 1999).

³³⁸ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad social Empresarial*, cit., pág. 113.

se habla principalmente de competencias³³⁹-necesarios para ocupar cada puesto del organigrama.

El reclutamiento de personales una de las funciones más importantes en el marco de la eficacia empresarial³⁴⁰. Se entiende por tal, el conjunto de procedimientos que tienden a llevar candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente, el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y presenta la oferta de empleo que se pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento de personal debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección³⁴¹.

Las personas encargadas del reclutamiento han de decidir (o estar informadas, pues no siempre son ellas las que toman tales decisiones) respecto a determinados aspectos, como son: la procedencia de los candidatos (externos o internos a la entidad); los sistemas de reclutamiento y canales a usar para la captación; el perfil y los requisitos de cada puesto. Una posible auditoría o evaluación de los procesos de reclutamiento, habrá de verificar que la información ha llegado a los lugares previstos con claridad y que la empresa es capaz de convocar a individuos formados en el perfil que se demanda.

Los procedimientos para el reclutamiento están presentes en los convenios colectivos que afectan al sector, por lo que el margen para la actuación responsable es escaso.

Desde la existencia de los criterios de selección señalados, la actuación socialmente responsable se manifiesta principalmente, por omisión de comportamientos irresponsables, es decir, se será responsable socialmente cuando no se muestren

³³⁹El concepto de competencia, derivado de disciplinas como la psicología y la psicolingüística, aparece unido al ámbito del éxito laboral y los procesos de selección de personal. El enfoque de competencias aparece, por tanto, como un modelo capaz de dar respuesta al problema de la predicción del rendimiento laboral, pone el énfasis en los resultados del trabajo y en la definición de las tareas asociadas (¿qué debe saber hacer un trabajador?), y a partir de aquí define las aptitudes necesarias para tal desempeño. Vid. RODRÍGUEZ ESTEBAN, A.: *El ajuste entre formación y empleo de los universitarios en España*. Tesis doctoral, León (Universidad de León-Departamento de Psicología, Sociología y Filosofía), 2013, pág. 148.

³⁴⁰ NEVADO PEÑA, D.: *Control de gestión social: la Auditoría de los Recursos Humanos*, cit., pág. 239.

³⁴¹ FLOYER ACLAND, A.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona (Ediciones Paidós Ibérica), 1997, pág. 57.

comportamientos inadecuados y frecuentes en muchas organizaciones, como son, entre otros: la no publicación de la convocatoria para cubrir puestos vacantes, la captación de candidatos a partir de conocidos y miembros de la red social, cuando no a miembros de la familia de las personas que ocupan puestos en la propia organización. Asimismo, una situación inadecuada y frecuente, principalmente en las pequeñas organizaciones, supone el desconocimiento por parte de los candidatos de las características del perfil buscado para el puesto vacante, por lo que las razones de su selección o rechazo quedan en el más absoluto anonimato.

4.2.2.2. EN LA SELECCIÓN

La selección de trabajadores implica tener en cuenta y respetar diferentes principios, de modo que su gestión pueda caracterizarse como una actuación adecuada tanto desde lo previsto en las leyes y convenios, como en el marco de la responsabilidad social empresarial. La toma de decisiones se sitúa en relación a diferentes indicadores, entre los que destacan los relativos a: la comunicación con los representantes de los trabajadores, los participantes en los procesos, el rol a desempeñar por cada uno de aquellos y los criterios de igualdad y equidad. Asimismo, se ha de clarificar de qué forma se llevará a cabo el proceso de selección.

Un aspecto importante a tener en cuenta en los procesos de selección, es el exceso de oferta de trabajadores, situación ante la que se pueden plantear problemas éticos e incluso incrementos de costes y pérdida de las cantidades invertidas en la selección, cuando al buscar y seleccionar a los mejores en formación y currículum, se corra el riesgo de abandono en plazos breves, por parte de los profesionales seleccionados; por lo que un exceso en el número de demandantes de empleo, aunque pueda ser *a priori* una ventaja por las múltiples opciones de selección, no siempre será beneficioso en términos de calidad y eficacia³⁴², ni éticamente aceptable, si la selección no la llevan a cabo expertos de forma adecuada, desde los planteamientos señalados *supra*³⁴³. En la

³⁴² OSORIO GÓMEZ, J.J.: "Oferta y demanda de profesionales en el sector salud, un problema de mercado", *CES Medicina*, Vol.18, núm. 2, 2004, pág. 73.

³⁴³ En ocasiones la selección de los trabajadores se limita a breves entrevistas presenciales realizadas por los directivos de las entidades; así ocurre en algunas entidades provinciales de las organizaciones Cruz Roja, Cáritas, Esclerosis múltiple, Alzheimer.

literatura al respecto, se considera muy importante el tiempo y las formas dedicados a los procesos de selección y acogida³⁴⁴.

A) En los procesos de selección

En aquellas organizaciones de ámbito nacional en las que están previstas los convenios de empresa, pueden darse situaciones diferenciales difíciles de comprender desde una misma misión y desde unos mismos valores y principios; el protagonismo dado (o negado) a los representantes de los trabajadores en los procesos de selección es un ejemplo de dicha disparidad. Se encuentran diferencias en los procesos y procedimientos a seguir para la cobertura de puestos de trabajo, pues, mientras en algunos convenios colectivos se plantea informar con carácter previo al comité de empresa, a los efectos de que sea conocida la existencia de las vacantes y su convocatoria y, en consecuencia para que pueda optar a ocupar dichas vacantes el personal de la plantilla, pero sin ser informado de los resultados de dichos procesos; en otros, junto a dicha información previa, el comité de empresa es informado de los resultados de los procesos selectivos, pero únicamente en la convocatoria externa; una tercera modalidad permite junto a la información previa, que el comité de empresa pueda designar un representante de los trabajadores para estar presente en dicho proceso³⁴⁵. Asimismo, en un alarde de implicación, se encuentran situaciones en que los representantes de los trabajadores miembros de la Comisión mixta y paritaria para la interpretación y vigilancia del Convenio participen como tales en el estudio de las necesidades de plantilla, jornada, horarios, condiciones económicas o cualquier otro aspecto laboral ante la apertura de nuevos centros de trabajo³⁴⁶.

Cualquier comportamiento que exceda lo previsto y que implique un paso más allá de la mera información, entre la dirección y el comité de empresa, será considerado un comportamiento socialmente responsable, al entender por tal, un nivel superior de

³⁴⁴ EQUIPO TÉCNICO DE LA FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS: *Aproximación a la situación de mujeres y hombres en el Tercer Sector. Una comparativa con la empresa privada con perspectiva de género*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), pág. 71. info@plataformaong.org

³⁴⁵ Art. 9 Convenio Colectivo de Trabajo para el personal de la Oficina Provincial de Cruz Roja Española de León (2013-2015).

³⁴⁶ Art. 10 II Convenio Colectivo para la Oficina provincial de Cruz Roja española en Salamanca (2012-2014).

colaboración y diálogo con los representantes de los trabajadores, dándoles un protagonismo que en el convenio se les niega; si bien, cabe considerar que el hecho de que los representantes de los trabajadores como grupo de interés no participen con sus criterios en la configuración de la plantilla, ni en las características consideradas convenientes y exigidas para cada puesto, ni en los procedimientos a seguir para su cobertura, ni en la propia selección, indica una escasa sensibilidad social respecto a la filosofía de responsabilidad social empresarial, con escasos visos de ser mejorada al tratarse de un convenio de empresa. Como se viene señalando a lo largo del trabajo, en algunas ocasiones las entidades del TSAS se comportan y gestionan las organizaciones al mejor estilo de las (peores) empresas capitalistas.

B) En la igualdad y equidad en la selección

El rechazo a lo diferente y la preferencia por lo similar son atavismos de la especie humana. En la historia de la humanidad, la otra cara de la moneda de la búsqueda de lo parecido es la exclusión instintiva de lo distinto. Por diversidad se entiende el conjunto de todas las diferencias y similitudes individuales que existen entre personas, y si cada persona es única, bajo el paraguas de la diversidad pueden quedar incluidas todas las características compartidas³⁴⁷.

En la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, se recomienda a Estados y organizaciones considerar la diversidad de culturas como parte del patrimonio común de la humanidad, señalando que la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos, constituyendo el patrimonio común de la Humanidad, por lo que debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras³⁴⁸. Desde un punto de vista estratégico, se argumenta asimismo, que en las empresas, los grupos

³⁴⁷ OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J.: *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, cit.,pág. 158.

³⁴⁸ UNESCO: *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*. Documento adoptado por la Conferencia General de la UNESCO el 2 de noviembre de 2001.

heterogéneos son más creativos e innovadores y tienen una mayor diversidad de enfoques³⁴⁹.

Frente al rechazo a lo diferente, las ONG mundiales desde sus postulados éticos, tienen la vocación de ir más allá de los límites de la raza, sexo, religión, etnias, cultura y política³⁵⁰, y así ocurre en el caso de las ONGD españolas cuando señalan, en el código ético de que se dotan a sí mismas, que deberán adoptar las medidas necesarias para evitar que se produzca cualquier discriminación o exclusión de participar en la misma por razón de raza, sexo, nacionalidad o religión, desarrollando políticas internas que garanticen la efectiva igualdad de género y que favorezcan la participación de las minorías en la institución³⁵¹; sin embargo, la organización mundial de ONG advierte de la existencia de muchos actores en su comunidad que no son responsables ni éticos en modo alguno³⁵².

El principio de igualdad y no discriminación no ha de reducirse al principio de uniformidad. Lo contrario de igualdad es desigualdad, lo contrario de diversidad es homogeneidad. La actual es una época en la que las homogeneidades, los denominados “conceptos paraguas” sirven como mecanismo simplificador, pero dejan de ser útiles cuando se habla de personas. Hoy, igualdad debería querer decir el derecho de ser distinto y el reconocimiento de la dignidad de las personas en la autonomía para poder escoger su proyecto de vida³⁵³. Las características por las que las personas y los grupos son discriminados siguen siendo muchas, demasiadas³⁵⁴: etnia, estado de ingravidez, aspecto físico, dificultades o desventaja social, exceso de “personalidad”, no pertenencia a la propia red, son algunas de las más frecuentes en la sociedad occidental.

³⁴⁹ ELÓSEGUI ITXASO, M.: “El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género”, *Cefd*, n.º 21, 2010, pág. 29.

³⁵⁰ WANGO: *Código de Ética y Conducta para las ONG*, cit., pág. 2.

³⁵¹ COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO: *Código de conducta de las ONG de Desarrollo*, cit., pág. 20.

³⁵² WANGO: *Código de Ética y Conducta para las ONG*, cit., pág. 2.

³⁵³ AA.VV. (CAUSAPIÉ LOPESINO, P. et alii. Dirs. y Coords.): *Envejecimiento activo. Libro Blanco*, Madrid (Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad-Secretaría General de Política Social y Consumo-Instituto de Mayores y Servicios Sociales), 2011, pág. 352.

³⁵⁴ Es curioso leer que las personas pueden llegar a ser discriminadas por un determinado RH sanguíneo o incluso por el signo del zodiaco bajo el que han nacido. Vid. ZHANG, X.: *Igualdad y discriminación en el empleo en Europa y China*, Tesis Doctoral, León (Universidad de León-Departamento de Derecho Privado y de la Empresa), 2014, pág. 390.

Uno de los valores clave del ordenamiento constitucional español, es el principio de igualdad y no discriminación: la raza, el sexo, religión....; pero en la práctica, la discriminación es mucho más compleja porque emana de un orden social polimorfo y de la identidad que conforma las ideas y reglas predominantes que respaldan empresarios y trabajadores, sobre todo en los aspectos en que no hay normas estatales³⁵⁵. Es una gran incoherencia que una organización del TSAS realice acciones sociales beneficiosas para los colectivos marginados o en riesgo de exclusión o que se adhiera a una determinada causa si su política no afronta la selección de trabajadores sin exclusiones de género, etnia o edad³⁵⁶, o primando las relaciones de identidad cultural con la organización. Se trata, por tanto, de que la forma de actuar de aquellas esté de acuerdo con los valores manifestados por ellas mismas, es decir que su modo de hacer sea coherente con la razón de ser³⁵⁷. Por ello, respetando y cumpliendo con todos los aspectos establecidos en las normas³⁵⁸, se ejerce la responsabilidad social empresarial de forma proactiva, pues cumplir la ley es solo el primer paso para implantar la gestión de la diversidad en el tejido empresarial, que requiere de un compromiso, un esfuerzo y un cambio en la cultura empresarial, que permita pasar de un enfoque reactivo, caracterizado por dar respuesta a necesidades puntuales, a un enfoque “proactivo” para extender y abrazar la diversidad como patrimonio universal y, por ende, también empresarial³⁵⁹.

³⁵⁵ HARRISS-WHITE.: “La desigualdad en el trabajo en la economía informal. Cuestiones esenciales y ejemplos”, *Revista Internacional del Trabajo*, 2003-2004, Vol.122, núm. 4.

³⁵⁶ OLIVARES, F.: “La acción social corporativa y el marketing con causa en España”, *Zer. Revista de estudios de comunicación - Komunikazio ikasketen aldizkaria*, núm. 9, 2000. www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer09-08-olivares.pdf

³⁵⁷ VIDAL, en PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”, cit., pág. 142.

³⁵⁸ Entre otras, art. 4.2 ET: “Derecho a no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español” y art. 17 ET: “Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad, o favorables o adversas, en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos, etc.”.

³⁵⁹ VENTOSA GARCÍA-MORATO, M.: *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*, en (HERTEL, M. y MESONERO, F. Dirs.) Barcelona-Madrid (Fundación Bertelsmann y Club de Excelencia en Sostenibilidad), 2012, pág. 61.

En España, el desempleo de la población activa afecta en mayor medida a las mujeres que a los hombres, a los jóvenes que a las personas adultas, a los trabajadores no cualificados que a los cualificados y a los inmigrantes que a los nacionales. Los datos existentes señalan que los colectivos que sufren con mayor virulencia los cambios que se dan en el mercado de trabajo son los jóvenes, las mujeres, la población activa con bajos niveles de estudios y los mayores de 50 años; asimismo, la naturaleza de la situación de desempleo no es una situación vivida de forma transitoria, pues existe un alto porcentaje de personas que están inmersos en el llamado “paro de larga duración”, junto a aquellos que encadenan sucesivos empleos de corta duración, los cuales suelen ser los que aglutinan las peores condiciones laborales³⁶⁰.

Siguiendo los planteamientos de la “*Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*” del Congreso de los Diputados, la incorporación de políticas de integración y cohesión social mediante prácticas no discriminatorias de contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas, supone la gestión socialmente responsable de la diversidad en el seno de la unidad empresarial; lo que supondría enriquecer, en términos de creatividad y capital axiológico, la cultura organizacional, con un nuevo valor, que se podría revelar, asimismo, como una ventaja competitiva³⁶¹.

La contratación de personas discapacitadas, inmigrantes, mujeres víctimas de violencia de género, personas que han abandonado la prostitución o el consumo de sustancias tóxicas, exreclusos y miembros de otros grupos que tienen difícil acceso al mercado laboral, no será únicamente una manifestación de no discriminación, sino una manifestación de apoyo directo a la inserción laboral de colectivos en situación de exclusión social o en riesgo de exclusión, por lo que las empresas lucrativas y las

³⁶⁰ MANZANERA ROMÁN, S. y ORTIZ GARCÍA, P.: “Perfiles de exclusión social y laboral y estrategias de inclusión social”, en AA.VV.: *Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS): Las políticas sociales entre crisis y post-crisis*, Alcalá de Henares (Universidad de Alcalá-Facultad de Ciencias Políticas y Empresariales), 2013, pág. 1.

³⁶¹ CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Acuerdo de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales, relativo al Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*. B.O. DE LAS CORTES GENERALES, 4 de agosto de 2006, págs. 36.

organizaciones y entidades del Tercer Sector social han de aumentar la exigencia de responsabilidad social respecto a ellos³⁶².

Integrar de forma transversal en la empresa las actividades de fomento de la igualdad o de gestión de la diversidad supondrá acometer numerosos proyectos en diversas líneas de actuación. Entre otros: la firma de planes de igualdad con las principales organizaciones sindicales o los representantes de los trabajadores³⁶³, la elaboración de cursos específicos en materia de igualdad y prevención del acoso, la difusión y sensibilización internas a través de campañas específicas, la suscripción de convenios de colaboración con entidades públicas y privadas para la inserción de mujeres víctimas de violencia de género, explotar la diferencia en lugar de tender a la uniformidad, eliminar la confrontación característica –simbólica y/o real- de las relaciones empleador empleado etc.³⁶⁴.

El plan de acción que se deriva de la *Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres* (arts. 45 y ss.), se puede definir como una estrategia de la empresa, destinada a eliminar los obstáculos que puedan impedir a las mujeres ocupar ciertos lugares de trabajo o cargos de responsabilidad dentro de la misma, facilitando el acceso, la selección, la promoción y el desarrollo profesional de las mujeres y así contribuir a obtener una organización más equitativa³⁶⁵. Un paso importante de responsabilidad social empresarial será realizar propuestas similares para grupos de trabajadores diferenciados por características que les hacen, o pueden hacer, susceptibles de marginación.

Son pocas las organizaciones que cuentan en sus plantillas con trabajadores pertenecientes a los grupos indicados; son escasos o inexistentes los individuos de color,

³⁶² BENLLOCH SANZ, P.: “Panorama de las relaciones laborales del Tercer Sector”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 7, 2007, pág. 144.

³⁶³ NEVADO FERNÁNDEZ, M^a.J.: “Planes de igualdad: diagnóstico actual, diseño de futuro”, en AA.VV.: *Propuestas para la igualdad de género en la negociación colectiva. Estudio a partir de la negociación colectiva en Castilla y León*, Albacete (Bomarzo), 2011, pág.221 y ss.

³⁶⁴ VENTOSA GARCÍA-MORATO, M.: *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*, cit., pág. 30.

³⁶⁵CALVET, M.D.*et alii*: “El plan de acción hacia la Igualdad de Oportunidades: una estrategia de la empresa en la Responsabilidad Social Corporativa”, AA.VV.: *XII Congreso de Ingeniería de Organización (Corporate Social Responsibility) Burgos*, 2008, pág. 441.

de raza gitana, de otros países, exreclusos, exdrogadictos o exprostitutas, trabajando en las organizaciones Cruz Roja, Cáritas, Intermón, etc. -también son escasos los que participan como socios, pues no existen procesos de interacción que lleve a los beneficiarios a incorporarse con otros roles a la entidad de ayuda o a otras similares-; incluso son minoritarias las personas con discapacidad trabajando en entidades del Tercer Sector que no actúen desde la figura jurídica de empresa de inserción o centro especial de empleo. Si bien, como se ha señalado, el TSAS insiste en la existencia de responsabilidad social empresarial en su propio ADN, del mismo modo se podría señalar este comportamiento como una limitación intrínseca a las mismas.

Existe variedad de términos distintos asociados con el desarrollo de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo, por lo que es importante llegar a una interpretación común de los mismos³⁶⁶; las definiciones contenidas en el glosario de la Comisión Europea en igualdad de oportunidades incluyen: igualdad de género; equidad de género; igualdad de oportunidades para mujeres y hombres; y trato igualitario para mujeres y hombres³⁶⁷. La igualdad entre hombres y mujeres es una de las dimensiones que configuran el concepto de calidad en el empleo en la Unión Europea³⁶⁸, siendo un *a priori* para dicha igualdad (es decir, constituye una condición necesaria) la participación equilibrada entre hombres y mujeres³⁶⁹, cuya manifestación supone el reparto de las posiciones de ocupación, de poder y de toma de decisiones (entre el 40% y el 60% por sexo) en todas las esferas laborales³⁷⁰.

Los estudios sobre las características del Tercer Sector en clave de género, revelan que, pese a la sensibilidad arraigada en cuestiones de justicia e igualdad, no siempre se ha enfocado la cuestión del desequilibrio entre los sexos. Así, las organizaciones siguen dando síntomas de reproducir el *status quo* en cuanto a la relación de géneros se refiere. En un sector de actividad profesional feminizado, en el que cerca del 70% del personal

³⁶⁶ EMAKUNDE, (ARRIN, Coord.): *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, Vitoria-Gasteiz (Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer), 2002, pág.15.

³⁶⁷ COMISIÓN EUROPEA: *One Hundred Words for Equality*, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de la Comisión Europea), 1998.

³⁶⁸ Comunicación de la Comisión al Consejo de 25 de noviembre de 2003. COM (2003) 728.

³⁶⁹ Recomendación 96/694 del Consejo, de 2 de diciembre de 1996, DO L 319.

³⁷⁰ COMISIÓN EUROPEA: *Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres*, en UGT: *Proyecto ARTEMISA: Conceptos-Glosario de Términos*.
<http://portal.ugt.org/Mujer/artemisa/artemisaconceptos.html>

remunerado son mujeres, la participación por sexos es 28 puntos mayor a la que presenta en el empleo total (52%)³⁷¹; pero el requisito de igualdad no queda satisfecho con la cantidad de mujeres que trabajan, sino que debe asimismo manifestarse respecto a las actividades en que trabajan, cómo trabajan y cuánto lo hacen. Las condiciones de empleo de las mujeres son de menor calidad, afectándoles en mayor medida que a los hombres las jornadas parciales y los contratos de duración determinada. En una reproducción de la división estereotipada de tareas en función de las atribuciones de género, las mujeres trabajan en su mayoría en los ámbitos de intervención directa de las organizaciones y los hombres en su mayoría en los ámbitos de gestión. Muchas entidades del TSAS reproducen en su organización la discriminación que tradicionalmente sufren las mujeres, respecto al desempeño de cargos directivos, pues los hombres están sobrerrepresentados en los puestos de responsabilidad³⁷².

Se manifiesta y produce por tanto, en estas entidades, una suerte de segregación: se manifiesta (entendiendo por manifestar la segregación generada por factores principalmente externos al sector y a la empresa) horizontalmente, por concentración de mujeres en el sector y en la concentración en empleos específicos; y se produce (entendiendo por producir, la segregación generada por factores principalmente internos del sector y de la empresa) verticalmente, por concentración de hombres en niveles y puestos específicos de responsabilidad.

Se puede afirmar que gran parte del trabajo femenino constituye en el imaginario social, una prolongación en la esfera pública de labores que tradicionalmente se han realizado en la órbita privada y que son considerados “típicamente femeninos”, por ello, la mujer trabajadora o potencialmente trabajadora, tiene que ser sujeto de planes de acción positiva y/o discriminación positiva³⁷³.

Una forma de superar la dedicación de las mujeres en exclusiva a actividades típicamente femeninas es realizar una política de selección que sitúe sin prejuicios, a las

³⁷¹ CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL: *Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española*, Madrid (Consejo Económico y Social de España), 2011, pág. 123.

³⁷² FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS: *Guía para la elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), cit., pág. 6.

³⁷³ SANGUYNETH RAIMOND, W.: “Sindicatos y diálogo social en España: un balance”, *Ius et Veritas*, 2005, núm. 30.

mujeres, siempre y solo cuando así sea considerado por ellas, en puestos que supongan realizar otras tareas que siendo también femeninas (es decir tareas en que las mujeres pueden vivir en plenitud su propio sexo: el femenino), no sean caracterizadas como tal, por exigir capacidades y competencias neutras desde una perspectiva sexual (investigación, planificación, dirección, comunicación, cálculo, conducción de vehículos, uso y control de máquinas, manejo de TICs, etc.). Desde la óptica de la justicia compensatoria los integrantes del colectivo dominante (los hombres) no se verían injustamente perjudicados por estas medidas de acción positiva, porque, consciente o inconscientemente, se han visto beneficiados, por lo que la posición que ocupan o pretender ocupar es fruto, no de sus méritos como individuos, sino de los méritos a ellos atribuidos como grupo, en una situación generalizada de desigualdad³⁷⁴. Por ello, aun a riesgo de cometer juicios de parcialidad, se opta por dar importancia a la posibilidad de acceso de las mujeres a todos los puestos de trabajo existentes en las organizaciones del TSAS; no tanto por la sobre-representación de la mujer en ciertas actividades, sino como posibilidad igualitaria; ya que los juicios que infravaloran la sobrerrepresentación de la mujer en los puestos ocupados en la actualidad, puedan estar cargados de infravaloración, a su vez, del trabajo tradicional femenino, por lo que en lugar de hacer referencia al empoderamiento de las mujeres desde “lo que hacen”, pretenden el empoderamiento desde “lo que deberían hacer.

La mencionada LO 3/2007 insta a dirigir la adopción de medidas concretas a favor de la igualdad en las empresas, situándolas en el marco de la negociación colectiva, para que sean las partes, libre y responsablemente, las que acuerden su contenido. En su Título IV se regula el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, y establece el mecanismo para alcanzar este derecho a través de la puesta en marcha de medidas que garanticen la igualdad efectiva entre mujeres hombres en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales y en las condiciones de trabajo³⁷⁵.

³⁷⁴ IRIBARNE GONZÁLEZ, M.M.: “Acción positiva”, *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, núm.6, 2014, pág.213.

³⁷⁵ En los mismos términos, la Ley 17/2015, de 21 de julio de igualdad efectiva de mujeres y hombres, de Cataluña

No estar obligado por ley a elaborar un plan al respecto³⁷⁶, no exime a las empresas de menos de 250 trabajadores, de realizar acciones dirigidas al mismo fin, por lo que serán muchas las acciones que en este ámbito puedan definirse como acciones de responsabilidad social corporativa. Al respecto, existen recomendaciones desde el mundo asociativo que aconsejan elaborar y adoptar planes de igualdad que garanticen el principio de trato igual entre hombres y mujeres que componen o son parte de la organización, en respuesta a su estrategia política y organizacional.³⁷⁷

Otra discriminación importante y más común de lo que debiera, es la relativa a la edad. Esta forma de selección inadecuada, involucra a todos los grupos de edad, no sólo a los mayores y existe tanto en la contratación como en el salario, la formación, la promoción, el despido o la jubilación y está estrechamente relacionada con las preferencias de los empleadores³⁷⁸. Por ello, desde las instituciones públicas, los grupos que gozan de protección por edad no son solo los mayores, sino también a los jóvenes y las personas de mediana edad.

La Unión Europea ha mostrado una actividad directa y activa respecto a la no discriminación por edad: en el *Tratado de Ámsterdam*, la edad está oficialmente incluida en el listado de la lucha contra la discriminación, al punto que está expresamente prohibida (art.13); la *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea* prohíbe cualquier discriminación basada en la edad, convirtiendo así esta prohibición en una importante regla del Derecho comunitario (art. 21) y la *Directiva 2000/78/CE*, prohibió nuevos tipos de discriminación, entre ellos por razón de edad, constituyendo de tal forma una de las normas más importantes de la legislación europea en este ámbito.

³⁷⁶ Según se establece en la LO 3/2007 art. 45.5., la elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las empresas que no alcancen la cifra de 250 trabajadores, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

³⁷⁷ COMISIÓN DE RSE/DISCAPACIDAD DEL CERMI ESTATAL: El Asociacionismo responsable. Guía de recomendaciones para implantar políticas de responsabilidad social corporativa en el movimiento asociativo de la discapacidad, Madrid (Comité Español de representantes de personas con discapacidad), 2004.
www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=324

³⁷⁸ ZHANG, X.: *Igualdad y discriminación en el empleo en Europa y China*, cit., pág. 390.

No obstante lo anterior, la actual evolución demográfica ejerce una indudable presión sobre el mercado laboral, lo cual genera la necesidad de medidas positivas para reforzar la posición de las personas de mayor edad en el mundo del trabajo, así como de respuestas políticas adecuadas, capaces de abrir nuevas oportunidades, una mayor flexibilidad en la selección de regímenes de pensión y jubilación e incentivos positivos para elevar el número de años dedicados a la vida laboral³⁷⁹. La participación en el mercado laboral de los trabajadores de edad avanzada³⁸⁰, implica unas condiciones de actividad y de salud adaptadas, y supone la creación de más y mejores puestos de trabajo y vidas laborales más largas y de mayor calidad³⁸¹.

Desde una perspectiva general, las personas con discapacidad tienen mayores dificultades para conseguir la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral en comparación con los que no la padecen. La razón de esta situación proviene principalmente de la situación generalizada de mayor alejamiento social de las personas con discapacidad.

La *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* define la discriminación basada en la discapacidad, refiriéndose a cualquier diferencia, exclusión o restricción basada en la misma (art. 2), que incluye todas las formas de discriminación, incluida la negativa de proveer la ventaja razonable. Ventaja que implica la necesidad y la modificación apropiada y el ajuste de acuerdo a las demandas específicas sin causar una carga excesiva o inadecuada con el fin de garantizar que las personas discapacitadas puedan disfrutar o ejercer todos los derechos humanos y las libertades fundamentales.

La Unión Europea ha firmado la *Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* de las Naciones Unidas, lo cual implica que la

³⁷⁹ ORDÓÑEZ PASCUA, N.: *Políticas de empleo en la Unión Europea, Políticas de empleo en la Unión Europea*, (JURUÁ Editora), 2013, pág. 70.

³⁸⁰ MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Dificultades para la integración laboral de las mujeres en edad avanzada”, en AA.VV. (MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R. y RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., Dirs): *La inserción laboral de las mujeres en riesgo de exclusión social*, Valencia (Tirant Lo Blanch), 2015, págs. 245 y ss.

³⁸¹ Resolución del Parlamento Europeo, de 21 de febrero de 2008, sobre el futuro demográfico de Europa [2007/2156 (INI)], que contiene los puntos críticos a tratar respecto al problema del envejecimiento de la población europea.

Convención tiene poder legal en el territorio europeo y constituye una de las fuentes que prohíbe la discriminación laboral contra las personas con discapacidad. Las manifestaciones y disposiciones netamente europeas sobre prohibición de discriminación por discapacidad son el *Tratado de Lisboa* (art. 19), la *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea* (art. 21) y la *Directiva 2000/78/CE*.

En España, el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, cumple con el mandato de la disposición final segunda de la Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la *Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad*. En dicha disposición normativa, se establecen las medidas específicas para garantizar la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la accesibilidad universal, que se aplicarán junto a otros ámbitos, en el empleo (arts. 5y del 35 al 47). Su objeto es doble, por un lado, garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, así como el ejercicio real y efectivo de derechos por parte de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de ciudadanos y ciudadanas, a través de la promoción de la autonomía personal, de la accesibilidad universal, del acceso al empleo, de la inclusión en la comunidad y la vida independiente y de la erradicación de toda forma de discriminación, y por otro, establecer el régimen de infracciones y sanciones que garantizan las condiciones básicas en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (art.1).

En el ámbito de la empresa responsable que apuesta decididamente por un colectivo diverso, los usuarios de sus instalaciones pueden ser personas con algún tipo de discapacidad. Por lo tanto, sus necesidades han de tenerse en cuenta diseñando edificios accesibles para que tengan la misma movilidad que las personas plenamente capacitadas o introduciendo elementos de accesibilidad en instalaciones preexistentes. Dado que no es una exigencia legal, hay un amplio recorrido de voluntariedad en esta materia³⁸². Un aspecto de interés desde la perspectiva de la coherencia de las organizaciones puede pasar por elaborar protocolos de actuación en materia de igualdad,

³⁸² OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, cit., pág. 150.

accesibilidad universal y diseño para todas las personas o contratación de personas con necesidades de apoyo para la autonomía. Los aspectos relativos al derecho al trabajo de las personas con discapacidad presentes en la ley (capítulo VI), dejan escaso margen para las actuaciones voluntarias en la materia, si se exceptúa la propia contratación de trabajadores por encima de las *ratios* establecidas, adoptando como objetivo prioritario la superación de mandatos legales en esta materia.

Se entiende por discapacidad la situación que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limiten o impidan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. La discapacidad (antes se hacía referencia al concepto de minusvalía³⁸³, pero este término se ha omitido en el lenguaje jurídico y el social por considerarse peyorativo) es el resultado de la interacción de circunstancias personales y de factores sociales, siendo más notoria la desventaja social que las deficiencias o las limitaciones para realizar actividades. En este contexto, las medidas de discriminación positiva pueden lograr que los integrantes de los grupos que están en desventaja tengan una igualdad de oportunidades real, no sólo formal. La acción positiva se concreta, por consiguiente, en la eliminación de barreras, impedimentos, obstáculos o cualquier circunstancia que limite o restrinja la igualdad de oportunidades. Equiparar a las personas en oportunidades significa que las personas con discapacidad puedan llevar una vida digna, plena y sin impedimentos, sin tener que renunciar, no sólo al trabajo, sino también a la cultura, al ocio y a la sociedad de la información. Para dar sus frutos, las normas de legislación básica de no discriminación son complementadas con medidas

³⁸³ En la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM) publicada por la OMS, en 1980, la discapacidad era entendida como *“toda restricción o ausencia (debido a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad de la forma, o dentro del margen, que se considera normal para un ser humano”* y la minusvalía *“una situación de desventaja para un individuo determinado, de una deficiencia o de una discapacidad, que limita o impide el desarrollo de un rol que es normal en su caso, en función de la edad, sexo y factores culturales y sociales”*. A partir de 2001, se emplea principalmente la discapacidad como expresión de la situación. La discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive. Vid. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de Asuntos Sociales. Instituto de Migraciones y Servicios Sociales), 2001.

de acción positiva, como el establecimiento de sistemas de cuotas de reserva para puestos de trabajo³⁸⁴.

Lo mismo que en el ámbito de la igualdad en el empleo de las personas no discapacitadas, la protección del empleo de las personas con discapacidad incluye todas las fases del empleo, pero sin medidas adecuadas y razonables es imposible lograr la igualdad, por lo que los empresarios que quieran contratar personas con discapacidad, han de ocuparse asimismo, de contar con lugares apropiados, el equipamiento adecuado, y un tiempo del trabajo adaptado a sus necesidades, pues las limitaciones de estas personas suponen *hándicaps* a la normalidad en el trabajo³⁸⁵.

El sector privado es considerado un aliado imprescindible para la inclusión laboral de las personas con discapacidad, personas que por las dificultades que tienen para acceder a un empleo, cuando lo consiguen, trabajan con gran eficacia y calidad³⁸⁶.

Se ha insistido en la importancia del equilibrio entre los ingresos de las entidades del TSAS y los gastos dedicados a la gestión, en tanto detrimento de cuantías dirigidas a la misión propiamente dicha; frente a tal planteamiento, es importante conocer que la labor de reinserción de los colectivos más vulnerables mediante el empleo, está apoyada por las administraciones públicas a través de la concesión de subvenciones a empresas por contratación de parados, ,entre otras políticas activas de formación, orientación y recolocación³⁸⁷.

4.2.2.3. EN LA CONTRATACIÓN

En el último cuarto del siglo XX se planteaba que los responsables de toda empresa debían preocuparse por conocer los factores -necesidad económica, salario,

³⁸⁴ FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, C.R.: “La fundación ONCE y su grupo empresarial. Una organización singular”, en AA. VV. (JULIÁ IGUAL, J.F., Coord.): *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*, Colección Mediterráneo Económico, núm.6, Almería (Cajamar), 2004, pág. 354.

³⁸⁵ ZHANG, X.: *Igualdad y discriminación en el empleo en Europa y China*, cit., pág. 400.

³⁸⁶ SARDÓN, en ONCE: “Hacia la igualdad real”, *Perfiles*, núm. 297, 2014.
www.once.es/new/publicaciones-y-documentos

³⁸⁷ MARTÍNEZ BARROSO, M. R.: “La crisis económica y social en Castilla y León. Problemas y respuestas jurídicas”, *Revista jurídica de Castilla y León*, núm. 28, 2012, pág. 10.

estimación recibida, antigüedad laboral, satisfacción con la actividad realizada, prestaciones complementarias, oportunidades de superación y progreso, ambiente y relaciones laborales, dificultades para encontrar otro trabajo...- que impulsaban a los trabajadores a permanecer en ella; factores que al reflejarse en su conducta eran válidos para orientar y enfrentar acciones proactivas y beneficiosas por parte de la organización³⁸⁸. En la estrategia de RSE se habla de la misma como válida para, entre otros aspectos, conservar el talento, para retener a los mejores profesionales; pero si dicho aserto puede ser válido para las grandes empresas lucrativas³⁸⁹ o para ciertos puestos de importantes fundaciones, se puede afirmar que no lo es para la gran mayoría de las empresas tanto del sector lucrativo como del Tercer Sector, pues hoy la necesidad económica y las dificultades para encontrar trabajo pueden considerarse los principales- sino los únicos- factores presentes para que muchas personas no abandonen la empresa en la que trabajan como asalariados.

Esta situación lleva, o puede llevar, a los responsables de dichas empresas a no contemplar en sus políticas de personal acciones de responsabilidad social dirigidas a los trabajadores como grupo de interés; al menos no lo harán desde la perspectiva que se menciona de evitar el riesgo de abandono. Si dicha situación es explicable en la empresa lucrativa respecto a la generalidad de los trabajadores -es decir cuando no se habla de excelencia respecto a los mismos- en la que los niveles de rotación son principalmente decisión empresarial y donde los costes de la satisfacción laboral y el desarrollo humano pueden ser considerados externalidades no asumibles; respecto a las empresas del TSAS se ha de insistir en la importancia de no soslayar la existencia de una elevada demanda de puestos de trabajo, por la que se explicaría el interés de permanencia de los trabajadores en la organización; de modo que los trabajadores que permanezcan en ellas, no sean contemplados en desventaja y por tanto, sean atendidos sus derechos y escuchadas sus demandas como grupo de interés legítimo.

En este contexto, los factores que más contribuyen a la precariedad son la temporalidad en los contratos, la vinculación a tiempo parcial, la ausencia de alta en la

³⁸⁸ BARAJAS MEDINA, J.: *El hombre, el trabajo y la administración*, México D.F. (Diana), 1978, págs. 145-146.

³⁸⁹ EMAKUNDE: *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, cit., pág. 1560.

Seguridad Social y, por ello, la carencia de las prestaciones de que gozan quienes están protegidos por el sistema, la baja retribución salarial por el trabajo realizado y que muchas veces resulta insuficiente para cubrir las necesidades mínimas vitales que permitan a una persona poder vivir de forma autónoma³⁹⁰.

La temporalidad sigue siendo uno de los grandes problemas del mercado laboral, que tanto el legislador como los sindicatos desde hace años intentan combatir³⁹¹; temporalidad presente en las entidades del TSAS, respecto a los trabajadores vinculados a la gestión de programas y proyectos de carácter cerrado a tiempos concretos (anualidades o bianualidades), tiempos para los que se realizan los contratos³⁹²; principalmente los regulados a través de convenios o subvenciones³⁹³. Esta realidad comprende múltiples combinaciones que rebajan cada vez más los derechos laborales de los trabajadores, que muchas veces se ven sometidos a doble o triple precariedad, con contratos temporales, a tiempo parcial, etc.³⁹⁴. La exigencia de mejores ofertas de empleo, de calidad, estable, digno y suficientemente remunerado, que se hacen a la empresa lucrativa, junto a un Derecho del Trabajo que proteja a los trabajadores³⁹⁵ se extiende al sector no lucrativo. No obstante, responder a tales exigencias puede ser inviable para todas las entidades del sector, si bien la política de no repartir beneficios,

³⁹⁰ MARETICORENA, C.: *Precariedad laboral y caída salarial. El mercado de trabajo en la Argentina post convertibilidad*, 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 2006.

³⁹¹ OJEDA AVILÉS, A y GORRELI HERNÁNDEZ, J.: *Los contratos de trabajo temporales*, Madrid (Iustel), 2006, pág. 21.

³⁹² Esta situación es legitimada por el Derecho, cuando contempla precedente la suspensión de la relación laboral por finalidad del objeto. El despido por insuficiencia de consignación presupuestaria para la ejecución de planes y programas públicos. Procede la extinción en el caso de contratos por tiempo indefinido concertados directamente o por entidades sin ánimo de lucro para la ejecución de planes y programas públicos determinados sin dotación económica estable y financiados mediante consignaciones presupuestarias o extrapresupuestarias anuales consecuencia de ingresos externos de carácter finalista, por la insuficiencia de la correspondiente consignación presupuestaria para el mantenimiento del contrato de trabajo de que se trate. Vid. MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL: *Guía Laboral - Suspensión y extinción del contrato de trabajo*. www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_7/contenidos/guia_7_16_4.htm

³⁹³ Vid. art. 17 Convenio Colectivo Estatal de Acción e Intervención Social 2015-2017.

³⁹⁴ ÁLVAREZ CUESTA, H.: *La precariedad laboral: análisis y propuestas de solución*, Albacete (Bomarzo), 2008, pág. 13.

³⁹⁵ SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Y.: "Excluidos sociales: empleo y protección social", *RMTAS*, núm. 59, 2005, pág. 179.

sino reinvertirlos, como modo de potenciar la acción social y el bienestar no pudereposar en el malestar de quienes trabajan con menos derechos³⁹⁶.

En una situación de crisis del empleo tradicional, la economía social reacciona creando empleo de las mismas características que el empleo precario que crean las empresas del sector privado. Respecto a la estabilidad del empleo en este sector, una primera aproximación, basada en algunas investigaciones y en estadísticas oficiales, dibujaba un escenario poco esperanzador, en la medida en que el TSAS ha utilizado los mismos mecanismos de ajuste y flexibilización de las empresas privadas lucrativas: las investigaciones sobre el tema ponen de relieve que son frecuentes los contratos eventuales y por obra y servicio, con frecuencia a tiempo parcial³⁹⁷. Si esta situación se ha prolongado a la primera década del presente siglo, los convenios colectivos vigentes presentan una vocación de revertir la situación, mediante el establecimiento de compromisos al respecto por vía convencional. A título de ejemplo, así se manifiesta en el VI Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Autonomía Personal, el cual establece, a fin de fomentar la contratación indefinida y la dotación de una mayor estabilidad a los contratos vigentes, el acuerdo de que todas las empresas afectadas tengan un 80% del personal, sobre la plantilla mínima que le sea exigida en cada situación, con contratos indefinidos a fecha 1 de enero de 2012 y durante toda la vigencia del Convenio, pudiéndose emplear otras modalidades de contratación (interinidad, en prácticas y para la formación y el aprendizaje), entre los que destacan los denominados de obra o servicio determinado, que se podrá utilizar como consecuencia de contratos con las Administraciones públicas de carácter temporal.

Ante esta situación, únicamente cabe catalogar como empresa socialmente responsable, aquella que aumente la contratación indefinida por encima de dicho 80%; no obstante, se puede argumentar que si llevar dicho compromiso al convenio colectivo

³⁹⁶ CANGIANI, en MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, núm. 33, 1995, pág. 32.

³⁹⁷ MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, cit., pág. 31.

implica que el mismo adquiere valor normativo, ello es en sí mismo, una de las mejores muestras de responsabilidad social empresarial³⁹⁸.

La estabilidad laboral, que sin producirse necesariamente, *a priori* se proyecta respecto a los contratos indefinidos, elimina la situación de precariedad que viven las personas trabajadoras que, por unas razones u otras, sufren unas condiciones de trabajo por debajo del límite considerado como normal.

4.2.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA

Se señala como una seña de identidad en las empresas españolas la escasa consideración hacia los trabajadores, primando las estrategias de administración de personal por encima de estrategias innovadoras de gestión de las personas; sin embargo, las formas de enfrentar la formación, la retribución, la promoción o la comunicación se contemplan como cuestiones básicas para la consecución de los objetivos que las empresas persiguen³⁹⁹.

Como se ha señalado *supra*, es recurrente la idea de que si el personal de una organización no se identifica con su trabajo ni con la empresa, no pueden darse algunos de los supuestos que harán de la organización una estructura competitiva, eficaz y eficiente; del mismo modo dicha ausencia de identificación impedirá una adecuada gestión del conocimiento. Por ello, en las organizaciones, cada vez con mayor frecuencia, se señala la importancia de conseguir un clima de colaboración e identificación de las personas con la empresa, para que se sientan cómodas y dispuestas e interesadas en aportar su conocimiento⁴⁰⁰.

³⁹⁸ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad social Empresarial*, cit., pág. 99.

³⁹⁹ HUERTA, E.: "Tendencias de la institución empresarial", en AA.VV.: *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010*, cit., pág. 12.

⁴⁰⁰ EMAKUNDE: *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, cit., pág. 1119.

Pero, sin rechazar tal argumentación, se puede asimismo establecer que la colaboración y el buen hacer de los trabajadores, es decir, su aportación de conocimiento, no ha de estar necesariamente ligado a la identificación con el propio trabajo ni con la empresa. Esta hipótesis no ha sido contrastada con estudios empíricos que aporten evidencias definitivas, pero se puede plantear como posibilidad para trabajar la motivación de los trabajadores en la empresa. La hipótesis de partida plantea que los trabajadores pueden cambiar de empresa y, sin embargo, llevar a la nueva sus conocimientos, sus competencias y sus modos éticos de estar y hacer. Se entiende así, que realizar el trabajo encomendado con profesionalidad, con diligencia⁴⁰¹, con lealtad, con iniciativa, con calidad... estar más ligado a la formación moral del trabajador y al clima laboral positivo que a la identificación con la misión de la organización (si el trabajador se identifica con la empresa y desarrolla en ella su vocación, será una situación posiblemente superior, pero no por ello exigible o esperable en el conjunto de los trabajadores). En todo caso, cuando se habla de identificación con el trabajo y con la empresa, se unen dos realidades diferentes que, en el marco de la gestión empresarial y por ende de la RSE, no deben reducirse a una: se puede estar identificado con la ocupación o profesión desempeñada (la labor docente, el arreglo de motores diésel, la actividad de jardinería o el cuidado de ancianos), pero no estarlo con la empresa concreta que implementa la actividad y en la que se ha encontrado trabajo (universidad, concesionario, ayuntamiento o residencia). Del mismo modo se considera que no identificarse con la organización ni con el propio trabajo no ha de ser una limitación para trabajar de forma acorde con los atributos señalados anteriormente de profesionalidad, diligencia, lealtad, iniciativa, etc. En las entidades del Tercer Sector de acción social existen muchas actividades que no han de ser en sí mismas motivo de identificación: tareas administrativas, traslado de personas incapacitadas, limpieza de espacios, cuyos operarios realizarán, en muchas ocasiones únicamente, en la medida en que obtengan beneficios económicos, pero que no por ello las han de llevar a cabo con negligencia. Plantear otra situación diferente por parte de los socios y directivos de las organizaciones no lucrativas, puede suponer una visión reduccionista del trabajo humano que lleve a entender que toda labor realizada en su seno cobra valor por el mero hecho de hacerlo en él.

⁴⁰¹ Vid. BARREIRO GONZÁLEZ, G.: *Diligencia y negligencia en el cumplimiento: estudio sobre la prestación de trabajo debida por el trabajador*, Madrid (Centro de Estudios Constitucionales), 1981.

Dado que las entidades del TSAS son instituciones sociales, comparten el papel de instituciones tales como la familia, empresa, Estado, comunidades religiosas, partidos políticos, escuela, etc., en la generación, mantenimiento y reproducción de las relaciones sociales. Dichas instituciones encarnan relaciones de poder entre grupos diversos, operan con personas que ha internalizado la ideología oficial sobre la función de tales instituciones, realizan una distribución de recursos favorable a quienes detentan el poder en ellas, tienen unas estructuras jerarquizadas lideradas por los que ostentan el poder y unas reglas y prácticas que refuerzan estos aspectos en el funcionamiento cotidiano⁴⁰². Suavizar, sino eliminar, dichos elementos constitutivos en las organizaciones sociales puede considerarse un reto en perspectiva temporal, para configurar nuevas instituciones en el siglo XXI, pues la RSE no es una panacea perfecta y terminada, pero puede convertirse en un instrumento valioso para iniciar el proceso de cambio desde planteamientos éticos y democráticos.

Se analizan seguidamente algunos aspectos que se consideran importantes desde las estrategias de RSE de las entidades del TSAS, de modo que, desde unas estructuras menos jerarquizadas, permitan modificarla distribución de recursos, mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y favorecer la consecución de los objetivos de la organización.

4.2.3.1. EL PRINCIPIO DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN COMO PREMISA DE LA ACTUACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Junto a lo señalado en el epígrafe correspondiente a la selección, en todos los procesos que tienen lugar en la empresa respecto a los trabajadores, ha de estar presente el principio de igualdad y no discriminación, pues el respeto al mismo no se agota en el momento de acceso a un puesto de trabajo, exigiendo una continuidad de manifestaciones plurales coherentes con la organización; dicha coherencia se justifica desde la racionalidad sustantiva mencionada *supra*, atribuida a las organizaciones del TSAS, es decir, al conjunto de valores éticos que dan sentido a su existencia y justifican los objetivos de sus acciones, privilegiada (pero no excluyente) frente a la racionalidad instrumental guiada por la búsqueda de la eficiencia y el logro de resultados; pues la

⁴⁰² NAILA KABEER, en MURGUIALDAY, C., DEL RÍO, A., ANITUA, E. y MAOÑO, C.: *Perspectiva de género en las ONGD vascas*, Bilbao (Seminario Mujer y Desarrollo), 2000, pág. 25-26.

racionalidad sustantiva posee carácter emancipatorio, priorizando la conciencia crítica y la autonomía del ser humano. Por tanto, su actuación tanto en los planteamientos globales de su actividad social como en sus dinámicas internas, ha de ser coherente con sus postulados políticos⁴⁰³.

El compromiso de toda la sociedad con la igualdad se expresa a través del concepto de corresponsabilidad social. En el ámbito de las empresas, la corresponsabilidad social forma parte esencial de la Responsabilidad Social Empresarial.

La aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 de 24 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ha supuesto la completa incorporación en el ordenamiento de dos directivas en materia de igualdad de trato, la 2002/73CE y la 2004/113CE⁴⁰⁴. Aunque la ley ha venido a acotar el campo de actuación de las empresas en esta materia, siempre se puede ir más allá de lo que marca la ley y los convenios, pues, de acuerdo al principio de libertad de las partes se podrán adoptar medidas distintas incorporándolas en los correspondientes planes de igualdad⁴⁰⁵. La elaboración de un plan de igualdad supondría una manifestación de responsabilidad social empresarial en el caso de las organizaciones del TSAS que no superen los 250 trabajadores⁴⁰⁶, pues en éstas, ya no se estaría hablando de responsabilidad social empresarial.

La igualdad de mujeres y hombres constituye un supuesto especial al respecto, en tanto posee un tratamiento legislativo propio, que obliga directamente a mantener un comportamiento acorde con dicha igualdad a todas las organizaciones sociales. Las entidades del TSAS como organizaciones democráticas y organismos de reivindicación y transformación social para alcanzar una sociedad igualitaria (al menos, desde planteamientos teóricos), del mismo modo que se comprometen a desarrollar medidas

⁴⁰³ CASTRO GARCÍA, C. y ÁLVAREZ TARDÍO, B.: “La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas”, *Conoce*, pág. 5.<http://conocempleo.castello.es>

⁴⁰⁴ OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, cit., pág. 150.

⁴⁰⁵ INSTITUTO DE LA MUJER: “Acciones Positivas”, *Boletín Igualdad en la Empresa*, núm. XXVII, 2015, pág. 11.

⁴⁰⁶ Número para el que dicho plan es obligatorio. En el resto de las empresas la elaboración de un plan de igualdad será de carácter voluntario mediante la consulta de los representantes de los trabajadores, art. 45. Ley Orgánica 3/2007 de 24 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

para favorecer la consecución de la igualdad de oportunidades en la sociedad llevando a cabo actividades y programas dirigidas a tal fin, han de plasmar dichos valores y objetivos en su gestión interna⁴⁰⁷.

El Libro Verde de la Responsabilidad Social de las empresas en su apartado 2.1.1., relativo a la gestión de recursos humanos, estima como deseable y, por tanto, materia de actuación socialmente responsable que supere los mandatos legales, la adopción de medidas relativas a un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio - aspectos que siguen afectando principalmente a las mujeres- y a la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, así como de prácticas no discriminatorias para facilitar la contratación de mujeres, junto a otros colectivos excluidos o en riesgo de exclusión⁴⁰⁸.

Aunque se cuenta con instrumentos jurídicos potentes⁴⁰⁹, la situación no evolucionará si por parte de las empresas u otros organismos de actividad específicos, no se asumen acciones voluntarias de lucha contrala discriminación y de valoración de la diversidad por sexo, étnica y cultural⁴¹⁰.

Desde el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea, se considera que la diversidad de competencias y puntos de vista de los órganos de administración y dirección en la empresa facilita una buena comprensión de la organización empresarial, y que la diversidad permite a los miembros de los órganos directivos ejercer una crítica constructiva y ser más receptivos a las ideas innovadoras, combatiendo así el fenómeno del “pensamiento único”, caracterizado por la semejanza de los puntos de vista de los

⁴⁰⁷ FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS: *Guía para la elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social*, cit., pág 8.

⁴⁰⁸ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, cit. pág. 9.

⁴⁰⁹ Entre otros, la Directiva 2000/43/CE, de 29 de junio de 2000, relativa a la puesta en marcha del principio de igualdad de trato entre las personas, sin distinción de raza o de origen étnico, ofrece dos elementos valiosos: por un lado, “se reparte más equitativamente la carga de la prueba de la discriminación y, así, al demandante sólo se le pide establecer la presunción de la discriminación, quedando para el demandado el demostrar que la disparidad en la situación en cuestión se justifique por criterios legítimos”; y, por otro, “se suspende toda posibilidad de despido del demandante y de los testigos que interviniesen mientras dura la investigación”.

⁴¹⁰ CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Acuerdo de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales, relativo al Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, cit., págs. 36-37.

miembros, principalmente respecto a cuestiones como la edad, el género y la formación y experiencia profesional⁴¹¹.

En el Tratado de Ámsterdam se señala que, igualmente a lo indicado *supra* respecto al acceso al ejercicio de actividades profesionales, son legítimas las medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a evitar o compensar desventajas en las carreras profesionales⁴¹². En la mayor parte de las organizaciones jerarquizadas y de gran tamaño, las estructuras de representación están lideradas mayoritariamente por varones, mientras que en las organizaciones pequeñas, más pobres y con formas organizativas más flexibles, las mujeres alcanzan mayores cotas de representación, estando sin embargo, configuradas por una mayoría de mujeres socias y voluntarias⁴¹³.

La Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas, al regular el nombramiento de los miembros del Consejo de Administración (art. 13) en su caso, lo plantea de modo conforme al sistema de representación proporcional previsto en el artículo 243 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, el cual, prevé un sistema proporcional entre hombres y mujeres en su configuración. Por lo que se entiende que el legislador considera que las cuotas no vulneran el derecho de autoorganización de las sociedades de capital privado⁴¹⁴. Frente a esta situación, la posible configuración de los órganos de dirección de las organizaciones del Tercer Sector de acción Social, puede considerarse, al no estar previsto en las leyes que les afectan ni en sus propios estatutos de constitución y regulación, una auténtica medida de responsabilidad social empresarial.

⁴¹¹ DIRECTIVA 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014, Diario Oficial de la Unión Europea, 2014, pág. 330/3

⁴¹² Vid. Asunto *Marshall*. Tribunal de Justicia de la Unión Europea (C-409/95). Sentencia de 11 de noviembre 1997.
<http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?text=&docid=43455&pageIndex=0&doclang=es&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=406899>

⁴¹³ DEMA MORENO, S.: “Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio”, *Reis*, núm. 122, 2008, pág.138.

⁴¹⁴ Vid. lo planteado por RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, A.: *Mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles: una aproximación al derecho francés. Lección inaugural del curso académico 2011-2012*, Valladolid (Universidad de Valladolid), 2011.

4.2.3.2. EN LA INSERCIÓN DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA

Al igual que se indicó para los procesos de selección, es muy importante el tiempo dedicado a los procesos de acogida⁴¹⁵. La incorporación es, obviamente, el momento en que la persona entra a formar parte de la organización, momento en que en la entidad tienen que estar definidos los pasos que han de seguirse en el proceso de acogida⁴¹⁶. Cuando un trabajador se incorpora a la empresa se habla del proceso de inducción, entendido como la fase inmediata a la incorporación, conocida como “post-incorporación”, de una persona a su puesto de trabajo, fase que a menudo se realiza en su sentido más negativo: el de investigar asfixiantemente a una persona, investigarla legalmente, controlarla en sus horarios, ritmos de trabajo..., y, casi siempre, abandonarla en su tarea, no realizar un acompañamiento durante los primeros días, comenzando así a establecerse una relación negativa en la empresa. Esta relación, si no se logra establecer durante la primera fase del trabajador en la empresa, será difícil recuperarla, ya que el contrato psicológico por el que ambas partes se comprometen nunca se llegará a formar, pues implícitamente la relación estará llena de miedos y prejuicios, limitándose a acatar las órdenes que se le imponen⁴¹⁷.

Establecer protocolos de acogida a nuevos trabajadores se considera una acción de responsabilidad social profesional en su dimensión interna. El principal instrumento de trabajo para realizar convenientemente la inducción del trabajador es el denominado “Manual de acogida”⁴¹⁸, configurado por una serie de pautas o procedimientos orientados a favorecer la incorporación de nuevas personas a la organización, mediante

⁴¹⁵ EQUIPO TÉCNICO DE LA FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS: *Aproximación ala situación de mujeres y hombres en el Tercer Sector. Una comparativa con la empresa privada con perspectiva de género*, cit., pág. 71.

⁴¹⁶ FLOYER ACLAND, A.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, cit., pág. 56.

⁴¹⁷ DOMENECH LÓPEZ, Y. y GÓMEZ DÍAZ, J.C.: “Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada, *Alternativa. Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 3, 1995, pág. 189.

⁴¹⁸ Los manuales de acogida son más usuales en las ONG que en el mundo empresarial y cuantos más profesionales trabajan en la organización, más frecuente es su utilización. En datos recogidos en 2012, mientras en las ONG de gran tamaño existe un 60% que afirma contar con manual de acogida, en las de menos de 10 profesionales únicamente el 38,4% cuenta con él. Vid. COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO DE ESPAÑA: *Detección de necesidades de formación, en el sector de organización gubernamentales. Elaboración de Itinerarios Formativos*, Madrid (Coordinadora de ONG para el desarrollo de España), 2012, pág. 160.

un documento en soporte material o virtual. El grado de exhaustividad y concreción de un manual de acogida varía de una entidad a otra, pero suele cubrir los siguientes objetivos: a) dar a conocer la misión, la visión, los valores, las actividades y el público objetivo de la organización y/o entidad; b) informar sobre el organigrama, los departamentos, las áreas y las responsabilidades; c) exponer los procedimientos de trabajo más importantes de la entidad: plan estratégico, certificaciones de calidad, etc.; d) presentar las diferentes políticas que intervienen en la gestión de las personas: política salarial, formativa y de promoción; e) informar de las normas de la organización en cuanto a horarios, seguridad laboral y prevención de riesgos, etc.⁴¹⁹.

Son múltiples los aspectos que se consideran importantes para incorporar en los procesos post-incorporación de trabajadores; si bien, algunos de ellos, implican la existencia de estructuras complejas e incluso la asignación de personas para realizar la actividad que implican y por tanto, la asignación de presupuestos económicos; evidentemente, los manuales de acogida no han de incluir todos y cada uno de los elementos que se pueden enumerar; pero sí pueden ser incorporados en la medida en que cada organización lo considere como muestra de actuación socialmente responsable, ayudando también a dejar constancia de la transparencia que ha de regir el funcionamiento cotidiano de la organización⁴²⁰.

En la línea que se viene planteando de realizar políticas de RSE a coste cero o a bajo coste en las entidades del TSAS, los contenidos que se consideran adecuados, en todo caso, para comunicar y trabajar en dicho proceso desde una gestión socialmente responsable son los siguientes⁴²¹: a) el trabajo en equipo: hacer que las personas se sepan partícipes de un grupo humano con una misión común, con la confianza de poder apoyarse en otros que saben más o tienen más experiencia de lo concreto, que sean conscientes de que pueden participar para mejorar las cosas, que serán escuchados y que deben escuchar a los demás; b) los protocolos de trabajo: si existen, su utilidad estriba

⁴¹⁹ FEAPSRS: *Guía metodológica: cómo hacer un plan de gestión de la RS*, cit., pág.59.

⁴²⁰ COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO DE ESPAÑA: *Detección de necesidades de formación, en el sector de organizaciones no gubernamentales. Elaboración de Itinerarios Formativos*, cit., págs.160-161.

⁴²¹ Vid. CENTRO EL BUEN SAMARITANO: *Manual de acogida al nuevo trabajador*, Churriana (Caritas Diocesana de Málaga), *undated*, págs. 2 y 6-7; y DOMENECH LÓPEZ, Y. y GÓMEZ DÍAZ, J.C.: “Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada”, cit., pág. 189.

en ayudar a organizar el centro y el trabajo, para que todos los trabajadores sepan en todo momento qué deben estar haciendo, cómo deben hacerlo y en qué lugar. E insistir en que los protocolos son una herramienta imprescindible cuando se comienza a trabajar porque son guía y referencia. Asimismo se deben presentar y explicar los procesos y procedimientos de comunicación interna; c) la organización y organigrama: en todo centro, trabajan varias personas, organizadas normalmente en áreas o programas, existen áreas de atención directa a los beneficiarios (servicios de aseo, alimentación, transporte, etc.; servicios de medicina, enfermería, fisioterapia, cuidadores, atención psicológica y trabajo social, profesores, formadores, talleres, animación social y cultural, etc.); áreas de atención indirecta (administración, compras, cocina, lavandería y planchado, jardinería, etc.). Todas las áreas existentes en cada organización se sitúan en una dimensión jerárquica que supone diferentes niveles de autoridad vertical con variadas relaciones horizontales. Ambas implican unos canales de comunicación establecidos y precisos; jerarquías y canales de comunicación que todo trabajador debe conocer y respetar; d) otros contenidos importantes a comunicar y tratar en dicho periodo son la legislación relativa a la protección de datos de carácter personal⁴²², que obliga a tener cuidado con toda la información de carácter personal que se conozca a través de diferentes fuentes, registros, ficheros, informes profesionales, información facilitada por los beneficiarios y familiares; los derechos y deberes del personal laboral⁴²³, convenio colectivo al que la se acoge la organización, indicadores de evaluación del desempeño si existiesen, políticas de formación y de promoción.

Un adecuado proceso de inducción del trabajador en la empresa facilitará que se sienta parte activa de la misma, siendo escuchado y respaldado por la misma, lo que le permitirá, gracias a esta primera fase, construir poco a poco su espacio profesional. La empresa obtendría así un nuevo trabajador motivado en su tarea, y, al fin y al cabo, en conseguir los objetivos de la empresa⁴²⁴.

⁴²² FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J. y RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S.: *Utilización y control de datos laborales automatizados*, Madrid (Agencia de Protección de datos), 1997.

⁴²³ MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Obligaciones del trabajador en la relación de trabajo” en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V., Dir.): *El contrato de trabajo*, (Cizur Menor) Aranzadi-Thomson Reuters, 2010.

⁴²⁴ DOMENECH LÓPEZ, Y. y GÓMEZ DÍAZ, J.C.: “Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada”, cit., pág. 189.

4.2.3.3. RESPECTO AL CLIMA LABORAL

Cualquier empresa está formada por personas, cada una con funciones y capacidades distintas, pero la realidad de la misma y sus resultados se pueden entender, entre otras perspectivas y paradigmas, desde los planteamientos filosóficos y sociológicos holísticos, por las propiedades grupales que están por encima de los individuos que conforman el grupo, a modo de propiedades singulares diferentes a las que poseen las piezas que las componen, en este caso, los individuos⁴²⁵. Desde esta perspectiva, cobra importancia el clima laboral, en tanto hace referencia a las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que trabajan en él y que influyen sobre su conducta⁴²⁶, independientemente –pero afectado por la interacción de todas esas personas- de la acción concreta de cada uno⁴²⁷; implica una realidad dinámica que se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la empresa, influyendo a su vez, en un proceso de retroalimentación permanente, en los elementos que lo generan

El clima laboral u organizacional es una realidad abstracta que si bien no posee una configuración unívoca, todos los miembros de una organización pueden referirse a ella, como una realidad cotidiana experimentada individualmente, por lo que un adecuado clima laboral, por tanto, será aquel que permita el bienestar laboral y la consecución de los objetivos de los miembros de la empresa y de la misma en su conjunto.

Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional, existe bastante unanimidad en considerar que es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo. A través

⁴²⁵ AMARÍS MACÍAS, M.: “Panorama y fundamentos de la Psicología social”, en AA.VV. (ANGARITA ARBOLEDA, C. Comp.): *Psicología social. Teoría y práctica*, Barranquilla (Uninorte), 2007, pág. 15.

⁴²⁶ DOMENECH, R.: “El conocimiento del clima social en la empresa como instrumento de desarrollo organizacional”, *Capital Humano*, núm.41, 1992, pág. 14.

⁴²⁷ CAMEJO, A.J.: “Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad social en las Organizaciones Empresariales en el Siglo XXI”, cit., pág. 208.

de la percepción de los atributos organizacionales, los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización. No obstante, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de dicho constructo dista de ser completo, pero con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional⁴²⁸. Por lo tanto, el análisis del clima laboral responde a una visión multivariante, desde modelos que evidencian diferentes dimensiones explicativas de la realidad socio-organizativa⁴²⁹. Asimismo, es importante comprender y asumir la diferencia existente entre las grandes, medianas y pequeñas empresas, el número de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales, pues presentan características diferenciales.

Están involucrados en el clima laboral, como variables independientes, elementos y procesos diferenciados: comunicación, comprensión, coordinación, confrontación, cohesión, acogida, vigilancia, diálogo, implicación, cohesión, creación, autonomía, identificación..., así como indicadores disfuncionales incorporados al mismo, como son, entre otros, la rotación, los conflictos y los accidentes laborales⁴³⁰. En general, la mayor parte de los indicadores empleados para el estudio y mejora del clima laboral, hacen referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para lograr determinados comportamientos y situaciones que considera adecuados a los fines organizativos, entre los cuales se estudian las dimensiones de autonomía, organización, presión, claridad, control y comodidad. Un número menor está vinculado a las relaciones interpersonales o a sentimientos y posicionamientos individuales; entre ellos, las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo⁴³¹.

⁴²⁸ SALGADO, J.F., REMESEIRO, C. e IGLESIAS, M.: "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME", *Psicothema*, Vol. 8, núm. 2, 1996, pág. 330.

⁴²⁹ OLAZ CAPITÁN, A.J.: "Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias", *Papers*, núm. 91, 2009, pág. 193.

⁴³⁰ NEVADO PEÑA, D.: *Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos*, cit., pág. 242.

⁴³¹ SALGADO, J.F., REMESEIRO, C. e IGLESIAS, M.: "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME", cit., pág. 331.

Otorgar importancia al clima laboral supone siempre un reflejo de la importancia de que los auténticos valores de la organización sean vividos por todos los que forman la comunidad empresarial, valores que se viven y transmiten en el comportamiento cotidiano⁴³²; la metáfora del término “*stakeholder*” está hecha con un juego de palabras, tomado de uno de sus significados en inglés, el depositario de una apuesta como un jugador de póquer; todos los que juegan arriesgan algo, y no sólo intereses económicos sino otros intereses como el ser tratado con dignidad en la empresa⁴³³, y aunque no todos los factores que aluden al clima laboral estén presentes adecuadamente, si los trabajadores no sienten que son tratados con dignidad, los factores positivos que se trabajen, no podrán compensar dicha carencia.

Por ello, el clima laboral es, seguramente, el elemento de las organizaciones laborales, en que se percibe con mayor claridad que la RSE es una realidad en permanente evolución, al mismo tiempo que refleja la imposibilidad real de que sus factores y contenidos sean todos, y siempre, incorporados a normas legales o contractuales.

4.2.3.4. EN LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL

Si bien existen planteamientos teóricos en la literatura y en la doctrina, la conciliación de la vida familiar y laboral es un constructo que prevalece sobre el planteamiento de conciliación de la vida personal y laboral. Se puede explicar esta preferencia a partir de la causa primigenia y principal por la que se inicia la reivindicación de tal conciliación, es decir, la incorporación de la mujer al mundo laboral; circunstancia que lleva a las mujeres a demandar tiempo para las tareas de

⁴³² Los valores corporativos de la organización son considerados, por algunos teóricos, más importantes que los planes estratégicos, los recursos financieros o la I+ D, al constituirse en la clave para alcanzar el compromiso de los grupos de interés y construir así culturas lo suficientemente fuertes que permitan a las empresas tener una ventaja competitiva. Vid. PETER y WATERMAN, en NEVADO PEÑA, D.: *Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos*, cit., pág.245. Aceptando tal premisa, es importante matizar que únicamente determinados valores (y no todos, o no cualquiera) corporativos, vividos por los responsables de la organización, supondrán la manifestación del respeto en todo momento a la normas y trascender las mismas desde comportamientos socialmente responsables.

⁴³³ ELÓSEGUI ITXASO, M.: “El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género”, cit., pág. 18.

cuidado y atención a las personas con las que se convive en familia. Se puede entender que en España, la *Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas* alude a vida personal, cuando afirma que la primera responsabilidad social corporativa es la capacidad que se les dé a los empleados para que tengan vida después del trabajo⁴³⁴.

La conciliación va a permitir hacer compatible el tiempo de trabajo asalariado con los otros tiempos que acontecen en la vida cotidiana, pero las personas ocupadas más o menos conscientes de la dicotomía tiempo de trabajo-tiempo de ocio son principal, por no decir únicamente, los varones⁴³⁵; por ello la conciliación de la vida personal y laboral es una realidad escasamente planteada, pues pocas acciones de conciliación, aun existiendo, son ajenas a las actividades denominadas reproductivas (maternidad, lactancia, cuidado de hijos y de familiares enfermos y/o dependientes, etc.). Por ello, se llega a afirmar que, inicialmente, las medidas de conciliación pretendían facilitar a la mujer la posibilidad de ejercer las responsabilidades que por “su naturaleza” le correspondían, mediante una vuelta parcial a su lugar natural; pero posteriormente, las leyes más avanzadas otorgan igualmente a los hombres, unos derechos de conciliación de su trabajo con las nuevas responsabilidades que asume, o se pretende que asuman. Los trabajadores no sólo son empleados que rinden para la empresa sino que trabajan para llevar bienestar a sus familias y eso supone no sólo tener un salario justo y proporcionado a las horas trabajadas sino también el poder atender a las necesidades familiares, lo que exige dentro de la RSE observar al trabajador inserto en su contexto familiar⁴³⁶.

Que mujeres y hombres afronten de manera equitativa, la carga total de trabajo remunerado y doméstico-familiar que deben asumir en su vida cotidiana, es en primer lugar una decisión personal, que se verá influida por el valor que en cada sociedad se dé a las actividades de reproducción y producción y al valor que en la misma sociedad se

⁴³⁴ CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Acuerdo de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales, relativo al Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, cit., pág. 30.

⁴³⁵ TORNOS MARTÍN, T.: “Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?”, *RIDEG. Revista interdisciplinar de estudios de género*, núm. 1, 2011, pág. 5.

⁴³⁶ ELÓSEGUI ITXASO, M.: “El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género”, cit., pág. 27.

atribuya a las personas que las realicen (personas y actividades están íntima y directamente relacionadas en su carga de valor); por ello, es evidente que desde una “ingeniería social” escasamente traumática pero con vocación de indeleble, se vienen ensayando y acometiendo políticas y campañas sociales de modificación de valores y conductas al respecto; si bien, no se ha de olvidar, que la especialización evolutiva de los sistemas sociales responde tanto a una dinámica autopoiética como a una intencionalidad por parte de los grupos sociales particulares⁴³⁷ de modo que con el transcurso del tiempo, desde una posición se pasa a otra.

Para la Comisión Europea, la conciliación del trabajo y de la vida familiar implica para las empresas (en tanto organizaciones empleadoras) la introducción de sistemas de permiso por razones familiares y de permiso parental, de atención a la infancia y a personas de edad avanzada, y creación de una estructura y organización del entorno laboral que facilite a hombres y a mujeres la combinación del trabajo y de las responsabilidades familiares y hogareñas⁴³⁸. Asimismo, es importante incorporar la perspectiva de la ética del cuidado a las organizaciones de manera que las relaciones entre *stakeholders* en un marco de RSE, tengan en cuenta la consideración del cuidado en la esfera privada y tengan lugar medidas de conciliación negociadas dentro de la empresa⁴³⁹.

Conviene señalar como premisa respecto a la conciliación de la vida familiar y laboral, que para que el reparto de las responsabilidades familiares y profesionales sea una realidad efectiva es imprescindible que exista una normativa que regule la conciliación, de manera que las trabajadoras y los trabajadores se encuentren legalmente protegidos⁴⁴⁰.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral se fundamenta en tres pilares: a) la protección legal de permisos y licencias, b) la existencia de servicios de

⁴³⁷ LUHMANN, en LUCAS MARÍN, A. y GARCÍA RUIZ, P.: *Sociología de las organizaciones*, Madrid (McGrawHill), 2002, pág. 423.

⁴³⁸ COMISIÓN EUROPEA: *Glosario de términos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres*, cit.

⁴³⁹ ELÓSEGUI ITXASO, M.: “El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género”, cit., pág. 27.

⁴⁴⁰ INSTITUTO DE LA MUJER: *Guía de buenas prácticas. Para conciliar la vida familiar y profesional*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-Instituto de la Mujer), 2013, pág. 34.

atención a la infancia y a las personas dependientes y c) la actuación empresarial que permita la conciliación. La pregunta que surge tras la promulgación de las leyes⁴⁴¹ es, en qué proporción han de soportar los posibles costes de su aplicación los organismos públicos, las empresas y los trabajadores⁴⁴². Es una pregunta clave para la efectividad de la Ley, porque las trabajadoras y los trabajadores en la actualidad no cuentan ya con las redes familiares de apoyo informal que tradicionalmente habían existido, los núcleos familiares se han disgregado y distanciado, con lo que devienen mucho más necesarias medidas para adaptar los requerimientos empresariales a las necesidades de convivencia familiares.

Siguiendo la línea de trabajo establecida, en principio lo que se realice por las entidades del TSAS respecto a la conciliación de la vida familiar y profesional respecto a sus trabajadores que cumpla con la ley y los convenios colectivos que les afecten, no caracterizará a la organización como empresa responsable socialmente, sino como empresa legal. Por tanto, en el caso de que los trabajadores puedan ampliar y mejorar los beneficios y permisos de conciliación para la vida personal, se hablaría de dicho comportamiento, no obstante, se ha de estar al equilibrio entre los intereses de los trabajadores y los de los beneficiarios y de la organización como tal, para lograr un equilibrio de satisfacción de intereses legítimos en el que todos ganen.

La incorporación de personas en situación de riesgo de exclusión no es siempre una forma de actuar de las entidades del TSAS. Por ello, una iniciativa de interés desde la perspectiva de la coherencia de estas entidades puede ser elaborar protocolos de actuación en materia de igualdad, accesibilidad universal y contratación de personas en situación de exclusión o con necesidades de apoyo para la autonomía, adoptando como objetivo superar los mandatos legales en estas materias. Si no cumplir con los porcentajes de contratación de personas en situación de discapacidad, supone una situación de falta de responsabilidad, contratar en los porcentajes establecidos por ley podría ser una situación definida como neutra respecto a la RSE; por lo que parecería lógico que solo se hablase de RSE cuando la organización supere dichas ratios. Ahora bien, para algunos autores, esta actuación positiva puede considerarse una actuación

⁴⁴¹ En España, la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

⁴⁴² BELLERA VIA, M.: *Togas.biz*, 2007. www.togas.biz/togas/togas83/

coherente con la gestión de la RSE, al realizarse en un entorno empresarial que no llega a los límites establecidos⁴⁴³.

Algunos de los aspectos señalados, que podrían plantearse de difícil aplicación en las estructuras y organización de las empresas lucrativas debido a las cadenas de producción o a los horarios comerciales, sí pueden ser viables en las entidades del TSAS, pues las prestaciones y servicios son fácilmente acomodables al criterio de las necesidades de los grupos de interés implicados, especialmente y de forma simultánea beneficiarios y trabajadores. Muchos servicios prestados por dichas entidades pueden organizarse en horarios amplios y diversos, acordados con la población destinataria y con los trabajadores, abandonando así, la tendencia general actual de llevar a los centros y servicios de acción social los horarios de las entidades burocratizadas o del personal funcionario. A modo de ejemplo, se puede señalar, desde un presunto beneficio de los trabajadores, los horarios que afectan a la vida completa de las personas en los centros de día o en las residencias de mayores, convirtiéndose en organizaciones totales al modo de las prisiones, hospitales y ejércitos, en los que la vida del individuo en su totalidad se ve sometida a las decisiones de otros⁴⁴⁴, pues se organizan en virtud de los horarios de los trabajadores como criterio principal, o los servicios de orientación, apoyo, gestión, terapia, que se ofrecen especialmente en horarios de mañana. Cuando los horarios se establecen primando los intereses de los beneficiarios, estos tienden a realizarse en horarios solo y exclusivamente de tarde o de fin de semana: como es el caso de los cursos de formación y capacitación de inmigrantes e incluso de parados, pues al contar con voluntarios para su impartición, los trabajadores contratados, se han de ajustar ciertamente, a los horarios disponibles de aquellos.

Cualquier planteamiento alternativo en las entidades del TSAS, no se concibe como una inversión radical de lo existente, sino como gestión realizada desde la racionalidad sustantiva, con diálogo simultáneo con los grupos de interés implicados, evitando el mimetismo respecto a la gestión empresarial mercantil y la primacía de los

⁴⁴³ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídicos-laborales de la responsabilidad social corporativa*, cit., pág. 60.

⁴⁴⁴ Concepto empleado para designar un lugar de residencia o trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente. Vid. GOFFMAN, E.: "Microsociología e Historia", *Archipiélago, Cuadernos de crítica de la cultura*, núm. 37, 1999, págs. 105-106.

intereses de uno de ellos de forma dominante: si prevalecen los intereses de los trabajadores, se justifica y logra el horario de ocho a tres (las personas más necesitadas de escucha, orientación y apoyo, solo serán atendidos en dicho horario), si priman los intereses de los beneficiarios, los horarios pueden llegar a ser irracionales y si dominan los empleadores, los horarios se establecen en beneficio de la racionalidad instrumental⁴⁴⁵, pues si bien se establecen en los marcos legal y convencional medidas de conciliación, se deja la conciliación real de la vida personal y laboral para la RSE, en su caso.

En los convenios colectivos firmados conjuntamente entre empresas del Tercer Sector y mercantiles, la organización del tiempo de trabajo se realiza desde los planteamientos propios de las segundas: tiempos de trabajo que no siempre inciden o responden a las necesidades y al respeto a la pluralidad en los modos y estilos de vida de los beneficiarios. Las organizaciones procedentes de la sociedad civil han sido consideradas históricamente espacios adecuados y propicios para constituirse en laboratorios de experiencias de innovación respecto a la participación ciudadana y a la atención de necesidades, configurados desde grupos de autoayuda y movimientos alternativos, al surgir con características de solidaridad y desarrollo de la vida colectiva, proponiendo nuevas formas de relación entre los individuos, la colectividad y el Estado⁴⁴⁶. No obstante, cuando estas se formalizan, tienden a burocratizarse, y cuando establecen relaciones de colaboración y dependencia con el Estado y de colaboración o competencia con empresas mercantiles para su supervivencia, a actuar principalmente desde criterios de eficacia y eficiencia económica.

Si realmente tanto los empleadores como los trabajadores (sus representantes) consideran las relaciones laborales y los convenios colectivos elementos sustanciales para la aplicación de criterios de calidad en la atención a los beneficiarios, posibilitando

⁴⁴⁵ La organización del trabajo, conforme a la legislación vigente, es facultad y responsabilidad de la dirección de la empresa, subordinada siempre al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y tiene por objeto alcanzar en los centros y empresas el adecuado nivel de productividad, mediante la utilización óptima de los recursos humanos y materiales. Art. 10. XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad).

⁴⁴⁶ Así ocurría y esperaba su éxito en toda Europa y en España en la década de los ochenta ante la situación de crisis económica y las críticas al Estado de Bienestar. Vid. PELAEZ OCHOTORENA, E.: "Experiencias de la Acción Social ante la crisis económica en el plano internacional", en AA.VV.: *Acción Social y Crisis Económica. III Jornadas Nacionales de Estudio del Comité Español para el Bienestar Social*, Madrid (Marsiega), 1985, págs. 25-26.

que la organización y funcionamiento de los centros y servicios estén orientados a lograr el bienestar, la promoción, la atención y la mejora de la calidad de vida; entonces, serán necesarios estudios empíricos que aporten evidencias de que la organización del trabajo y sus horarios en la totalidad del sector y en cada servicio concreto, responden a dichos principios de calidad⁴⁴⁷.

4.2.3.5. RESPECTO A OTROS ASPECTOS VINCULADOS CON EL TRABAJO: PARCIALIDAD, CUALIFICACIÓN PROFESIONAL, FORMACIÓN Y SEGURIDAD Y SALUD

La responsabilidad social empresarial orienta la empresa desde una perspectiva holística; amplía la necesidad de crear valor en un contexto más amplio: valor económico para accionistas, proveedores, clientes y empleados; valor social para el conjunto de la sociedad, tanto para la que está en estrecha relación con las actividades de la empresa como para aquella que, de manera más indirecta, puede verse afectada por el comportamiento de la compañía y valor ambiental para contribuir a mejorar la calidad de vida, no sólo en su ámbito operativo más directo, sino a la calidad de vida del planeta, en general⁴⁴⁸.

Respecto al valor económico para los empleados, en un marco social de valoración de los ingresos económicos como indicador directo de la potencialidad de consumo de bienes y servicios, y, por tanto, de una relación directamente proporcional entre trabajo remunerado e inserción social, los salarios han de cubrir las necesidades de un individuo y su familia superando los niveles de riesgo de pobreza. Es decir, han de ser salarios competitivos⁴⁴⁹, de modo que, aun teniendo unas condiciones de trabajo definidas por la parcialidad no lo sean nunca por la precariedad⁴⁵⁰ (la parcialidad puede

⁴⁴⁷ Art. 11 XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad.

⁴⁴⁸ ELÓSEGUI ITXASO, M.: “El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género”, cit., pág.17.

⁴⁴⁹ ARGANDOÑA, A.: “Creando valor para todos los Stakeholders”, *Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Cooperativo*, 2011, pág. 1. www.iese.edu.

⁴⁵⁰ Se habla de precariedad laboral sobre todo ante situaciones de temporalidad o trabajo a tiempo parcial. Vid. ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el sector español”, *Cuadernos de relaciones laborales*, Vol. 22, núm. 2, 2004, págs. 19 y ss. y MARCONATTO, A.: *Instrumentos jurídicos de lucha*

ser defendida en determinados parámetros desde la opción libre personal)⁴⁵¹. No obstante, el trabajo a tiempo parcial debe plantearse y gestionarse de forma diferente en un contexto de pleno empleo que en otro de escasez de puestos de trabajo, ya que, si se autoriza o protege sin restricciones en el segundo caso, se corre el riesgo de, en lugar de trabajar todos menos horas para trabajar más personas, incentivar el pluriempleo, finalidad contraria a la perseguida o a la que debiera perseguirse⁴⁵². Las horas de trabajo y por tanto los salarios establecidos parten de dicha premisa⁴⁵³. En la literatura relativa a la satisfacción laboral, se ha llegado a plantear que las mejoras salariales no necesariamente provocan satisfacción en los trabajadores, pero sí se consideran un factor entre otros, de no provocar o de impedir la insatisfacción laboral, es decir, tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo⁴⁵⁴, situación considerada, sino óptima(lo sería la satisfacción) al menos, adecuada. Los criterios de remuneración y la composición del paquete retributivo, así como la existencia de un adecuado plan de información y comunicación, son tanto más importantes que la “cuantía” económica⁴⁵⁵.

contra la precariedad laboral, León, (Universidad de León-Departamento de Derecho privado y de la empresa), 2011.

⁴⁵¹ Los empleos a tiempo parcial se defienden por algunos como una opción voluntaria del trabajador, que, de esa manera, puede asumir otro tipo de actividades que tiene que llevar a cabo o que desea realizar. Vid. MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, cit., pág. 15.

⁴⁵² ALONSO OLEA, M.: “El Trabajo como bien escaso”, cit., pág. 24.

⁴⁵³ Desde la Administración y las organizaciones voluntarias, se han llegado a vincular los bajos salarios y la precarización con la dimensión altruista que recorrería y caracterizaría al sector. En ese sentido, aceptar salarios reducidos sería interpretado en términos de expresión de una evidente orientación moral hacia la actividad remunerada por parte de los contratados, en vez de considerarlo una característica estructural del sector, vinculada a una financiación insuficiente. De este modo, se fusiona en un mismo sistema la precarización y la vocación, dignificando y justificando la primera a través de la segunda. Vid. ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el sector español”, cit., pág. 19.

⁴⁵⁴ Desde una perspectiva teórica se ha comprobado que la satisfacción laboral se encuentra influenciada por dos factores, el intrínseco y el extrínseco. El primero, también llamado “motivación” incluye el desarrollo personal, la responsabilidad, el reconocimiento, el propio trabajo, las fortalezas y las metas. El segundo, denominado “higiene”, engloba la política de la compañía, el salario, las relaciones interpersonales con el supervisor y con el resto del equipo profesional, condiciones laborales, la vida personal, el estatus y la seguridad. La satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción, es principalmente el resultado de los factores de “higiene”. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. En extenso. Vid. BARRASA, J.I. y AIBAR, C.: “Revisión sistemática de los estudios de satisfacción realizados en España en el período 1986-2001”, *Calidad Asistencial*, núm. 18, págs. 580 y ss.; PÉREZ BILBAO, J. y FIDALGO VEGA, M.: *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1994.

www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.

⁴⁵⁵ PUJOL, R.Mª. y OSORIO, M.: “Remuneración y satisfacción laboral”, *Capital Humano*, núm. 173, 2004, pág. 81.

A diferencia de otros centros de trabajo en los que los trabajadores pueden estar motivados únicamente por el elemento económico (y en los que en ocasiones dicho elemento no es suficiente para lograr la fidelidad a la empresa), en las entidades del TSAS se presume la aceptación por parte de las personas de la misión y los objetivos de la entidad⁴⁵⁶, como medio de motivación y satisfacción⁴⁵⁷, pero puede no ser real en situaciones generalizadas como la actual de escasez de oferta de puestos de trabajo.

Las organizaciones empresariales y sindicales consideran que el desarrollo profesional de las personas trabajadoras junto a la cualificación profesional adquirida por la mejora en el desempeño de sus competencias profesionales y por la experiencia contrastada durante el tiempo de servicios prestados debe compensar⁴⁵⁸ y potenciar su adscripción a este sector de actividad. En este caso, se puede estar hablando de uno de los criterios que movilizan las políticas de RSE, en tanto estrategia para la retención de los mejores trabajadores en las empresas. Por ello, la mejora en la cualificación profesional a través del desarrollo de las competencias profesionales se estima un objetivo prioritario, a fin de asegurar la respuesta adecuada que en cada momento requiere el permanente compromiso de calidad, así como para adaptarse a los nuevos requerimientos que en cada momento supone ese compromiso y aquellos otros que puedan surgir. La puesta en marcha de un sistema de mejora de cualificaciones y de desarrollo de competencias profesionales, debe permitir reconocer las competencias adquiridas mediante la experiencia laboral, elevar el nivel general de cualificación del conjunto de profesionales mediante una formación convenientemente orientada, y debe hacer reconocibles y visibles las competencias de los profesionales en el mercado

⁴⁵⁶ Como ejemplo de dicha insistencia en la identificación de los trabajadores con la entidad, se puede señalar lo establecido en el art. 97 del *XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad*, en el que la “identificación con la organización” entendida como “la capacidad para orientar intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, comprometiéndose el trabajador con los valores, principios y misión d la entidad”, puede ser considerada una competencia a adquirir “obligatoriamente” por los trabajadores, en la medida en que forma parte del conjunto de las denominadas *competencias transversales comunes de los grupos profesionales*, que será evaluada junto a otras, en los procesos de evaluación de competencias con una periodicidad máxima de tres años.

⁴⁵⁷ OLZA ESTEBAN, A.: “Pauma, S.L”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 66, 2004, pág. 334.

⁴⁵⁸ Crea extrañeza al respecto el empleo del término “compensar”, pues su significado lleva a pensar en una situación anómala que hay que subsanar o en un desagravio que hay que remediar; cuando se entiende que los representantes de las patronales que firman los convenios son socios o patronos que forman parte de las entidades del TSAS por propia voluntad, y que entenderán que para los trabajadores no será un sacrificio trabajar en ellas.

laboral⁴⁵⁹. Dichos planteamientos, manifestados en el contexto de las entidades dedicadas a la atención de las personas con discapacidad, pueden considerarse válidos para todos los trabajadores del Tercer Sector de Acción Social.

Dado que la política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como un aspecto estratégico. Diversos ratios permiten valorar dicho esfuerzo: porcentaje de empleados que han participado en programas de formación en la empresa en un determinado período de tiempo, gastos en formación respecto a los costes laborales totales, etc.⁴⁶⁰.

En las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos se habla de necesidades de formación *reactivas*. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso se hace referencia a necesidades de formación *proactivas*, cuya satisfacción capacita a los trabajadores para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos, con diferencias de intensidad según el tipo de puestos, actividad y sector, dentro de las organizaciones laborales⁴⁶¹.

En ese mismo orden de ideas, otro de los organismos internacionales preocupado por el desarrollo de la calidad de vida, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico señala diferentes aspectos importantes relacionados con la educación y la formación. En primer lugar, las personas son las principales beneficiarias de la educación y la formación, puesto que aumentan sus posibilidades de obtener un empleo y les ayudan a acceder a un puesto de trabajo digno y a liberarse de la pobreza y de la

⁴⁵⁹ Arts. 87 y 88 XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad.

⁴⁶⁰ FERNÁNDEZ ORTIZ, R., CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J.I. y FERNÁNDEZ LOSA, N.: “Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”, *Cuadernos de Gestión*, núm. 1, 2006, pág. 64.

⁴⁶¹ FERNÁNDEZ ORTIZ, R., CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J.I. y FERNÁNDEZ LOSA, N.: “Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”, cit., pág. 65.

marginación. Es decir, la formación aumenta la productividad de las personas, mejorando con ello sus oportunidades para obtener ingresos en el trabajo y su movilidad en el mercado laboral⁴⁶².

En España desde instancias legislativas y gubernamentales se plantea a partir de 2004⁴⁶³, la formación profesional continua se plantea para la adquisición de nuevos conocimientos y el reciclaje permanente de los trabajadores. Y como objetivo estratégico se pretende alcanzar con el concurso y la responsabilidad compartida de la Administración y los agentes sociales, y la colaboración entre empresas e instituciones de formación. A través de las acciones de formación continua en las empresas, se pretende que cada una, sea cual sea su tamaño, su actividad o su ubicación, pueda libremente elegir la formación que considere necesario realizar, seleccionar sus contenidos y determinar cuándo y cómo ha de impartirse⁴⁶⁴, teniendo en cuenta, asimismo, que las carencias formativas tienen un impacto negativo cuantificable sobre las oportunidades de empleo de los trabajadores: las personas con menor nivel de competencias básicas están expuestas a casi el doble de probabilidades de quedar desempleadas con la pérdida económica y social que implica la formación contribuye a aumentar la productividad de los trabajadores, a su capacidad de innovar y acomodar los cambios tecnológicos. Ello redundará en la mayor competitividad de las empresas y de la economía en general, al tiempo que favorece la menor rotación de los trabajadores y la mayor estabilidad en el empleo⁴⁶⁵.

Por otra parte, es importante que las empresas consideren la formación de los recursos humanos no como un gasto, sino como una inversión rentable, toda vez que

⁴⁶² OCDE: *Más allá de la retórica: políticas y prácticas del aprendizaje de las personas adultas*, Paris (OCDE), 2003.

⁴⁶³ ORDEN TAS/500/2004, de 13 de febrero, por la que se regula la financiación de las acciones de formación continua en las empresas, incluidos los permisos individuales de formación, en desarrollo del Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, por el que se regula el Subsistema de Formación Profesional Continua.

⁴⁶⁴ ORDEN TAS/2307/2007, de 27 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo en materia de formación de demanda y su financiación, y se crea el correspondiente sistema telemático, así como los ficheros de datos personales de titularidad del Servicio Público de Empleo Estatal.

⁴⁶⁵ Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo, para la reforma urgente del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

constituye un elemento esencial para la mejora y el mantenimiento de su competitividad.

Con la creación en 2003 del Subsistema de Formación Profesional Continua⁴⁶⁶, se puso en marcha un modelo de gestión de la formación continua, con el que se pretende facilitar a las empresas, específicamente a las pequeñas y medianas, el desarrollo de programas de formación para los trabajadores, mediante procedimientos considerados ágiles, flexibles y sencillos para las empresas, que les permitirá planificar y desarrollar la formación que necesiten sin tener que ajustarse a las convocatorias públicas anuales. Desde este nuevo modelo, cada empresa dispondrá de créditos para formación que podrán hacer efectivos mediante la aplicación de bonificaciones a la Seguridad Social. Pueden ser beneficiarias de las mismas, todas las empresas que tengan centro o centros de trabajo en el territorio del Estado español, cualquiera que sea su tamaño y ubicación, que desarrollen formación para sus trabajadores y coticen por la contingencia de formación profesional⁴⁶⁷.

Las acciones de formación en las empresas incluyen: a) acciones de formación continua; entendiéndose por tal las relacionadas específicamente con el objeto social o actividad de la empresa y aquellas de carácter general que van dirigidas a proporcionar competencias profesionales transferibles a otras empresas o ámbitos laborales, realizada con sus propios medios, directamente o recurriendo a contrataciones externas; y b) permisos individuales de formación. En esta modalidad, la empresa concede a un trabajador permiso para recibir, en horario de trabajo, una formación dirigida a la mejora de su capacitación personal y profesional impartida por otras organizaciones especializadas y autorizadas.

La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos; de modo que la política de formación hace décadas que viene considerándose como una inversión y no, exclusivamente, como un gasto. Desde este planteamiento, las

⁴⁶⁶ Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, por el que se regula el Subsistema de Formación Profesional Continua, en lo relativo a la financiación pública de las acciones de formación continua en las empresas, incluidos los permisos individuales de formación.

⁴⁶⁷ Art. 3. Orden TAS/500/2004, cit.

empresas del TSAS no tendrán en los escasos recursos una coartada para la no formación de los empleados, ya que todas ellas, podrán beneficiarse de las posibilidades existentes en la normativa vigente.

La integración de la formación en el trabajo constituye el factor esencial de la reorganización de la formación en el contexto empresarial como complemento de una formación estructurada y externa al contexto de la empresa⁴⁶⁸. Cuando se habla de formación se suele pensar en cursos desarrollados en un contexto de aula en el que un formador, frente a unos participantes, desarrolla un conjunto de contenidos empleando las estrategias que considere oportunas. No obstante, situados en el contexto de la formación continua en la empresa, el puesto de trabajo es considerado un buen lugar para realizar actividades que estimulen el aprendizaje y pertinente para lograr la integración de los aprendizajes⁴⁶⁹. En este contexto, la Comisión Europea ya puso de manifiesto en su momento, las razones de dicha integración en un documento de síntesis elaborado a tal efecto⁴⁷⁰.

Por otro lado, toda formación no ha de realizarse necesariamente con medios e instrumentos formalizados ajenos a la empresa; la dinámica del conocimiento y las nuevas técnicas organizativas tienden a reforzar el papel de la empresa como agente formativo, con independencia de que sus actuaciones tengan un carácter formal o que las integre en el propio proceso de producción. Solo así se garantiza la adecuación flexible de los recursos humanos a las exigencias tecnológicas y, por ende, las ganancias sostenidas de productividad que habrán de permitir el mantenimiento o la mejora de la

⁴⁶⁸ Vid. GRUP D'ESTUDIS SOCIOLÒGICS: *¿Sirve la formación para el empleo?*, Madrid (Consejo Económico y Social), 2000. En NAVÍO GÁMEZ, A.: "Estrategias de formación en el puesto de trabajo", *Formación XXI*, 2007. <http://formacionxxi.com/porqualMagazine>

⁴⁶⁹ NAVÍO GÁMEZ, A.: "Estrategias de formación en el puesto de trabajo", cit.

⁴⁷⁰ Entre otras razones se establecen las siguientes: Las tecnologías que se utilizan en los procesos de producción están íntimamente ligadas a dichos procesos. Es en el contexto de trabajo donde deben aprehenderse y, por consiguiente, desarrollarse si cabe, mediante acciones formativas. Las competencias requeridas en la producción (tanto de bienes de consumo como de servicios) son tan complejas que no pueden ser simuladas en situaciones externas. El mayor coste que debe afrontar la empresa en relación con la formación es el relacionado con las horas que el trabajador debe destinar, en horario laboral, para asistir a acciones de formación fuera del puesto de trabajo. El número reducido de las plantillas de trabajadores y empleados hace que resulte complejo organizar acciones de formación ajenas al desarrollo del trabajo cotidiano. COMISION EUROPEA: *Formation des Formateurs. Évolution complémentaire des professionnels de la formation: l'expérience du programme EUROTECNET*. Bruxelles (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 1995.

posición competitiva de la empresa⁴⁷¹. Una adecuada estrategia desde la política de RSE puede ser la formación de los trabajadores por los profesionales con mayor cualificación y experiencia, en momentos puntuales organizados a tal fin o en de forma intencionada en el curso del trabajo diario, pues sin ser el único ni el mejor medio, el aprendizaje social, denominado también aprendizaje vicario u observacional, es considerado válido en determinadas circunstancias, en tanto presenta para el sujeto algunas ventajas importantes: amplía sus habilidades en el control del medio y hace el aprendizaje menos costoso, formando parte de la transmisión cultural, pues permite que las habilidades adquiridas por algún miembro de la comunidad (en este caso de la comunidad empresarial) puedan transmitirse al resto, para posteriormente, desarrollarlas cada uno a partir de su propia capacidad experiencia. En dicho modelo de aprendizaje la persona observa a otro como modelo de comportamiento, más tarde el observante manifestará el mismo comportamiento cuando se le proporcione la oportunidad para hacerlo, si el modelo recibe una recompensa visible⁴⁷². Esta formación se considera de gran importancia en los momentos de inducción, y especialmente, junto a otros medios, cuando se pretende transmitir una forma de hacer propia y diferenciada.

Por último, conviene mencionar cómo las iniciativas a favor de la RSE son privadas y voluntarias, mientras que aquellas a favor de la salud y seguridad en el trabajo están sujetas a la normativa legal y gubernamental, por lo que solo cabe percibirla, como una cuestión de carácter plenamente obligatorio⁴⁷³

Las empresas que practican la RSE tienen un claro interés por la seguridad y la salud en el trabajo, si bien en muchas ocasiones su actuación se corresponde estrictamente (aquí estricto no ha de interpretarse como escaso sino como riguroso, pues la legislación al respecto es muy vasta) con el cumplimiento de la legalidad, ya que los paradigmas y objetivos positivos de la RSE no se han convertido aún en elementos dinamizadores frecuentes dentro del ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, marcado aún por la tendencia dominante a la reducción y el control del riesgo. Por

⁴⁷¹ ZAFRA CARAMÉ, B.: “La formación profesional dual: El papel de la empresa como agente formativo”, *Formación XXI*. 2013. <http://formacionxxi.com/porqualMagazine>

⁴⁷² BANDURA, en RUIZ AHMED, Y.M^a.: “Aprendizaje vicario: implicaciones educativas en el aula”, *Temas para la educación*, núm. 10, 2010, pág. 2.

⁴⁷³ Declaración de Luxemburgo sobre la promoción de la salud en el lugar de trabajo en la Unión Europea, 1997.

norma general, las iniciativas de seguridad y salud no promueven ampliamente los aspectos de RSE, pues la mayoría, por sí solas, solo revisten una importancia limitada para el desarrollo de la RSE⁴⁷⁴.

La RSE exige un buen equilibrio entre la comunicación y la implicación de los interlocutores internos y externos. En este sentido, la experiencia de los profesionales de la seguridad y salud en el trabajo en aspectos tales como la participación y la comunicación entre los agentes implicados en esta materia se revela especialmente significativa para el desarrollo de la RSE en la materia⁴⁷⁵. Otro aspecto que resulta fundamental es promover adecuadamente la prevención de riesgos psicosociales⁴⁷⁶ asociados a determinadas actividades como el trabajo con personas en situación de exclusión, dependencia o desprotección y particularmente en determinados ámbitos: personas con problemas de comportamiento, respuestas agresivas, etc.

Las relaciones personales son un factor de riesgo psicosocial, pues tienen capacidad para afectar al bienestar y a la salud de los trabajadores. Al igual que unas buenas relaciones personales generan un buen clima de trabajo, existen casos extremos en los que se dan situaciones de violencia en el trabajo⁴⁷⁷. En las entidades del TSAS, se pueden producir y evitar situaciones generadoras de estrés causantes de situaciones anómalas desde el punto de vista de la salud, que en ocasiones forman parte de la personalidad y formas de hacer de los directivos y mandos o de la organización desajustada de la empresa, que como elementos idiosincráticos pueden pasar desapercibidos incluso en el diagnóstico y planes de acción; aspectos que se establecen como condiciones laborales permanentes: mandos con exceso de subordinados, jornadas laborales muy largas, frecuentes desplazamientos, jornadas de horarios rotativos, problemas en el clima laboral, exceso de trabajo, exceso de responsabilidad,

⁴⁷⁴ AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, cit., págs. 8 y 9.

⁴⁷⁵ AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, cit., pág. 9.

⁴⁷⁶ MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: "La prevención de riesgos psicosociales en España. Posibilidades presentes y futuras", *Revista Argentina de Derecho Laboral y de la Seguridad Social*, 24 junio 2012 (IJ - LXL - 62)

⁴⁷⁷ UGT: *Informe sobre riesgos físicos y psicosociales por situaciones de conflicto en el trabajo en el sector de la Atención a la Discapacidad*. www.feteugt.es/Data/UPLOAD/PRI-riesgos-fisicos-psicosociales-atencion-discapacidad

sometimiento a constantes juicios y evaluaciones, falta de apoyo de superiores, órdenes contradictorias, jefaturas diversas, introducción de nuevas técnicas y cambios frecuentes, reducción de plantillas, contratos temporales, exceso de control y supervisión, promoción de la competitividad, procesos y medios excesivamente organizados o excesivamente desorganizados⁴⁷⁸. En situaciones como las mencionadas, los propios trabajadores, junto a los directivos, pueden realizar esfuerzos y actividades de sensibilización respecto a los riesgos para la seguridad laboral, pues la propia implicación ha demostrado tener una influencia favorable en el comportamientos de los propios trabajadores en su conjunto⁴⁷⁹.

4.2.4. LA RS EN LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA, SUSPENSIÓN Y EXTINCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

En muchas ocasiones, se puede afirmar que las políticas de estabilidad o no en el empleo por parte de una determinada empresa, están directamente vinculadas con sus políticas de reclutamiento, selección y contratación, ya que en la medida en que se concibe como premisa general y objetivo empresarial la estabilidad laboral de los trabajadores junto a bajos niveles de rotación, se establecerán sistemas y procesos de selección encaminados a su logro y se realizarán contratos que así lo establezcan.

Los contratos estables, junto a su valor intrínseco, tienen una mayor protección por indemnizaciones contra posible despido y por seguros de desempleo contra la pérdida del mismo, pero quizá el aspecto más importante sea el hecho de que las personas sepan que, más allá de sus cualidades intrínsecas, de sus esfuerzos y de sus influencias personales, pueden esperar que la sociedad mediante sus respuestas legales, les ayude a mantener el puesto de trabajo. Ello ha sido así no sólo por la existencia de ciertas normas, sino también porque, *de facto*, se han creado dinámicas sociales en esa

⁴⁷⁸ DOMENECH LÓPEZ, Y. y GÓMEZ DÍAZ, J.C.: “Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada”, cit., pág. 191.

⁴⁷⁹ AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, cit., pág. 108.

dirección, incidiendo en las políticas públicas, en los procesos de negociación y en los pactos alcanzados⁴⁸⁰.

Actualmente, los mercados no son estables, ni siquiera con el apoyo del Estado. Para poder competir, las empresas han ido variando su estrategia de manera que puedan controlar, cada vez más en exclusiva, el tercer factor, el trabajo, consiguiendo, a través de determinadas estrategias, que sea éste el que asuma gran parte de las incertidumbres en solitario. La incertidumbre para los trabajadores es el significado profundo de la flexibilización del empleo⁴⁸¹. Las entidades del TSAS, al haber dependido en un importante porcentaje de acuerdos de colaboración con las Administraciones públicas y de las ayudas económicas de éstas y de las empresas lucrativas, en una situación de crisis y de retroceso en el gasto, sus ingresos se han visto reducidos, factor que ha provocado, al igual que en la empresa privada, una pérdida de puestos de trabajo.

4.2.4.1. EN LA REDUCCIÓN DE JORNADA Y EN LA SUSPENSIÓN DEL CONTRATO

La legislación laboral reconoce al empresario la facultad de modificar en mayor o menor medida las condiciones de trabajo de los empleados, para hacer efectivo el principio jurídico de conservación del negocio⁴⁸². Existen mecanismos puestos a disposición de las partes, para enfrentar situaciones de crisis coyuntural más o menos prolongada en el tiempo, que no necesariamente implican la destrucción de empleo en la empresa: las cláusulas de descuelgue salarial previstas en los convenios colectivos, u otras, implementadas en el seno de la empresa, que dentro del marco de la ley, se ajusten a las necesidades de la misma (flexibilidad horaria, modificación de estructura salarial) y que encontrarían su encaje legal en el artículo 41 del ET, que regula la modificación sustancial de condiciones de trabajo, tanto individual como colectiva. Un mecanismo empleado frecuentemente en la actualidad de modificación sustancial de condiciones de trabajo, tanto individual como colectiva. Otro mecanismo empleado

⁴⁸⁰ MIGUÉLEZ, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, *Papers*, núm. 81, 2006, pág. 15.

⁴⁸¹ MIGUÉLEZ, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, cit., pág. 15.

⁴⁸² SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C.: “La novación del contrato de trabajo: modificación sustancial de condiciones laborales”, AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V. Dir. y CHARRO BAENA, P. Coord.): *El Contrato de Trabajo. Volumen I. Régimen General del Contrato de Trabajo*, Madrid (Aranzadi Thomson Reuters), 2010, pág. 1315.

frecuentemente en la actualidad es el expediente de suspensión de contratos de trabajo y de reducción de jornada laboral. La empresa que ve reducida la actividad, reduce sensiblemente sus costes de personal, en tanto en cuanto se ahorra el pago de los salarios de los días que el trabajador tiene el contrato suspendido, además de bonificarse el 50% de la cuota patronal de Seguridad Social por contingencias comunes de esos días, con los límites establecidos. Por su parte el trabajador percibe la prestación por desempleo de los días en que ha permanecido afectado por la medida si bien asimismo, con los límites de dicha prestación.

No hay norma escrita sobre la forma y tiempo en que puede llevarse a cabo la suspensión de los contratos, por lo que prevalecerá lo que las partes acaben pactando en función de las particularidades de cada empresa. Es habitual que en el período de consultas con los representantes de los trabajadores, las negociaciones giren en gran medida sobre los complementos a abonar por la empresa a los trabajadores afectados. En el mismo sentido, autorizado un expediente de regulación de empleo, cuando la resolución administrativa no es nominativa la selección de los trabajadores que serán despedidos presenta graves problemas, dado que la Ley solo atiende a la prioridad de permanencia de los representantes de los trabajadores⁴⁸³. Seacual sea la decisión (unilateral o consensuada), ésta ha de ser siempre decisiva para superar la situación económica negativa coyuntural de la empresa⁴⁸⁴, pues para los trabajadores es preferible cambiar los términos en los cuales se presta el trabajo que dejar de prestarlo, por lo que si dicho cambio no se produce como consecuencia de un acuerdo entre las partes del contrato, el legislador permite que sea el empresario quien decida los términos en que se llevará a cabo dicha modificación⁴⁸⁵.

Algunas de las principales ONG que trabajan en España no han podido evitar reducciones de plantilla y acometer expedientes de regulación de empleo; otras han conseguido mantener sus proyectos gracias a las aportaciones de voluntarios, logrando que sus acciones tengan el máximo impacto con el mínimo coste. Algunas han optado

⁴⁸³ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “La selección de los trabajadores afectados por un expediente de regulación de empleo y la prioridad de permanencia de los representantes de los trabajadores”, *Diario La Ley*, núm. 7414, 2010, pág. 1 y ss.

⁴⁸⁴ ABRIL SÁNCHEZ, J.: “Expedientes de regulación de empleo sin despidos”, 2009, *Expansión.com*.

⁴⁸⁵ SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C.: “La novación del contrato de trabajo: modificación sustancial de condiciones laborales”, cit., pág. 1315.

por anteponer la acción social que prestan al mantenimiento de sus estructuras organizativas⁴⁸⁶.

Sea cual sea la causa por la haya que recurrir a la suspensión de contratos de trabajo o a reducciones de jornada, la empresa social mostrará su responsabilidad social en la medida en que se realicen con la consulta de los representantes de los trabajadores, o con los trabajadores en su conjunto en ausencia de aquellos⁴⁸⁷. Asimismo, en dichos procesos, será prioritario asumir criterios que tengan en cuenta los principios de responsabilidad social *supra* señalados: no discriminación y compatibilidad de vida familiar y laboral.

Es especialmente importante en este momento de la vida de la empresa, recordar la relación de desequilibrio existente entre empleadores y empleados por lo que se refiere a la situación de poder, de modo que se eviten situaciones en las que los trabajadores sean coaccionados u obligados a aceptar acuerdos de desventaja⁴⁸⁸, ante la opción de posibles despidos como alternativa. En el Estatuto de los Trabajadores se señalan los diferentes aspectos relativos a la modificación sustancial de condiciones de trabajo: procedimiento general y subsidiario, lugar de trabajo, cambios defunciones, cuantía salarial, de modo que en su cumplimiento se eviten posibles arbitrariedades y abusos por parte de los empleadores.

El art. 41 del ET exige probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción para justificar la decisión del empresario de realizar las mencionadas modificaciones. Estas causas justificativas vinculan la modificación de las condiciones de trabajo al interés de la organización, lo que les otorga un carácter objetivo, no siendo posible por la mera conveniencia particular de los dueños o directivos de aquella. Del mismo modo, el art. 47 ET condiciona el supuesto suspensivo a la concurrencia justificativa y a la tramitación de un procedimiento formal. Según establece el *Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y*

⁴⁸⁶ EFE: “Las ONGs también recortan plantillas por la crisis”, 2012. www.expansion.com/2012/07/21/economia

⁴⁸⁷ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, cit. pág. 171.

⁴⁸⁸ TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, cit., pág. 172.

reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción aprobado por RD 1483/2012, de 29 de octubre, requerirá el inicio de un periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores con los que se tratará de llegar a un acuerdo (art.16); consultas que habrán de realizarse desde el deber recíproco de buena fe, por ambas partes del contrato⁴⁸⁹, desde los derechos fundamentales a la libertad de expresión y a la libertad de información [art. 20.1.a) y d) CE]. El elemento temporal forma parte de todo expediente suspensivo, exigiendo brevedad en la duración y en el alcance de las consecuencias⁴⁹⁰. En todo caso, el alcance y duración de las medidas de suspensión de los contratos o de reducción de jornada se deberán adecuar a la situación coyuntural que se pretende superar con ellas.

Los comportamientos realizados en este contexto por las entidades del TSAS, deben estar motivados del mismo modo que los del resto de empleadores. No obstante, respecto a ellas, se puede señalar la importancia que tiene la responsabilidad social empresarial en la gestión adecuada de la organización en etapas anteriores a la que provoca dichas modificaciones; a saber, las razones argumentadas pueden ser económicas –y serlo legalmente, como se ha señalado *supra*, en la medida en que los ingresos se vean reducidos al depender de subvenciones o conciertos con la Administración pública-, pero las principales razones, discretas y no siempre conscientes, pueden ser “organizativas”, interpretando dicho término desde las responsabilidades en materia de gestión, que resultan inadecuadas, al asumir proyectos que exceden las posibilidades reales de la propia organización e implican a un número elevado de trabajadores para llevar a cabo las diferentes actividades que llevan aparejadas, de modo que al perder la financiación principal, los trabajadores verán modificada su situación laboral, por unos antecedentes en los que no participaron, ni ellos, ni sus representantes legales.

⁴⁸⁹ MARTÍNEZ BARROSO, M.R.: “Obligaciones del trabajador en la relación de trabajo”, cit., pág. 586.

⁴⁹⁰ SERRANO GARCÍA, J.M.: “Las suspensiones contractuales y las excedencias”, en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V. Dir. y CHARRO BAENA, P. Coord.): *El Contrato de Trabajo. Volumen I. Régimen General del Contrato de Trabajo*, Madrid (Aranzadi Thomson Reuters), 2010, pág. 1554.

4.2.4.1. EN LA EXTINCIÓN DEL CONTRATO POR DESPIDO

En las situaciones de crisis económica o empresarial, si los empresarios pierden sus medios y su capital, los trabajadores, que han aportado su tiempo, sus conocimientos, sus sacrificios, sufren pérdidas de no menor gravedad: los ingresos económicos que les permiten orientar y desarrollar dignamente su vida (y la de su familia), la plataforma de realización personal y pertenencia a un grupo social que se constituye, en muchas ocasiones, en medio para la participación activa en la sociedad, tanto de forma objetiva como subjetiva; La crisis económica supone para el capital una caída en su tasa de beneficio o incluso incurrir en pérdidas, y la consecuencia más importante para los trabajadores es el paro y la recesión salarial⁴⁹¹. Se puede afirmar, por tanto, que en los procesos de reestructuración productiva, son los trabajadores quienes reciben los embates más excluyentes⁴⁹².

El trabajo subsumido en el capital es indiferente a las finalidades de la producción; da lo mismo producir energía nuclear, que minas antipersonales, o un periódico; trabajar en un banco, en una fábrica o en un hotel. Esta indiferencia por las finalidades se evidencia con crudeza cuando el esfuerzo del trabajador que ha dedicado toda una vida al servicio de la empresa, se ve recompensada con la extinción de su contrato porque al capital ha dejado de serle útil. El desprecio a sus conocimientos profesionales, a su entrega y a su vida, son el brusco despertar de una vida de trabajo al servicio del capital, en la que el fin no ha sido ni la construcción de la sociedad ni su desarrollo como ser social⁴⁹³. Pero considerar a los seres humanos fuerza de trabajo prescindible, no es, en el siglo XXI, una característica exclusiva de las empresas capitalistas. Son muchas las entidades del Tercer Sector de Acción Social y sus empresas vinculadas, las que poseen políticas de recursos humanos mimetizadas de la

⁴⁹¹SEMINARI D'ECONOMIA CRÍTICA TAIFA (BUSQUETA, J.M. *et alii*, Col.): "De la crisis financiera a la crisis económica. La complejidad de la crisis y sus consecuencias", *Seminari d'economia crítica Taifa*, Informe núm. 06, 2009.
<http://informes.seminaritaifa.org/informe06>

⁴⁹² CAMEJO, A.J.: "Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad social en las Organizaciones Empresariales en el Siglo XXI", cit., pág. 214.

⁴⁹³ MORÁN, en BARRIGÜETE GARRIDO, L.M.: *De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el Tercer Sector*, cit., pág. 82.

empresa lucrativa. De este modo, no solo se rigen por los mínimos establecidos en los convenios colectivos aplicables respecto a las condiciones de trabajo, sin realizar una mera crítica al sistema del que dicen aborrecer y sin negar las prácticas que aun siendo legales pueden no ser legítimas o convenientes (o que como tal han sido contestadas por diferentes colectivos sociales), sino que en aras de eficacias o eficiencias no siempre justificadas, extinguen los contratos de trabajo cuando los directivos o gestores así lo consideran. De modo que, señalando con mayor o menor poesía que su misión es la construcción de una sociedad justa y el desarrollo de los individuos como sujetos sociales, no dudan en prescindir de ellos abocándolos, en ocasiones, a un futuro de marginación, ya que en más de una ocasión, los trabajadores de una entidad del TSAS pueden verse abocados a pasar de trabajar en una organización de bienestar, a tener que ser usuarios de los mismos servicios sociales en los que han trabajado⁴⁹⁴. La inestabilidad del empleo se traduce, o corre el riesgo de traducirse, en inestabilidad de las condiciones de vida y de bienestar.

La seguridad en el empleo significa que el contrato estable es la norma y que la mayoría de la población está empleada en trabajos de larga duración. Dicho contrato suele estar protegido por indemnizaciones contra un posible despido y por seguro de desempleo contra la pérdida del mismo. Los recursos humanos, por un lado, son el conjunto de destrezas, conocimientos y experiencia que la organización pone en juego para alcanzar sus objetivos y por otro es un grupo de personas sobre los que la organización tiene una cierta responsabilidad social. Por tanto, cualquier dimensionamiento debe ir asociado a un análisis de valor del conjunto de competencias y destrezas de que se dispone y que se necesitan y necesitarán a medio y largo plazo, por lo que en el caso de reducción, se debe realizar un análisis y planificación que permita adecuar los programas de reclutamiento y formación a las necesidades futuras y que facilite las decisiones sobre la plantilla⁴⁹⁵.

La rescisión del contrato por despido puede suceder desde diferentes supuestos y tener, por tanto, diferentes tratamientos jurídicos: despido nulo, procedente e

⁴⁹⁴ FERNÁNDEZ, M., en CORTÉS LEÓN, C.: “Trabajar en el Tercer Sector: ¿Qué perfiles buscan las ONG?”, cit.

⁴⁹⁵ SAND. CONSULTORES PARA EL TERCER SECTOR: “Dimensionamiento y focalización de plantillas”.
<http://sand.org.es/wp-content/uploads/2011/08/Dimensionamiento-y-focalizaci%C3%B3n-de-plantillas>.

improcedente. Seguidamente se realizan diversos planteamientos respecto a los comportamientos que, en cada caso, pueden tener o no las entidades del TSAS socialmente responsables.

A) En situaciones de despido nulo e improcedente

El despido nulo es aquel en que la empresa vulnera derechos fundamentales, donde la persona es discriminada, es decir, que trae causa en situaciones de discriminación prohibidas en la Constitución Española (arts. 14, 17 y 23) por suponer una vulneración de los derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador, pero, sobre todo, por su condición de mujer embarazada o representante sindical. En Derecho laboral se considera nula de pleno derecho cualquier actuación que implique una discriminación. Así se establece en el artículo 17 del ET cuando considera nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español.

Entre otras consecuencias de la declaración del despido nulo, se produce la readmisión inmediata del trabajador en el mismo puesto de trabajo, categoría y salario que tenía con anterioridad al mismo. El despido nulo acarrea, como consecuencia legal, la readmisión al puesto de trabajo. Si se consigue esta nulidad en sede judicial, ello se traduce no en una verdadera situación de tener que volver a trabajar (tras un conflicto laboral se hace difícil o indeseable para ambas partes), sino en una posición de verdadera fuerza para negociar la salida de forma más ventajosa que si se reconoce la improcedencia⁴⁹⁶.

Si bien, es posible que no todos los ciudadanos conozcan los motivos por los que un despido pueda ser considerado nulo, es poco creíble que no sean conocidos por los

⁴⁹⁶ ADVOCAT LABORALISTES: *Despido nulo*. www.advocatslaboralistes.com/index.php?sec=4

directivos y gestores de las organizaciones empresariales, sean estas lucrativas o no lucrativas, teniendo en cuenta, asimismo, que éstas últimas, también cuentan con asesores jurídicos de forma permanente. Por ello, nada positivo puede decirse del comportamiento de una entidad del TSAS que se vea incurso en un procedimiento de despido que reciba una calificación de nulidad por sentencia judicial.

El despido improcedente es todo aquel que no encuentra causa legal que lo justifique. También reciben tal declaración de improcedencia aquellos despidos en los cuales el empresario ha pretendido plantearlos como objetivos o disciplinarios pero no se ha podido demostrar las causas económicas o disciplinarias que se aducen, bien por no ser ciertas, proporcionales a la medida o por la simple falta de prueba. Asimismo, son despidos nulos los realizados tras contratos temporales fraudulentos.

El interés de la calificación, consiste en las diferentes repercusiones para el trabajador si el despido se califica como un despido improcedente (calificación que conlleva el derecho del trabajador a recibir una indemnización económica según los años trabajados o una readmisión) o como un despido nulo en base a una vulneración de sus derechos fundamentales (calificación que conlleva la obligación del empresario de readmitir al trabajador, más el abono de una indemnización -esta última en determinados supuestos-) (art. 56 ET). Teniendo en consideración las consecuencias de una u otra calificación, dicho debate no es intrascendente para los empresarios y obviamente es de gran importancia desde los principios y la estrategia de RSE. Y, que por razones obvias, para quien es realmente importante es para los trabajadores, por razones económicas y de permanencia o no en el puesto de trabajo.

Un ejemplo que puede incorporarse al debate, en tanto puede representar un dilema ético, es la decisión a tomar por la empresa ante la opción de despido de un trabajador por razón de su enfermedad; pues este sería inicialmente, calificado como un despido improcedente, y no nulo⁴⁹⁷.

⁴⁹⁷ En este sentido, la consideración del despido de un trabajador en situación de baja como discriminatorio en base al artículo 14 de la Constitución Española fue objeto de unificación de doctrina por el Tribunal Supremo a través de sentencia de 29 de Enero de 2001, seguida por otras. Estableciendo que dicho despido debe considerarse improcedente por no poder incluirse en ninguna de las causas de discriminación detalladas en el artículo 14 de la CE.

En muchas ocasiones existen trabajadores en las empresas en situación de baja prolongada. Esta situación no es una situación deseada desde el punto de vista de los intereses empresariales, pues comporta que la rentabilidad que estos trabajadores proporcionan a la empresa sea baja, existiendo determinados costes empresariales. La generación de todos estos costes sin rentabilidad alguna a cambio, ha llevado a que las empresas aborden en muchas ocasiones esta situación por la vía del despido⁴⁹⁸.

En el caso de las entidades del TSAS, la práctica de despido calificado impropio se convierte en una situación delicada desde la ética y la responsabilidad social empresarial. En primer lugar, debido a que la motivación de llegar a la extinción del contrato de uno o varios trabajadores, puede proceder de causas espurias y, en segundo término, por el dilema frente a la decisión que se verán obligados a tomar: indemnizar económicamente en los términos legalmente establecidos u optar por la readmisión. Desde los planteamientos que se han venido describiendo a lo largo del trabajo, por lo que se refiere a los principios y misión del conjunto de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, la única alternativa coherente será la readmisión, y ello fundamentado desde dos criterios: primero, porque el importe de la indemnización no procede de los excedentes o beneficios de los dueños o accionistas de la organización, es decir, la indemnización no se entenderá como una "multa" por realizar un despido que no se debería haber planteado, multa que todo capitalista puede aceptar de buen grado por satisfacer su deseo de despedir o bien para no someterse a situaciones difíciles que puedan producirse en la relación tras un conflicto laboral, sino que los socios o directivos de las entidades del TSAS, no indemnizan a cargo de su patrimonio, lo hacen con el destinado a la misión, es decir, a las actividades dirigidas a la atención de las necesidades, problemas o situación de marginación de los destinatarios: socios o población en general, ingresos que obtienen principalmente de la Administración, la empresa lucrativa y los donantes particulares; y de ningún modo, los gastos de indemnizar pueden incluirse entre los gastos de gestión éticamente justificables, señalados *supra*. Segundo, porque el trabajo considerado como un derecho, posibilita al trabajador satisfacer sus necesidades ineludibles y alcanzar sus fines, de los más elementales a los más altos, por lo que el despido, aun con indemnización económica, -

⁴⁹⁸ En la actualidad, la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, Tribunal Supremo y Tribunal Constitucional coinciden en la imposibilidad de considerar el despido de un trabajador por razón de su enfermedad como un despido nulo: STS de 29 de Enero de, STC de 12 de Septiembre de 2005 y STJ de las Comunidades Europeas de 11 de julio de 2006.

cada vez establecida en intervalos más bajos (treinta y tres días por año trabajado con una cuantía máxima de veinticuatro mensualidades, art. 56 ET)-puede suponer para muchos trabajadores una situación de riesgo de exclusión. Siendo por tanto la opción de la indemnización, un comportamiento irresponsable sin evitación de las consecuencias concretas consecuentes.

Es importante no olvidar que los miembros de las juntas directivas y los técnicos directivos de las entidades del TSAS, están formados por un número de personas con motivaciones individuales que permanecen habitualmente en el ámbito de la intimidad, pero que como grupo, sus intereses y cometidos son (han de ser) conocidos por el resto de los grupos de la organización; en este supuesto, ambos se verán directamente involucrados en los despidos, por lo que han de tomar las decisiones obligados por los puestos que ocupan, por elección democrática temporal y coyuntural los primeros y en relación laboral los segundos, y no por la titularidad de la empresa.

B) En situación de despido por causas objetivas

La actual situación económica, calificada de crisis a nivel mundial, está teniendo importantes repercusiones sobre el empleo tanto en pequeñas como en grandes empresas. Una situación económica negativa, que afecte a aspectos financieros, productivos y comerciales de la empresa, que produzca desequilibrios en su balance y que ponga en peligro su propia subsistencia, le permite adoptar medidas de reestructuración empresarial. Las compañías que se encuentren en una situación deficitaria, que se pueda paliar a través de la reducción de personal, están legitimados para plantear despidos colectivos y objetivos. Los problemas económicos de las empresas suelen estar vinculados a otros, normalmente de tipo productivo, por lo que para la superación de una crisis económica la reducción de plantilla normalmente ha de ir acompañada de otras medidas como pueden ser la reducción de gastos que no sean de personal, la enajenación de activos, la ampliación de capital, la disminución de beneficios o la búsqueda de nuevos mercados⁴⁹⁹. En el caso de las fundaciones y

⁴⁹⁹SESMA, F.: “Herramientas y estrategias que proporciona el marco laboral a las empresas para hacer frente al actual contexto de crisis”, *Togas83-La Vanguardia*, 2008.
www.togas.biz/articulospreprint

asociaciones, podría intentarse, además de las anteriores (salvo las impropias por su carácter no lucrativo: capital, beneficios), otras como la búsqueda de donantes no habituales o llevar a cabo planes de fidelización⁵⁰⁰.

Tal, y como funcionan las organizaciones no lucrativas financiadas principalmente por fondos externos⁵⁰¹, si no se logran las contribuciones consideradas necesarias, no es posible alcanzar los objetivos planteados⁵⁰², si bien, parece existir una tendencia a establecer los objetivos antes de conocer los medios económicos necesarios y tener asegurados los mismos, en lugar de trabajar desde una práctica en la que primero se conocen los fondos y con ellos se planifican los objetivos, las metas y las acciones correspondientes, entre las que figuran la contratación de trabajadores; lo cual llevará a evitar en ciertos momentos una inflación de posteriores.

En las entidades del TSAS, un aspecto clave difícil de superar, es la inestabilidad, ya que muchos puestos están sujetos, como se ha indicado *supra*, a la obtención de subvenciones, la renovación de convenios anuales o la adjudicación de contratos. Ante tal situación, se plantea por las propias organizaciones del sector, la necesidad de trabajar para, junto a las Administraciones públicas, procurar el carácter plurianual de aquellos, de modo que entidades y profesionales cuenten con cierta estabilidad⁵⁰³, pues la inestabilidad del empleo se traduce, o corre el riesgo de traducirse, en inestabilidad de las condiciones de vida y de bienestar.

La incertidumbre ante la crisis requiere confianza entre empleadores y trabajadores. En ocasiones, la suscripción individual o colectiva de pactos de modificación de condiciones de trabajo u otras medidas de flexibilidad interna evitará

⁵⁰⁰ ÁGORA SOCIAL: *Cómo gestionar la relación con los donantes*, Madrid (Asociación Española de Fundraising).
www.aefundraising.org/upload/85/30/Como_gestionar_las_relaciones_con_los_donantes.pdf

⁵⁰¹ FUENTES PERDOMO, J.: “Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera”, *Revista española del Tercer Sector*, núm. 6, 2007, pág. 96.

⁵⁰² EUROPAPRESS: “Muchas crisis y pocos fondos: las ONG obligadas a reducir su asistencia humanitaria”, 2015.
www.europapress.es/internacional/noticia-muchas-crisis-pocos-fondos-ong-obligadas-reducir-asistencia-humanitaria-20150523085746.html

⁵⁰³ CANTO RAFAEL, A. y LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R. *et alii*. *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia*, Bilbao (Observatorio Tercer Sector de Bizkaia), 2011, pág. 58.
www.bizkaia.eus/home2/Archivos/DPTO3/Temas/Pdf/Libro%20Blanco.

decisiones más drásticas. A tal efecto, es interesante recordar que en las entidades objeto de estudio, en muchos casos los sujetos empleadores son, o bien gestores técnicos, que como grupo de interés diferenciado, pueden realizar ajustes de plantilla en su propio beneficio a espaldas de los verdaderos responsables (patronos o juntas directivas); o bien, miembros de las juntas directivas, que aun siendo elegidos democráticamente, su permanencia es temporal, produciéndose en ocasiones la circunstancia de desconocer el número, las categorías y los cometidos de los trabajadores. Este aspecto, como otros ya señalados, invalida la posibilidad de asignar a las entidades del TSAS la actuación socialmente responsable, como un atributo intrínseco de las mismas⁵⁰⁴.

La extinción procedente del contrato de trabajo puede producirse, según establece el art. 49 ET, entre otras causas, por: 1) despido colectivo por causas objetivas legalmente procedentes (art. 51), entendiéndose por tal, las económicas, técnicas, organizativas o de producción, y 2) despido individual del trabajador, siendo causas objetivas del mismo: a) la ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa, b) falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables, c) por causas objetivas económicas, técnicas, organizativas o de producción (art. 52); así como por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.

En el ámbito de las entidades no lucrativas, a diferencia de las empresas lucrativas, tanto la resolución del contrato por motivos objetivos como el realizado por motivos disciplinarios, debe ser realizada desde la reflexión y el análisis objetivo de la situación negativa de y para la entidad. Es conveniente que un experto revise la redacción, la técnica y las formalidades del despido, pero también es necesario, desde una estrategia empresarial de RSE, que previamente se estudien correctamente los motivos del despido, desde el diálogo con los representantes de los trabajadores y con

⁵⁰⁴ Las posturas más radicales señalan que, en la práctica, muchas organizaciones sin fin de lucro ayudan a promover la privatización de los servicios sociales, en tanto estos se asumen como campo y contenido de la propia misión, dirigida y gestionada por una élite de profesionales procedentes por su formación y pertenencia social a capas sociales defensoras del libre mercado en su vida privada. Vid. PETRAS, J.: *El impacto político y social del neoliberalismo*, 2000. www.rebellion.org/hemeroteca/petras/impactoneo.htm

los trabajadores como grupo, ya que en la mayor parte de las entidades estos son un número reducido.

Actualmente, se considera que la flexibilidad laboral permite entre otros aspectos, ajustar empleo y retribución y evitar, en gran parte de los casos, la resolución de contratos de trabajo que tienen un efecto negativo añadido para los trabajadores, tanto en el plano psicológico como en el mantenimiento de la formación⁵⁰⁵. La Ley 3/2012 contiene un conjunto de medidas para favorecer la flexibilidad interna en las empresas como alternativa a la destrucción de empleo, considerando que en un sistema que genera incentivos adecuados, las empresas pueden hacer frente a las oscilaciones de la demanda recurriendo a mecanismos diferentes al despido, que preserven el capital humano de la empresa, tales como reducciones temporales de salario o de jornada, entendiendo que no despedir puede ser considerada una acción de gran responsabilidad social. En todo caso, la organización ha de tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos asociados, llevando a cabo así una reestructuración responsable⁵⁰⁶.

El modelo laboral actual potencia ampliamente el poder del empresario en la administración de las condiciones de trabajo en detrimento del poder contractual. Las ideas-fuerza de política legislativa laboral, manifestadas entre otros aspectos en la facilitación de la justificación del despido por causas económicas, el abaratamiento de la indemnización y la supresión de los salarios de tramitación del despido disciplinario improcedente(en caso de que se opte por la readmisión, salvo para los representantes legales de los trabajadores), la generalización de la inaplicación en la empresa de las condiciones de trabajo establecidas en el convenio colectivo de aplicación a la misma, la configuración legal de la prioridad aplicativa del convenio colectivo de empresa (respecto del convenio sectorial estatal, autonómico o de ámbito inferior y para una amplia lista de condiciones de trabajo principales) indican un desplazamiento sensible de la línea de equilibrio del modelo laboral en vigor hacia los intereses empresariales

⁵⁰⁵ CALVO ORTEGA, R., en ALGORA JIMÉNEZ, J.M.: “La economía social; crisis y recuperación económica”, *Historia Actual Online-HAOL*, núm. 26, 2011, pág. 134.

⁵⁰⁶ FORÉTICA: *Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. SGE 21/Versión 2008*, pág. 17.
http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF

refuerzan el poder individual del empresario en la gestión de las condiciones de trabajo, con vistas a la consecución de un modelo pleno de gestión empresarial⁵⁰⁷.

Pero las argumentaciones del empresario capitalista en un mercado liberal, independientemente de su mayor o menor acierto⁵⁰⁸, respecto a las medidas consideradas más adecuadas para garantizar la competitividad y la sostenibilidad⁵⁰⁹, no han de ser las mismas que empleen las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, especialmente cuando como tal sector se denuncian las situaciones de exclusión social como efecto principal de las condiciones sociales derivadas de las relaciones de poder propias del liberalismo económico⁵¹⁰. Si tener un comportamiento ajustado a la ley laboral exime a las organizaciones de incurrir en responsabilidad jurídica, desde ciertos planteamientos, una estricta y correcta adaptación del comportamiento empresarial a aquella sin contemplar otras formas más beneficiosas, podría ser considerada una práctica de actuación alejada de la filosofía de responsabilidad social empresarial.

Por lo señalado, reaccionar de manera adecuada ante las situaciones que se puedan presentar de controversia, conflicto o crisis en el seno de la empresa, entre los empleadores y los trabajadores mejorando lo establecido en las normas, se plantea como un auténtico reto para los directivos de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social que se propongan una actuación socialmente responsable. Ante esta situación, las organizaciones podrán reaccionar desde un enfoque estratégico en el que se cuestionan

⁵⁰⁷ PALOMEQUE LÓPEZ, M.C.: “Una ruta bajo sospecha: hacia la creación de empleo a través de la facilitación y el abaratamiento de los despidos (acerca de la reforma laboral 2012 del Gobierno del Partido Popular)”, *Ars Iuris Salmanticensis*, Vol. 1, núm. 1, 2013, págs. 64-67.

⁵⁰⁸ Según la OIT, las oportunidades para lograr la sostenibilidad de las empresas exige unas determinadas condiciones básicas, entre las que se señalan: buena gobernanza y diálogo social, equidad e inclusión económica y social, estabilidad macroeconómica y gestión adecuada de la economía y administración responsable del entorno, en OIT: “La promoción de empresas Sostenibles”, *Conferencia Internacional del Trabajo, 96ª reunión*, Informe VI, Ginebra (Oficina Internacional del Trabajo), 2007, pág. XII.

⁵⁰⁹ Las empresas llegan a ser sostenibles cuando son competitivas y funcionan en un entorno competitivo. Esto es fundamental para lograr que los mercados funcionen, incrementar las opciones, estimular la innovación y crear riqueza. Si bien el concepto de competitividad reviste una importancia vital, no hay que olvidar que es difícil de definir y de medir y es también problemático porque prácticamente todo tiene importancia para la competitividad, y lo que más importa ha de cambiar probablemente a lo largo del tiempo a medida que las economías y las sociedades evolucionan, y ha de variar de un lugar a otro o de un sector a otro, en OIT: “La promoción de empresas Sostenibles”, cit.pág. XII.

⁵¹⁰ Sobre el particular, es interesante el planteamiento realizado respecto a las ONGD y su relación con la globalización liberal por ROCA MARTÍNEZ, B.: *La solidaridad organizada: profesionalización y burocracia en las ONGD en Andalucía*. Tesis doctoral, Sevilla (Universidad de Sevilla), 2011.

todos aquellos elementos que no aporten valor a la organización, poniendo el énfasis en decidir qué hay que dejar de hacer o qué hay que hacer de manera diferente. Y todo ello, involucrando y alineando a los empleados con las decisiones a tomar y las acciones a llevar a cabo, pues las personas son un elemento clave en las organizaciones y su comportamiento y actitudes tienen a la larga tanto o más impacto en los costes como las mejoras en sistemas y procesos.

4.3. LA TRASPARENCIA Y LA COMUNICACIÓN PÚBLICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La comunicación es considerada un eje transversal en toda organización y una herramienta gerencial que apoya la divulgación y apropiación de prácticas éticas y socialmente responsables. La comunicación es parte de la responsabilidad social de las empresas, en tanto comunica su realidad a las distintas audiencias, tanto internas como externas y a la opinión pública en general⁵¹¹. La función de la comunicación sirve de apoyo en el diseño de la estrategia corporativa; en este sentido, se ha de resaltar que los objetivos estratégicos fijados por la alta dirección, son influidos y dan respuesta a otros actores que intervienen en el proceso, desde relaciones directas o indirectas⁵¹².

Las empresas y organizaciones satisfacen las expectativas de los grupos de interés dando a conocer a estos la labor que realizan en los diferentes ámbitos de su actividad, manifestando sus decisiones e implicándoles en sus objetivos, apoyando de este modo la idea ya planteada, de que la integración de la responsabilidad social debe ser el resultado de una actividad bidireccional. La credibilidad de los compromisos de RSE que adopten voluntariamente las organizaciones está en función de la transparencia de su gestión y, aunque pueden existir otros instrumentos para plasmar este propósito, el Informe de RSE se ha constituido en la vía más utilizada para su comunicación hacia

⁵¹¹ BRICEÑO, S., MEJÍAS, I. y MORENO, F.: “La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial”, *Daena: International Journal of GoodConscience*, Vol.5, núm, 1, pág. 37.

⁵¹² MAZO, J.: *Estructuras de la Comunicación por Objetivos*, Barcelona (Editorial Ariel), Barcelona, 2001, pág. 56.

terceros. Un instrumento que, por otro lado, también puede servir como una herramienta más de gestión interna, integrada en la operativa diaria como una acción específica, aunque con una perspectiva transversal que implique a todas las actividades. Asimismo, que sirva como un instrumento para una relación positiva con los grupos de interés⁵¹³.

4.3.1. LA PROPUESTA FORMAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para el empresario, la actuación de responsabilidad social empresarial desarrollada voluntariamente puede significar que, en función de sus poderes organizativos, deviene creadora de derechos y obligaciones jurídicamente exigibles⁵¹⁴. En este sentido, se instrumentaliza el poder de dirección en el ámbito de la RSE de forma no diferente a como se utiliza aquél en el ámbito del orden social⁵¹⁵. Aquí, el poder de dirección del empresario tiene claros efectos jurídicos; lo tiene en cuanto creador de derechos, por ejemplo, las condiciones más beneficiosas; *a sensu contrario*, se plantea que las acciones de RSE, suponen un compromiso adicional no exigible en vía heterónoma, como manifestación de la libre autonomía de la voluntad empresarial, de modo que, respetando la ley y los convenios, establezca regulaciones para mejorar las condiciones de los empleados, pero con la facultad incondicionada de volver atrás sobre las mismas sin quedar definitivamente vinculadas por ellas⁵¹⁶.

Se plantea así, que la estrategia adecuada para preservar la situación mencionada de remover tales acciones, supone optar por que dichas medidas de RSE se concreten en

⁵¹³ CONSEJO ESTATAL RESPONSABILIDAD SOCIAL: “Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”, *Grupo de Trabajo 3: Documento Consumo Socialmente Responsable, consenso mayoritario*, 2011, pág. 2. <http://www.responsabilidadimas.org/canales/index.asp?canal=8>

⁵¹⁴ OTXOA-ERRARTE, R. y LANDA, J.P.: “PYME y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000”, *Oñati Socio-Legal Series*, Vol. 2, núm. 2, 2012, pág. 69.

⁵¹⁵ En extenso, GARCÍA VIÑA, J.: “Los poderes del empresario”, en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V., Dir. y CHARRO BAENA, P., Coord.), *El Contrato de Trabajo. Volumen I. Régimen General del contrato de trabajo*, Cizur Menor (Aranzadi-Thomson Reuters), 2010, pág. 673 y ss.

⁵¹⁶ DE LA VILLA GIL, L.E., en FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, cit., págs. 95-96.

un Código Ético⁵¹⁷, en tanto instrumento de manifestación y comunicación, en lugar de llevar las mismas al contexto formal del Convenio Colectivo, situación en la cual sería más probable que se produjese la irreversibilidad. Y ello al considerar que la RSE no debe ser considerada, en ningún caso, sustitutiva del régimen legal de derechos sociales, ni rehuir con ella la posibilidad de elaborar nuevas disposiciones legales⁵¹⁸, sino formas de proceder que favorezcan y materialicen la generación de valor agregado para las partes interesadas e involucradas⁵¹⁹, pues el carácter vinculante de los acuerdos pactados en el ámbito de la negociación colectiva, no resta valor e importancia al esfuerzo realizado por las empresas para mejorar su relación con el grupo de empleados, y se han de ubicar, por ello, dentro del ámbito de la responsabilidad social⁵²⁰.

Una situación ejemplar a señalar como actuación socialmente responsable, es aquella en la que una empresa afectada por el convenio de centros de atención a discapacitados, fuese un paso más allá de lo establecido en el convenio colectivo, retribuyendo los permisos por ausencias para visitas médicas que no deriven en baja laboral⁵²¹ y estableciendo con los trabajadores relaciones directas de diálogo a fin de buscar fórmulas de implicación en el trabajo que compensasen dichas ausencias, y cuyo comportamiento, al constituirse como singular de una empresa, con mayor excelencia que otras, no ha de ser incorporado al convenio colectivo de referencia; otra cosa distinta es, que a la larga el ejemplo sea compartido y generalizado, modificando al respecto los criterios de las contrapartes negociadoras.

Del mismo modo que a lo largo de la historia las empresas de forma unilateral reconocieron importantes derechos de los trabajadores, tanto por propia iniciativa en

⁵¹⁷ Argumentación ajustada a la sentencia STS 7 de marzo 2007. En la doctrina, FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, cit., pág. 95.

⁵¹⁸ CAMEJO, A.J.: “Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad social en las Organizaciones Empresariales en el Siglo XXI”, cit., pág. 211.

⁵¹⁹ MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R. *et alii*: “Reflexiones”, en AA.VV. (RODRÍGUEZ GARCÍA, H.J. y AGÜEROS SÁNCHEZ, F. Coords.), Saltillo (Universidad Autónoma de Coahuila), 2013, pág. 234.

⁵²⁰ Este es el parecer de algunas organizaciones empresariales. Vid. CEOE: *La empresa y la responsabilidad social*, Madrid (Confederación Española de Organizaciones Empresariales), 2006, pág. 29.

⁵²¹ El XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad establece que “tendrán la consideración de permisos no retribuidos las ausencias para visitas médicas que no deriven en baja laboral y serán descontados de la retribución del trabajador en el mes en que se produzca la visita médica que, en todo caso, habrá de justificarse por el trabajador” (art. 52.b).

respuesta a intereses endógenos como en respuesta a presiones de iglesias y grupos caritativos, dando lugar a un desarrollo evolutivo durante el cual las iniciativas de mejora fueron pasando de compromisos empresariales unilaterales a una obligación legal o convencional, como consecuencia del activismo estatal y la reivindicación sindical⁵²², actualmente, muchas formas de hacer que inicialmente eran consideradas materia de RSE han pasado en pocos años a formar parte del contenido de las leyes y de los convenios colectivos; generando procesos de permutación que pueden entenderse desde una perspectiva continua.

Por lo señalado, aun situándonos en las posiciones más radicales desde las que se concibe al Estado y a las organizaciones sindicales como únicas fuentes de mejora y protección de los trabajadores por vía legislativa y contractual, siempre habrá en una sociedad cambiante y “líquida”⁵²³ situaciones que, problematizadas en el seno de la empresa, se enfrenten con medidas unilaterales por parte del empleador (sea o no capitalista) procedentes del diálogo con los trabajadores como grupo de interés, con vocación de incrementar la calidad en el empleo y la mejora en la vida de todos los miembros de la organización o comunidad empresarial.

El desafío principal en materia de responsabilidad social empresarial, como en la mayor parte de los aspectos relacionados con las organizaciones e instituciones sociales, es que sus posibilidades de desarrollo son inmensas y que, en tanto son los individuos los que toman las decisiones, dicho avance dependerá de su imaginación para idear situaciones y modos de mejora.

⁵²²RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M.C.: “Responsabilidad social empresarial, Derecho del trabajo y crisis económica”, en AA.VV.: *La Responsabilidad Social Empresarial: un Nuevo Reto para el Derecho*. Madrid (Marcial Pons) 2009, pág. 65.

⁵²³Concepto aplicado por el sociólogo BAUMAN para definir la actual sociedad en la que todo es precario y cambiante, en oposición a la vieja sociedad sólida, construida sobre bases estables como la familia, el empleo o las instituciones políticas. Vid. ALONSO BENITO, L.E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J.: “Consumo y sociedad líquida en la obra de Zygmunt Bauman: una recapitulación crítica”, *Estudios filosóficos*, Vol. 58, núm. 167, 2009, págs.9-29; SÁNCHEZ CAPDEQUÍ, C.: “Flujos, elementos y formas sociales: la modernidad líquida a debate”, *Política y sociedad*, Vol. 43, núm. 2, 2006, págs.63-84.

4.3.2. LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Podría pensarse que si llega el momento en que las entidades del Tercer Sector social i) llevan a cabo una gestión empresarial respetuosa al cien por cien con la legislación, ii) firman convenios colectivos como sector específico en los que se plasmen los valores y principios de las mismas, iii) establecen diálogos igualitarios con los trabajadores y sus representantes, y iiiii) gestionan los diferentes momentos de los procesos de trabajo: captación, selección, contratación, formación, promoción, permanencia y abandono de los trabajadores, desde las formas entendidas internacionalmente como socialmente responsables, dando pasos positivos en el marco de sus posibilidades y recursos, tal vez la información sobre dichos comportamientos no fuese necesaria. Ante este planteamiento, la respuesta más acertada es que siempre será adecuada, conveniente y requerida dicha comunicación, y ello porque tal comportamiento será considerado, desde la legitimidad, socialmente responsable, solo si, entendido como promesa unilateral, producto de un diálogo permanente con los trabajadores, con posterioridad a su plasmación práctica se produce una justificación pública de dicho compromiso público⁵²⁴. Así, la transparencia de gestión constituye un recurso generador de confianza, si está presente en todos los procesos y etapas y plasmada en los documentos que se empleen: códigos de conducta, cartas de responsabilidad social, principios de acción, informes de sostenibilidad, etc.⁵²⁵, pues incluyendo todos los intereses en juego los hace visibles⁵²⁶.

⁵²⁴ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, cit., pág. 138.

⁵²⁵ Se asume que, considerar los discursos de responsabilidad como objetos de análisis permite analizar el papel social y político de la empresa actual, Vid. ENTRER (European Network for the Research on Enterprises' Responsibility): "Globalización, Derechos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial", cit., pág. 359. Los códigos de conducta, cartas de responsabilidad social, principios de acción, informes de sostenibilidad, etc. elaborados por las entidades del TSAS en tanto posicionamientos y discursos, permiten asimismo, analizar y conocer su papel social y político. A modo de ejemplo se puede señalar por su consideración controvertida la información que manifiesta: "la empresa ha contribuido con sus donaciones a la alimentación de seis niños desnutridos durante cuatro semanas", Vid. AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, cit., pág. 16.

⁵²⁶ ENTRER (European Network for the Research on Enterprises' Responsibility): "Globalización, Derechos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial", cit., pág. 358.

Cuando media verdadera voluntad de transparencia se suele ir más allá para atestiguar lo conseguido y lo no logrado y obtener así mayor credibilidad respecto a los resultados e informes emitidos, con el consiguiente beneplácito social. Para lograr dicha credibilidad, existen variadas alternativas, entre las que destacan: a) la elaboración de los informes correspondientes conjuntamente con los sindicatos implantados en la empresa o con los representantes de los trabajadores, b) la petición de informes a organizaciones de reconocido prestigio y credibilidad, y c) la elaboración de dichos informes con la participación del mayor número de *stakeholders*⁵²⁷ a través de un trabajo conjunto de auditoría de estructuras conjuntas entre empresa y representantes sindicales o de los trabajadores. Actualmente, la tendencia general a la hora de juzgar si una empresa es socialmente responsable pasa, en la mayor parte de las ocasiones, por una verificación externa, mediante el análisis de las memorias presentadas por las empresas, por lo que se señala que la principal laguna en materia de RSE es el sistema de observación, análisis y control de la actividad realizada por las empresas en el desarrollo de políticas responsables⁵²⁸.

Cuando una empresa comunica, lo hace indefectiblemente sobre sí⁵²⁹; manifiesta su propia naturaleza en la medida en que transmite la impronta dada a sus modos de hacer y a sus principales actividades; impronta que se transmite al informar respecto a la RSE⁵³⁰. Por ello, al hacerlo, responde a un objetivo implícito (establecido por ella o por otras instancias sociales), dirigido a un público determinado *a priori*, aunque posteriormente llegue a otros, directa o indirectamente interesados. Actualmente se

⁵²⁷ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, cit., págs. 116-119.

⁵²⁸ GAO, en FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “La responsabilidad social corporativa de las empresas internacionales: de los códigos de conducta a los Acuerdos Marco Globales en la protección de los derechos laborales fundamentales (con el trasfondo del diálogo con la negociación colectiva)”, en AA.VV.: *X Congreso Europeo de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Sevilla, 2011, pág. 9.

⁵²⁹ Como ejemplo de lo que un informe empresarial dice sobre la propia empresa que lo elabora, baste la siguiente información presente en un informe de sostenibilidad: “*La empresa ha contribuido con sus donaciones a la alimentación de seis niños desnutridos durante cuatro semanas*”. Vid. AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, cit., pág. 16.

⁵³⁰ LINNONMAA, en AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, cit., pág. 16.

demanda información al respecto de todo tipo de empresa, llegando a plantear que se informe de lo que se hace y del porqué de lo que se omite.

Es fácil defender valores positivos pero más difícil y mucho más importante, proceder a su aplicación real como parte de la actividad cotidiana; faltar a todo aquello que se dice profesar daña la credibilidad de cualquier empresa, por tanto, es fundamental generar confianza mediante el diálogo y el consenso, para llegar en la mayor medida posible, a la objetivación de los procesos y las valoraciones sobre los hechos y los procesos; objetivación que exige la publicidad de cada una de las prácticas que constituyen la RSE, mediante la utilización de los instrumentos adecuados, impidiendo, de este modo, cualquier intento de realizar mera cosmética empresarial⁵³¹. En definitiva, se pretende que la empresa sea creíble en sus prácticas de RSE, lo que solo conseguirá siendo transparente, pues se considera que la transparencia es un componente esencial del debate sobre la RSE, puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y comportamientos, al tiempo que permite a las empresas y terceras partes conocer y medir los resultados obtenidos⁵³².

Se puede concluir señalando que el concepto de responsabilidad social se construye en torno a dos exigencias: la de dar respuesta (*responsability*) la de dar cuenta (*accountability*), por lo que ello, las empresas se verán obligadas a ser cada vez más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad⁵³³ en relación con sus prácticas y formas de gestión en tanto en cuanto, dichas prácticas y gestión den respuesta y sean coherentes con los comportamientos éticos exigidos socialmente.

⁵³¹ BAZ TEJEDOR, J.A.: “Empresa socialmente responsable y derechos fundamentales laborales”, cit., pág. 332.

⁵³² Vid. Comunicación de la Comisión Europea de 2.7.2002 relativa a la responsabilidad Social de las Empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, en MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES: *La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), pág. 5.
www.mtas.es/empleo/economia-soc

⁵³³ SENENT VIDAL, M.J.: “Equidad de género en la responsabilidad social empresarial”, cit. pág. 206.

V. CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El contenido del presente capítulo tiene por objeto exponer las principales conclusiones derivadas del trabajo realizado, incluyendo algunas observaciones acerca de las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación que quedan abiertas de cara al futuro.

El análisis de la asunción de la filosofía y estrategia de responsabilidad social empresarial por parte de las entidades del Tercer Sector de Acción Social: asociaciones, fundaciones y entidades singulares, se realizó desde el argumento principal que plantea que tal asunción se produce, o ha de producirse, desde las similitudes de dichas organizaciones con la empresa lucrativa, por lo que se refiere a un número importante de grupos de interés con los que se relaciona y, especialmente, con los trabajadores en su caracterización como tal; encontrándose, asimismo, dichas organizaciones en una realidad social en la que las relaciones institucionales llevan a los diferentes actores que en ella interactúan a experimentar procesos de isomorfismo en sus valores y funcionamiento; procesos respecto a los cuales las entidades objeto de estudio no están exentas; si bien tal identificación se entiende desde un modelo propio, fiel a sus principios y misión.

A partir de dicho planteamiento, se formuló como objetivo principal del estudio, argumentar y describir la concreción de la filosofía y estrategia de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, apoyada en la caracterización particular de tales organizaciones y desde la concreción de conceptos doctrinales y jurídicos de la responsabilidad personal, social y empresarial.

1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio se pueden exponer las conclusiones siguientes:

PRIMERA

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial como filosofía y estrategia de actuación demandada a las corporaciones multinacionales cotizadas, cobra importancia mundial a partir de los años 60, con una gran vigencia en la actualidad-si bien no exenta de controversias no dilucidadas- y circunscrita a planteamientos dirigidos a lograr una economía sostenible desde los parámetros económico, social y medioambiental, ante una realidad globalizada. En este contexto, asume un protagonismo esencial como actuación que contrarreste, amortigüe y minimice las posibles externalidades negativas de la actuación de las multinacionales en los países en vías de desarrollo y hacia los que principalmente han deslocalizado su actividad, como respuesta hacia la demanda, cuando no exigencia moral, de actuación con los mismos parámetros legales con los que actúan en los países de origen y en los que, a diferencia de aquellos, pueden incurrir en responsabilidad jurídica en caso de omisión.

Dicho comportamiento, planteado como respuesta a la ausencia de legislación al respecto en los referidos países (trabajo infantil, jornada de trabajo, seguridad laboral, participación sindical, condiciones de trabajo, etc.), en su momento trasciende su inicial orientación territorial y se postula e inserta como estrategia en la actuación de las empresas y organizaciones, también en los países desarrollados en los que está presente la casa matriz. Del mismo modo, a lo largo de los años y desde una perspectiva continua, se proclama y defiende para la actuación socialmente responsable de toda organización y entidad, sea cual sea su actividad, su tamaño o su localización, pues en tanto actuación, la Responsabilidad Social Empresarial (o de las Organizaciones)

trasciende los marcos legales y contractuales y, por tanto, no se concibe como una meta a alcanzar, sino como una filosofía de ser y actuar permanente.

SEGUNDA

La Responsabilidad Social Empresarial como filosofía y estrategia ha sido definida y planteada desde sus elementos constituyentes, siendo muchos los organismos internacionales y las organizaciones públicas y privadas que se han acercado a la misma desde un plano conceptual, si bien aún no se ha llegado a planteamiento único planteamiento aceptado por la doctrina de forma unánime, pues existen diferencias importantes en cuanto a sus contenidos, por lo que su definición se ve afectada ineludiblemente por el planteamiento teórico y práctico que se tenga de la misma. Así, mientras en los Estados Unidos de Norteamérica, la Responsabilidad Social Empresarial se centra especialmente en la acción social de la empresa, en Europa y los países del centro y sur de América, se concibe como actuación que afecta a la gestión propia de la organización, de la que la acción social es solo una parte, y no necesariamente la más destacada.

El marco conceptual de mayor aceptación a nivel mundial por los teóricos y prácticos (Administración, empresas, universidades y centros de formación, asociaciones profesionales, ONG, fundaciones y asociaciones) es el planteado por la Unión Europea, que la concibe inicialmente como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interesados”*. Con posterioridad, y tras años de trabajo, se realiza una nueva definición que concreta más el concepto, entendiendo por tal *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”*.

En España, a partir de la aceptación de dicho planteamiento europeo, en un trabajo de consenso y adaptación a la realidad propia, la definición consensuada entre la Administración, organizaciones empresariales y sindicales y organizaciones no gubernamentales, en el marco del Foro de Expertos del entonces Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (y adoptada posteriormente por la Subcomisión Parlamentaria para promover la Responsabilidad Social de las Empresas), se establece que *“la*

Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

En ambos planteamientos se encuentran los elementos comunes definitorios: la integración por parte de las organizaciones en su gobierno y gestión de las preocupaciones sociales y medio ambientales; la relación con sus interesados y el carácter de acción voluntaria de dicha estrategia empresarial. Sintetizados todos ellos en la preocupación, reactiva pero especialmente proactiva, del propio impacto en la sociedad.

TERCERA

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial como filosofía y estrategia particular para la demostración de su efectividad en la empresa constituyen una realidad aceptada por el conjunto de los diferentes agentes sociales: organismos internacionales, Gobiernos y Administraciones públicas, empresas, partidos políticos, organizaciones sindicales, organizaciones de usuarios y consumidores y ONG. Dicha Responsabilidad Social Empresarial puede estudiarse desde diferentes paradigmas y teorías, si bien la que posee una mayor implantación y aceptación es la teoría de los *stakeholders*, al referirse la misma a la importancia de la presencia de los diferentes grupos interesados en la empresa, tanto como destinatarios de las actuaciones de responsabilidad social como en su papel de agentes de diálogo y participación en la definición, configuración e implementación de las estrategias corporativas en dicha gestión. Desde la teoría de los grupos de interés se puede afirmar que todas las organizaciones que para alcanzar sus objetivos, se vean obligadas a mantener relaciones con otros agentes implicados o afectados tanto por la satisfacción o no de dichos objetivos, como por la implementación de las actividades y recursos (socios, directivos, clientes, trabajadores, Administración pública, comunidad, etc.) pueden verse interesadas por los principios y requerimientos de la filosofía y estrategia de gestión denominada RSE.

A partir de esta aceptación generalizada, una de las situaciones que genera mayor debate y estudio permanente, es la relativa al carácter voluntario de su práctica. La postura mayoritaria es la de atribuir a la misma (Libro Verde de la UE, Libro Blanco en España) dicho carácter voluntario, precisamente por trascender las normas y obligaciones legales. No obstante, una de las conclusiones más aceptadas, tanto a nivel internacional como interno, es la importancia de establecer acuerdos acerca de unos mínimos relativos a los contenidos de lo que es y significa la actuación empresarial (organizativa) socialmente responsable, los modelos y contenidos de los reportes y los criterios de certificación.

CUARTA

Desde la diferenciación realizada respecto a la Política Social, entendida como la actuación realizada por el Estado en razón de la justicia; la Filantropía, realizada por altruismo y compasión con el hombre; y la Caridad, realizada por amor a Dios y amor al hombre, se puede afirmar que la Responsabilidad Social de las entidades en cuanto tal, sea relativa a las empresas (RSE), a las corporaciones (RSC) o a su máximo campo de actuación entendida desde las organizaciones (RSO), se expresa desde su carácter voluntario como una manifestación altruista, pues no son las organizaciones de la sociedad civil agentes de justicia en sentido estricto –aunque su actuación no pueda ir contra ella-, ni actúan (o no lo hacen todas, al menos en una sociedad laica) desde la premisa del amor a Dios; por lo tanto, aceptando que su actuación puede ser, en muchos casos, meramente interesada y de rentabilidad empresarial, ha de plantearse simultáneamente desde la solidaridad como interés (si no amor) por el prójimo. Este planteamiento, ha de entenderse en todos los procesos y ámbitos de desarrollo y actuación presente y futura de la Responsabilidad Social Empresarial, pues si únicamente se acepta -como parece ser la corriente general- la solidaridad altruista para fundamentar la acción social empresarial, entonces, las acciones de defensa y promoción de los derechos humanos, el respeto a las características de los grupos minoritarios como potenciales trabajadores, la gestión de la diversidad cultural, la igualdad entre hombres y mujeres, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la abstención de utilización del trabajo infantil, del trabajo forzado y de las jornadas de

más de 12 horas, la facilitación de la participación de los trabajadores en los asuntos de la empresa y la negociación colectiva, entre otros, es decir, todos aquellos aspectos involucrados en la Responsabilidad Social Empresarial que no estén regulados ni legal ni contractualmente, al no ser contemplados desde una premisa ética para su fundamentación, las políticas empresariales socialmente responsables se reducirán a los tiempos de bonanza económica, pues no serán aplicadas cuando se considere que no son funcionales a los criterios de rentabilidad, permanencia en el mercado o ventaja competitiva.

Diferentes doctrinas defienden la Responsabilidad Social Empresarial como avance y transformación de la empresa bajo un modelo de inspiración no filantrópica sino estratégica, pero incorporan asimismo, a dicha estrategia, los conceptos de “diálogo”, “buena ciudadanía” e incluso de “criterios éticos”. Dicho diálogo, que puede llevar al consenso y a la reducción o minimización de riesgos y conflictos o litigios de futuro, parece un elemento importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial encaminada a obtener ventajas competitivas y legitimidad en el mercado, pero la buena ciudadanía y el criterio ético son expresiones que, sin ningún género de duda, se refieren a la búsqueda y opción por lo bueno frente a lo malo; es decir, tienen como objetivo último la verdad, aspecto que contradice el alejamiento pretendido respecto al elemento benigno/conciliador/ propicio, en resumen, altruista de la Responsabilidad Social Empresarial.

QUINTA

La ausencia de fin de lucro y la persecución de fines de interés general o interés colectivo son argumentos que aportan a las entidades del Tercer Sector de Acción Social, una legitimación de origen, clasificándose como empresas socialmente responsables; pero dicha legitimación de origen no garantiza una legitimidad de ejercicio. Por ello, la actuación empresarial socialmente responsable ha de inscribirse en la misión de estas organizaciones, de modo que no quede en un mero planteamiento abstracto.

En el ámbito de las entidades del Tercer Sector de Acción Social que algunos teóricos consideran como responsables socialmente desde su propia identidad, no es siempre evidente dicha responsabilidad, ya que aun siéndolo en algunos ámbitos, pueden no serlo respecto a los derechos laborales de sus empleados; al trato de los trabajadores como personas dignas y libres; a la gestión correcta de los ingresos económicos recibidos por donaciones o subvenciones y a través de concertos con la Administración pública; al control de calidad de los servicios prestados; etc. En la mayoría de los documentos relativos a la Responsabilidad Social Empresarial cabe observar la presencia en la sociedad de los prejuicios que caracterizan a la empresa lucrativa como egoísta y causante de la mayoría de los males y a las entidades del Tercer Sector de Acción Social como entidades altruistas llenas de bondad y buenos efectos. Superar desde el conocimiento exhaustivo dichos prejuicios y actuar desde la racionalidad y la realidad constituye, sin duda, un paso fundamental para derribar máscaras, resaltar o eliminar bondades, asignar roles, equilibrar responsabilidades, coordinar esfuerzos y medios, y poder hablar, en definitiva, de la importancia de la generalización en la asunción y la aplicación de la filosofía de la responsabilidad social como Responsabilidad Social de las Organizaciones; teniendo en cuenta que las manifestaciones de responsabilidad social empresarial son muchas, amplias y complejas desde una gestión dinámica e inacabada.

SEXTA

Las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social constituyen un sector básico de las sociedades democráticas que aportan voluntariamente medios para contribuir al desarrollo de los derechos fundamentales de las personas y para hacer frente a las demandas de la ciudadanía y a los retos derivados de la globalización. La trayectoria de estas organizaciones ha determinado que sea un sector apreciado, respetado y valorado por detectar necesidades y carencias de la sociedad y por dar una respuesta eficaz a los desafíos comunitarios y a las nuevas demandas sociales. Pero si la responsabilidad social de estas organizaciones es una realidad por lo que se refiere a la acción social que despliegan, no siempre ni todas las entidades que configuran el sector son socialmente responsables respecto al resto de los ámbitos que caracterizan la filosofía y estrategia estudiada, ni lo son respecto a todos los grupos de interés que con

ellas se relacionan. Si se insiste en que la acción social que llevan a cabo las empresas lucrativas no es suficiente argumento para caracterizarlas como empresas socialmente responsables, del mismo modo, y por ello, una entidad cuya labor se caracterice por realizar acción social propia o por delegación de otra, no lo será si no asume otras actuaciones socialmente responsables. Los argumentos para atribuir a un sujeto un atributo, son diferentes en muchos casos a aquellos por los que el propio sujeto asume dicho atributo como propio. De este modo, los criterios de interpretación sobre la Responsabilidad Social Empresarial de cada organización sobre la que se presuma tal comportamiento, han de encontrarse en evidencias que aseguren la no excesiva parcialidad en las conclusiones.

SÉPTIMA

Estudiar y comprender o argumentar y reclamar responsabilidad social empresarial a las entidades del Tercer Sector de Acción Social desde su misión, desde los grupos de interés o desde la teoría institucional, supone diferenciar la responsabilidad social de la Responsabilidad Social Empresarial, pues como se ha planteado a lo largo de las páginas precedentes, la responsabilidad social llevada a cabo por dichas entidades (por las personas que actúan desde ellas) constituye un acto ético desde planteamientos de justicia, cuidado o caridad, dirigido únicamente a los destinatarios de la acción social de la organización; mientras que la Responsabilidad Social Empresarial (a partir de la filantropía o acaso sin ella) supone una forma de ser y de hacer que, de forma transversal en la organización, afecta a todos los grupos de interés relacionados con ella, junto a la acción social concreta que lleve a cabo. De este modo, se concluye que si bien las asociaciones, fundaciones y entidades singulares del Tercer Sector de Acción Social actúan desde la responsabilidad social, no por ello, siempre y todas ellas, asumen la filosofía de una real y permanente la Responsabilidad Social Empresarial

OCTAVA

La Responsabilidad Social Empresarial, desde su aparición como estrategia empresarial y después de recorrer diferentes etapas en su manifestación práctica, ha sido estudiada y gestionada desde una gran diversidad de enfoques y perspectivas teóricas, de las cuales, para la argumentación de su implantación en las entidades del Tercer Sector de Acción Social, se consideran idóneas las relativas a la “Gestión estratégica”, por lo que hace a su misión y objetivos estratégicos; la “Teoría de los Grupos de interés”, de la que los trabajadores han de ser protagonistas y destinatarios relevantes y la denominada “Teoría Institucional”, en cuanto aporta argumentos que explican la identidad que se produce con el paso del tiempo entre organizaciones que actúan en campos de intervención.

NOVENA

La Responsabilidad Social Empresarial se manifiesta primordialmente en la forma de compromisos privados, de carácter voluntario, de algunas empresas frente a sus directivos, trabajadores, clientes, etc., para pasar, en un momento posterior, a ser la expresión de una serie de compromisos de tales empresas frente a la colectividad. Sin embargo, este tipo de codificación encierra en sí misma el germen de su eventual transformación, con la posibilidad de convertirse (en caso de existir las condiciones económicas y sociales necesarias para su generalización y aceptación colectiva) en preceptos legales o, incluso, en parte del sistema de valores ideológicos dominante.

Así, determinadas relaciones y prácticas sociales pueden desembocar en formas institucionales vinculadas ya sea a la ley, a un compromiso entre agentes o grupos privados, o a un sistema de representaciones ideológicas, logrando experimentar a lo largo de su evolución histórica mutaciones en uno u otro sentido. En el caso de las prácticas y normas de Responsabilidad Social Corporativa, la tendencia que prevalece en los países desarrollados parece ser la de su transformación desde compromisos privados a normas jurídicas de observancia obligatoria, en una serie de dominios clave, como el de las normas ambientales, los derechos laborales y las leyes de no

discriminación en el empleo por razones de género, raza, preferencia sexual, religión o discapacidades físicas.

Pero pasen o no a concretarse en normas jurídicas, sean realizadas por razón de beneficio económico o mejora de la imagen corporativa (entiéndanse también incluidas las Organizaciones No Lucrativas), sea una manifestación de altruismo por el ser humano (por “el otro”), la Responsabilidad Social Empresarial tiende a ser una filosofía y una gestión organizativa generalizada. Esta tesis puede ser defendida desde la teoría institucional, que avala la tendencia general al isomorfismo institucional, de forma que con el transcurso del tiempo, por causas derivadas de la propia legislación, las normas convencionales, los usos y costumbres, o los beneficios alcanzados, el comportamiento de las entidades líderes se transfiere e imita por el resto.

Desde esta teoría, cabe prever que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que favorecen la creación de valor y el mejor posicionamiento social de las entidades lucrativas se incorporarán a las entidades no lucrativas.

DÉCIMA

Las actuaciones realizadas como manifestación de Responsabilidad Social Empresarial, desde la premisa de la voluntariedad, del mismo modo que ha ocurrido con otras prácticas empresariales (calidad total, flexibilidad laboral), poseen la cualidad de provocar un impacto social que puede representarse con la imagen de los círculos concéntricos producidos en el agua al arrojar un guijarro. De esta forma, a partir de las corporaciones multinacionales como afectadas y precursoras de esta modalidad de gestión empresarial, se ven concernidas las grandes empresas no cotizadas, las pymes, los autónomos, llegando hasta las empresas u organizaciones sin fin de lucro y pasando por las Administraciones públicas. Indudablemente, y continuando con el mismo símil, el impacto producido será de mayor intensidad y producirá un mayor número de círculos concéntricos, en la medida del tamaño de las empresas (guijarros) y en la medida, especialmente, de la buena reputación y del buen hacer de aquellas. Es importante recordar en este momento, que desde la teoría de la planificación, en el elemento del diseño de evaluación que hace parte de la misma, un importante criterio

(no siempre tenido en cuenta), junto con los habituales de eficacia, eficiencia, logro, persistencia, calidad, etc., el impacto producido (tanto en el interior de la organización como en el exterior de la misma, es decir, en la comunidad/sociedad) es uno de los elementos que, dependiendo de los resultados de dicha evaluación, han de convertirse en indicadores clave y en guía de la permanencia en las acciones, la modificación o el abandono de las mismas; pues en ocasiones el impacto producido puede ser desde el punto de vista económico, humano o social, inadecuado o indeseable. Se quiere así señalar que del mismo modo que ciertos comportamientos empresariales de carácter voluntario en beneficio de los trabajadores, se iniciaron en el marco de convenios colectivos sectoriales en empresas con una fuerte representación sindical, y con posterioridad se extendieron al conjunto de la práctica convencional, del mismo modo las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por las grandes empresas con buena reputación corporativa, se deberán extender al conjunto de las organizaciones económicas.

Si se considera importante el papel y protagonismo en la sociedad de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, como agentes de prestación de bienes y servicios, capaces de detectar, denunciar y vehicular los deseos de construcción de un mundo mejor, más justo y solidario, se ha de evitar el debilitamiento de su propia legitimidad, provocado por la ausencia de criterios de transparencia y eficacia para explicar cuál es su misión, qué criterios siguen para la gestión de la entidad y de los fondos públicos y privados que manejan, y para explicar qué hacen para promover el desarrollo y evitar la pobreza. Las organizaciones que se planteen una visión de futuro de sí mismas, junto a la visión del conjunto del subsector social del Tercer Sector, pueden encontrar en la Responsabilidad Social Empresarial una fuente sólida de argumentos que les permita situarse en un escenario propio, de modo que ante diversas alternativas a seguir se actúe siempre de un modo acorde a la visión definida respecto a las características más importantes de la organización, en este caso, ser una empresa socialmente responsable.

DECIMOPRIMERA

La entidades del Tercer Sector, al igual que otras organizaciones sociales, se relacionan con un número elevado de grupos de interés; grupos que se verán afectados

por los modos de hacer de las organizaciones y que, en mayor o menor medida, influirán en dicho comportamiento e incluso en la propia supervivencia de la misma. Los grupos de interés presentes en las entidades del Tercer Sector de Acción Social, son en líneas generales, los mismos que los presentes en la empresa lucrativa; si bien en algunos casos, la finalidad y los efectos recibidos por cada uno de ellos respecto a la organización resultan diferentes. La identificación de los grupos de interés requiere un cuidadoso conocimiento del medio cultural y social de la organización y un buen conocimiento del papel estratégico y la importancia relativa de los distintos grupos tanto internos como externos a la empresa. La identificación de diversos grupos de interés con distintas expectativas sociales, hace que un acercamiento genérico o universal no resulte particularmente efectivo ni eficiente en el diseño de programas de Responsabilidad Social Empresarial. Establecer un compromiso (*engagement*) con los grupos de interés supone una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a los grupos en las actividades y toma de decisiones. De este modo, se puede describir el compromiso con los grupos de interés como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer a sus partes interesadas el derecho a ser escuchadas. Este derecho no implica que la empresa tenga que satisfacer las preocupaciones de todos los grupos de interés, aunque sí supone que debe responder a las cuestiones planteadas por ellos e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la misma.

A lo largo de la Memoria Doctoral se han identificado como tales grupos de interés, de la forma más exhaustiva posible, los siguientes: patronos, socios, órganos directivos, técnicos intermedios, departamentos internos, trabajadores (voluntarios y asalariados), clientes, beneficiarios-usuarios, entes financiadores, donantes, proveedores, distribuidores, competidores, colaboradores (tanto empresas lucrativas, como de economía social y no lucrativas, entidades del Tercer Sector de Acción social: entidades de segundo y tercer nivel: nacionales, supra nacionales y supra comunitarias, Administraciones públicas de carácter estatal, autonómico o local, agentes sociales (sindicatos, asociaciones empresariales, asociaciones y grupos profesionales), asociaciones de consumidores y usuarios, comunidad local, medios de comunicación, universidades, organismos reguladores, generaciones futuras y el propio medio ambiente.

DECIMOSEGUNDA

Los grupos de interés sobre los que se puede esperar una acción empresarial activa guiada por la filosofía y la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial e impregnada de las éticas de la justicia y del cuidado, son los socios, los voluntarios y los beneficiarios, y ello, por presentar todos unas características particulares, propias y diferenciadas de los grupos de relación, de la Administración pública y del mercado lucrativo. Los dos primeros, constituyen grupos configurados por individuos motivados por la acción altruista, de solidaridad y acompañamiento en el malestar y el dolor, con posturas dirigidas a mejorar las situaciones vitales de los destinatarios de la acción o con intencionalidad política de cambio en algunos casos, por lo que se considera que han de ser protagonistas activos de los procesos en los que se implican voluntariamente o se ven implicados a partir de un compromiso inicial de colaboración. Las personas, en tanto beneficiarias directas, son la razón de ser de la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector Social (en las dedicadas a la sensibilización y denuncia social lo son como destinatarios últimos de las mejoras a alcanzar, pero no desde una actuación particular), por lo que han de participar de un modo directo, en la medida en que su voluntad y situación se lo permita (en tanto la enfermedad, la dependencia, la ignorancia o la marginación son fácilmente argumentos para no favorecer dicha participación) en la gestión de las actividades, y convertirse, si ello es factible, (siempre lo es en el caso de las asociaciones) en miembros activos de la organización. Asimismo, constituyen la razón de ser de la propia organización, evitando en todo momento el desplazamiento de la actuación desde la racionalidad sustantiva (los valores y la misión) a la racionalidad formal (prevaleciendo por encima de aquellos, la permanencia de la propia organización en cuanto tal) y diferenciando dicha racionalización formal de la legítima búsqueda de la sostenibilidad organizativa.

DECIMOTERCERA

Junto a los grupos de interés señalados, cobra cada vez más importancia en las entidades del Tercer Sector de Acción Social, el configurado por los trabajadores

asalariados, colectivo que, en tanto grupo de interés, es considerado central en las entidades mercantiles. Puede considerarse una incoherencia profunda que desde las acciones de interés general de dichas organizaciones no se incorporen en la misión o, en casos extremos, se vulnere la defensa de los derechos humanos, la inclusión social de los trabajadores y las respuestas adecuadas a sus intereses específicos. Por tanto, una misión que tenga presentes dichos aspectos en la población diana, ha de tenerlos presentes respecto a los sujetos que se incorporan a la organización como trabajadores, de modo que, individualmente, o cuando las organizaciones del Tercer Sector trabajan juntas aunando esfuerzos y produciendo sinergias para crear empleo (en cuanto empresas de economía social), para ser coherentes y casar su misión con su “ética estratégica” (el cómo alcanzar la misión) han de ser socialmente responsables con sus trabajadores, llevando a cabo una política laboral satisfactoria. De hecho, muchas organizaciones del Tercer Sector consideran entender el empleo como principal factor de inclusión social; así lo manifiestan, las entidades singulares ONCE, Cáritas y Cruz Roja y, junto a ellas, la fundación Secretariado Gitano.

DECIMOCUARTA

La libertad de asociación, el derecho a la afiliación a un sindicato y la negociación colectiva de unas condiciones razonables y un salario justo, constituyen, en su conjunto, manifestaciones relevantes de una protección eficaz de los trabajadores. Los derechos laborales y sindicales son parte fundamental de los derechos humanos, pues a lo largo de la historia, las mayores violaciones de los derechos humanos se han producido en el ámbito del trabajo. Frente a dichas violaciones, los instrumentos de la negociación colectiva y las manifestaciones de lucha contra la discriminación laboral se convierten en propósitos firmes de carácter democrático e igualitario que se refuerzan mutuamente. La participación de los trabajadores y sus representantes legales se considera, asimismo, trascendente en la negociación para fortalecer el crecimiento y el empleo también desde políticas de Responsabilidad Social Empresarial, de modo que teniendo esta un carácter voluntario desde la iniciativa de las empresas, se lleve a cabo desde el diálogo, participación y acuerdo con los trabajadores.

Desde esta premisa, en 2014 se llevan a cabo una serie de propuestas que sientan las bases de una negociación tripartita capaz de fortalecer el crecimiento económico y el empleo, entre cuyos postulados principales destacan los de mayor vinculación directa con la Responsabilidad Social Empresarial, en tanto desde esta se puede avanzar en las mismas líneas de actuación: mejora de la empleabilidad y protección ante situaciones de necesidad de los parados de larga duración, lucha contra el desempleo juvenil, formación profesional dual (entre centros educativos y empresas), formación para el empleo, reducción de la temporalidad en los contratos, igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral, medidas contra la discriminación salarial o fomento de la seguridad y salud en el trabajo. Entendiendo, no obstante, que las acciones de Responsabilidad Social Empresarial no han de determinar ni sustituir los asuntos que la legislación y la costumbre asigna a dichos agentes y estructuras.

En todo caso, el apoyo y la permisividad, por parte de las empresas del Tercer Sector de Acción Social, de la afiliación y la acción sindical en su seno, el protagonismo de los representantes de los trabajadores y el diálogo social frente a los asuntos propios e intereses de los trabajadores, se considera una manifestación de responsabilidad social empresarial de primer orden, sin la cual, otras presentes podrían ser valoradas como mera acción de marketing. La propia negociación y refrendo de convenios colectivos puede considerarse una acción imprescindible para iniciar cualquier discurso de responsabilidad social empresarial, al presumirse la negociación y el acuerdo como una acción que facilita la participación de los trabajadores en sus propios intereses, por parte de las patronales pertenecientes al sector no lucrativo y participantes en tales procesos negociales.

DECIMOQUINTA

En las relaciones de mercado entre los propietarios del capital y/o los medios de producción y los trabajadores, puede hablarse tanto de explotación como de dominación, en la medida en que se produce una relación de apropiación del plusvalor obtenido por el trabajador, por parte del empleador en una relación asimétrica de poder. En las entidades no lucrativas, por contra, en la relación que se produce entre los gestores del capital y de los medios de producción y los trabajadores, si bien desaparece

la explotación (al no darse dicha apropiación cuando el alquiler de la fuerza de trabajo no se capitaliza en el mercado), pero, en todo caso, se mantiene la relación de dominación, al prevalecer la misma forma mencionada de relación asimétrica, pues las primeras comparten idénticas relaciones de poder que las empresas lucrativas, aunque en lugar de añadir valor al producto (bienes y servicios) resultante, lo descapitalizan en tanto lo donan.

Ambas situaciones, de explotación y dominación, pueden darse en el caso de las organizaciones que, careciendo de fin lucrativo, acuden al mercado y obtienen un incremento de la magnitud de capital inicial, en las cuales no se produce una relación capitalista al no destinarse el valor nuevo así creado al propietario, sino a la propia misión de la organización; circunstancia que, a efectos del trabajador, no implica diferencia alguna. No repartir beneficios, sino reinvertirlos, puede ser (en tanto se argumente la legitimidad intrínseca de su obtención) un modo de potenciar los servicios sociales, la sociedad civil y el bienestar, pero ese bienestar no debe basarse en el malestar de quienes trabajan con menos derechos o en considerar a los trabajadores meros medios para alcanzar ciertos fines establecidos como nobles.

Se insiste, por tanto, en la inadecuación de que si la empresa lucrativa se define en sus procedimientos, composición y estructura para defender en primer lugar los intereses de los dueños o accionistas, la empresa no lucrativa emplee los mismos procedimientos, composición y estructura para defender en primer lugar los intereses de los beneficiarios de la acción, cuando no en los intereses de los titulares, aun no siendo estos intereses económicos; teniendo en cuenta que en ambos casos, la causa del contrato de trabajo, no se encuentra en el resultado o fruto del mismo, sino en el control del esfuerzo laboral y sus correcciones o mejoras advienen de la mano de la negociación colectiva y/o de los medios de solución extrajudiciales. Hacer presente la diferenciación oportuna entre ambos empleadores en los procesos negociadores, supone un reto ético para los trabajadores de las entidades del Tercer Sector que formen parte de las organizaciones sindicales, al igual que para los socios, en tanto miembros de las organizaciones empresariales que participan en las mesas de negociación.

DECIMOSEXTA

El modo y estructura en que las organizaciones sindicales jueguen su papel para lograr la implementación de las políticas laborales de Responsabilidad Social Empresarial en cada sector, territorio o empresa, presenta interrogantes importantes, tanto en su contenido como en su instrumentación, al existir notables diferencias en los modos de enfocar dicha cuestión entre los empresarios y los trabajadores. Contenidos que si una vez consensuados, se incorporan al convenio colectivo de que se trate, al ser desde ese mismo momento jurídicamente vinculante, ya no se calificarán *stricto sensu* como acciones de responsabilidad social empresarial, situación que puede ser rechazada directamente por los responsables de las organizaciones. Por ello se entiende que la canalización de la Responsabilidad Social Empresarial voluntaria de las entidades del Tercer Sector, podrá recorrer un camino, que lleve en diferentes fases y tiempos, desde la voluntariedad unilateral al acuerdo con los trabajadores, y de este a la incorporación de dichos acuerdos a los convenios colectivos del subsector; convirtiendo de este modo en un modelo de empresa socialmente responsable respecto a los trabajadores.

DECIMOSÉPTIMA

La acción empresarial socialmente responsable de las entidades del Tercer Sector no ha de plantearse desde manifestaciones aisladas, sino que se entiende adecuada su incardinación en un plan estratégico de intervención desde criterios reflexivos, sistemáticos, congruentes y completos, en el que se establezcan los objetivos a alcanzar, las líneas y pautas a seguir y las actuaciones a desarrollar en materia de dirección, gestión y administración de personas y relaciones laborales, con estimación de medios necesarios para ello, con una temporalidad concreta, y con indicadores de seguimiento y evaluación; plan coherente con el marco de la propia misión y estrategia social, vinculado directamente con la solución de los problemas sociales y la inclusión proactiva de los seres humanos en el sistema socioeconómico.

DECIMOCTAVA

Como planteamiento concluyente, cabe indicar dos líneas argumentales que sintetizan el trabajo realizado: a) la importancia de la integración por parte de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, de las preocupaciones individuales y sociales de los trabajadores en sus operaciones de gestión empresarial estableciendo relaciones dialógicas permanentes y, en la medida de lo posible, horizontales, con los mismos. Es decir, asumir su responsabilidad social por su impacto respecto a los trabajadores, en cuanto a su vida laboral, personal y familiar; y b) que, si bien, todos los comportamientos posibles, adjudicables a las organizaciones desde la filosofía y estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, no pueden ser asumidos por las entidades del Tercer Sector, debido los costes económicos que implican (y que supondrían una desviación inadecuada e inadmisibles de su misión y objetivos), existen muchos comportamientos que a reducidos costes o sin ellos, se entienden posibles en el marco de una gestión socialmente responsable por parte de las entidades no lucrativas, como son las mencionadas *supra*: los dirigidos a realizar procesos de reclutamiento, selección, contratación, formación y promoción desde la igualdad y la equidad; las medidas para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; la mejora permanente del clima laboral; la atención a la seguridad y salud laboral; la actuación responsable contemplando siempre los intereses legítimos de los trabajadores en las situaciones de modificación sustancial de las condiciones laborales, suspensión y extinción del contrato de trabajo, el diálogo social y la concertación específica en busca de modos propios para las empresas no capitalistas, dejando así de compartir los modelos de relaciones laborales propios de las empresas capitalistas de mercado.

2. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Son diversas las cuestiones surgidas a lo largo del desarrollo del presente trabajo y cuya respuesta no ha tenido cabida en él; responder a las mismas supondrá enfrentar investigaciones desde las disciplinas que aporten evidencias.

Entendiendo así que deslindada la Responsabilidad Social Empresarial de la economía capitalista, se incardine en la estructura de cualquier sociedad, sea ésta liberal, conservadora o progresista, al entender la Responsabilidad Social de las Organizaciones no como una respuesta de reestructuración del capitalismo de mercado, sino como una forma de proceder de toda institución en la que su quehacer se relacione o afecte a otros agentes sociales, tanto interna como externamente: socios, trabajadores, destinatarios de la acción (beneficiarios, usuarios o consumidores), voluntarios, Administración pública, competidores, suministradores, comunidad local, medio ambiente y futuras generaciones.

En un trabajo futuro de validación del planteamiento propuesto, se ha de realizar un análisis actual y proyectivo de los procesos de implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las entidades del Tercer Sector de Acción Social, centrándose en el estudio de los factores que pueden favorecer que las organizaciones no lucrativas de acción social enfrenten desde el diálogo social, en tanto patronal, estrategias acordes con sus valores y su misión, conducentes a negociar y firmar convenios colectivos para el sector que se distancien de los existentes para la relación laboral de la empresa lucrativa, especialmente por lo que hace referencia a la participación de los trabajadores en la empresa y a la situación definida como socialización de las pérdidas: reducción de jornada de trabajo y despidos.

Como se ha señalado, la aceptación, confianza y respaldo de una entidad por parte de la sociedad depende no sólo de la generación de expectativas, sino sobre todo y en particular, del cumplimiento de éstas, y ello no sólo según el parecer de los propietarios, (en este caso, de los patronos y socios) sino también de los trabajadores que demandan

derechos sociales y económicos; si se asume que las organizaciones no lucrativas son responsables socialmente ante los trabajadores como grupo de interés, es decir se ha llegado a una respuesta clarificadora frente a las preguntas *porqué* y *ante quién se es responsable*, una tarea a continuar consiste en seguir trabajando para determinar *de qué* y *cómo* ser responsable, lo cual implica el estudio de la concreción práctica de los ámbitos e indicadores de responsabilidad con la participación activa de todos los grupos implicados, desde las normas y guías estandarizadas y aceptadas por la comunidad científica y práctica y desde las posibilidades reales de actuación de las organizaciones de la sociedad civil de no mercado.

CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES

- AA.VV. (ALMAGRO, J.J., GARMENDIA, J.A., y DE LA TORE, I., Coords.): *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE*, Madrid (Pearson Educación), 2010.
- AA.VV. (CAUSAPIÉ LOPESINO, P. *et alii.* Dirs. y Coords.): *Envejecimiento activo. Libro Blanco*, Madrid, (Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad-Secretaría General de Política Social y Consumo-Instituto de Mayores y Servicios Sociales), 2011.
- AA.VV. (COMOS TOVAR, C. y GONZÁLEZ MARINA, G., Coords.): *La economía Social en España. 2010/2011*, Madrid (CEPES), 2011.
- AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coords), *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.
- AA.VV. (GÓMEZ GARCÍA, J. y PRIETO ALÁIZ, M., Dirs. y Coords.): “El papel del Tercer Sector en la lucha contra la exclusión social en Castilla y León”, en *Bienestar social y riesgo de exclusión en Castilla y León*, Valladolid, (Consejo Económico y Social), 2010.
- AA.V.V. (GARAU, J., Coord.): *Norma Ongconcalidad*, Madrid (Consejo Estatal de ONG de Acción Social), 2003.
- AA.VV. (GONZÁLEZ PORRAS, J.M. y MÉNDEZ GONZÁLEZ, F.R., Coords.): *Libro Homenaje al profesor Manuel Albadalejo García. Tomo I*, Murcia (Colegio de Registradores de la propiedad y mercantiles de Murcia-Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia), 2004.
- AA.VV. (GOÑI SEIN, J.L., Dir.): *Ética empresarial y códigos de conducta*, Madrid (La Ley), 2011.
- AA.VV. (MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE, F., Dir.): *Grandes Siglas de Entidades de Economía Social de la Región de Murcia*, Murcia (Ediciones de la Universidad de Murcia-CIRIEC España), 2011.
- AA.VV. (VALARO MATAS, J.A. y LAMOCA PÉREZ, M., Coords.): *Recursos Humanos*, Madrid (Tecnos), 2005.
- AA.VV. (VÁZQUEZ, O, Dir. e ILLESCAS NÚÑEZ, A., Coord.): *La responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del*

- IBEX 35. Análisis del ejercicio 2012. Informe Conclusiones*, Madrid (Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa), 2013. www.observatoriorsc.org
- AA.VV.: *Manual de buenas prácticas para la mejora de la eficiencia energética de los hoteles de Canarias*, Madrid (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos). 2007. www.cehat.com/frontend/cehat/Manual-De-Buenas-Practicas-Para-Mejorar-La-Eficiencia-Energetica-En-Los-Hoteles-De-Canarias-vn2942-vst356
 - AA.VV.: *Mundo asociativo*, Madrid (Cáritas Española Editores), 1994.
 - AA.VV.: *V Informe sociológico sobre la situación social en España*. Madrid (Cáritas Española Editores-Fundación FOESSA), 1995.
 - AAVV.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Granada (Euroinova Editorial), 2009.
 - ABASCAL ROJAS, F.: “Solidaridad Internacional Andalucía: Guía para la sensibilización social de las Pymes en Responsabilidad Social Corporativa”, *Responsabiliza-t*, www.solidaridadandalucia.org/pdfs/guiaresponsabilizate.
 - *Acuerdo social y económico. Para el crecimiento, el empleo y la garantía de las pensiones*, 2011.
<http://www.upct.es/ce/documentos/Acuerdo%20social%20y%20economico%20%20de%20febrero%202011.pdf>
 - ADELANTADO, J. (Coord.) *et alii: Cambios en el estado del bienestar: políticas sociales y desigualdades de España*, Barcelona (Icaria-Universitat Autònoma de Barcelona), 2000.
 - ADELANTADO, J. y NOGUERA, J.A.: “Reflexionando sobre las relaciones entre política social y estructura social”, *Papers*, núm. 59, 1999.
 - ADVOCAT LABORALISTES: *Despido nulo*.
www.advocatslaboralistes.com/index.php?sec=4
 - AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO: *La responsabilidad social de las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo*, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 2005.
 - AGRA VIFORCOS, B.: “La tutela de los trabajadores especialmente sensibles a los riesgos en el desarrollo de su relación laboral”, *Pecunia*, núm. 7, 2008.
 - AGRA VIFORCOS, B.: “Prevención de riesgos laborales en microempresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, Valladolid (Junta de Castilla y León), 2008.-
 - ALBARRACÍN, D., IBAÑEZ, R. y ORTÍ, M.: “Las transformaciones históricas del Estado social como cuestión”, *Cuadernos de relaciones laborales*, 2000, núm. 16.

- ALBERICH NISTAL, T.: “Asociaciones y Movimientos Sociales en España: Cuatro décadas de cambios”, *Revista de estudios de juventud*, núm. 76, 2007.
- ALDRIN PELEKAIS, E, y FERRER DE ROMERO, J.: “Inteligencia ética colectiva: reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas”, *CICAG*, Vol. 5, núm. 1, 2008.
- ALEMÁN BRACHO, C. y GARCÉS FERRER, J.: *Política Social*, Madrid (Mc GrawHill), 1997.
- ALEMÁN BRACHO, C.: “La política de asistencia social desde la transición democrática”, *Revista de Estudios Políticos*, núm. 87, 1995.
- ALFARO VARGAS, R.: “Capitalismo Zombie. Contribución a la crítica del último capitalismo”, *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 13, núm. 3, 2011.
- ALFONSO ALEMÁN, J.L. *et alii.*: “Responsabilidad y balance social en las empresas cooperativas”, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIV, núm. 1, 2008.
- ALGUACIL GÓMEZ, J.: “Calidad y participación ciudadana”, en AA.VV.: *Implantación de sistemas de gestión de la calidad en los servicios sociales*, Cursos de verano Universidad de Castilla-La Mancha, Alcázar de San Juan (Universidad de Castilla-La Mancha), 2003.
- ALGUACIL GÓMEZ, J.: “Ética, nueva ciudadanía y democracia”, *Documentación Social*, núm. 59, 2010.
- ALIENA, R.: *Los equilibrios del tercer sector. Una filosofía del pluralismo de funciones*. Documento Marco. IV FORO TERCER SECTOR, Madrid (Fundación Luis Vives- Caja Madrid), 2008.
- ALIENA, R.: “El Tercer Sector, la exclusión social y la crisis de la economía española”, *Documentación Social*, núm. 58, 2010.
- ALONSO BENITO, L.E. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J.: “Consumo y sociedad líquida en la obra de Zygmunt Bauman: una recapitulación crítica”, *Estudios filosóficos*, Vol. 58, núm. 167, 2009.
- ALONSO ALONSO, R. y FOMBUENA VALERO, J.: “La ética de la justicia y la ética de los cuidados”, *Portularia*, núm 1, 2000.
- ALONSO OLEA, M.: “El trabajo como bien escaso”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 33, 2001, pág. 20.
- ALONSO SANGREGORIO, M.: *El Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales. 25 años de Historia*, León (Servicio de publicaciones- Universidad de León), 2005.

- ALVARADO HERRERA, A.: “Marketing y Responsabilidad Social Empresarial. Un mapa de navegación”, *Teoría y Praxis*, núm 4, 2007.
- ÁLVAREZ CUESTA, H.: *La Precariedad Laboral: análisis y propuestas de solución*, Albacete (Bomarzo), 2008, pág. 13.
- ALVAREZ DEL CUVILLO, A.: “Disfunciones de un marco jurídico orientado a la discrecionalidad del empresario”, en AA.VV. (MERCADER UGUINA, J.R., Dir.): *Las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas. Problemas actuales y perspectivas de futuro*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2015.
- ÁLVAREZ GARCÍA, F.J.: “Bien jurídico y Constitución”, *Cuadernos de política criminal*, núm. 43, 1991.
- ALVAREZ GARCÍA, S.: “Grupos de interés y corrupción política: la búsqueda de rentas en el sector público”, *Documentos de trabajo 109/96*, Oviedo (Universidad de Oviedo), 1996.
- ALVAREZ GONZÁLEZ, L.I., VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJAN, M.L.: *Definición del sector no lucrativo, en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*, Oviedo (Universidad de Oviedo), 2001.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.: ¿De qué hablamos cuando hablamos del Tercer Sector? www.unioviedo.es/constitucional/.../Tercer%20Sector.ppt
- ALLI TURILLAS, J.C.: *Fundaciones y derecho administrativo*, Madrid (Marcial Pons), 2010.
- AMARÍS MACÍAS, M.: “Panorama y fundamentos de la Psicología social”, en AA.VV. (ANGARITA ARBOLEDA, C. Comp.): *Psicología social. Teoría y práctica*, Barranquilla (Uninorte), 2007.
- ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL. CONSULTORES: *Guía de Planificación estratégica en ONG de acción social*, (PEREA ARIAS, O.D. Coord.), Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2013.
- ANCOS FRANCO, E.: “El mercado de la responsabilidad social empresarial”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2929, 2008.
- ANCOS FRANCO, E.: “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 66, 2007.
- ANDRÉS ORIZO, F.: *Los nuevos valores de los españoles*, Madrid (Fundación Santa María), 1991.
- ANISI, D.: “Pleno empleo: el núcleo del Estado de Bienestar”, *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, núm.42, 1998.

- AÑEZ, S. *et alii.*: “Análisis de los elementos que conforman la responsabilidad social corporativa”, *Formación Gerencial*, núm. 2, 2008.
- APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B.: “Sobre el concepto de la responsabilidad social”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, núm. 1, 2009.
- ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social empresarial en España*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2004.
- ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social en España, una aproximación desde la perspectiva laboral*, Colección Informes y Estudios, núm. 16, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2005.
- ARANA LANDÍN, S.: “Sobre el nuevo concepto de economía social en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social en España y sus posibles consecuencias tributarias”. *Revista vasca de economía social*, núm 8, 2012.
- ARANGO, G. y UNCKELL DE PIÑERO, E.: *Experiencias de Servicio Social en Empresas*, Buenos Aires (Fundación Servicio Social de Empresa-Humanitas), año.
- ARCAS LARIO, N. y BRIONES PEÑALVER, A.J.: “Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia”, *CIRIEC-ESPAÑA-Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 65, 2009.
- ARENAL, C.: *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Madrid (Colegio de Sordos-Mudos y de Ciegos), 1861.
- ARGANDOÑA RAMIZ, A.: *La teoría de los Stakeholders y el bien común. Documento de Investigación 335*, Pamplona (Universidad de Navarra), 1998.
- ARGANDOÑA RAMIZ, A.: “Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?”, *Documentación Social*, núm. 146, 2007.
- ARGANDOÑA, RAMIZ, A.: “Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿objetivos contrapuestos o complementarios?”, *Ocasional Papers*, 2007, núm. 7/16.
- ARGANDOÑA, RAMIZ, A.: “La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas”, *Revista de Antiguos alumnos del IEEM*, núm. 6, 2008.
- ARIAS, J.: “Pico Della Mirandola. Una visión para la filosofía del Derecho”, *Aparte Rei*, núm. 59, 2008.
- ARMANGUÉ, X.: “Legislación sobre la acción voluntaria”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 51, 2000.
- ARNAIZ ARNAIZ, N.: “Siglo XXI: ¿el siglo de la participación?”, *Zerbitzuan*, núm. 48, 2010.

- ARRIETA HERAS, B. y DE LA CRUZ AYUSO, C.: *La dimensión ética de la responsabilidad social*, Bilbao (Universidad de Deusto), 2005.
- ARTARAZ, M.: “Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible”, *Ecosistemas. Ecología y Medio Ambiente*, núm. 3, 2001.
www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm
- ASCOLI, H.: “Estado de Bienestar y acción voluntaria”, *Revista española de investigaciones sociológicas*, núm. 38, 1987.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES: *Documento de Principios*, Madrid (Asociación española de fundaciones), 2002.
- ASOCIACIÓN ESTATAL DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES DE PWC: *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*, Madrid. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector>
- ASOCIACIÓN ESTATAL DE ORGANIZACIONES DE ACCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL: *Proyecto PESSIS: Diálogo social y negociación colectiva en el sector social. España*, Madrid (Asociación estatal de organizaciones de acción e intervención social). <http://oeis.es/docs/20120618-Informe-PESSIS>.
- ASOCIACIÓN MUNDIAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: *Estatutos y normas permanentes de la Asociación Mundial de Organizaciones no Gubernamentales*. <http://www.wango.org>
- ATIENZA, M.: *Bioética, Derecho y argumentación*, Lima (Palestra Temis), 2010.
- AZÚA, P.: “Informe sobre asociaciones de objeto social en España” en AA.VV. (CASADO, D., Dir.): *Organizaciones voluntarias en España*, Barcelona (Hacer), 1996.
- BALAGUER VEGAS, A.I. y CABALLERO CABALLERO, I.: *NTP 647: Responsabilidad social de las empresas. Modelo SAI 8000*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), 2005.
- BALLESTEROS C. y CARBALLO, C.: “El ámbito ético de las entidades no lucrativas y de las empresas en el contexto de sus relaciones con los países más pobres”, en PLATAFORMA 2015 Y MÁS (BENGOA, J. y CALLEJÓN, M^a E. Coords.): *La palabra empeñada. Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza*. Madrid (Los libros de la Catarata), 2004.
- BAMFORD, T. et alii: *Manual para Escuelas de Servicio Social y para Profesionales de Servicio Social*, NACIONES UNIDAS, E.94-15163 (S).
- BARAJAS MEDINA, J.: *El hombre, el trabajo y la administración*, México D.F. (Diana), 1978.

- BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J.L (Dirs.): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), 1992.
- BARREIRO GONZÁLEZ, G.: “La globalización económica como manifestación especial de la propiedad de la empresa, efectos sobre el derecho del trabajo y posibles soluciones”, en AA.VV.: *Propiedad y derecho social*, Madrid (Colegio de Registradores de la Propiedad y Mercantiles de España), 2007.
- BARREIRO GONZÁLEZ, G.: “Reflexiones sobre el aseguramiento de la actividad del personal voluntario en la ley gallega del voluntariado social”, *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, núm.7, 2003.
- BARREIRO GONZÁLEZ, G.: *Diligencia y negligencia en el cumplimiento: estudio sobre la prestación de trabajo debida por el trabajador*, Madrid (Centro de Estudios Constitucionales), 1981.
- BARRÈRE UNZUETA, M.: “La acción positiva: análisis del concepto y propuestas de revisión”, en AA.VV.: *Políticas locales para la igualdad entre mujeres y hombres*, Vitoria-Gasteiz, 2002.
www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/.../adjuntos/2842.
- BARRÈRE UNZUETA, M^a.A.: “La acción positiva: análisis del concepto y propuestas de revisión”, *Cuadernos electrónicos de filosofía del derecho*, núm. 9, 2003.
- BARRIGÜETE GARRIDO, L.M.: *De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el tercer sector*, Madrid, (Universidad Complutense), 2003.
- BARRÓN, A.: *Apoyo Social. Aspecto técnico e implicaciones*, Madrid (Siglo XXI), 1996.
- BAUMAN, Z.: *Modernidad Líquida*. México (Fondo de Cultura Económica), 2004.
- BAYARRI CATALÁN, V. y NAVARRO RODRÍGUEZ, N.: *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*, Madrid (Instituto para la Calidad de las ONG), 2012.
- BAZ TEJEDOR, J.A.: “Empresa socialmente responsable y derechos fundamentales laborales”, *Criterio Jurídico*, núm.7, 2007.
- BELEÑA LÓPEZ, A.: *Obligación y consecuencialismo en los moralistas británicos*, Tesis doctoral, Madrid, (Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política II-Universidad Complutense),2003.
- BELIS HERRERAS, V.: “El trabajador social en la organización y gestión de los servicios sociales”, *TS Nova*, núm. 2, 2010.
- BELLOSTAS PÉREZ-GRUESO, A. et alii: *Mimbres de un país: sociedad civil y sector no lucrativo en Aragón*, Zaragoza (Prensas Universitarias de Zaragoza), 2002.

- BENAVIDES DELGADO, J.: “La Ética y la Comunicación en el ámbito Global de las Organizaciones”, en AA.VV. (BENAVIDES DELGADO, J. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L., Edits.): *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la Empresa y el Tercer Sector. Memoria Académica Curso 2003-2004*, Madrid (Universidad Pontificia de Comillas de Madrid), 2004.
- BENDELL, J. y VALOR, C.: “Hacia una responsabilidad social «responsable»: análisis de la legitimidad de las iniciativas multi-stakeholders”, *Principios*, núm. 5, 2006.
- BENLLOCH SANZ, P.: “Panorama de las relaciones laborales del Tercer Sector”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 7, 2007.
- BERMEJO HIGUERA, J.C.: “Competencias blandas en la relación profesional”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 83, 2008.
- BIEL PORTERO, I.: *Derechos Humanos y empresa*, Centro de Estudios Interculturales, 2014.
http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001575228
- BLACKETT, A. y SHEPPARD, C.: “Conjugar la negociación colectiva y el fomento de la igualdad”, *Revista Internacional del Trabajo*, Vol.122, núm. 4, 2003-2004.
- BOAS, K.: *Gestionar gastos*, 2012. <http://ongsostenible.org>
- BOMBAROLO, F.: “Mitos, miserias y epopeyas de las organizaciones sociales. La construcción cultural y el conflicto social no saben de sectores”, *Cayapa*, núm. 2, 2001.
- BRICEÑO, S., MEJÍAS, I. y MORENO, F.: “La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial”, *Daena: International Journal of GoodConscience*, Vol.5, núm, 1, 2014.
- BUENO, G.: “Albigenses, cátaros, valdenses, anabaptistas y demócratas indignados”, *El Catoblepas*, núm. 114, 2011.
- BURROW, S.: “La búsqueda para maximizar ganancias de las empresas se sigue oponiendo a los derechos y la sostenibilidad real”, *Sustain Labour*, 2013.
www.ccoo-servicios.es/html/28435.html
- BUSTOS, C. y MORENO, A.: *Los equipos. Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos*, Cornellà de Llobregat (Fundación Esplai), 2000.
- CABRA DE LUNA, M.A. y DE LORENZO GARCÍA, R.: *El sector no lucrativo en España*, Madrid (Escuela Libre Editorial), 1993.
- CABRA DE LUNA, M.A.: “El empleo es el principal factor de inclusión social en la sociedad”, 2013.
www.europapress.es/epsocial/entrevistas/noticia-cabra-luna-fundacion-once-empleo-principal-factor-inclusion-social-sociedad-20131022170230.html

- CAETANO ALVÉS, G.N.: *Marketing en los servicios de educación: modelos de percepción de calidad*, Tesis Doctoral, Madrid (Universidad Complutense-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales), 2003.
- CAINZOS FERNÁNDEZ *et alii*: *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG, Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones*, Madrid (Instituto de Consejeros-Administradores), 2013.
- CALDERÓN MILÁN, A.: *El sector no lucrativo en España: dimensión socio-económica y fuentes de financiación*, Tesis doctoral, Albacete (Departamento de Economía Española e Internacional, Econometría, e Historia e Instituciones Económicas-Universidad de Castilla-La Mancha), 2008.
- CALVET, M.D. *et alii*: “El plan de acción hacia la Igualdad de Oportunidades: una estrategia de la empresa en la Responsabilidad Social Corporativa”, en AA.VV.: *XII Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos 2008*, Burgos (Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería de Organización –Universidad de Burgos), 2008.
- CALVO GALLEGO, F.J.: *Contrato de Trabajo y Libertad Ideológica, Derechos Fundamentales y Organizaciones de Tendencia*, Madrid, (Consejo Económico y Social), 1995.
- CALVO-SALGUERO, A., AGUILAR-LUZÓN, M.C. y BERRIOS-MARTOS, M.P.: “El comportamiento ecológico responsable: un análisis desde los valores biosféricos, sociales-altruistas y egoístas”, *Revista electrónica de investigación y docencia (REID)*, núm. 1, 2008. www.revistareid.net/revista/n1/REID1art1.
- CAMACHO SOLIS, J.I.: “Las normas de responsabilidad social. su dimensión en el ámbito laboral de las empresas”, *Revista Latinoamericana de Derecho*, núm.20, 2015.
- CAMAS RODA, F.: “La edad y la formación para el empleo, especial referencia a la estrategia de aprendizaje permanente en el ámbito europeo y español”, en AA.VV. (CABEZA PEREIRO, J., BALLESTER PASTOR, M^a R.y FERNÁNDEZ PRIETO, M., Dirs.): *La relevancia de la edad en la relación laboral y de Seguridad Social*, Cizur Menor (Thomson Aranzadi), 2009.
- CAMEJO, A.J.: “Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social en las Organizaciones Empresariales del Siglo XXI”, *Entelequia*, núm.3, 2007.
- CAMPOS GARCÍA *et alii*: “Diagnóstico en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Empresa FASUR S.A.”, en AA.VV. (MOLINA HERMOSILLA, O., Edit.): *Gestión práctica de Planes de Igualdad*, Albacete (Bomarzo), 2009.
- CAMPS, V.: *Virtudes Públicas*, Madrid (Espasa Calpe), 1990.
- CANALS SALA, J.: “Grupos de ayuda mutua y asociaciones de personas afectadas: Reciprocidades, identidades y dependencias”, *Agathos: Atención sociosanitaria y bienestar*, núm. 2, 2003.

- CANCINO DEL CASTILLO, C. y MORALES PARRAGUÉ, M.: *Responsabilidad social empresarial*, Serie Documento Docente núm. 1, Santiago (Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información-Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile), 2008.
- CANO LÓPEZ, A.: “El derecho de la economía social: entre la Constitución y el mercado, la equidad y la eficiencia”, *CIRIEC*, núm. 18, 2007.
- CANTO COMBARRO, A., CABEZAS MORQUECHO, I. y VIDORRETA GUTIÉRREZ, I.: *Documento síntesis Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia), 2009.
- CANTO COMBARRO, A., CABEZAS MORQUECHO, I. y VIDORRETA GUTIÉRREZ, I.: “Las organizaciones de voluntariado en la CAPV: realidad actual y retos”, *Zerbitzuan*, núm. 48, 2010.
- CANTO COMBARRO, A., CABEZAS MORQUECHO, I. y VIDORRETA GUTIÉRREZ, I.: *Trabajar en el Tercer Sector Social: el vínculo entre el personal remunerado y las organizaciones del Tercer Sector Social de Bizkaia*, Bilbao (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia), 2014.
- CANYELLES I PASTÓ, J.M.: “La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 4, 2012.
- CANYELLES, J.M.: *La RSE es un estilo y una estrategia; hay quien la disminuye confundiénndola con sus buenas prácticas*, 2008, <http://www.tupatrocinio.com>
- CARAVEDO, B.: “Paradigma, ética y gestión (a propósito de la responsabilidad social)”, *Derecho PUCP*, núm. 64, 2010.
- CARBALLEDA, M.: “ONCE, una labor de superación permanente”, *Panorama Social*, numero 1, 2005.
- CARRILLO FLÓREZ, F. (Edit.): *La lucha contra la exclusión social en América Latina. Una mirada desde Europa*, La Paz (BID/Eurosocial/Comisión Europea/Plural editores), 2009.
- CASADO PÉREZ, D.: “El sector voluntario de objeto social en perspectiva europea”, en AA.VV. (JERÉZ, A. Coord.): *Trabajo voluntario o participación. Elementos para una sociología del tercer sector*, Madrid (Tecnos), 1998.
- CASADO, D.: “Las Organizaciones socio-voluntarias”, en VV.AA.: *Organizaciones voluntarias e intervención social*, Madrid (ACEBO), 1989.
- CASADO, D.: “Régimen institucional en España del Tercer Sector voluntario y opciones de perfeccionamiento”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008.
- CASADO, D.: “Servicios Sociales”, en AA.VV. (MIGUEL JUÁREZ, Coord.): *V Informe sociológico sobre la situación social en España. Sociedad para todos en el año 2000*, Madrid (Fundación FOESSA), 1995.

- CASAS BAHAMONDE, M^a E.: “El fracaso del empleo y el estímulo de su temporalidad” *Temas para el Debate*, núm 245, 2015..
- CASTIÉN MAESTRO, J.I.: “Capitales, capitalización, capitalismo. Explorando las múltiples caras del capital”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 31, núm. 2, 2013.
- CASTILLO PUYOL, M.C. *et alii* (RUEDA ESTRADA, J.D., Coord.): *III. Dimensión institucional del Trabajo Social. Documentos para el debate*, Madrid (Consejo General de Trabajo Social), 1989.
- CASTRO GARCÍA, C. y ÁLVAREZ TARDÍO, B.: “La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas”, *Conoce*. <http://conocempleo.castello.es>
- CASTRO SANDÚA, M., GÓMEZ GONZÁLEZ, A. y MACAZAGA LÓPEZ, A.M.: “Aprendizaje dialógico y grupos interactivos en educación física”, *RETOS*, núm. 25, 2014.
- CAVANNA, J.M.: “Principales conflictos éticos en las ONG”, *Compromiso empresarial*, 2015. www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/04/principales-conflictos-eticos-en-las-ong
- CERSE–GRUPO 2: *Transparencia, comunicación y estándares de los informes y memorias de sostenibilidad*, 2011.
www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economiasoc/RespoSocEmpresas/docs/110503
- CERTO, S.C. y PETER, J.P.: *Dirección estratégica*, Madrid (Irwin), 1996.
- CLEMENTE, A.: “El trabajo”, en AA.VV. (MUÑOZ REDONDO, J. Coord.): *La bolsa de los valores*, Barcelona (Ariel), 1998.
- MUÑOZ CONDE, F. y GARCÍA ARÁN, M.: *Derecho Penal. Parte General*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2015.
- CODURAS, A.: *Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España*, (Instituto de Empresa). <http://antigua.gem-spain.com>
- COLECTIVO DE TRABAJADORES SOCIALES DE EMPRESA DE MADRID ROLDAN, J. *et alii*: “El trabajo social en la empresa”, *Documentación Social*, núm. 79, 1990.
- COLEMAN, J.: “Capital social y creación de capital humano”, *Zona Abierta*, núms. 94-95, 2001.
- COMÍN I OLIVERES, A.: “Como ser juez y parte y no morir en el intento. El perfil del Tercer Sector en las políticas sociales”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 193, 2011.

- COMIN I OLIVERES, A.: “La RSE y la Economía Social”, *Cuadernos de economía social*, núm. 4, 2007.
- COMISIÓN DE RSE/DISCAPACIDAD DEL CERMI ESTATAL: *El Asociacionismo responsable. Guía de recomendaciones para implantar políticas de responsabilidad social corporativa en el movimiento asociativo de la discapacidad*, Madrid (Comité Español de representantes de personas con discapacidad), 2004.
www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=324
- COMISIÓN EJECUTIVA CRUZ ROJA: *Contribuir a la inclusión social de las personas más desfavorecidas, trabajando con un enfoque integral las distintas dimensiones del fenómeno de exclusión. Propuesta de la Comisión al Pleno de la VI Asamblea General*, Madrid (Cruz Roja Española), 2007.
- COMISIÓN EUROPEA: *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI, Libro Blanco*, Suplemento 6/93 del Boletín de las CE, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 1993.
- COMISIÓN EUROPEA: *Libro Verde-Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM/2001/0366 final, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA: *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DELAS REGIONES. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.
- COMISIÓN EUROPEA: *Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación social*, COM (2011) 682 Final.
- COMISIÓN EUROPEA: *Derecho del trabajo. ¿Qué es el Derecho del trabajo?*, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=es>.
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA UNIÓN EUROPEA: Dictamen “La Cooperación con las asociaciones de solidaridad como agentes económicos y sociales en el ámbito social”, (98/73/23), *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, C73 del 9 de marzo de 1998.
- COMOS TOVAR, C. y GONZÁLEZ MARINA, G. (Coords.): *La economía Social en España. 2010-2011*. Madrid (CEPES-Confederación Empresarial Española de la Economía), 2011.
- CONSEJO ESTATAL RESPONSABILIDAD SOCIAL: “Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad”, *Grupo de Trabajo 3: Documento Consumo Socialmente Responsable, consenso mayoritario*, 2011, pág. 2. <http://www.responsabilidadimas.org/canales/index.asp?canal=8>
- COMUNIDADES EUROPEAS-COMISIÓN: *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI, Libro Blanco*, Suplemento 6/93 del Boletín

- de las CE, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 1993.
- CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL: *Las empresas de economía social en el escenario socioeconómico, Anuario de la economía social 2007-2008*, Madrid (CEPES-Confederación Empresarial Española de la Economía), 2008.
 - CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Acuerdo de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales, relativo al Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*, B.O. DE LAS CORTES GENERALES, 4 de agosto de 2006.
 - CONSEJO DE REDACCIÓN.: “La responsabilidad social de la empresa: ¿el coste de tener conciencia?”, *Revista de Fomento Social*, núm. 24, 2006.
 - CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2006.
 - CONSEJO ESTATAL DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL: *II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013–2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012.
 - CONSEJO EUROPEO DE GOTENBURGO: *Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo. Gotemburgo 15 y 16 de junio de 2001* (CONSEJO EUROPEO DE GOTENBURGO), SN 200/1/01 REV 1, 2001.
http://eurored.ccoo.es/comunes/recursos/99999/doc1422_Consejo_Europeo_de_Gotemburgo._15_y_16_de_junio_de_2001._Conclusiones_de_la_Presidencia
 - COORDINADORA DE ONG DE DESARROLLO DE ESPAÑA: *Código de conducta de las ONG de Desarrollo*, Madrid (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), 1998.
 - COORDINADORA DE ONG DE EL DESARROLLO DE ESPAÑA: *Detección de necesidades de formación, en el sector de organización gubernamentales. Elaboración de Itinerarios Formativos*, Madrid (Coordinadora de ONG para el desarrollo de España), 2012.
 - CORBELLÁ I DUCH, J.: “La responsabilidad civil. Particularidades en el ámbito sanitario”, *Agathos-Atención sociosanitaria y bienestar*, núm. 3, 2006.
 - CORBELLA I DUCH, J.: “Entitats del Tercer Sector”, *Revista de treball social*, núm. 193, 2011.
 - CORTES, C. (CISNEROS, P., Coord.): *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2009.
 - CORTINA ORTS, A.: *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria. Ética y política en K. O. Apel*, Madrid (Sígueme), 1985.

- CORTINA ORTS, A. “La educación del Hombre y del Ciudadano”. *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 7, 1995.
- CORTINA ORTS, A.: *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, Madrid (Santillana Aula XXI), 1996.
- CORTINA ORTS, A.: “Los valores morales, ¿qué hace moral un valor?”, en CORTINA, A. *et alii: Un mundo de valores*, Valencia (Generalitat Valenciana), 1996.
- CORTINA ORTS, A.: *Ciudadanos de mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid (Alianza), 1997.
- CORTINA ORTS, A.: “La real gana: ética del voluntariado”, *El País*, 27 de febrero 2001.
- CORTINA ORTS, A. *et alii: Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid (Trotta), 2007.
- CORTINA ORTS, A.: “Neuroética: ¿las bases cerebrales de una ética universal con relevancia política?”, *Isegoría: Revista de filosofía moral y política*, núm. 42, 2010.
- CRANA: *Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras*, Pamplona (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra), 2010.
- CRESPO, R.F.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA: *Principios Fundamentales*, 2006. www.cruzroja.es
- CUERVO, GARCÍA, A.: “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, 1999.
- CHÁVARRI DICENTA, F.: *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna: Síntesis de modelos e investigaciones: Validación del modelo en el entorno empresarial español*, Tesis Doctoral, Madrid (UPM), 2001.
- CHAVES, R. *et alii*: “La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social”, *Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 26, 2013.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L.: *La Economía Social en la Unión Europea. Manual de cuentas satélite de la Comisión. Informe Chaves-Monzón* (Comité Económico y Social Europeo-CESE), 2008.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (Dirs.) *et alii: Las grandes cifras de la economía social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Año 2008*, Valencia (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC-España), 2010.

- CHIAS, J.: *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*, Madrid (McGraw-Hill), 1990.
- CHÓLIZ MONTAÑÉS, M.: *Psicología de los motivos sociales*, Valencia (Universidad de Valencia), 2004. <http://www.uv.es>
- CRESPO, R.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012.
- DAHRENDORF, R.: *La Sociología de la Industria y de la Empresa*, México (Uteha), 1979.
- DAROCH MERCADO, A. y HUTTER HOFMANN, J.: *Empresas ideológicas emergentes: colisión de derechos entre empresa y trabajador*, Santiago de Chile (Facultad de Derecho-Departamento de Derecho Laboral), 2007.
- DAUGAREILH, I.: “Responsabilidad social de las empresas transnacionales: Análisis crítico y prospectiva jurídica”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, núm. 1, 2009.
- NACIONES UNIDAS: Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948.
- DE GODOS DÍEZ, J.L.: *La percepción de la responsabilidad social de la empresa por parte de la alta dirección*, Tesis Doctoral, León (Universidad de León. Departamento de Dirección y Economía de la Empresa), 2011.
- DE LA CALLE MALDONADO, C. GARCÍARAMOS, J.M. y GIMÉNEZ ARMENTIA, P.: La formación de la responsabilidad social en la universidad”, *Revista Complutense de Educación*, Vol.18, núm. 2, 2000.
- DE LA CRUZ, C., GUIBERT, J.M. y SASIA, P.M.: “La responsabilidad social en Gipuzkoa ¿por dónde empezar?”, en AA. VV. (GUIBERT, J.M. Coord.): *Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa*, San Sebastián (Universidad de Deusto), 2007.
- DE LA CRUZ, I. (Coord.): *Introducción a la Antropología para la Intervención Social*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2002.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. et alii: *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*, Madrid (UNED-Economistas sin Fronteras), 2002.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. et alii: “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico del ICE*, núm. 2813, 2004.
- DE LA TORRE PRADOS, I.: *Tercer Sector y actitud ciudadana en España*, Madrid (CIS), 2005.
- DE LA TORRE PRADOS, I.: “Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector”, *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 5, 2010.

- DE LORENZO GARCÍA, R.: “La Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector: una novedad en el panorama español”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 25, 2013.
- DE MIGUEL BERIAIN, I.: “Recuperando el control sobre la economía: el consumo como herramienta de poder”, *Dilemata*, núm. 13, 2013.
- DE NIEVES NIETO, N.: “Las relaciones de trabajo en las entidades sin ánimo de lucro (trabajadores asalariados, cooperantes internacionales, socios-trabajadores y voluntarios)”, *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, núm. 83, 2009.
- DE NIEVES NIETO, N.: “El régimen laboral del personal de las entidades no lucrativas”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 21, 2012.
- DE PRADA, J.M.: “Como el ave para volar”, *XL Semanal*, núm. 1301, 2012.
- DEL CASTILLO *et alii*, (RUEDA ESTRADA; J.D., Coord.): *Dimensión institucional del Trabajo Social. Documentos para el debate* núm. 3, Madrid (Consejo General de Trabajo Social), 1989.
- DEL REY GUANTER, S.: “Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales”, en AA.VV. (FERNANDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.): *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.
- DELORENZO GARCÍA, R.: “Las fundaciones y el sector no lucrativo”, *Documentación social*, núm. 103, 1996.
- DEMA MORENO, S.: “Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: discursos, prácticas y procesos de cambio”, *Reis*, núm. 122, 2008.
- DERRIDA, J. *El otro cabo*, Barcelona (Del Serba), 1992.
- DÍAZ CASERO, J. C., URBANO PULIDO, D. y HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.: “Teoría económica institucional y creación de empresas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 3, 2005.
- DÍAZ FONCÉA, M: “Cruz Roja” en AA.VV.: *El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja*, Logroño (Gobierno de la Rioja. Instituto de Estadística de la Rioja), 2011.
- DÍAZ MÉNDEZ, M., GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P., y VÁZQUEZ BURGUETE, J.L.: “Algunas consideraciones sobre la ética en el mercado”, *Pecunia*, núm.5, 2007.
- DÍAZ PÉREZ, C.: “Profesional Ético y responsable”, *College*, 2012.
www.ediccollege.com/pdf/EducacionContinuaPDF/MODULOS_TABLA_DE_HORAS_APROBADAS_POR_PROFESION_10_20_11.

- DICTAMEN del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “Distintos tipos de Empresa” INT/447-CESE 1454/2009 ES.
- Díez Martín, F, Blanco González, A y Prado Román, C.: “Legitimidad como factor clave del éxito organizativo”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, núm. 3, 2010.
- Diller, J.: “¿Una conciencia social en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores”, *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 118, núm. 2, 1999.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA SOCIAL, TRABAJO AUTÓNOMO Y FONDO SOCIAL EUROPEO: *I, II y III Sesión de trabajo de Foro de Expertos en RSE*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2007.
- DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO: *Listado de centros especiales de empleo por actividad*, Madrid (Consejería de Empleo, Turismo y Cultura. Comunidad de Madrid), 2014. www.madrid.org
- DIRECTIVA 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014, Diario Oficial de la Unión Europea, 2014.
- Domenech López, Y. y Gómez Díaz, J.C.: “Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada”, *Alternativa. Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 3, 1995.
- Donati, P.: “El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá”, *Revista española de sociología*, núm. 79, 1997.
- Dopazo, M.P.: “Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación”, *Revista General de Información y Documentación*, Vol. 22, 2012.
- Duque Barrera, E.: “La empresa social y su responsabilidad social”, *Innovar*, Vol. 17, núm. 30, 2007.
- Duque Orozco, Y.V., Cardona Acevedo, M. y Rendón Acevedo, J.A.: “Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y Certificaciones”, *Cuadernos de Administración*, Vol. 29, núm. 49, 2013.
- Durán Heras, A.: *Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa*, Tesis doctoral, Madrid (Departamento de Ingeniería Mecánica- Universidad Carlos III), 2005
- Eco, U.: *Cinco escritos morales*, Barcelona (Lumen), 1998.
- Elósegui Itxaso, M.: “El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género”, *Cefd*, núm. 21, 2010.
- Emakunde: *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, (ARRIN, Coord.), Vitoria-Gasteiz (Emakunde-Instituto Vasco de la

- Mujer), 2002.
- EMBID IRUJO, J.M.: “Notas sobre el régimen jurídico de las entidades sin ánimo de lucro, su estructura interna y la responsabilidad de sus órganos gestores (especial referencia a las fundaciones)”, *Revista Valenciana de Economía y Hacienda (RVEH)*, núm. 7, 2003.
 - ENCISO SANTOCILDES, M.: “La Economía Social en España. La Ley 5/2011, de 29 de marzo”, en AA.VV. (GÓMEZ ISA, F., HERRÁN, A.I. y ATXABAL, A., Edit.): *Retos del Derecho ante una economía sin fronteras*, Bilbao (Universidad de Deusto), 2012.
 - ENGLER, Y.: “Las ONG y el Imperialismo”, *AlterInfos-Global*, 2007. www.alterinfos.org
 - ENTRER: “Globalización, Derechos Humanos y Responsabilidad Social de las Empresas”, *Isegoría*, núm.35, 2006.
 - EQUIPO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (EDIS): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, (Fundación Luis Vives), Madrid, 2012.
 - EQUIPO TÉCNICO DE LA FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS: *Aproximación a la situación de mujeres y hombres en el tercer sector. Una comparativa con la empresa privada con perspectiva de género*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social). www.plataformaong.org
 - EQUIPO TÉCNICO DE FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS: *Guía para la elaboración de un Plan de Igualdad en ONG de Acción Social*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social). www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/docs/guiaparaelaborarplanesdeigualdad.pdf.
 - ESPADAS ALCÁZAR, M. Á.: “Tercer Sector y reestructuración del bienestar: aspectos cuantitativos de la gestión de Servicios Sociales en Andalucía”, *Documentación Social*, núm. 146, 2007.
 - ESPADAS ALCÁZAR, M. Á.: *El Tercer Sector construyendo ciudadanía. La participación del Tercer Sector en los servicios sociales en Andalucía*, Madrid (Universidad Complutense), 2006.
 - ESTEBAN LEGARRETA, R. y ROJO TORRECILLA, E.: “Responsabilidad Social Empresarial y Colectivos desfavorecidos”, AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.), *La Responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.
 - ESTEBAN VELASCO, G. *et alii*: *Responsabilidad social corporativa. Aspectos Jurídico-Económicos*, Castellón de la Plana (Publicaciones de la Universidad Jaume I), 2005.

- ESTEBAN VELASCO, G.: “Interés social, buen gobierno y responsabilidad social corporativa (algunas consideraciones desde una perspectiva jurídico-societaria)”, en AA.VV.: *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*, Castelló de la Plana (Universitat Jaume I), 2005.
- ESTRATEGIA Y OPERACIONES DE PWC: *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*, Madrid (Fundación PwC-Fundación La Caixa -Instituto de Innovación Social de ESADE), 2013.
- EUROSTAT, ESSPROS: *Manual 1996*, Bruselas, 1996.
- F. CRESPO, R.: *Filosofía de la economía*, Pamplona (EUNSA), 2012.
- FANTOVA AZCOAGA, F.: “Marco conceptual normativo y estratégico para una política foral de servicios sociales en Gipuzkoa”, 2009, www.academia.edu
- FANTOVA AZCOAGA, F.: *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*, Madrid (Editorial CCS), 2005.
- FEAPSRs: *Guía metodológica: cómo hacer un plan de gestión de la RS*, Madrid (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual), 2014.
- FERNÁNDEZ COSTALES MUÑÍZ, J. *Poder disciplinario empresarial y proceso especial de impugnación de sanciones*, Oviedo (Consejo Económico y Social del Principado de Asturias), 2005.
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “Marco general de la dimensión de la empresa en la normativa preventiva” en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J. Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, Valladolid (Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León.), 2008.
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: *De la Condicionalidad Social a los Acuerdos Marco Internacionales. Sobre la Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial*, Navarra (Thomson Reuters. Aranzadi), 2012.
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “La embriaguez habitual como causa de despido y/o la asistencia al trabajador con problemas de alcohol y drogas”, *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, núm. 365, 2013.
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J.: “Sobre la oportunidad de que la embriaguez y la toxicomanía dejen de ser consideradas causa legal de despido: desde la inseguridad jurídica hacia un enfoque preventivo asistencial”, *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, núm. 35, 2013.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, R.: “El tamaño de la empresa como factor de influencia en la normativa y acciones de la Unión Europea en materia de Seguridad y Salud”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, J.J., Dir.): *Prevención y Dimensión de la Empresa*, Valladolid (Consejería de Economía y Empleo de la Junta

- de Castilla y León.), 2008.
- FERNÁNDEZ GAGO, F.: *Administración de la responsabilidad social corporativa*, Madrid (Thomson), 2005.
 - FERNANDEZ GARCIA, R. “¿Por qué somos cada vez menos responsables?”, *Diario Responsable*, 2012. www.diarioresponsable.com
 - FERNÁNDEZ GARCÍA, R.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Alicante (Editorial Club Universitario), 2009.
 - FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, C.R.: “La fundación ONCE y su grupo empresarial. Una organización singular”, VV.AA. (JULIÁ IGUAL, J.F., Coord.): *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*, Colección Mediterráneo Económico, núm.6, Almería (Cajamar), 2004.
 - FERNANDEZ LÓPEZ, M.F.: *El poder disciplinario en la empresa*, Madrid (Civitas), 1994.
 - FERNÁNDEZ ORTIZ, R., CASTRESANA RUIZ-CARRILLO, J.I. y FERNÁNDEZ LOSA, N.: “Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 6, núm. 1, 2006.
 - FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J. y PEÑASCO VELASCO, R.: “La heterogeneidad conceptual del tercer sector”, *Alternativas*, núm. 20, 2013.
 - FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, P.: *El Estado de Bienestar*, Madrid (Unidad Editorial InformaciónEconómica S.L.), 2015.
 - FERNÁNDEZ-COSTALES MUÑIZ, J.: *Poder disciplinario empresarial y proceso especial de impugnación de sanciones*, Oviedo (Consejo Económico y Social del Principado de Asturias), 2005.
 - FERNÁNDEZ-GARCÍA, T.: “El Estado de Bienestar frente a la crisis económica y social”, *Portularia*, Vol. XII, núm. Extra, 2012.
 - FERREIRO PÁRAMO, S.: *Diálogos sobre Responsabilidad Empresarial 2006. Responsabilidad Social Empresarial: ¿qué es y qué supone en la pyme?*, Santiago de Compostela (VALORA), 2006.
 - FLOYER ACLAND, A.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona (Ediciones Paidós Ibérica), 1997.
 - FORBES ÁLVAREZ, R.: “Prácticas laborales en la empresa desde una perspectiva de gestión socialmente responsable según las normas ISO 26000 y SA 8000”, *Éxito empresarial*, núm. 203, 2012. www.cegesti.org/.../publicaciones/publicacion_203_230712_es
 - FORETICA: *Presentación de la Norma*, <http://sge21.foretica.org/about-us/>

- FORO DE EXPERTOS SOBRE RSE: *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las empresas*. I, II Y III Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), 2007.
- FOSTER, W. y BRADACH, J.: “¿Deben las entidades sin fines de lucro buscar utilidades?”, *Harvard Business Review*, Vol. 83, núm. 8, 2005.
- FRANCÉS GÓMEZ, P., VELAYOS CASTELO, C y BORREGO CUBERO, A.: *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Ediciones Pirámide), 2003.
- FRANCÉS GÓMEZ, P., VELAYOS CASTELO, C. y BORREGO, A.: *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Ediciones Pirámide), 2003.
- FRANCÉS, P. et alii.: *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid (Pirámide), 2003.
- FREIRE, P.: *Pedagogía del oprimido*, Madrid (Siglo XXI), 1970.
- FRESNO GARCÍA, J.M. y ANDREAS TSOLAKIS, (PEREA ARIAS, O., Coord.): *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Propuestas para mejorar la financiación pública del Tercer Sector de Acción Social*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2010.
- FROMM, E.: *El miedo a la libertad*, Buenos Aires (Paidós), 1971.
- FUNDACIÓN LEALTAD: Código de Buenas Prácticas. 2013.
www.fundacionlealtad.org
- FUNDACIÓN LEALTAD: *Las ONG españolas ante la crisis (2007-2013). Análisis de la evolución de las ONG de la Guía de la Transparencia*, Madrid, (Fundación Lealtad). 2013.
- GALÁN PÉREZ, J.: “La sostenibilidad del Estado de bienestar”, AA.VV. (ESCUADERO RODRÍGUEZ, R. y CANO BUESO, J. Eds.): *Crisis económica y modelo social: la sostenibilidad del Estado de bienestar*, Almería (Universidad de Almería), 2013.
- GALÁN, L.: “La otra cara de las ONG”, *El País*, 5 de diciembre de 2005.
http://elpais.com/diario/2005/12/05/espana/1133737201_850215.html
- GALINDO GARCÍA, A. “El capital humano como recurso estratégico de las empresas, en AA.VV. (FLECHA ANDRÉS, J.R., Coord.): *Marketing y recursos humanos*, Salamanca (Universidad de Salamanca-Instituto de estudios Europeos y Derechos Humanos), 2001.
- GAMEZ DE LA TORRE, I.: “Fundamentos de la responsabilidad social de la empresa”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 1, 2009.
- GÁMEZ DE LA TORRE, M.J.: *Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid

(Ediciones Roble), 2006.

- GARAY, L y FONT, X.: “Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, núm. 13, 2013.
- GARCÍA AMADO, J.A.: “Responsabilidad jurídica”, *Eunomía. Cultura de la Legalidad*, núm. 1, 2011-2012.
- GARCÍA CALVENTE, Y.: “El Derecho financiero y tributario ante la responsabilidad social de la empresa”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C., Coord.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.
- GARCÍA DE ECHEVARRÍA, A.: *Teoría económica de la empresa.: fundamentos teóricos : teoría institucional, teoría de producción y teoría de costes*, Madrid (Ediciones Díaz de Santos), 1993.
- GARCÍA DELGADO, J.L., et alii: *Las cuentas de la economía social: el tercer sector en España*, Madrid (Cívitas), 2004.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “Responsabilidad social corporativa: la responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial”, *Working Papers Serie Azul: Política Empresarial*, núm. 303, 2006.
- GARCÍA GONZÁLEZ, J.: *La Responsabilidad de las Organizaciones desde la Perspectiva de la Demanda*, León (Universidad de León-Departamento de Dirección y Economía de la Empresa), 2012.
- GARCÍA LÓPEZ, J.: *El trabajo como relación social: una problematización del modo de construcción del objeto a partir de la sociología del salariado de Pierre Naville*, Tesis Doctoral, Madrid (Facultad de Ciencias políticas y sociología-Universidad Complutense), 2006.
- GARCÍA MARZÁ, D. (Comp.): *La ética como instrumento de gestión empresarial*, Castellón de la Plana (Publicaciones Universidad Jaume I), 1996.
- GARCÍA MARZÁ, D.: “Ética empresarial: diálogo y responsabilidad en la empresa”, en AA.VV. (ALARO MATAS, J.A. y LAMOCA PÉREZ, M., Coords.): *Recursos Humanos*, Madrid (Tecnos), 2005.
- GARCÍA MARZÁ, D.: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid (Trotta), 2004.
- GARCÍA MURCIA, J.: *Organizaciones sindicales y empresariales más representativas: posición jurídica y dimensión política*, Madrid, (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), 1987.
- GARCÍA RAMOS, C.: “La influencia de la responsabilidad social corporativa (RSC) sobre la sostenibilidad del crecimiento empresarial”, en AA.VV. (AYALA CALVO, J.C., Coord.): *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro*

Logroño (Universidad de La Rioja), 2007.

- GARCÍA SOLARTE, M. y DUQUE CEBALLOS, J.L.: “Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones”, *Libre Empresa*, Vol. 9, núm. 1, 2012.
 - GARCÍA VIÑA, J.: “Los mecanismos negociados de implantación de la responsabilidad social empresarial en España”, *Actualidad Laboral*, núm. 13, 2011.
 - GARRALDA RUIZ DE VELASCO, J. Dir.), *Prácticas consolidadas de Responsabilidad Corporativa en las empresas del IBEX 35. Informe 2007*, Madrid (Departamento de Publicaciones del IE Business School), 2008.
 - GARRIDO CASADO, S. y ALONSO SANGREGORIO, M.: “Los Observatorios sociales y el Trabajo Social: una relación de retroalimentación”. *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 88, 2009.
- GARRIDO VALLS, J.D.: *El lado oscuro de las ONG. La cara más turbia de un entramado en el que no es oro todo lo que reluce*, Córdoba (Arcopress), 2007.
- GARRIGA E, y DOMÉNEC, M.: *Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio*, Pamplona (IESE INSIGHT), 2004.
 - GESSA PERERA, A. y JIMÉNEZ JIMÉNEZ, M.A.: “La gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 20, 2001.
 - GHAI, D.: “Trabajo decente. Concepto e indicadores”, *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 122, núm. 2, 2003.
 - GIMÉNEZ ZURIAGA, I.: “El Buen Gobierno en las Organizaciones no Lucrativas. El caso de las fundaciones”, *El Boletín-Fundación ETNOR*, núm. 11, 2009.
 - GLAVIC BARRIOS, M.: *Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Minero: ¿Transición Normativa a la Sustentabilidad?*, Concepción (Universidad de Concepción-Facultad de Ciencias Sociales), 2005.
 - GOBIERNO DE ESPAÑA, CC.OO., UGT, CEOE y CEPYME: *Acuerdo de propuestas para la negociación tripartita para fortalecer el crecimiento económico y el empleo*, 2014. www.cepyme.es/v0/files/almacen/files/documentos/Documento-Acuerdo-29-de-julio-2014DEFINITIVO.
 - GOFFMAN, E.: “Microsociología e Historia”, *Archipiélago. Cuadernos de crítica de la cultura*, núm. 37, 1999.
 - GÓMEZ BOSQUE, P.: “Introducción”, en DE LA RED VEGA, N.: *Aproximaciones al Trabajo Social*, Madrid (Consejo General de Trabajo Social), 1993.
 - GÓMEZ GIL C. y GADEA NADAL, P.: “El debate sobre las ONG en España: el caso de los Servicios Sociales”, *Zerbitzuan. Servicios Sociales*, núm. 14, 1999.

- GÓMEZ GIL, C.: *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*, Madrid (Los libros de la Catarata), 2005.
- GÓMEZ HARO, S. *et alii*: “Propuesta de aplicación de la teoría sociológica: institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo”, *Gestión Joven*, núm. 5, 2012.
- GÓMEZ VILLEGAS, M.: “La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las pymes: la necesidad de diferenciación”, *Contaduría Universidad de Antioquia*, núm. 56, 2010.
- GOMIZ, P.: “La dimensión social y la creación de valor en la empresa de hoy”, *Bolsa de Madrid*, 2004.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, E.: “La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”, *Veritas*, núm. 17, 2007.
- GONZÁLEZ LÓPEZ, F.: “Transparencia y buen gobierno en las ONG de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 26, 2014.
- GONZÁLEZ MENORCA, L.: “ASPACE- Rioja”, AA.VV.: *El Sector No Lucrativo de la Economía Social en La Rioja*, Logroño (Gobierno de la Rioja-Instituto de Estadística de la Rioja), 2011.
- GONZÁLEZ POSSO, C.: “La responsabilidad empresarial y los derechos humanos”, *KAS Papers*, núm.5, 2009.
- GONZÁLEZ SEARA, L.: “La responsabilidad social de la empresa”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 50, 2004.
- GONZÁLEZ, L.I.: *¿De qué hablamos cuando hablamos del Tercer Sector?*, Oviedo (Universidad de Oviedo), www.unioviado.es/constitucional.TercerSector.ppt
- GRACIA FUSTER, E.: *El apoyo social en la intervención comunitaria*, Barcelona (Paidós), 1997.
- GREGORY DEES, J.: Una pequeña Guía para entender el tercer Sector, 2001. www.caseatduke.org/document.jh
- GRUP D'ESTUDIS SOCIOLÒGICS: *¿Sirve la formación para el empleo?*, Madrid (Consejo Económico y Social), 2000.
- GRUPO DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES DE PwC: *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector Social en un mundo en crisis*, Madrid (Fundación PwC-Fundación La Caixa-ESADE), 2013.

- GUÉDEZ, V.: *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al Capital Social*, Caracas (Editorial Arte C.A. Planeta), 2006.
- GUERRAS, L.Á. y LÓPEZ-HERMOSO, J.J.: "La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, núm. 4, 2002.
- GUILLEN PARRA, M.: *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, Madrid (Pearson- Prentice Hall), 2007.
- GUIXÉ, I. y SUREDA, M.: "¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?", *Colección Papers de Investigación OTS*, núm. 5, 2005.
- GUTIÉRREZ RESA, A.: "El Plan Concertado de Prestaciones Básicas de Servicios Sociales en España (Once años del Plan Concertado)", *Reis*, núm.93, 2001.
- GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P. y JORGE GARCÍA-INÉS, M.: "El desarrollo de políticas públicas locales como garantes de la satisfacción de los ciudadanos", *Estudios de progreso-Fundación Alternativas*, núm. 30, 2008.
- HADOT, P.: *La filosofía como forma de vida*, Barcelona (AlphaDecay), 2009.
- HARRISS-WHITE, B.: "La desigualdad en el trabajo en la economía informal. Cuestiones esenciales y ejemplos", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol.122, núm. 4, 2003-2004.
- HELLER, A.: *Aristóteles y el mundo antiguo*, Barcelona (Península), 1983.
- HERERA GÓMEZ, M.: "La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas", *Papers*, núm. 56, 1998.
- HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, O. *et alii*: "Democracia y Derecho del trabajo", *Gaceta Laboral*, Vol. 16, 2010.
- HERNÁNDEZ PERLINES, F. y PEÑA GARCÍA-PARDO, I.: "Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social", *CIRIEC-España*, núm. 57, 2007.
- HERNÁNDEZ, J.: "Una versión pragmatista del concepto de responsabilidad moral", *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*, núm. 105, 2003.
- HINKELAMMERT, F.: *La maldición que pesa sobre la ley. Las raíces del pensamiento crítico en Pablo de Tarso*, San José de Costa Rica (Arlekin), 2010.
- HORMAZÁBAL MALARÉE, H.: "Una necesaria revisión del concepto de culpabilidad", *Valdivia. Revista de Derecho*, Vol. 18, núm. 2, 2005.
- HUERTA, E.: "Influencia sindical y competitividad empresarial", *Institución futuro. Think Tank independiente*, 2009.
[www.ifuturo.org/sites/default/files/docs/2605_2009_julioagosto_din%
c3%a1mica%2](http://www.ifuturo.org/sites/default/files/docs/2605_2009_julioagosto_din%c3%a1mica%2)

0b.

- HUERTA, E.: “Tendencias de la institución empresarial”, AA.VV. (ORTIZ VICENTE, J. y EMBID, J., COODS.): *La Responsabilidad Social Corporativa en España. Informe 2010*, Madrid (Fundación Alternativas), 2011.
- IC-A (CAINZOS FERNÁNDEZ *et alii*, Resp.): *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG, Asociaciones de utilidad pública y Fundaciones*, (Instituto de Consejeros-Administradores), 2013.
- IDARETA GOLDARACENA, F. y ÚRIZ PEMÁN, M^aJ.: Aportaciones de la ética de la alteridad de E. Lévinas y la ética del cuidado de C. Gilligan a la intervención en Trabajo Social”, *Alternativas*, núm. 19, 2012.
- IDARETA-GOLDARACENA, F.: “Desde la compasión de J. Adams a la responsabilidad para con el Otro: la propuesta ética de E. Levinas para el trabajo Social”, *Portularia*, Vol. X, núm. 2, 2010.
- IDARGEN, P.: *Sobre la responsabilidad. Sus fundamentos ónticos*, Madrid (Dorcas-Verbo Divino), 1980.
- INFOCOP: “Impugnado el I Convenio Marco estatal de acción e intervención social - Entrevista a J. Fernández Garrido”, *Infocop on line*.
www.infocop.es/view_article.asp?id=1672
- INNOVARSE: *Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras*, Navarra (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra), 2010.
- INSTITUTO DE LA MUJER: “Acciones Positivas”, *Boletín Igualdad en la Empresa*, núm. XXVII, 2015.
- INTERMON-OXFAM: *Código de Buen Gobierno del Patronato de INTERMON*, Madrid (IntermónOxfam), 2011.
- INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR VOLUNTEER EFFORT (LAVE): *Declaración Universal del Voluntariado*, París (Congreso Mundial LIVE`90), 1990.
- IRIBARNE GONZÁLEZ, M.M.: “Acción positiva”, *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, núm. 6, 2014.
- IRIBARNE GONZÁLEZ, M.M.: “Acción positiva”, *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, núm. 6, 2014.
- ISEA SILVA, R.: “Las empresas y los derechos humanos”, *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo – IESE*, número 12, 2011.
- ISO: *ISO 26000: Responsabilidad Social. Visión general del proyecto* (Producido en español con la autorización de ISO), 2010.
www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es

- JACQUES PARRAGUEZ, V. y SAONA HOFFMANN, P.: “El proceso de enseñanza-aprendizaje universitario: reflexiones a través de la teoría de agencia”, *TESI*, Vol. 12, núm. 1, 2011.
- JAÚREGUI, R. *et alii.*: “Manifiesto por la Responsabilidad Social de las Empresas”, 2010. http://webantigua.transparencia.org.es/declaraciones_y_manifiestos/manifiesto_por_la_rse.
- JOHNSON, N.: *El Estado de Bienestar en Transición*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), 1990.
- JUAN PABLO II: Carta Encíclica *Laborem Excersens* (nn. 5 y 6), 1981.
- JUANEDA AYENSA, E.: “El Tercer Sector, una realidad heterogénea”, en AA.VV.: *El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: Una primera aproximación*, Logroño (Gobierno de La Rioja-Instituto de Estadística de La Rioja), 2011.
- JUANEDA AYENSA, E.: *Retos de las organizaciones del tercer Sector en el modelo de Bienestar: implantación de sistemas de gestión de Calidad Total y Compromiso Organizativo*, Tesis Doctoral, Logroño (Universidad de la Rioja), 2009.
- KAHALE CARRILLO, D.T.: *La protección jurídica del acoso laboral*, Nuevo León (Fondo Editorial de Nuevo León), 2012.
- KANT, E.: *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid (Austral), 1977.
- KÖRNER, S.: *Kant*, Madrid (Alianza), 1981.
- LACALLE, G., CALDAS, M.E. y CARRIÓN, R.: *La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*, (EDITEX-eBooks), 2012.
- LANDA ZAPIRAIN, J.P.: “Constitución y futuro del modelo español del Derecho del Trabajo del próximo siglo”, *LanHarremanak*, núm.2, 2000.
- LANDIN, S.: “Sobre el nuevo concepto de economía social en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social en España y sus posibles consecuencias tributarias”, *GEZKI*, núm. 8, 2012.
- LARA CREVILLEN, J.: “II Plan Estratégico del Tercer Sector: Los retos del sector para los próximos años”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 22, 2012.
- LEMONCHE, P. y BERRUGA, B.: “Voluntariado Corporativo, una oportunidad para el Tercer Sector”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 18, 2011.

- LERTXUNDILERTXUNDI, A.: “La estrategia internacional en la gestión de recursos humanos. ¿Son válidos los modelos culturales?”, *Economía industrial*, núm. 382, 2011.
- LEVAGGI, V. “Diálogo Social”, *Perspectiva Laboral*, núm. 4, 2012.
- LÉVINAS, E.: *Entre nosotros, ensayos para pensar en otro*, Valencia (Pretextos), 1993.
- LEVINAS, E.: *Humanismo del otro hombre*, Madrid (Siglo XXI), 1972.
- LEVINAS, E.: *Totalidad e infinito: ensayo sobre la exterioridad*, Salamanca (Sígueme), 1961.
- LONGINOS MARÍN RIVES, J. *et alii*: “Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social”, *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm.108, 2012.
- LOZANO, J.M.: *Ética y empresa*, Madrid (Trotta), 1999.
- LUCAS MARÍN, A. y GARCÍA RUIZ, P.: *Sociología de las organizaciones*, Madrid (McGrawHill), 2002.
- LUELMO MILLÁN, M.A.: *La responsabilidad social corporativa en el ámbito del Derecho laboral. Un instrumento económico-jurídico para un humanismo del siglo XXI*, Oleiros (Netbiblo), 2012.
- LUNA GONZÁLEZ, J.P. y RODRÍGUEZ HURTADO., E.: “Aplicación de las posibilidades de uso de los indicadores de responsabilidad social corporativa”, *Dyna*, Vol. 87, núm. 5, 2012.
- LLOPIS, B.: “Trabajo Social en Empresa”, en AA.VV.: *Organizaciones de Bienestar*, Zaragoza, (Mira Editores), 1999, pág. 200.
- MacINTYRE, A.: *Historia de la ética*, Barcelona (Paidós), 1991.
- MAESTRO, J.I.: “Capitales, capitalización, capitalismo. Explorando las múltiples caras del capital”, *Cuadernos de Relaciones laborales*, Vol. 31, núm. 2, 2013.
- MANUCCI, M.: “Mapas para la complejidad. Liderazgo, incertidumbre y estrategia”, *Universidad Empresa*, Vol. 6, núm. 12, 2007.
- MANZANERA ROMÁN, S. y ORTIZ GARCÍA, P.: “Perfiles de exclusión social y laboral y estrategias de inclusión social”, en AA.VV.: *Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS): Las políticas sociales entre crisis y post-crisis*, Alcalá de Henares (Universidad de Alcalá-Facultad de Ciencias Políticas y Empresariales), 2013.

- MAÑAS ALCÓN, E. *et alii*, (MAÑAS ALCÓN, E., Dir.): *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010. La responsabilidad social corporativa y el futuro de la empresa*, Madrid (Fundación Alternativas), 2011.
 - MARBÁN GALLEGO, V.: “El nuevo marco competencial de los servicios sociales: visión e impacto en el Tercer sector de acción social”, en AA.VV.: *Encuentro Imserso-UIMP. Incidencia de la Ley de racionalidad y sostenibilidad de la Administración Local en la organización y gestión de los servicios sociales por las Administraciones Públicas*, Santander, 2014.
- MARCONATTO, A.: *Instrumentos jurídicos de lucha contra la precariedad laboral*, Tesis doctoral, León (Universidad de León-Departamento de Derecho Privado y de la Empresa), 2011.
- MARCUELLO SERVÓS, C. y MARCUELLO SERVÓS, Ch.: “Las empresas de inserción y sus retos”, *La sociedad cooperativa*, núm. 36, 2007.
 - MARCUELLOS SERVOS, C.: “Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas”, *Ekonomiaz*, núm. 65, 2007.
 - MARETICORENA, C.: *Precariedad laboral y caída salarial. El mercado de trabajo en la Argentina post convertibilidad*, 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de estudios del Trabajo. www.aset.org.ar/congresos/7/02008
 - MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A.: “¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de Responsabilidad Social Corporativa en PYME”, *ICE. Tribuna de Economía*, 2008, núm. 842.
 - MARÍN, A. y PÉREZ, M.: “Normalización y certificación de la RSE”, *Compromiso empresarial*, 2006.
www.compromisoempresarial.com/general/2006/10/normalizacion-y-certificacion-de-la-rse/
 - MARSHALL, A.: *Filosofía de la ciencia*, Pamplona (EUNSA), 1999.
 - MARTÍ I BOSCH, L.: *Por qué el Voluntariado*, Madrid (CCS), 2000.
 - MARTÍN CAVANNA, J.: *Selección, evaluación y sucesión del director*, Colección Guías sobre Gobierno núm. 9, Madrid (Fundación Compromiso y Transparencia), 2011.
 - MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: *Relaciones entre Empleo y Seguridad Social*, Oleiros-La Coruña (Netbiblo), 2002.
 - MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Obligaciones del trabajador en la relación de trabajo” en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V., Dir.): *El contrato de trabajo*, (Cizur Menor) Aranzadi-Thomson Reuters, 2010.
 - MARTÍNEZ BARROSO, M. R.: “La crisis económica y social en Castilla y León. Problemas y respuestas jurídicas”, *Revista jurídica de Castilla y León*, núm. 28, 2012.

- MARTÍNEZ BARROSO, M^a. R.: *Innovación educativa en Derecho social*, Madrid (Ediciones Cinca), 2012.
- MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “La prevención de riesgos psicosociales en España. Posibilidades presentes y futuras”, *Revista Argentina de Derecho Laboral y de la Seguridad Social*, 24 junio 2012 (IJ - LXL - 62).
- MARTÍNEZ BARROSO, M^a.R.: “Medidas de flexibilidad interna: movilidad funcional, geográfica y modificación sustancial de las condiciones de trabajo”, *Relaciones Laborales*, núms. 23-24, 2012.
- MARTÍNEZ BARROSO, M.R. et alii: “Reflexiones”, en AA.VV. (RODRÍGUEZ GARCÍA, H.J. y AGÜEROS SÁNCHEZ, F. Coords.): *La empresa socialmente responsable, un reto para las PYMES del siglo XXI. México y España*, Saltillo (Universidad Autónoma de Coahuila), 2013.
- MARTÍNEZ GIRÓN, J., ARUFE VARELA, A. y CARRIL VÁZQUEZ, J.M.: *Derecho del Trabajo*, La Coruña (Netbiblo S.L.), 2006.
- MARTÍNEZ MARTÍN, M.I. et alii: *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-Fundación Tomillo), 2000.
- MARTÍNEZ MARTÍN, M.I. y GONZÁLEZ GAGO, E.: “Coexistencia de voluntariado y trabajo asalariado en las ONG de Acción Social”, *Documentación Social*, núm. 122, 2001.
- MARTÍNEZ YÁÑEZ, N.M.: “Responsabilidad social en el ámbito laboral”, en AA.VV.: *X Curso de integración europea, gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, organizado en Santiago de Compostela (Universidad de Santiago de Compostela-Centro de Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo y Protección del Investigador de la USC (CERGI), 2014.
www.usc.es/export/sites/default/gl/institutos/crgi/descargas/RSE_NO_AMBITO_LABORAL.
- MARTÍNEZ, S.: “La aporía de la decisión. Una aproximación a la noción de justicia en el pensamiento de Jacques Derrida”, *Revista Pléyade*, núm. 10, 2012.
- MASLOW, A.H.: *El Hombre autorrealizado*, Barcelona (Kairós), 1973.
- MASSÓ, M. y LOZARES, C.: “Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 30, núm. 1, 2012.
- MAYOR ZARAGOZA, F.: “Un rol fédérataire”, *Revista de Occidente*, núm. 180, 1996 (A partir del documento “Un rol fédérataire”, UNESCO).

- MAZO, J.: *Estructuras de la Comunicación por Objetivos*, Barcelona (Editorial Ariel), Barcelona, 2001.
- MCEWAN, I.: Entrevista realizada por MORÁN, ABC, 24 de marzo de 2001.
- MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*, Nueva York (Mc Graw-Hill), 1960.
- MELÉNDEZ, N. y GUERRA, J.: “Epistemología y Ética en la Gerencia”, *Formación Gerencial*, núm 1, 2012.
- MELENDO, T.: “Dignidad humana en la bioética”, *Cuadernos de Bioética*, núm. 17-18, 1993.
- MÉLICH, J.C.: *Ética de la compasión*, Barcelona (Herder), 2010.
- MERCADER UGUINA, J.R. “Ningún pájaro se eleva demasiado alto, si vuela con sus propias alas”: la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas”, en AA.VV. (MERCADER UGUINA, J.R., Dir.): *Las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas. Problemas actuales y perspectivas de futuro*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2015.
- MERINO GARCÍA, C.: *Voluntariado, movimiento integrador de personas*. Cruz Roja Española, León (Escuela Universitaria de Trabajo Social), 2014.
- MIGUELEZ LOBO “La economía social desde una perspectiva española”, *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, núm. 33, 1995.
- MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso español”, *Revista de Sociología*, núm. 81, 2006.
- MIGUÉLEZ, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, *Papers*, núm. 81, 2006.
- MILLÁN-PUELLES A.: *Sobre el hombre y la sociedad*, Madrid (Rialp), 1976.
- MILLÁN-PUELLES, A.: *El valor de la libertad*, Madrid (Rialp), 1995.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES: *La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales). www.mtas.es/empleo/economia-soc
- MIRANDA ARANDA, M.: *De la caridad a la ciencia: Pragmatismo, Interaccionismo simbólico y Trabajo Social*, Zaragoza (Mira Editores), 2004.
- MOGUEL LIÉVANO, M.J. et alii: *El problema de la responsabilidad social de las empresas en el análisis organizacional*, VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Chiapas (Red mexicana de investigadores en estudios organizacionales), 2008.

- MOGUEL LIÉVANO, M.J.: *La responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional*, (Universidad Autónoma de Chiapas. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso), 2012. Biblioteca virtual Eumed.net.
- MOIX MARTÍNEZ, M.: “Algunas precisiones sobre el concepto de la Política Social como disciplina científica. Su definición”, *Revista de Política Social*, núm. 127, 1980.
- MOLINA FERNÁNDEZ, F.: “Presupuestos de la responsabilidad jurídica (Análisis de la relación entre libertad y responsabilidad)”, *Afduam*, núm. 4, 2000.
- MOLINA VELÁSQUEZ, C.: “Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria”, *Revista Realidad*, núm. 117, 2000.
- MOLINA VELÁSQUEZ, C.: “Ética del bien común y de la responsabilidad solidaria”, *Revista Realidad*, núm. 117, 2000.
- MOLLEDA FERNÁNDEZ, E.: “¿Qué hacer para hacer bien?: Ética y Trabajo social”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm.83, 2008.
- MONEREO PÉREZ, en MORENO VIDA, M.N.: Los acuerdos de concertación social, con especial atención al acuerdo para el progreso económico y social de Andalucía”, *Temas laborales*, núm. 120, 2013.
- MONEVA, J. y MARTÍN, E.: *Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades del G9 desde un enfoque de responsabilidad social*, Documento de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Zaragoza (Universidad de Zaragoza), 2011.
- MONJE, V.: “¿En qué consisten las ideas de isomorfismo institucional y decoupling?”, *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, núm. 6, 2012.
- MONTERO SERRANO, M.: “La Responsabilidad Social y la Norma ISO 26000”, *Formación Gerencial*, núm. 1, 2012.
- MONTSERRAT CODORNIU, J.: “El impacto de la crisis económica en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013.
- MONTSERRAT CODORNIU, J.: “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 55, 2004.
- MONZÓN CAMPOS, J.L.: “Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa-CIRIEC-ESPAÑA*, núm. 56, 2006.

- MONZÓN CAMPOS, J.L.: “La Economía Social en España”, *CIRIEC-España*, núm. 0, 1987.
- MORA ROSADO, S.: “Impactos de la recesión económica en el Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm., 23. 2013.
- MORÁN CARRILLO, J. M.: *Epistemología, Ciencia y Paradigma en Trabajo Social*, Sevilla (Aconcagua Libros), 2003.
- MORENO IZQUIERDO, J.Á.: “Ante el Plan de empresas y Derechos Humanos”, 2013, pág. 2.<http://diarioresponsable.com/opinion/16835-ante-el-plan-de-empresas-y-derechos-humanos>
- MORENO IZQUIERDO, J.A.: “El retorno de la ética: sobre las limitaciones del *business case* de la RSE”, *Debats*, núm. 116, 2012.
- MORENO MENDOZA, D.: “El Derecho de la protección social y la responsabilidad social empresarial: la configuración jurídica de la RSE como técnica de protección social”, en AA.VV. (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.): *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el Derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.
- MORENO SOLANA, A.: “Situación actual y propuestas de mejora en la aplicación de la prevención de riesgos laborales en las pymes y para los trabajadores autónomos”, en AA.VV. (MERCADER UGUINA, J.R., Coord.): *Las relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas: Problemas actuales y perspectivas de futuro*, Valencia (Tirant lo Blanch) 2015.
- MORERA GUAJARDO, E.: *Responsabilidad*, Barcelona (Ariel), 2010.
- MORO DA DALT, L. (Coord.), et alii.: *Gestión actual de una ONG*, Madrid (LID Editorial Empresarial), 2009.
- MORO DA DALT, L.: “Dirección de personas: el reto de mejorar las condiciones laborales”, en AA.VV. (MORO DA DALT, L., Dir.): *Gestión actual de una ONG*, Madrid (LID Editorial Empresarial), 2009.
- MORÓN BÉQUER, P.: “Generación de empleo por el Tercer Sector”, en CARPIO, M. (Coord.): *El Sector no lucrativo en España*, Madrid (Pirámide), 1999.
- MOYA DOMKE, E. y NAVARRO SALDAÑA, G.: “Factores para la participación de funcionarios públicos en iniciativas de responsabilidad social en servicios públicos”, *Revista Perspectivas*, núm. 22, 2011.
- MULLERAT, R.: *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*, Madrid (Debate), 2007.
- MUÑOZ REDON, J. (Coord.): *La bolsa de los Valores. Materiales para una ética ciudadana*, Barcelona (Ariel), 1998.

- NACIONES UNIDAS: *Resolución aprobada por la Asamblea General. 56/38. Recomendaciones sobre el apoyo al voluntariado*. 10 de enero de 2002.
- NAVARRO ARDOY, L.: *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Resumen Comparativo 2010-2012*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2012.
- NAVARRO GARCÍA, F. y GARCÍA-MARZÁ, D.: “La RSC en el marco de la Cooperación al Desarrollo y la internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación posbélica”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 11, 2009,
- NAVARRO PEDREÑO, S. y FUENTES CABALLERO, M.T.: “Red social y vida cotidiana: un universo solidario (A propósito de Diario de una buena vecina)”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 51, 2000.
- NAVARRO, P.E.: “Validez y eficacia de las normas jurídicas”, en AA.VV. (GARZÓN VALDÉS, E. y LAPORTA, F.J. (Edit.): *El derecho y la justicia* Madrid (Trotta-Consejo Superior de Investigaciones Científicas), 2000.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid (Thomson Civitas), 2007.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.M.: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid (Civitas), 2002.
- NAVÍO GÁMEZ: “Estrategias de formación en el puesto de trabajo”, *Formación XXI, Revista de Formación y Empleo*, núm. 8, 2007.
- NEVADO FERNÁNDEZ, M.J.: “Planes de igualdad: diagnóstico actual, diseño de futuro”, en AA.VV.: *Propuestas para la igualdad de género en la negociación colectiva. Estudio a partir de la negociación colectiva en Castilla y León, Albacete* (Bomarzo), 2011.
- NEVADO FERNÁNDEZ, M.J.: “Tiempo de trabajo y género”, en AA.VV. (ESCUADERO RODRÍGUEZ, R., Coord.): *Observatorio de la negociación colectiva: Empleo público, Igualdad, Nuevas tecnologías y Globalización*, (CC.OO.-Ediciones Cinca), 2010. 241
- NEVADO PEÑA, D.: *Control de gestión social: la Auditoría de los Recursos Humanos*, Cuenca (Ediciones de la universidad de Castilla -La Mancha), 1999.
- NEWELL, S.: *Creando Organizaciones. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*, Madrid (Thomson), 2002.
- OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR (VIDAL, P., Coord.): *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, Barcelona (Taula d'Entitats de Tercer Sector Social de Catalunya-Observatori del Tercer Sector), 2014.
- OFICINA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN: *La visión y las prioridades de la OIT para 2010 -2015. Haciendo realidad el trabajo decente*, Ginebra (OIT), 2009.

- OIT: *Aprender a formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento*, Ginebra (OIT), 2002.
- OJEDA AVILÉS, A.: “Ajenidad, dependencia o control: la causa del contrato”, *Tribuna social. Revista de seguridad social y laboral*, núm.195, 2007.
- OLAZ CAPITÁN, A.J.: “Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias”, *Papers*, núm. 91, 2009.
- OLCESE SANTONJA, A. (Dir.-Coord.) et alii: *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España. Una propuesta para Europa*, Comisión Europea. Representación en España, 2012.
- OLCESE SANTONJA, A., RODRÍGUEZ. M.A. y ALFARO, J.: *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, Madrid (McGrawHill), 2008.
- OLCESE SANTONJA, A.: *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*, Tesis doctoral, Madrid (Universidad Autónoma de Madrid-Universidad Complutense de Madrid), 2009.
- OLIVARES, F.: “La acción social corporativa y el marketing con causa en España”, *Zer. Revista de estudios de comunicación*, Vol. 5, núm.9, 2000.
- OLZA ESTEBAN, A.: “PAUMA S.L”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 66, Madrid, 2008.
- ONCE: *Informe de Valor Compartido 2012.Memoria de Responsabilidad Corporativa de Fundación ONCE y Grupo*, 2013.
<http://memoriarsc.fundaciononce.es>
- ONCE: *Código ético de conducta para directivos, mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo de la ONCE y su fundación*.
www.once.es
- ONCE: *Servicios Sociales*. www.once.es
- ORDEN TAS/2800/2007, de 21 de septiembre, por la que se modifica la Orden de 4 de septiembre de 1997, por la que se dispone la publicación de los Estatutos de Cruz Roja Española.
- ORDEN SPI/1015/2011, de 15 de abril, por la que se publican los Estatutos de la Organización Nacional de Ciegos Españoles
- ORDÓÑEZ PASCUA, N.: *Políticas de empleo en la Unión Europea*, JURUÄ Editora), 2013.

- ORTEGA CARPIO, M.L.: “Las ONGD: ¿socios o instrumentos de las administraciones públicas?”, en AA.VV. (BENGOA, J. y CALLEJÓN, M^a E. Coords.): *La palabra empeñada. Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza*, Madrid (Plataforma 2015 y más-La Catarata), 2004.
- ORTEGA CARPIO, M.L.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, pág. 451. www.tdx.cat/bitstream/10803/705/4/03.JPC_PARTE_2.
- ORTIZ VICENTE, J. y EMBID, J. (Coords.), Madrid, (Fundación Alternativas), 2011.
- OSORIO GARCÍA DE OTEYZA, M.: “Las ONGs. Dimensión jurídica y sectorial”, en AA.VV.: *Voluntariado Social*. OSORIO ARCÍA DE OTEYZA, M. (Coord.), Madrid (Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.-Fundación Luis Vives), 2003.
- OSORIO GÓMEZ, J.J.: “Oferta y demanda de profesionales en el sector salud, un problema de mercado”, *CES Medicina*, Vol. 8, núm. 2, 2004.
- OSORIO VILLA, G.: “Fundamentos teóricos para una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de ONG”, *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 18, núm. 23, 2010.
- OSPINA JIMÉNEZ, H.: “Nuevos paradigmas en gestión humana”, *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 18, núm. 23, 2010.
- OTADUY GUERÍN, J.: *LA EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO POR RAZONES IDEOLÓGICAS EN LOS CENTROS PRIVADOS DOCENTES*, PAMPLONA (EUNSA), 1985.
- OTERO HERMIDA, P.: “La gestión ética y la calidad de las ONG de desarrollo”, en AA.VV.: *Ética del desarrollo humano y justicia global*, VII Congreso Internacional de IDEA, Valencia (NauLlibres), 2009.
- OUCHI, W.: *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley (Reading, Mass), 1981.
- PACIOS LOZANO, A.R.: *Gestión de recursos humanos, financieros, e infraestructura*, Madrid (Universidad Carlos III), 2012.
- PALACIO HERNÁNDEZ, R.: “La cooperación social y la concepción de persona como fundamentos de la de responsabilidad en la teoría de la justicia de John Rawls”, *Revista Disertaciones*, núm. 2, 2011.
- PALOMAR OLMEDA, A.: “Asociaciones, tercer sector y necesidades sociales. Una perspectiva jurídica”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 21, 2012.
- PARRA, M.E.: “El Dualismo Explicación-Comprensión en la Metodología de la Investigación. Un intento para comprenderlo”, *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, núm. 1, 1997.

- PEDREIRA MENÉNDEZ, J: *Las actividades empresariales de las fundaciones y su tributación*, Madrid (Lex Nova), 1999.
- PELAEZ OCHOTORENA, E.: “Experiencias de la Acción Social ante la crisis económica en el plano internacional”, en AA.VV.: *Acción Social y Crisis Económica. III Jornadas Nacionales de Estudio del Comité Español para el Bienestar Social*, Madrid (Marsiega), 1985.
- PELAYO OLMEDO, J.D.: “La personalidad jurídica de las confesiones religiosas y la actividad registral”, en MARTÍN SÁNCHEZ, I y GONZÁLEZ SÁNCHEZ, M. (Coords.): *Algunas cuestiones controvertidas del ejercicio del derecho fundamental de libertad religiosa en España*, Madrid (Fundación Universitaria Española), 2009.
- PEÑA, L.: “La obligación de aplicar las normas jurídicas vigentes”, ISEGORÍA, núm.35, 2006.
- PEÑALOSA ESTEBAN, I.: “Transparencia y buen gobierno en el ámbito de las fundaciones”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 26, 2014.
- PÉREZ BOZA, E.: Mapa conceptual del voluntariado: Características Iniciales, Formales y Finales, *Documentos de Trabajo*, Universidad Pablo de Olavide), 2008.
- PÉREZ CAMPOS, A.I.: “Identidad en la relación laboral”, en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V., Dir. y CHARRO BAENA, P., Coord.): *El Contrato de Trabajo. Vol. I. Régimen General del contrato de Trabajo*, Cizur Menor (Aranzadi-Thomson Reuters), 2010.
- PÉREZ DEL RÍO, T.: “La Ley 39/99 de conciliación de las responsabilidades familiares y profesionales de las personas trabajadoras: temas de debate”, *Temas laborales*, núm. 52, 1999.
- PÉREZ DEL RÍO, T.: “Transversalidad de género y acción positiva en el ámbito comunitario”, *LanHarremanak*, núm.13, 2005.
- PÉREZ DÍAZ, V y LÓPEZ NOVO, J.P.: *El tercer sector social en España*, Madrid (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección general de publicaciones, 2003.
- PÉREZ GUERRERO, L.: *Las políticas públicas de desarrollo local desde un enfoque institucional: el caso de las entidades locales de la provincia de Alicante*, Tesis doctoral, Madrid (Universidad Complutense de Madrid-Facultad de Ciencias Políticas y Sociología), 2005.
- PÉREZ LÓPEZ, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid (Rialp), 1993.
- PÉREZ YRUELA, M. y NAVARRO ARDOY, L.: “El Tercer Sector de Acción Social en España. Situación y retos en un contexto de crisis”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013.

- PÉREZ, L.: “Impactos de la recesión económica en el tercer sector de acción social. Cruz Roja Española”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013.
- PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J. P.: “El reto de las elites filantrópicas en España”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 10, 2008.
- PETRAS, J.: *El postmarxismo rampante: Una crítica a los intelectuales y a las ONG*, 2000. www.lahaine.org/b2-img13/petras_ongs
- PICAS CONTRERAS, J.: *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*, Tesis doctoral, Barcelona (Universidad de Barcelona-Departament d’Antropologia Social i d’Història d’Amèrica i Àfrica), 2001.
- PIEDRA, A.: “La infamia que no cesa”, ABC, 1 de diciembre de 2013.
- PIÑAR MAÑAS, J.L.: “Tercer Sector, sector público y fundaciones”, *Revista del Tercer Sector de Acción Social*, núm. 1, 2005.
- PIO XI: *Carta Encíclica Cuadregesimo Anno. Sobre la restauración del orden social en perfecta conformidad con la ley evangélica*, (n. 9), 1931.
- PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL, (PEREA ARIAS O.D. Coord.): *II Plan Estratégico del Tercer Sector 2013-2016*, Madrid (Plataforma de ONG de Acción Social), 2012.
- POBLETE MELIS, R.: *Diálogo Social en el Marco del Trabajo Decente: avances y desafíos*, Santiago de Chile (Oficina Internacional del Trabajo-Agencia Española de Cooperación Internacional), 2011.
- PONTIFICIO CONSEJO JUSTICIA Y PAZ: *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*, Madrid (Biblioteca de Autores Cristianos-Planeta), 2005.
- POPPER, K.: *La miseria del historicismo*, Madrid (Alianza Editorial), 1992.
- PORTER, M. y KRAMER, M.R.: *La filantropía empresarial como ventaja competitiva*, Bilbao (Deusto), 2004.
- PORTO SERANTES, N., LIMA PINEL, M.F. y ALVES DIOS, S.: “Contabilidad social: los informes contables como instrumento de visibilidad en las relaciones laborales. Estudio de un caso”, *RUCT*, núm. 9, 2008.
- POYATO ROCA, L.: “Impactos de la recesión económica en el tercer sector de acción social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.23, 2013.
- PRADINI, J. y SÁNCHEZ, E.: “La Responsabilidad social en el Tercer Sector”, *Salud y Drogas*, Vol.7, núm. 1, 2007.

- PRIETO, en MIGUÉLEZ LOBO, F.: “Economía social y empleo. El caso de España”, *Papers*, núm. 81, 2006.
- QUINTERO OLIVARES, G.: “La responsabilidad jurídica y la responsabilidad moral. Encuentro y desencuentro entre derecho y sociedad”, *Derecho y Salud*, núm. 7, 1999.
- RAMOS DE SILVA, J.A. y PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, I.: “Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 3, núms. 1 y 2, 2003.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la Lengua Española*, edición 22ª, 2001, <http://lema.rae.es/drae>.
- RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA: *10 Principios*.
www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios
- RESOLUCIÓN de 5 de junio de 2007, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica del I Convenio colectivo marco estatal de acción e intervención social.
- RESOLUCIÓN de 24 de marzo de 2015, de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, por la que se convocan subvenciones destinadas a la realización de programas de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- RIBES LEIVA, A.J.: “Luis Recaséns Siches (1903-1977): La sociología como la respuesta a la crisis, defensa del individuo y fundamentación de la convivencia”, *Anduli: Revista andaluza de ciencias sociales*, núm.5, 2005.
- RICHARD, E.H.: “Utilidad inmediata de la doctrina de responsabilidad social empresarial”, en AA.VV. (NISSEN, R.A., Coord.), *Responsabilidad social empresarial, XVI Jornadas de Institutos de Derecho Comercial*, Libro de ponencias Santa Fe (Universidad Nacional del Litoral), 2009.
- RICHTER, J.: “El trabajo en el Derecho del Trabajo”, *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 16, 2013.
- RIVERO TORRE, P.: “Responsabilidad social corporativa”, en AA.VV.: *Responsabilidad Social Corporativa. Aspectos jurídico-económicos*, Castellón (Universitat Jaume I), 2005.
- ROCA MARTÍNEZ, B.: “Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo en Andalucía”, *Revista Responsabilidad Social Empresarial*, Vol. 11, núm.8, 2006.
- ROCA MARTÍNEZ, B.: “La financiación de las ONGD desde la perspectiva de redes”, *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, núm. 23, 2009.

- ROCHE, R.: *Psicología y Educación para la Prosocialidad*, Barcelona (Servei de Publicacions de la U.A.B.), 1995.
 - RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Las entidades voluntarias en la construcción del bienestar social”, en AA.VV.: *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*, Madrid (Ministerio de Asuntos Sociales), 1999.
 - RODRIGUÉZ CABRERO, G.: “Aproximación al análisis del Tercer Sector de Objeto Social: Marco general, objetivos y metodología”, en RODRIGUÉZ CABRERO, G (Coord.) *et alii: Las entidades voluntarias de acción social en España*, Madrid (Fundación FOESSA), 2005.
 - RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm.1, 2005.
 - RODRÍGUEZ CABRERO, G.: “Crisis estructural y Tercer Sector de Acción Social”, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 23, 2013.
 - RODRÍGUEZ CARDÓ, I.A.: “Los trabajos amistosos, benévolos y de buena vecindad como prestación de servicios no laboral: un repaso a la doctrina judicial reciente”, *Actualidad Laboral*, núm. 22, Tomo 2, 2007.
 - RODRÍGUEZ CASTEDO, A.: “Los servicios Sociales: hacia una sociedad más justa y solidaria”, *Temas*, núm. 24, 1996.
 - RODRÍGUEZ ESTEBAN, A.: *El ajuste entre formación y empleo de los universitarios en España*. Tesis doctoral, León (Universidad de León-Departamento de Psicología, Sociología y Filosofía), 2013.
 - RODRÍGUEZ GARCÍA, M.J.: “Asociaciones y coproducción de servicios en municipios españoles”, *Cuadernos de Trabajo Social*, Vol. 25, núm. 2, 2012.
 - RODRÍGUEZ GORDO, M^a.C.: “Análisis sobre la nueva Ley de Servicios Sociales de Castilla y León”, en AA.VV.: *25 años de Servicios Sociales Básicos en Castilla y León a Debate. 1988-2013*, León (Colegio Oficial de Trabajo Social de León), 2014.
 - RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.: “Tercer Sector: una aproximación al debate sobre el término”, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 11, núm. 3, 2005.
- RODRÍGUEZ PIÑERO ROYO, M.C.*et alii: El sector no lucrativo en España*, Madrid (Fundación ONCE-Escuela Libre Editorial), 1993.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M.C.: “Responsabilidad social empresarial, Derecho del trabajo y crisis económica”, en AA.VV.: *La Responsabilidad Social Empresarial: un Nuevo Reto para el Derecho*. Madrid (Marcial Pons), 2009.
- RODRÍGUEZ-RAMOS, P. y ÁLVAREZ DEL CUVILLO, A.: “La negociación colectiva en el sector de oficinas y despachos (1999-2006)”, *Temas Laborales*, núm.

- 97, 2008.
- ROMERO, N.: “La responsabilidad social corporativa: ¿una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo?”, *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 6, núm. 3, 2010.
 - ROSETTI, N. y VILCHEZ, D.: “Reptes per avançar en la negociació col·lectiva en els serveis socials. Una aproximació als actors i als contextos col·lectius del sector”, *Revista de Treball Social*, núm. 193, 2011.
 - ROVIRA I FONTS, J.: “Contribución de las entidades no lucrativas al bienestar social”, *Documentación social*, núm. 71, Madrid, 1988.
 - RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2011.
 - RUIZ AHMED, Y.M.: “Aprendizaje vicario: implicaciones educativas en el aula”, *Temas para la educación*, núm. 10, 2010.
 - RUIZ MORA, I.: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *Revista internacional de relaciones públicas*, Vol. II, núm. 4, 2012.
 - RUIZ MORA, I.: “Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social”, *Revista internacional de relaciones públicas*, núm. 4, 2012.
 - RUIZ OLABUÉNAGA, J.: *El sector no lucrativo en España*, Madrid (Fundación BBV), 2000,
 - RYDER, G.: “La responsabilidad social de las empresas y los derechos de los trabajadores”, *Educación Obrera. Las responsabilidades sociales de las empresas: mitos y realidades*, núm. 130, 2003.
 - SABATER, F.: *Sin contemplaciones*, Madrid (Libertarias), 1993.
 - SABOGAL AGUILAR, J.: “Aproximación y cuestionamiento al concepto responsabilidad social empresarial”, *Revista de la facultad de ciencia y economía*, Vol. 16, 2008.
 - SAJARDO MORENO, A. y CHAVES MONZÓN, R.: “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, 2006.
 - SALAMON, L.M. et alii (AZCÁRATE, M., Traductor): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*, Fundación BBVA), 2001.
 - SALAMON, L.M. y ANHEIER, H.K.: *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. (Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins)*. Traducción: AZCÁRATE, M., Madrid (Fundación BBVA), 2001.

- SALGADO, J.F., REMESEIRO, C. e IGLESIAS, M.: “Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME”, *Psicothema*, Vol. 8, núm. 2, 1996.
- SALINAS, F.: “Política social y economía social”, *Cuadernos de Formación*, núm. 23, Madrid (Cáritas), 1999.
- SALVADOR ARMENDÁRIZ, M.A.: Reseña a “ALLI TURRILLAS, J. C.: Fundaciones y Derecho administrativo”, *Revista Jurídica de Navarra*, 2010, núm. 49.
- SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C.: “La novación del contrato de trabajo: modificación sustancial de condiciones laborales”, en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V. Dir. y CHARRO BAENA, P. Coord.): *El Contrato de Trabajo. Volumen I. Régimen General del Contrato de Trabajo*, Madrid (Aranzadi Thomson Reuters), 2010.
- SÁNCHEZ CAPDEQUÍ, C.: “Flujos, elementos y formas sociales: la modernidad líquida a debate”, *Política y sociedad*, Vol. 43, núm. 2, 2006.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: “Responsabilidad Social Empresarial. Gobernanza corporativa, empresa y ONG”, *Oñati Socio-Legal Series*, Vol. 2, núm. 3, 2012.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, M.D.: *La Teoría Institucional y la Responsabilidad Social Corporativa en el sector hotelero de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal*, La Coruña (Universidad de la Coruña), 2014.
- SÁNCHEZ HUETE, M.A.: *La acción social y la responsabilidad social. Posibilidades y límites de la intervención normativa financiera*, en AA. VV (FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. Coords.): *La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el derecho*, Madrid (Marcial Pons), 2009.
- SÁNCHEZ PÉREZ, H.J., FLORES HERNÁNDEZ, A. y MARTÍN MATEO, M.: *Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud*, Barcelona (Universidad Autónoma de Barcelona - Servicio de Publicaciones), 2011.
- SÁNCHEZ PINTADO, E.: “La ley, el derecho y la economía”, *Revista Empresa y Humanismo*, núm. 1, 2002.
- SÁNCHEZ-URÁN AZAÑA, Y.: “Excluidos sociales: empleo y protección social”, *RMTAS*, núm. 59, 2005.
- SANGUINETI RAYMOND, W.: “Sindicatos y diálogo social en España: un balance”, *Ius et Veritas*, 2005, núm. 30.
- SANZ ENCINAR, A.: “El concepto jurídico de responsabilidad en la teoría general del derecho” *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*, núm. 4, 2000.

- SARMIENTO DEL VALLE, S.: “Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas”, *Dimensión empresarial*, Vol. 8, núm. 2, 2010.
- SASTRE IBARRECHE, R.: *El Derecho del Trabajo*, Madrid (Trotta), 1996.
- SCHUSCHNY, A y SOTO, H.: “Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible”, *Colección Documentos de proyectos*, Santiago de Chile (Naciones Unidas), 2009.
- SEGOVIA BERNABÉ, J.L.: “Neoliberalismo y ONGs: Visión crítica del voluntariado”, *Nómadas*, núm. 2, 2000.
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/2/jlsegovia1.htm>
- SEMINARIO DEL LABORATORIO DE ALTERNATIVAS: *La responsabilidad social corporativa en España. Informe 2010. La RSC y el futuro de la empresa*, (ORTIZ VICENTE, J. y EMBID, J. Coords), Madrid (Fundación Alternativas), 2011.
- SENENT VIDAL, M.J.: “Equidad de género en la responsabilidad social empresarial”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 67, 2007.
- SERLIN, J.: *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*, Tesis Doctoral, Buenos Aires (Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas), 2010.
- SERRANO GARCÍA, J.M.: “El voluntariado: de fórmula de participación social a instrumento para el empleo”, *Temas Laborales*, núm. 126, 2014.
- SERRANO GARCÍA, J.M.: “Las suspensiones contractuales y las excedencias” en AA.VV. (SEMPERE NAVARRO, A.V. Dir. y CHARRO BAENA, P. Coord.): *El Contrato de Trabajo. Volumen I. Régimen General del Contrato de Trabajo*, Madrid (Aranzadi Thomson Reuters), 2010.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL: *Responsabilidad Social 8000 Norma Internacional*, 2014.
- SORIA, C. “Condiciones éticas de la información publicitaria” en AA.VV.: *Ética de la comunicación audiovisual: Materiales para una ética mediática*, Madrid (Tecnos), 1999.
- STRANDBERG, L.: “El compromiso con los grupos de interés”, *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, núm. 10, 2010.
- SUBCOMISIÓN DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: *Informe para potenciar y promoverla Responsabilidad Social de las empresas (Libro Blanco)*, BOCG, Congreso de los Diputados. VIII Legislatura de 31-7-2006.
- SUMO PONTÍFICE BENEDICTO XVI: *CARITAS IN VERITATE, Carta Encíclica del Sumo Pontífice Benedicto XVI sobre el Desarrollo Humano Integral en la Caridad y en la Verdad*, Madrid (Conferencia Episcopal Española), 2009.

- SUSTAINABILITY: *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*, London (Sustainability), 2005.
- TAMAYO Y SALMORÁN, R.: “El sujeto del Derecho”, en AA.VV. (LAPORTA SAN MIGUEL, F.J. y GARZÓN VALDES, E.: *El derecho y la Justicia*, Vol. 2, Madrid (Trotta - Consejo Superior de Investigaciones Científicas - Boletín Oficial del Estado, 1996
- TASCÓN LÓPEZ, R.: *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid (CEF), 2008.
- TENA, P. y BARREDA, A.: “La lucha por el control de las ONGs y el dinero público”, 2010. www.libertaddigital.com
- TERMES, “La responsabilidad social de la Banca” en ARGANDOÑA RAMÍZ, A. (Edit.): *La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros*, Bilbao (Fundación BBV), 1995.
- TOBÍO SOLER, C.: “Estado y familia en el cuidado de las personas: sustitución o complemento”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 31, núm. 1, 2013.
- TORNOS MARTÍN, T.: “Conciliación de la vida laboral y familiar o corresponsabilidad: ¿el mismo discurso?”, *RIDEG. Revista interdisciplinar de estudios de género*, núm. 1, 2011.
- TSCHORNE, P.: *Guía para la gestión de asociaciones*, Madrid (Editorial Popular), 1994.
- ULLOA BOYANO, J.: *¿Es obligatorio para una ONG el contar con un seguro de responsabilidad civil?*, Fundación Haz lo posible, 2009. www.solucionesong.org
- UNIÓN EUROPEA. “Estrategia Comunitaria de Desarrollo Sostenible”, *Medio ambiente en España. 2003*.
www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-ambientales/1_1bis_tcm7-15745.
- UNIÓN EUROPEA: *Tratado de Ámsterdam*, Luxemburgo (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas), 1997.
- URCELA J.: *La responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes. Colección EOI-Empresas*, Madrid (EOI-Escuela de Negocios-Ministerios de Educación e Industria), 2007.
- VACA ACOSTA, R.M. *et alii*: “Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques; Stakeholders, Capital intelectual y Teoría Institucional,” en AA.VV.: *Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro* (AYALA CALVO, J.C. Coord.), Logroño (Universidad de La Rioja), 2007.

- VALDÉS DAL-RÉ, F.: “Libertad ideológica y contrato de trabajo: una aproximación al Derecho comparado”, *Relaciones Laborales*, núm. 14, 2004.
- VALOR, C. y DE LA CUESTA, M.: “El papel del tercer sector en la promoción de la RSE: análisis de cuatro vías de actuación”, *Revista asturiana de economía*, núm. 41, 2008.
- VALOR, C. y DE LA CUESTA, M.: “Estructura y Gestión Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro. Especial atención a la Financiación Privada”, en AA.VV.: *Fiscalidad y Financiación del Tercer Sector*, *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 2, 2006.
- VALLS, R. (Dir.), RUEDA, Y. y RIERA, R.: *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*, Madrid (Fundación Luis Vives), 2011.
- VAQUER CABALLERÍA, M.: *La acción Social. (Un estudio sobre la actualidad del Estado social de Derecho)*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2002.
- VECIANA, J.M.: “Creación de Empresas como programa de investigación Científica”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, núm.3, 1999.
- VENTOSA GARCÍA-MORATO, M.: *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*, (HERTEL, M. y MESONERO, F. Dirs.) Barcelona-Madrid (Fundación Bertelsmann y Club de Excelencia en Sostenibilidad), 2012.
- VERNIS, A.: “Retos en la Gestión de personas en las ENL”. AA.VV.: *Seminario Claves y Retos en la Gestión de Personas en ONG*, Madrid, 2010. www.luisvivesces.org.
- VIDAL FERNÁNDEZ, F. y MOTA LÓPEZ, R.: “Voluntariado cívico: la percepción de las organizaciones de voluntariado sobre su desarrollo”, *Miscelánea Comillas*, núm. 65, 2007.
- VIDAL FERNÁNDEZ, F.: “El modelo de esfera pública: La dinámica del Tercer Sector en las transformaciones del Estado del Bienestar”, en *Informe 2003. Políticas Sociales y Estado de Bienestar en España*, (GARDE, J.A. (Ed.), Madrid (Fundación Hogar del Desempleado), 2003.
- VIDAL, P. (Coord.), GUIXÉ, I. y SUREDA, M.: “¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas?”, *Colección Papers de Investigación OTS*, núm. 5, 2005.
- VIDAL, P. y TORRES, D.: “La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO”, *Colección Papers de Investigación OTS*, núm. 3, 2005.
- VILLAMERIEL PRESENCIO, L.P.: “Hacia una Ley General del Tercer Sector”, *Diario digital de la Asociación de Antiguos Alumnos del INAP*, 2015.

- VIVES, A.: “Responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo sostenible: ¿hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?”, *Comunicación de Sustentabilidad y RSE*, 2014. www.expoknews.com
- VV.AA. (GARAU, J., Coord.): *Norma Ongconcalidad*, Madrid (Consejo Estatal de ONG de Acción Social), 2003.
- WANGO: *Código de Ética y Conducta para las ONG*, Nueva York (Asociación Mundial de Organizaciones No-Gubernamentales), 2005. www.wahgo.org.
- WITKER, J.: *Como elaborar una tesis en Derecho*, Madrid (Civitas), 1986.
- ZAMANILLO, T.: “El incierto acontecer del Trabajo Social. Logros, vacíos y proyectos”, *Acciones e Investigaciones Sociales*, núm. 11, 2000.
- ZHANG, X.: *Igualdad y discriminación en el empleo en Europa y China*, Tesis Doctoral, León (Universidad de León-Departamento de Derecho Privado y de la Empresa), 2014.
- ZURDO ALAGÜERO, A.: “El Voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado de trabajo. Dinámicas de precarización en el Tercer Sector español”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 22, núm. 2, 2004.
- ZURDO ALAGUERO, A.: “La dimensión corporativa del tercer sector. Los tipos organizativos del voluntariado”, *Revista internacional de sociología*, Vol. LXV, núm.47, 2007.
- ZURDO ALAGUERO, A.: “El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente”, *Documentación Social*, núm. 160, 2011.

ANEXO 1

<p>Grupo 1: Cultura y recreo. Organizaciones y actividades en general y específicamente en el campo de la cultura y el recreo.</p> <p>1.100 <i>Cultura</i> Medios de difusión y comunicación Artes visuales, arquitectura y cerámica Artes teatrales Sociedades históricas, literarias y humanísticas Museos Zoos y acuarios</p> <p>1.200 <i>Recreo</i> Clubes deportivos Clubes recreativos y sociales</p> <p>1.300 <i>Otros clubes de servicios culturales o de recreo</i></p> <p>Grupo 2: Educación e Investigación. Organizaciones y actividades que administran, proveen, promocionan, conducen, soportan y facilitan educación e investigación</p> <p>2.100 <i>Educación primaria y secundaria</i> Educación elemental, primaria y secundaria</p> <p>2.200 <i>Educación superior</i> Educación superior</p> <p>2.300 <i>Otra educación</i> Escuelas profesionales y técnicas Educación de adultos y continua</p> <p>2.400 <i>Investigación</i> Investigación médica Ciencia y tecnología Ciencias sociales, estudios políticos</p> <p>Grupo 3.: Sanidad. Organizaciones que se dedican a actividades relacionadas con la salud, proporcionan cuidados sanitarios, tanto servicios generales como especializados, administran los servicios de atención y ayuda sanitaria.</p> <p>3.100 <i>Hospitales y rehabilitación</i> Hospitales Rehabilitación</p> <p>3.200 <i>Clinicas particulares</i> Clínicas particulares</p> <p>3.300 <i>Salud mental e intervenciones de urgencia</i> Hospitales psiquiátricos Tratamientos de salud mental Intervenciones de urgencia</p> <p>3.400 <i>Otros servicios sanitarios</i> Salud pública y educación a enfermos Tratamientos sanitarios en consultas externas Servicios médicos de rehabilitación Servicios médicos de urgencia</p> <p>Grupo 4: Servicios sociales. Organizaciones e instituciones que proporcionan servicios humanos y sociales a la comunidad o un público objetivo.</p> <p>4.100 <i>Servicios sociales</i> Bienestar infantil, servicios infantiles, guarderías Servicios y bienestar juvenil Servicios familiares Servicios para discapacitados Servicios para mayores Autoayuda y otros servicios sociales personales</p> <p>4.200 <i>Emergencia y socorro</i> Prevención y control de desastres y emergencias Refugios temporales Asistencia a refugiados</p> <p>4.300 <i>Apoyo y mantenimiento financiero</i> Apoyo y mantenimiento financiero Asistencia material</p> <p>Grupo 5: Medio ambiente. Organizaciones que promocionan y proveen servicios para la conservación del entorno, el control y prevención de la contaminación, la educación y salud ambiental, y la protección de los animales.</p>	<p>5.100 <i>Medio ambiente</i> Reducción y Control de la contaminación Conservación y protección de los recursos naturales Acondicionamiento ambiental y apertura de espacios naturales</p> <p>5.200 <i>Animales</i> Protección y asistencia a los animales Preservación y Protección de la vida salvaje Servicios de veterinaria</p> <p>Grupo 6: Desarrollo y vivienda. Organizaciones que promocionan programas y servicios para la mejora de las comunidades y del bienestar económico y social de la sociedad.</p> <p>6.100 <i>Desarrollo económico, comunitario y social</i> Organizaciones comunitarias y vecinales Desarrollo económico Desarrollo social</p> <p>6.200 <i>Vivienda</i> Asociaciones de vecinos Asistencia vecinal</p> <p>6.300 <i>Empleo y formación</i> Programas de formación laboral Dirección y asesoramiento profesional Rehabilitación profesional y talleres de reciclado</p> <p>Grupo 7: Asesoramiento legal y políticas. Organizaciones y grupos que trabajan para promover los derechos humanos, o la defensa de intereses sociales o políticos de la generalidad o de grupos específicos, ofrecer servicios legales, y promover la seguridad de orden pública.</p> <p>7.100 <i>Organizaciones cívicas y defensa</i> Organizaciones de defensa Asociaciones de derechos civiles Asociaciones étnicas Asociaciones cívicas</p> <p>7.200 <i>Derecho y servicios legales</i> Servicios legales Prevención del crimen y de seguridad de orden público Rehabilitación de delincuentes Ayuda y apoyo a damnificados o víctimas Asociaciones de protección al consumidor</p> <p>7.300 <i>Organizaciones políticas</i></p> <p>Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado. Organizaciones filantrópicas y organizaciones que promocionan la caridad y las actividades caritativas</p> <p>8.100 <i>Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado</i> Fundaciones Promoción y apoyo del voluntariado Organizaciones para la obtención de donaciones</p> <p>Grupo 9: Actividades internacionales. Organizaciones que promueven el conocimiento intercultural de personas de diferentes países y referentes históricos y, además, proporcionan ayuda durante las emergencias y promueven el desarrollo y bienestar internacional.</p> <p>9.100 <i>Actividades internacionales</i> Programas de intercambio, de hermanamiento o culturales Asociaciones de asistencia al desarrollo Organizaciones para los desastres y emergencias internacionales Organizaciones para los derechos humanos y la paz internacional.</p> <p>Grupo 10: Religión. Organizaciones que promueven creencias religiosas y administran servicios religiosos y celebraciones.</p> <p>10.100 <i>Congregaciones y asociaciones religiosas</i> Congregaciones Asociación de congregaciones</p> <p>Grupo 11: Asociaciones empresariales y profesionales, y sindicatos. Organizaciones que promueven, regulan y protegen intereses empresariales, profesionales y laborales.</p> <p>11.100 <i>Asociaciones empresariales y profesionales, y sindicatos</i> Asociaciones empresariales Asociaciones profesionales Sindicatos</p> <p>Grupo 12: Otras organizaciones no clasificadas</p>
--	--

Fuente: Salomon y Anheier, 1996