



**Observatorio  
del Tercer Sector**

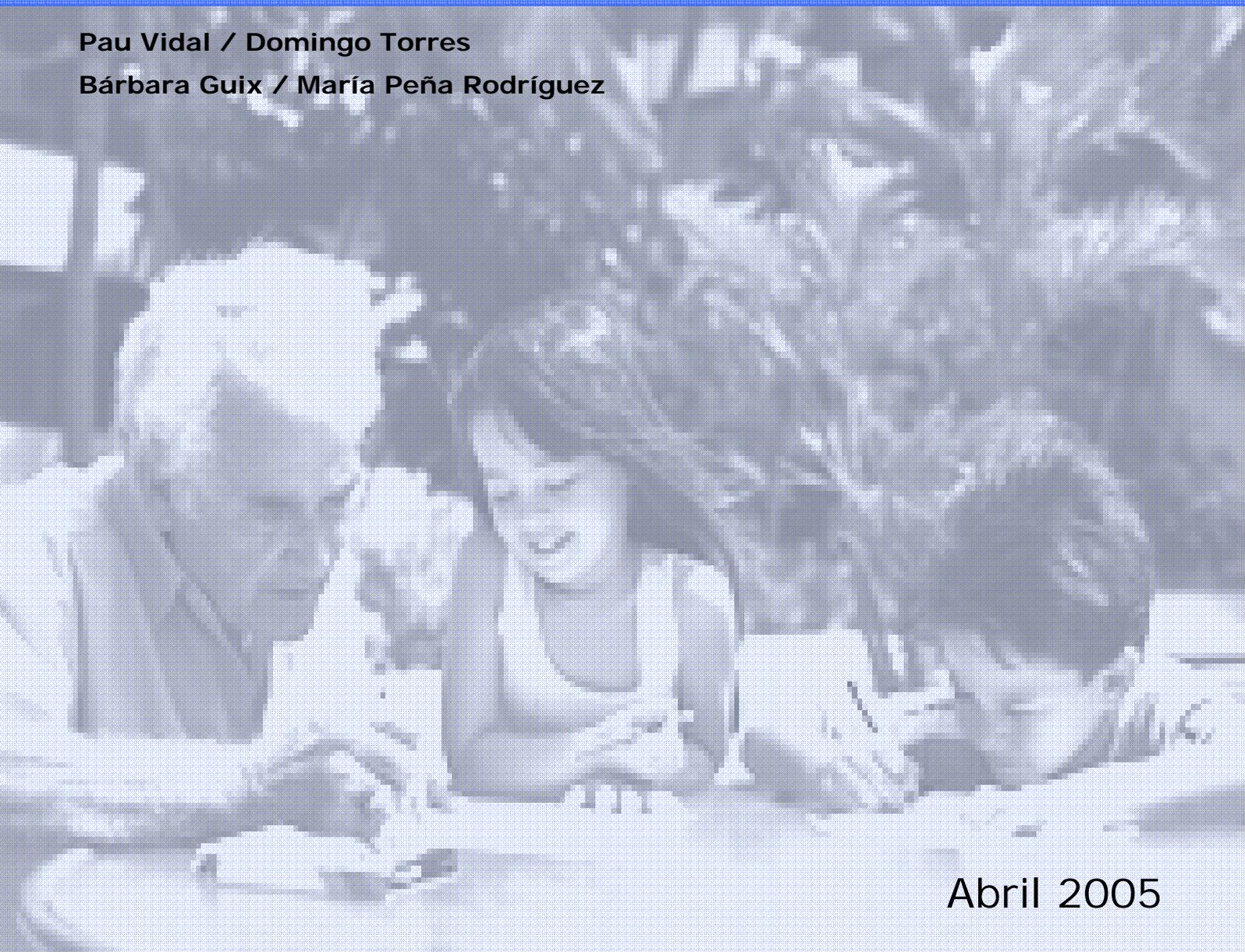
**03** Colección *Papers* de Investigación OTS

## **La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas**

**Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO**

**Pau Vidal / Domingo Torres**

**Bárbara Guix / María Peña Rodríguez**



**Abril 2005**

## **Autores:**

**Pau Vidal** ([pau.vidal@tercersector.net](mailto:pau.vidal@tercersector.net))

Experto en gestión de organizaciones no lucrativas. Carrera de Dirección de Empresas y MBA. Codirector del postgrado Función Gerencial en las ONGD en ESADE. Profesor invitado de planificación estratégica en la UCA (El Salvador). Ha elaborado el *Llibre blanc del tercer sector cívico-social* en Cataluña, y es coautor del libro *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ha realizado diversos proyectos de consultoría para ONLs.

**Domingo Torres** ([domingo.torres@tercersector.net](mailto:domingo.torres@tercersector.net))

Licenciado en Filología Hispánica por la Universidad de Granada, máster en Ayuda Humanitaria Internacional NOHA por la Universidad de Deusto, MBA por ESADE. Ha trabajado en Intermón-Oxfam como técnico en gestión del cambio y como responsable de comunicación y marketing en Fundació Natura.

## **Equipo de trabajo:**

**Bárbara Guix** ([barbara.guix@esade.edu](mailto:barbara.guix@esade.edu))

Está licenciada en Dirección y Administración de Empresas, y MBA por ESADE. Actualmente, realiza un Máster de Agentes de Igualdad, que estudia y articula acciones para promover la igualdad de género.

**María Peña Rodríguez**

Doctora en Ingeniería Electrónica por la Universidad de Staffordshire (Reino Unido) y licenciada en Ciencias Físicas en la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado en Accenture como consultora en proyectos relacionados con *e-government*.

*La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO*

Realizado por: Observatori del Tercer Sector.

Publicado en 2005

Autores: Pau Vidal y Domingo Torres.

Equipo de trabajo: Bárbara Guix y María Peña Rodríguez.

ISBN-13: 978-84-611-5233-9

Depósito Legal: B-7339-2007



**Observatorio  
del Tercer Sector**

Les Carolines 10, 2n- 08012 Barcelona

[www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

# **La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas**

**Aproximación conceptual y desarrollo del modelo  
RSO**

**Pau Vidal / Domingo Torres**

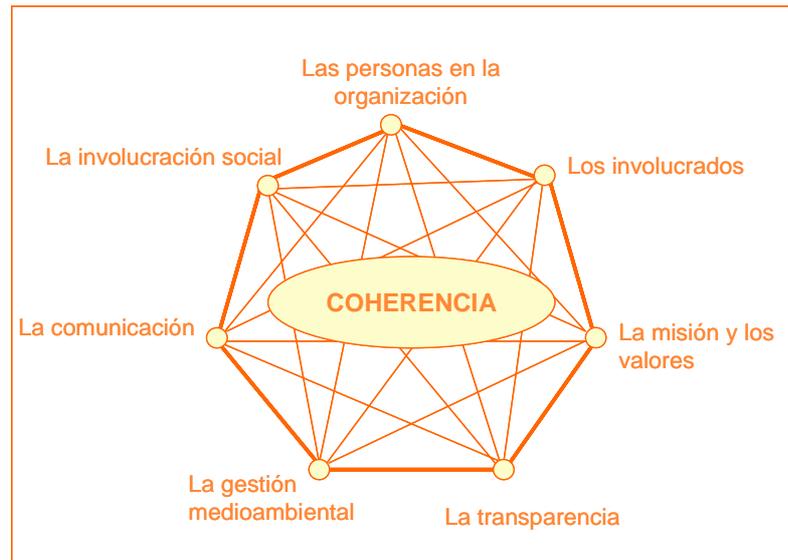
**Bárbara Guix / María Peña Rodríguez**

## Contenidos

Resumen.....	3
1. La responsabilidad social.....	5
1.1. La sociedad de la responsabilidad compartida.....	5
1.2. La responsabilidad social.....	6
1.3. El desarrollo de la responsabilidad social de la empresa.....	7
1.4. La responsabilidad social de las ONL.....	8
2. Desarrollo del modelo de responsabilidad social de las ONL (RSO).....	10
2.1. Un marco para la reflexión.....	10
2.2. El eje central: la coherencia.....	11
2.3. Las dimensiones del modelo.....	12
2.3.1. Las personas en la organización.....	13
2.3.2. Los involucrados.....	15
2.3.3. La misión y los valores.....	18
2.3.4. La transparencia.....	19
2.3.5. La gestión medioambiental.....	21
2.3.6. La comunicación.....	22
2.3.7. La involucración social.....	24
3. Conclusiones.....	26
Anexos.....	27
I. Bibliografía principal.....	27
II. Ficha técnica del trabajo de campo.....	29

## Resumen

Los cambios sociales han llevado a los tres sectores (empresa privada, Administración Pública y sociedad civil) a colaborar más estrechamente y con más frecuencia. Ha aparecido un modelo social basado en el diálogo, la colaboración y la cooperación entre estos sectores. A este nuevo modelo social, algunos autores lo denominan «la sociedad relacional». Este esquema social pone en cada uno de los agentes sociales la responsabilidad de sus relaciones con el entorno y con la sociedad.



En respuesta a las exigencias de este nuevo sistema social, las ONL empiezan a preguntarse cómo es una organización responsable, dentro del ejercicio de asunción de sus responsabilidades. Para el tercer sector, el punto de partida de la responsabilidad social es la coherencia con los valores y la propuesta social que están haciendo las organizaciones desde su ámbito de actuación, sea cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, medio ambiente o temas sociales. Se proponen siete áreas de interés sobre las que incidir para construir la responsabilidad social de la organización: las personas en la organización, los involucrados, la misión y los valores, la transparencia, la gestión medioambiental, la comunicación masiva y la involucración social. El desarrollo de estas siete áreas es especialmente relevante para estas organizaciones porque impacta directamente en su razón de ser. La identificación del núcleo del modelo así como las siete áreas se ha llevado a cabo mediante un trabajo de campo con 35 organizaciones no lucrativas que han aportado su experiencia y su visión de las ONL en la sociedad.

El objetivo del modelo de responsabilidad social que aquí se presenta es promover la reflexión sobre la propia

responsabilidad social, que ayude a identificar, analizar y estructurar la información para la gestión responsable. Esto es, en definitiva, ordenar de modo global las acciones de responsabilidad social según un modelo básico de comprensión, diagnóstico y gestión de la responsabilidad social de las ONL. El modelo aquí expuesto no lo hace partiendo de cero, sino integrando y desarrollando iniciativas que ya están siendo implementadas en las organizaciones.

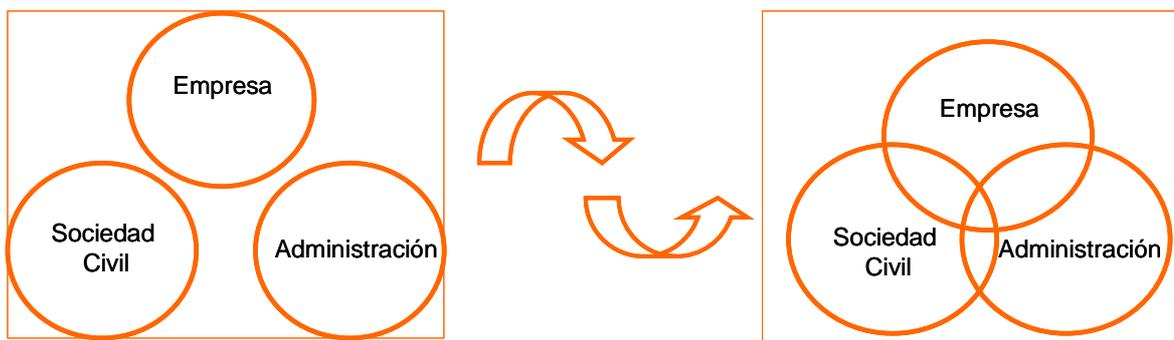
Las características del tercer sector hacen que sea muy difícil construir un modelo igualmente válido para todas las organizaciones. Se ha tratado de identificar una estructura común, al menos, a los sectores mencionados. Si se parte de la coherencia como eje central y las siete áreas mencionadas, se ofrece, pues, un modelo que pretende ser un marco genérico para la reflexión, que cada organización habrá de adaptar a su actividad, historia y circunstancias propias.

## 1. La responsabilidad social

### 1.1. La sociedad de la responsabilidad compartida

La sociedad actual es compleja y, parte de esta complejidad, se muestra en la diversidad de organizaciones que conviven y actúan: administraciones públicas, empresas, universidades, ONL, etc. Todas aportan y construyen una sociedad desde ámbitos cada vez más compartidos e interrelacionados. Hoy en día, ya prácticamente no existen «compartimentos estancos» diferenciados en actuación ni en ámbitos de responsabilidad exclusivos.

Si se observa la evolución de las relaciones entre los agentes sociales en los últimos tiempos, se aprecian colaboraciones cada vez más habituales y más estrechas. Esta tendencia es el resultado de la consolidación de una sociedad basada en las relaciones. No existe una sociedad de la empresa ni una sociedad de la Administración Pública, o una sociedad civil, sino que todas son dimensiones de un único espacio social compartido. Algunos autores denominan a este modelo emergente «sociedad relacional».



La carrera vertiginosa que se está viviendo en las telecomunicaciones, la ampliación del ámbito geográfico de migración, los nuevos retos medioambientales, son inabarcables desde una sociedad dividida en tres ámbitos aislados. El origen de los nuevos retos es compartido, por lo que se han de afrontar desde un modelo social en el que todos los agentes asuman su cuota de responsabilidad.

Cada vez es más fácil compartir la información. Trabajar en red nos permite alcanzar un grado muy elevado de coordinación y complementariedad entre las acciones. Así, se desarrollan las redes organizativas y se incrementa el potencial de la gobernabilidad a la vez que se hace más complejo. Aparecen objetivos comunes y nuevos modos de alcanzarlos. Los agentes sociales pasan de una relación de clientes y proveedores a una relación de socios.

En una sociedad que quiere ser sostenible, cada agente empieza a evolucionar hacia modelos social y medioambientalmente más sostenibles. Aparece, entonces, el concepto de la responsabilidad social como manera de entender las organizaciones y actuaciones integradas con el medio, y respetuosas con los derechos y la dignidad de las personas.

«Quizás deberíamos hablar menos de responsabilidad social y más de sociedad responsable. Porque difícilmente habrá una sociedad responsable sin ciudadanos, asociaciones, ONG, partidos, instituciones y, por supuesto, empresas responsables.»

Ángel Castiñeira y Josep M. Lozano.

“La empresa responsable” *La Vanguardia* 24/11/04

## 1.2. La responsabilidad social

La responsabilidad social como manera de entender a las organizaciones está ligada a los valores personales. Pero si quedara limitada al ámbito íntimo sería difícil su impacto en el día a día y en el funcionamiento habitual de la actividad de las organizaciones. El factor personal debe proyectarse y crear herramientas de gestión que sirvan tanto para la transformación y mejora de las organizaciones como para ser capaces de evaluar y conocer los resultados.

La responsabilidad social afecta a todos los comportamientos y las actuaciones de la organización, ya que

«La responsabilidad social es la suma individual de las responsabilidades individuales de las personas que formamos parte de la organización.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

obliga a asumir compromisos y a ser coherentes con sus valores y con el rol que representa en la sociedad. Por lo tanto, es algo que afecta a la globalidad de la organización y no se puede atender con determinadas actividades específicas ni

programando actividades compensatorias.

Todas las actuaciones de todas las organizaciones (sean administraciones públicas, empresas o tercer sector) tienen un impacto tanto en la sociedad como en el entorno. Partiendo de esta constatación, el reto es transformar los procesos concretos y cotidianos para que esos impactos puedan ser modelados.

Para analizar de un modo ordenado los límites de la responsabilidad social en cada organización, se han de tener en cuenta dos ámbitos esenciales:

1. La gestión de la organización. El modo habitual de analizarla es a través de las principales áreas funcionales (márketing,

finanzas, recursos humanos, etc.) así como algunos temas transversales (procesos, estrategia, políticas).

2. Las relaciones de la organización con el entorno: cómo se relaciona con los clientes y proveedores, el medio ambiente y la sociedad en general.

En cualquier caso, la responsabilidad social se ha de enfocar estratégicamente como una manera de entender la existencia de la organización y no como una serie de acciones aisladas más o menos coordinadas y con periodicidades variables.

(Sobre las características de un gestor para aplicar la responsabilidad social a la empresa) «La primera es tener visión sistémica, comprender que la actividad empresarial ya no es lineal. No se basa en optimizar resultados para los accionistas con un mínimo de costes, sino maximizar todas las actividades de la empresa y minimizar las consecuencias de esos actos, creando valor para todos los públicos relacionados, comenzando por una relación ética y transparente con ellos.»

*Entrevista a Odeth Grajew, Fundación Ethos, en Cinco Días, enero de 2005*

### 1.3. El desarrollo de la responsabilidad social de la empresa

En los últimos años se ha asistido a un vertiginoso crecimiento de la responsabilidad social de la empresa. La responsabilidad social ha dejado de ser únicamente un tema de expertos y ha pasado a estar presente en la mayor parte de los programas de las empresas. No obstante, muchas de estas empresas solamente se han centrado en sus representaciones más visibles, como la acción social, sin afrontar los aspectos globales que implica.

A pesar de todo, se detectan elementos interesantes en estos años de vida de la responsabilidad social corporativa, que pueden ayudar a comprender su proceso de desarrollo. El primero es que la responsabilidad social afecta a todas las organizaciones e individuos. El segundo es que la aplicación de la responsabilidad social es voluntaria. Aquí aparece este aparente contrasentido que llevaría a una profunda discusión que queda fuera del alcance de este estudio.

«La empresa es un espacio natural donde las personas se desarrollan y trabajan. En ese espacio natural es donde mejor se puede crear una transformación social en la empresa, desde la organización. Cada uno tiene su espacio, sea la empresa, sea el tercer sector, sea la Administración».

*Extraído de una entrevista a una organización*

Para las ONL, sin embargo, la voluntariedad de su aplicación se ve disminuida. Las organizaciones no lucrativas nacen alrededor de unos valores, que están presentes en toda la organización. Estos valores también se encuentran en la

responsabilidad social, lo que empuja por diversas razones — que se irán analizando— hacia la propia responsabilidad social.

El auge de la responsabilidad social corporativa ha propiciado también la aparición de varios modelos para ayudar a su implantación en las empresas. En esencia, la mayor parte de ellos son bastante similares, diferenciándose sobre todo en que unos enfatizan el funcionamiento interno y otros la relación con los involucrados (*stakeholders*). En esta rápida difusión está teniendo un papel fundamental el concepto de «involucrados», que produce un efecto cascada al relacionar la actuación de cada empresa con la de sus clientes, proveedores, accionistas, etc.

En cualquier caso, y más allá del grado actual de implementación en las empresas, la responsabilidad social corporativa está superando el episodio de ser solo una moda y está ayudando a muchas empresas a conocer y racionalizar el impacto de sus interacciones con el entorno.

#### 1.4. La responsabilidad social de las ONL

Las organizaciones no lucrativas han sufrido importantes cambios en los últimos años. Uno de los más importantes ha sido su reconocimiento como uno de los agentes sociales relevantes, capaz de incidir políticamente y de provocar cambios sociales. Este nuevo rol ha motivado varios debates, como cuál debe ser la finalidad de las ONL o su legitimidad para participar en los debates políticos, aunque sin menoscabar ese reconocimiento como un agente social necesario y relevante.

«En Catalunya, el tercer sector social cuenta con más de 5.600 organizaciones, más de 52.000 empleados, más de 155.000 voluntarios y gestiona más de 900 millones de euros.»

*Llibre blanc del tercer sector cívico-social.*  
Observatori Tercer Sector (CETC), 2002

En paralelo, las organizaciones del tercer sector han sufrido un acelerado proceso de maduración, con un importante aumento de sus actividades y una creciente complejidad organizativa.

Como organizaciones tienen interacciones continuas con el entorno, que provocan que las propias organizaciones se planteen cuáles son y cuáles deben ser sus ámbitos básicos de responsabilidad social: ¿qué responsabilidades son comunes con los otros sectores y cuáles son exclusivas de las ONL?

Cuando una empresa afronta la metamorfosis hacia una organización socialmente responsable, puede tener diversos motivos de fondo. En algunos casos pueden aceptar sus responsabilidades por la existencia de unos valores internos, pero no siempre es así. Atribuir unos valores a su marca, crear en sus trabajadores un sentimiento de identificación con la empresa, generar mayores beneficios o minimizar riesgos, pueden ser algunas de las motivaciones para desarrollar políticas de responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, al analizar las motivaciones que impulsan la responsabilidad social en el tercer sector se aprecia la vacuidad de fondo de las motivaciones empresariales, con excepción de las relacionadas con los valores internos. Precisamente, son los valores los que están en la ONL desde su origen, y en muchos casos, son la causa misma de su nacimiento, ya que se trata de organizaciones creadas para promoverlos. Así, puede parecer que las organizaciones sin ánimo de lucro ya son socialmente responsables *per se* y no haría falta preocuparse más.

Para conseguir el cambio social que persigue la misión, las organizaciones se estructuran y participan en la sociedad realizando diariamente actividades en múltiples entornos, y se enfrentan a numerosas decisiones cada día, que pueden ayudar a mejorar su impacto. ¿Pero cuál sería el valor de los cambios sociales si para conseguirlos se funciona de modo bien diferente a los valores que se dice defender? El acento de la responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas está en la manera de llevar a cabo la actividad de acuerdo con sus valores.

«Si no somos responsables, no tenemos un proyecto respecto a las empresas y la Administración. Si nos planteamos conjuntamente la responsabilidad social, tendríamos un proyecto social más amplio.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

En definitiva, se trata, pues, de que el «modo de hacer» de la organización sea coherente con su «razón de ser».

## 2. Desarrollo del modelo de responsabilidad social de las ONL (RSO)

### 2.1. Un marco para la reflexión

Los modelos tienen la facultad de ayudar a entender la realidad, aunque no expliquen todos los aspectos de la misma, sino algunos concretos. En este caso, el modelo que presentamos nos ayuda a reflexionar sobre los aspectos relevantes de la responsabilidad social de una organización no lucrativa, identificar la información, ordenarla y analizarla para poder extraer conclusiones.

El modelo desarrollado quiere además integrar iniciativas que ya están activas en las organizaciones. En muchos casos, en grados diferentes de conciencia y de desarrollo, se están llevando a cabo acciones directamente relacionadas con la responsabilidad social, pero en general no son tratadas desde un punto de vista global, sino como acciones independientes debido a motivaciones aisladas. Un reto que afronta este estudio es mostrar la responsabilidad social desde la perspectiva estratégica y global de toda la organización.

Para la construcción de este modelo, se parte del conocimiento sobre las organizaciones no lucrativas que se va adquiriendo a través de los estudios realizados. También se han analizado los principales modelos de responsabilidad social corporativa para entender cuáles son las variables utilizadas en cada caso. Aunque somos conscientes de las diferencias entre sectores, la experiencia acumulada por otros tipos de organizaciones puede ser útil para el tercer sector. Finalmente, se ha realizado un trabajo de campo que ha consistido en entrevistar a más de 35 directivos de organizaciones de diferentes subsectores en Madrid y Barcelona. Las entrevistas nos han ayudado decisivamente a reflexionar sobre los ámbitos del modelo y su relevancia.

En definitiva, es un modelo construido desde el tercer sector, teniendo en cuenta sus especificidades, y con las propias organizaciones del sector.

Dadas las características del tercer sector es muy difícil realizar un modelo genérico que pueda ser satisfactorio para todas las organizaciones. Por ello, algunos de los ámbitos seguro que pueden ser adaptados y personalizados para cada organización. Así, más que un modelo de responsabilidad social para todas las ONL, se trata de un modelo base de reflexión personalizable para cada organización, en función de su actividad, su historia, sus circunstancias particulares, etc.

## 2.2. El eje central: la coherencia

Las misiones buscan de diferentes maneras y desde diferentes sectores la mejora social. Esto, como se ha dicho, no tiene por qué coincidir con la manera de hacer. La incoherencia, actuar sin estar en concordancia con los valores propios, hace divergir la actividad del sentido de la organización. El eje central del modelo de responsabilidad social propuesto es justamente la coherencia entre el modo de ser y la forma de hacer de las organizaciones. Esta coherencia arma la organización y da solidez a la misión, que se falsea si no se ve apoyada en la forma de hacer.

Las misiones de las ONL mencionan explícita o implícitamente la creación de un mundo mejor, una menor brecha entre ricos y pobres, y un medio ambiente sano.

Una ONL incoherente no es creíble, y no contará con el apoyo de la sociedad.

Asimismo, esta incoherencia le hace perder el apoyo de las personas que trabajan en ella, la legitimidad para denunciar y para actuar, y queda convertida en mera ejecutora, apartada del diálogo social.

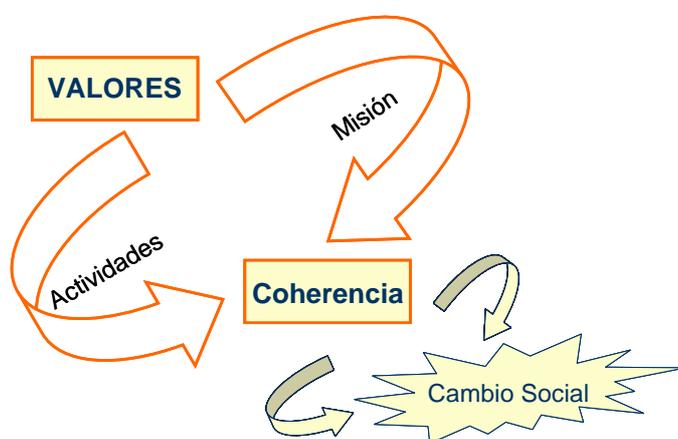
No es necesario abundar en las consecuencias de la incoherencia entre la razón de ser y el modo de hacer. Es preferible focalizar las consecuencias de la coherencia. La primera y más importante es la legitimidad para ejercer su rol social de atención o protección al ciudadano o al entorno. La segunda es la consolidación dentro de las organizaciones. La tercera y última es pasar a entender la organización como una entidad incorporada al entorno, lo que ayudará a encontrar oportunidades de mejora y áreas de desarrollo.

Se crea así un círculo virtuoso: la sociedad civil da su respaldo a la organización, a la cual escuchan el resto de agentes sociales y, a la vez, cuenta con la complicidad y el apoyo de los involucrados, que son la sociedad civil. La responsabilidad, apoyada en la calidad, genera una legitimidad que dobla el impacto de la ONL.

Lo que se presenta aquí es un proceso de análisis y estudio de los aspectos relacionados con la responsabilidad social de la organización: articular desde la coherencia las

«Una ONG coherente alinea los recursos y las prácticas con la misión. Esta coherencia (...) es lo que le da sentido a las prácticas.»

*Extraído de una entrevista a una organización*



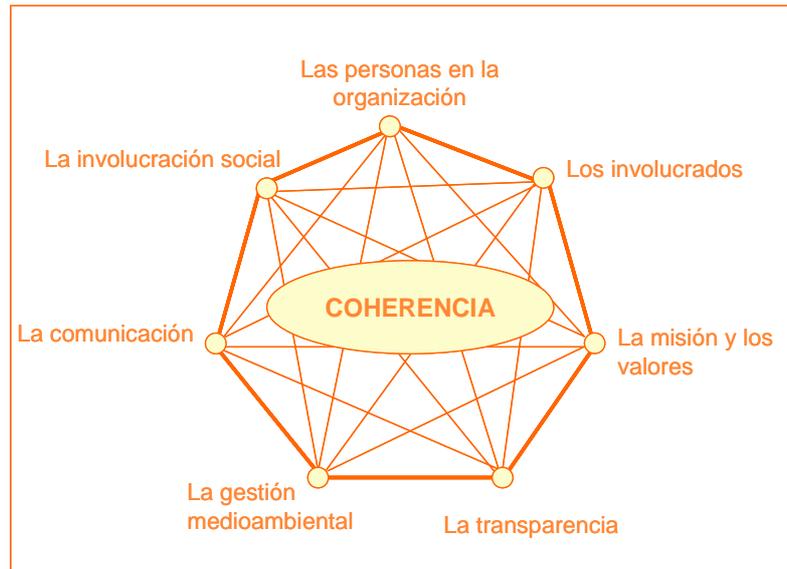
diferentes actividades que se producen en el ámbito interno y externo de la organización.

### 2.3. Las dimensiones del modelo

Para reflexionar sobre la ONL socialmente responsable, se han identificado aquellos ámbitos de la organización y su actividad que atañen a la responsabilidad social. Se recuerda que para construir una organización coherente respecto a sus valores y su propuesta social, se deben analizar y mejorar cada una de las dimensiones de su responsabilidad social. La organización construye esta coherencia asumiendo esta responsabilidad en todos sus ámbitos.

Las siete dimensiones identificadas que constituyen el modelo de responsabilidad social son las siguientes:

- Las personas en la organización: las organizaciones no existen en sí mismas, son una agrupación de personas, por tanto, son el activo principal de una organización.
- Los involucrados: el modelo social actual hace necesaria la participación de otras personas y otras organizaciones para llevar a cabo la misión.
- La misión y los valores: son los que dan sentido a la organización, y alcanzan todos sus niveles. Una incoherencia respecto a este punto impacta directamente en el sentido de la organización.
- La transparencia: el hecho de gestionar recursos de otros y la necesidad de contar con la credibilidad de la sociedad convierten a la transparencia en un elemento clave de la relación con los involucrados.
- La gestión medioambiental: todas las actividades sociales necesitan recursos naturales y generan unos residuos. Es responsabilidad de cada uno asumir ese impacto como propio y adecuar su actividad al entorno.
- La comunicación: las acciones de comunicación crean la imagen en la sociedad de lo que la organización es y representa, y marca el trato con muchos involucrados.
- La involucración social: las ONL se desarrollan en relación con su entorno vivencial, aunque no esté necesariamente ligado a su actividad.



Estas siete áreas no pretenden ser exhaustivas ni excluyentes. Son el resultado de un estudio de campo con 35 organizaciones muy diferentes en tamaño, naturaleza y ámbitos de trabajo. El objetivo de estas áreas es señalar las dimensiones que constituyen la coherencia. Cada organización tendrá que hacer el esfuerzo de adaptar las grandes áreas que aquí se trazan a las especificidades de su organización.

### 2.3.1. Las personas en la organización

Las personas son el activo principal de una ONL. La principal razón es, además de que se trata de organizaciones de servicios (y, por tanto, intensivas en mano de obra), que los valores que dan origen a la misión están en las personas que la forman.

Existen diferentes colectivos a los que una organización socialmente responsable debe prestar especial atención, aunque no son necesariamente los mismos en todas las entidades: el voluntariado, el personal contratado y los órganos de gobierno. Estos colectivos tienen diferentes necesidades y motivaciones, diferentes roles dentro de la organización, lo que crea relaciones y responsabilidades específicas.

En este punto, existen unos aspectos transversales que, independientemente del colectivo, forman parte de la responsabilidad social. Se trata de la igualdad de género y otros tipos de discriminaciones, la participación en el proceso de toma de decisiones y la participación en la actividad de la organización por parte de ciertos colectivos. No se abunda en ellos porque las necesidades, los modelos organizativos y los grados de evolución son demasiado diferentes entre las organizaciones, y aquí se propone un modelo básico. Por tanto, se destaca el voluntariado, el personal contratado y los órganos de gobierno.

### El voluntariado

El voluntariado forma parte de la filosofía y la razón de ser de las ONL. Su utilidad se enmarca dentro del servicio a la sociedad y de las necesidades propias del voluntariado, sean las que sean.

Cuando llega el crecimiento y la profesionalización, el voluntariado requiere una especial atención. Sin el vínculo que otorga el contrato laboral, si no se gestiona con inteligencia y dedicación, y se realiza tareas no vinculadas a la misión o

«La diversidad de colectivos puede ser una fuente de conflicto o por el contrario polos gracias a los que pasa la corriente. El voluntariado puede ser un acicate para la plantilla. Si manejamos bien los dos polos, se puede ser muy creativo.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

colaterales, se rompe el pacto según el cual dedica su esfuerzo y su tiempo a la actividad propia de la organización.

Tener en cuenta al voluntariado significa conocerlo y gestionar el

proceso que va desde la incorporación del voluntario hasta el momento en el que deja la organización y se evalúa el ciclo.

Las organizaciones tienen diferentes actividades y, por lo tanto, diferentes políticas de voluntariado. Algunas tendrán espacio para un pequeño grupo de apoyo a alguna tarea, mientras otras basarán en ellos la realización de su actividad y gestionarán grupos muy numerosos. Sea cual sea el modelo, la razón de ser es inseparable del trabajo con los voluntarios.

### Los trabajadores

En una sociedad cada vez más competitiva, más compleja y

«Las condiciones laborales ampliamente entendidas es otro de los elementos, pero intuitivamente se me queda corto. Hay otros elementos: el grado de compromiso; tiene que haber un mínimo cuerpo compartido de valores. Cuesta trabajo reconocer que hay personas en estas organizaciones que vienen, fichan, facturan y se van.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

más exigente, conciliar las distintas esferas de una persona con las exigencias laborales no resulta fácil. Además, la incorporación paulatina de personas cualificadas dedicadas profesionalmente al tercer sector ha supuesto un reto para sus capacidades. Ahora, el reto de la organización es conseguir dotar los puestos de trabajo de

unas condiciones laborales dignas y suficientes. Pero cuando la continuidad de los ingresos no es suficiente o está en riesgo, o existen ventajas en coste o flexibilidad, no es fácil crear esas condiciones. Las consecuencias son directas sobre la calidad en el servicio, la motivación, la rotación de personas, la retención del conocimiento y la calidad de las condiciones laborales. Esta precariedad hace que las personas enfrenten su vida personal de manera excesivamente inestable.

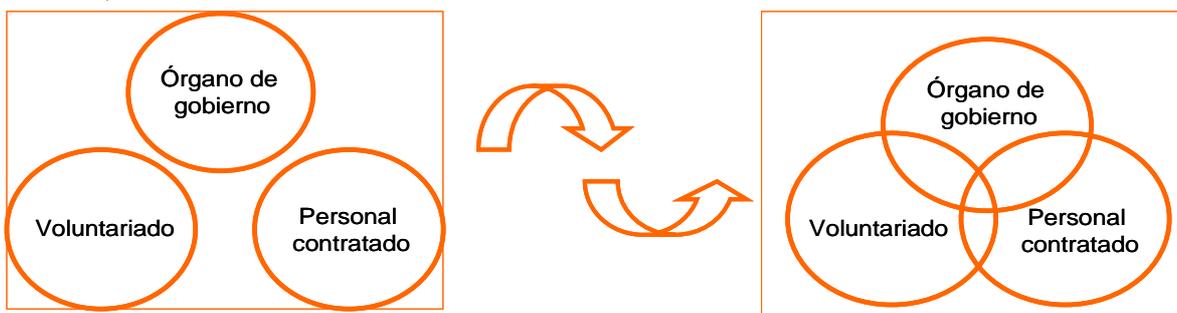
En resumen, es tratar a la persona como un todo orgánico, no solo como parte de un mecanismo, y considerar sus opiniones en los procesos de toma de decisiones, y su desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

### Los órganos de gobierno

Los órganos de gobierno son los máximos responsables del cumplimiento de la misión, de asegurar las líneas estratégicas, representar a la organización, rendir cuentas a la sociedad y velar por la conducta socialmente responsable de la organización. La voluntariedad de la pertenencia a estos órganos y la imposibilidad de ser remunerado por ello, a no ser que se realicen tareas ejecutivas, crean dificultades en su funcionamiento. Pero estas dificultades no hacen que su rol en la organización pierda importancia. Al ser un órgano formado por voluntarios, es difícil encontrar personas con la experiencia, la actualización de conocimientos y el tiempo necesarios. Por esta razón, a veces los órganos de gobierno delegan en exceso sobre los equipos directivos.

«Los miembros del órgano de gobierno tienen que entender sus tres sombreros: el de gobernar, el de voluntarios y el de ser responsables de implementar políticas.»

*Nonprofit board answer book, R.C. Andringa T.W. Enstrom. Ed. Board Source, 2002.*



De las diferentes funciones de los órganos de gobierno, dos tienen relación directa con la responsabilidad social: la primera, asegurar la integridad ética y los valores de la organización, y la segunda, definir la estrategia de la entidad y mantenerla dentro de las líneas marcadas. Limitar la función de los órganos de gobierno a la representación deja todo el peso al equipo directivo, que además de gestionar el día a día y los aspectos ejecutivos, tiene que estar también a cargo de la planificación estratégica y el cumplimiento de los objetivos. Como último responsable de la organización, el equipo directivo está implicado, además, en definir y mantener vivos los valores de la organización.

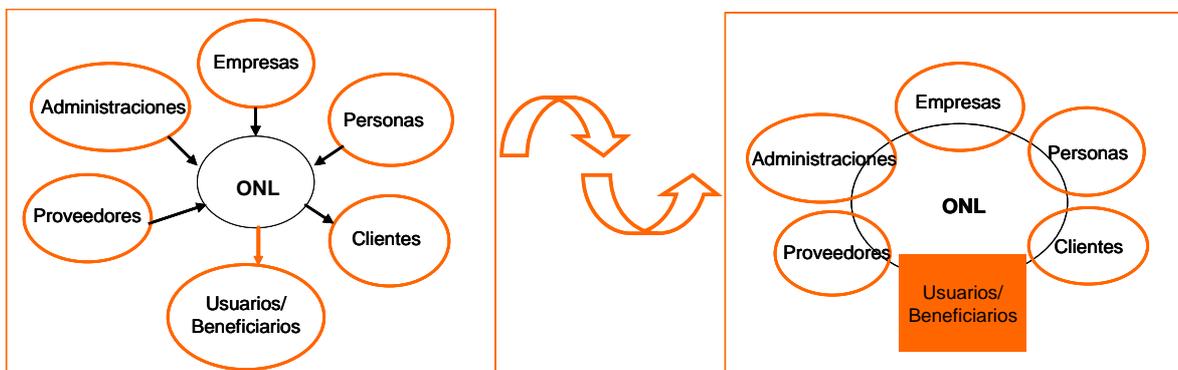
«Si no hay gobierno, solo gestión, las organizaciones corren el riesgo de estar dirigidas desde el punto de vista de la supervivencia, no desde su misión.»

*Los retos de la gestión en las ONLs. Alfred Vernis y otros. Edit. Granica, 2004*

### 2.3.2. Los involucrados

Ninguna organización existe aisladamente. La actividad propia se enraíza con otras organizaciones o personas, sin las cuales la actividad no es realizable o no tiene sentido. Para la

generalidad de las ONL, los involucrados más cercanos, en un primer plano, son los beneficiarios, los socios o colaboradores, y los financiadores (empresas y administraciones). En un segundo plano están aquellos colectivos implicados, pero con quienes no existe una relación tan fuerte de interdependencia. Se pueden englobar en este segundo plano a los medios de comunicación, proveedores, redes de ONL, universidades, etc.



Este estudio, como modelo básico de responsabilidad social, se centrará en los involucrados más cercanos, sin olvidar que para cada organización los grupos de interés no son los mismos o no tienen la misma importancia. Los mencionados (beneficiarios, socios y financiadores) son quizás los más generalizables.

### Los beneficiarios

Según la mayoría de las organizaciones entrevistadas, se trata del colectivo más relevante. Sus necesidades son las que desencadenan toda la actividad de la organización.

El éxito o el fracaso de la misma depende del servicio prestado, o dicho de otro modo, del cambio social que se haya producido.

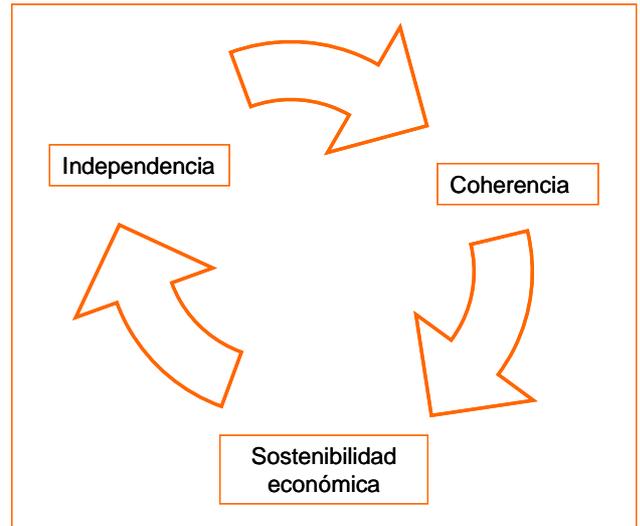
Considerar a los beneficiarios el núcleo del centro de la organización es planificar pensando en ellos. Esto es un proceso que nace de la escucha y la observación de sus necesidades. Un indicador del grado de integración del

beneficiario es el trato de todos los aspectos de su vida como algo integral. Es un ejercicio de responsabilidad dar un servicio de calidad a los beneficiarios.

«Cómo diferenciar a la (organización) socialmente responsable de la que no: por el cumplimiento de los compromisos con los beneficiarios, por la posibilidad de que los beneficiarios tengan alguna voz, algún espacio de influencia e involucración en la propia institución.»  
*Extraído de una entrevista a una organización*

### Los financiadores

La relación con las empresas y las administraciones, diferentes en muchos aspectos pero cada vez más confluyentes en otros, es especialmente difícil porque las ONL fluctúan entre tres extremos: la independencia, la coherencia con sus valores y la sostenibilidad económica. Las discusiones sobre la integridad existen desde el origen de las ONL. Esporádicamente surge algún caso a la luz pública que reaviva estas discusiones.



En realidad, se trata de un debate entre dos extremos: ser fieles a su identidad, para lo que han de ser independientes, y disponer de los recursos necesarios para ello. Aquí se muestran las dificultades que no se mencionaban al principio sobre la colaboración entre los tres agentes sociales. Aparecen objetivos comunes de los tres sectores, es cierto, pero por distintos motivos y conseguidos por diferentes vías.

Construir la coherencia de la organización también desde los financiadores es una cuestión diferente para cada entidad, según su discurso y según su misión y valores. Por ejemplo, para una organización que promueva la paz y el desarme está fuera de planteamiento la colaboración con determinadas empresas y administraciones. En la literatura se ha analizado ampliamente que un *mix* de financiación equilibrado ayuda a suavizar estos y otros dilemas.

«Cuando una empresa cuya actividad es incoherente con nuestra misión quiere colaborar con nosotros, ¿trabajamos e intentamos que se dirijan hacia una conducta mejor a través de la asociación o les cerramos las puertas y les dejamos fuera? ¿Nos dejamos utilizar por recursos económicos o podemos construir una oportunidad de incidir en una mejora?»

*Extraído de una entrevista a una organización*

### Los colaboradores

Para muchas ONL los colaboradores son un colectivo altamente importante. Por un lado, posibilitan la existencia de muchas organizaciones, pero más allá de eso, les permiten la independencia de actuación respecto a otros agentes sociales, o mayor capacidad de maniobra en la realización de sus proyectos.

El potencial de la base social para la propuesta de las ONL de mejora del mundo es enorme. El socio no solamente aporta los recursos que facilitan la actividad y la independencia sino que esos socios son en sí mismos potenciales agentes de cambio social. Ganar socios es además ganar adeptos a la causa.

Una organización que quiera reflexionar sobre su responsabilidad respecto a los colaboradores tendrá que plantearse si los trata como personas adheridas a su causa o como una fuente de recursos.

### 2.3.3. La misión y los valores

Las organizaciones de los tres sectores tienen sentidos diferentes. Si se comparan las ONL con empresas y administraciones, las mayores diferencias se encuentran en el peso de la misión y los valores. Una organización que sea socialmente responsable se asegurará de que sus valores estén presentes en su actividad y en su manera de funcionar. Para garantizarlo, se propone la reflexión en torno a: el conocimiento y consenso sobre la misión, las divergencias entre la misión y las actividades, y las divergencias entre los valores y la forma de actuar.



### El conocimiento y consenso sobre la misión

Al estar la misión y los valores en el núcleo de la organización, los involucrados no estarán realmente incorporados a la organización hasta que no los compartan. Además, si su grado de conocimiento y de consenso de la misión es limitado, tendrán dificultades para implementar su actividad. Este conocimiento de la misión es extensivo a todos los involucrados. Un colectivo está realmente incorporado a la organización cuando hace suyos la misión y los valores.

«Lo que pasó aquí es que el equipo tenía una visión de la organización, el patronato, otra, la dirección, otra y, si me apuras, los socios y voluntarios, otras. Así es imposible gestionar.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

### Las divergencias entre la misión y las actividades

El camino que hay entre la definición de la misión y la realización final de un proyecto o una campaña es largo. El proceso tiene muchos involucrados y mantener la visión panorámica en el día a día no es fácil. Hay tensiones entre todos los involucrados, internos y externos, que pueden hacer que la misión vaya perdiendo presencia y las acciones finales no tengan relación con ella. También puede ocurrir que esta entre en conflicto con los intereses de los financiadores y se

transija en realizar acciones poco relacionadas con la misión. Este impacto de la misión en la actividad es gestionable. Se puede asegurar con la incorporación de mecanismos de medición del impacto en la misión de la estrategia y las actividades.

### Las divergencias entre los valores y la forma de actuar

Concretar los valores desde la abstracción teórica de su enunciación es un reto. Existe una dificultad inherente a los valores que los hace muy difíciles de gestionar: no son medibles. En realidad, lo que se puede medir es la percepción de las personas sobre un valor y se pueden iniciar acciones que hagan que varíe esa percepción; pero la gestión, si bien no es imposible y existen casos exitosos de potenciación de valores en entidades no lucrativas, entraña ciertas dificultades.

Alinear a los involucrados y los procesos, con la misión y los valores es centrar a la organización respecto a estos.

### 2.3.4. La transparencia

La transparencia afecta especialmente a las ONL por dos razones: primero, porque gestionan recursos que no son propios, lo que confiere —a pesar de ser organizaciones privadas— cierto carácter de organizaciones públicas; y segundo, porque viven de su credibilidad y sin ella no se tiene el apoyo de la sociedad civil. Por tanto, la transparencia da una credibilidad imprescindible no solo para el desarrollo como organizaciones, sino necesaria para su propia existencia.

La transparencia, que era una cualidad valorada positivamente se está convirtiendo paulatinamente en una condición *sine qua non* para la credibilidad. Y no solo mirándolo desde la lógica individual de cada organización, sino desde la lógica colectiva. El descrédito en una ONL afecta al resto, ya que para una buena parte de la sociedad resultan entidades indiferenciadas. Este efecto dominó no es exclusivo del tercer sector: lo mismo ocurre con sectores empresariales o la administración. En el caso de las ONL tiene una especial relevancia por los motivos comentados: se gestionan recursos de otros y son especialmente sensibles a la opinión pública.

En este punto, por lo tanto, los factores más relevantes para una organización socialmente responsable son los que

«El modelo de análisis de la transparencia y el sistema creado para la rendición de cuentas de la Fundación Lealtad ha tenido una aceptación entre las organizaciones no lucrativas. Ofrecen un servicio de auditoría sobre la transparencia y propuestas de mejora. Además, realizan acciones de comunicación para las empresas y facilitan el contacto entre las entidades auditadas y empresas interesadas.»

Más información en [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

anulan las amenazas potenciales: el contenido y la accesibilidad a la información.

### El contenido de la información

Para que una persona o entidad pueda conocer a la ONL, necesitará información relativa a la misión y los valores, la economía y la actividad de la organización. El acceso a la misión y los valores es clave. En el punto sobre los involucrados se mencionó que el vínculo de fondo entre los socios y donantes son los valores. Poder saber a qué causa se está adhiriendo es imprescindible. Lo mismo ocurre para otros colectivos: empresas, administraciones, potenciales voluntarios, etc. Si no hay la suficiente información para hacer ese enganche con los valores y la misión, este —si se produce— será en falso.

«Merece la pena detenerse en las necesidades de información que tienen los distintos involucrados. Una Administración Pública con la que tenemos un convenio a cuatro años, por el que financian el 50% de un programa (...) necesitará un tipo de información determinada. Será una comunicación de técnico a técnico, por lo que tendrá un gran interés en asegurarse de que las especificidades técnicas se llevan a cabo. En cambio, para los socios o los colaboradores que participen en este o en otros proyectos no es pertinente recibir complejas hojas de excel con presupuestos detallados, largas listas de indicadores y copias selladas de las facturas.»

*Extraído de una entrevista a una organización.*

La información económica y la información sobre las actividades son las básicas de la organización. Saber cuáles son las actividades concretas que la organización lleva a cabo, quiénes son los beneficiarios, qué importe se destina a ellas, qué éxito han tenido y cuáles han sido las causas, es saber qué ha sido realmente de todo el esfuerzo realizado por los involucrados. En resumen, saber qué se hace con los recursos que se aportan sería la información ineludible para la ONL que quiera ser socialmente responsable.

Otros contenidos especialmente relevantes para la organización socialmente responsable son los integrantes de los órganos de gobierno, el currículum de los trabajadores, si se pertenece alguna entidad de segundo grado o a alguna red de organizaciones, si la organización es confesional o aconfesional. Cada organización priorizará la información según sus especificidades.

### La accesibilidad a la información

Cada colectivo requerirá la información de distinta forma y periodicidad. Esto no significa un enorme esfuerzo de comunicación, pero sí un planteamiento de las cosas antes de hacerlas: ¿con qué involucrados es conveniente ser proactivo para hacerles llegar la información y con cuáles ser reactivo y remitirlos a otras herramientas de comunicación? ¿Toda la información es relevante para todos? ¿Es necesario ofrecerla toda? Como se ha comentado, son preguntas que nadie puede contestar por otra persona, pero que son ineludibles cuando se hace un recorrido por una organización socialmente responsable.

Cada vez hay menos limitaciones para hacer llegar la información. El desarrollo de los sistemas de comunicación aumenta las posibilidades de ser transparente y las expectativas de los destinatarios.

### 2.3.5. La gestión medioambiental

Una organización que quiera ser socialmente responsable asume que todas las actividades necesitan recursos naturales y generan residuos. Es responsabilidad de cada uno asumir ese impacto como propio y adecuar su actividad al entorno. Este es precisamente uno de los aspectos más generalizados. Al final, todo lo que nos rodea procede y acaba en la naturaleza, y en las últimas décadas se han forzado los límites de los ecosistemas para amortiguar este impacto.

«En el contexto mundial, en el contexto de nuestra biosfera, que está como está de degradada, serán pocas las energías y los esfuerzos que se hagan para intentar atender y generar conciencia sobre esta situación. Serán pocas. Por lo tanto, desde las organizaciones que teóricamente defendemos otra manera de vivir, tenemos que ser coherentes con la situación del entorno. El medio ambiente ha dejado de ser un problema local para ser un problema global. Lo tenemos que abordar desde todas las instituciones.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

Esto afecta especialmente a los países en vías de desarrollo, que, por un lado, no cuentan con una estructura social que los ampare suficientemente, y, por otro, son más dependientes de la naturaleza que los países desarrollados, por lo que las sequías e inundaciones les afectan con más virulencia.

Se divide, por tanto, este apartado en los impactos que tiene en el medio ambiente la oficina (la oficina sostenible), los que tiene la actividad, y la concienciación y formación de las personas como asunto clave para minimizar esos impactos.



### La oficina sostenible

La mayoría de las ONL tienen oficinas. Para unas es el centro de actividad principal y para otras no. Existe una doble relación con la naturaleza: se reciben *inputs* y se producen *outputs*. De manera genérica, los principales impactos de la organización en la naturaleza se pueden agrupar en el consumo energético, el

consumo de agua, la reutilización y el reciclaje a través de la separación de residuos.

Por lo general, todas las organizaciones tienen políticas más o menos desarrolladas sobre estos puntos, pero pocas lo incorporan de una manera transversal en la organización. Cada vez es más común que las ONL implementen sistemas de gestión medioambiental y realicen auditorías medioambientales que incorporan este criterio a los procesos de la organización.

### La realización de la actividad

«Nuestra gestión medioambiental aquí está afectando a personas de África, de América Latina, sobre todo países pobres. Hay que ser conscientes de eso».

*Extraído de una entrevista a una organización*

Las actividades necesitan los mismos insumos y generan los mismos residuos. A diferencia de la oficina, prácticamente cada proyecto tiene impactos diferentes que hay que analizar por separado. También pueden

tener consecuencias sobre el entorno a largo plazo que merecen ser estudiadas detenidamente, sobre todo por organizaciones de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo, donde la urgencia o la dificultad de la acción hacen dejar de lado la relación con el entorno. Ninguna actividad humana es sostenible si no se integra en él, y en muchas ocasiones se pueden encontrar soluciones medioambientales en los ecosistemas cercanos.

Los mismos sistemas de gestión medioambiental y las mismas auditorías que se aplican en las oficinas se pueden aplicar a los proyectos.

### La formación y la concienciación de las personas

Las personas son los agentes reales del cambio. El reto de una organización que quiera ser socialmente responsable es lograr incorporar en las personas el valor del respeto al medio ambiente, que, por otro lado, es uno de los derechos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. La aceptación de esa responsabilidad por cada una de las personas que conforman la organización es la base sobre la que colocar los sistemas de gestión medioambiental. Esto se consigue formando y sensibilizando no solo a los involucrados internos, sino a socios, clientes y proveedores.

#### 2.3.6. La comunicación

La comunicación es un aspecto relevante para la responsabilidad social de las organizaciones por dos motivos. El primero, porque forma la idea de lo que es la organización y lo que realiza. Y en segundo lugar, porque marca el trato con muchos involucrados. Es, por tanto, necesario que mantenga la coherencia con el rol social que desarrolla el sector no lucrativo en general, con la identidad de la organización que comunica y con los valores propios de cada organización. Existe además

otro punto importante que es el elevado porcentaje del presupuesto anual de una ONL que puede representar la inversión en comunicación.

Se destacan, por tanto, dos puntos relevantes en la comunicación: de cuántos recursos se dispone y a qué tipo de comunicación se dedican.

### El gasto en notoriedad y captación de recursos

La realidad social actual hace necesarios impactos comunicativos en los públicos objetivos. No se habla exclusivamente de los medios masivos accesibles a las grandes organizaciones, sino

también de los impactos de las pequeñas organizaciones a través de medios locales. La inversión en comunicación es relevante desde el punto de vista de una organización socialmente responsable porque, por un lado, como se ha comentado, las ONL gestionan recursos de otros y, por otro, si se dirigen a estos fines, no se están dedicando a la actividad de la organización. En contraposición a esto, es como se ha dicho, una inversión. La sociedad es sensible a los mensajes lanzados, y las campañas de comunicación bien gestionadas tienen su retorno económico y social porque tal y como se tratará a continuación, la comunicación, incluso para la captación de recursos, tiene impacto sobre potenciales agentes de cambio social, colaboradores o no de una ONL.

«El gasto en comunicación, la inversión en notoriedad, es el gran dilema. No hay nada tan impulsivo como un donativo. Es más impulsivo que comprar un yogur. Es un negocio donde invertir en pura notoriedad es rentable.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

### El contenido de la comunicación

En la comunicación, la coherencia está puesta a prueba públicamente, ante los públicos internos y los externos. El primer reto de la comunicación es la coherencia con la identidad y los valores de la propia organización. El segundo reto es hacerlo procurando dar una imagen fidedigna de los beneficiarios. Y el tercero, hacerlo con vistas a que sean cambios

«El colmo de la no ética es gastarte mucho dinero en comunicar lo que no eres.»

*Extraído de una entrevista a una organización*

sociales duraderos. Es sabido que el chantaje emocional y la imagen paternalista de la sociedad del norte con los países en vías de desarrollo dan un buen retorno de la inversión, pero no produce cambios sostenibles. Una comunicación que responda a la realidad del beneficiario, que integre todas las facetas de su vida, que lo pONLa en relación de igualdad con el público objetivo de la campaña, generará cambios sostenibles en el tiempo de manera coherente con los valores. Y doblará el impacto de la organización, que a la vez que comunica, sensibiliza.

### 2.3.7. La involucración social

Por último, para cerrar el recorrido por la ONL socialmente responsable, se revisa la relación de la organización con el entorno vivencial, no necesariamente ligado con la actividad pero sí con la organización, ya sea en su entorno físico o social.

«Producir cambios es responsabilidad de todos. Pero de todos, todos.»

*Extraído de una entrevista una organización*

Esta dimensión del modelo, si bien no tiene la profundidad de otros puntos por no estar tan centrada en la misión y en la actividad, muestra la implicación en la mejora social más allá de la actividad propia. La coherencia con la razón de ser marca un tipo de relaciones determinadas, alineadas con los valores y con la propuesta social. Define una relación cuidada y permeable, en constante diálogo con él.

Para facilitar el análisis de este punto, se propone una división por ámbitos,

ordenados por proximidad y tipo de relación con la sociedad: las relaciones con el entorno cercano, las relaciones con el entorno global y el trabajo en red. Existen también otros puntos que pueden ser considerados, como la creación de ciudadanía y el capital social que entroncan además con la misión, pero de una profundidad y amplitud que exceden las pretensiones de un modelo básico como este. Como ya se ha repetido a lo largo de este documento, el objetivo del estudio es ofrecer un marco para la reflexión. Es, por tanto, decisión de cada organización adaptar cada punto a su realidad y sus prioridades.

En la campaña de ayuda humanitaria en el sudeste asiático tras el tsunami, Greenpeace ofreció un barco a Médicos Sin Fronteras para acceder a las zonas a las que no se podía acceder por tierra. Además, ofreció su web a otras organizaciones para colaborar en la recogida de donativos.

que pueden ser considerados, como la creación de ciudadanía y el capital social que entroncan además con la misión, pero de una profundidad y amplitud que exceden las pretensiones de un modelo básico como este. Como ya se ha repetido a lo largo de este documento, el objetivo del estudio es ofrecer un marco para la reflexión. Es, por tanto, decisión de cada organización adaptar cada punto a su realidad y sus prioridades.

La mera realización de la actividad o la presencia de la oficina en un lugar determinado tiene un efecto y crea unos lazos. Esos lazos generan una responsabilidad que puede o no ser atendida. Una composición demográfica concreta, unas condiciones políticas y económicas, problemas medioambientales, marcarán diferentes maneras de relacionarse con el entorno cercano.



Por otro lado, el entorno global puede estar dentro del marco vivencial de la organización. Existen responsabilidades sociales que todos comparten, como por ejemplo el cambio climático, o

la implicación en campañas internacionales sobre derechos humanos, el rechazo a los enfrentamientos bélicos, el comercio ilegal de animales o armas.

En un punto intermedio entre el entorno cercano y el global, quizás aceptando un mayor grado de compromiso, está el trabajo en red. Una manera de implicarse en la mejora social es la participación en redes ciudadanas, tanto locales como globales, ligadas o no a la actividad, como son las redes de denuncia de violaciones de derechos humanos, las redes locales que atienden a realidades sociales concretas y a las que una organización socialmente responsable no puede dar la espalda. ¿Y quién es responsable de que una red funcione? En primer lugar, cada una de las organizaciones que la compone.

### 3. Conclusiones

-La responsabilidad social ya se practica pero de forma parcial e inconexa.

No se ha encontrado ninguna organización que atienda globalmente la responsabilidad social. En cambio, todas las organizaciones que han colaborado en el estudio llevan a cabo acciones aisladas. Esto significa que todavía hay un camino por recorrer hacia la gestión transversal y estratégica de la responsabilidad social de las ONL. A pesar de esto, las organizaciones están predispuestas muy positivamente a asumir su responsabilidad social: sufren fuertes debates internos sobre los contenidos básicos aquí presentados y sienten la presión social de los involucrados y la sociedad en general. Además, hay muy buena predisposición a producir efectivamente el cambio e incorporar la responsabilidad como un criterio de gestión.

Respecto a las acciones que ya se llevan a cabo, se quiere señalar que el punto sobre gestión medioambiental ha sido el más criticado y cuestionado de todo el modelo, opinión que no comparten los autores en absoluto. Así mismo, las organizaciones medioambientales que han participado han insistido en dar a este punto la importancia que merece.

- La responsabilidad social incrementa la legitimidad de las ONL.

Como se ha tratado en el punto segundo, la legitimidad que da la coherencia es imprescindible para que las ONL cumplan su rol social. El apoyo social es quien las legitima para ello, y ese apoyo social vendrá de organizaciones que, por un lado, ejecutan proyectos y campañas acertados pero además de manera responsable.

El propio crecimiento del sector, la mayor participación pública, el aumento de la exigencia por parte de la sociedad y el incremento de la competencia harán de la responsabilidad social un factor de competitividad y sostenibilidad clave en los próximos años.

## Anexos

### I. Bibliografía principal

Aragón, J. A.: *Empresa y medio ambiente: gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*, Ed. Comares, 1998.

Austin, J. E.: *El desafío de la colaboración*, Ed. Granica, 2003.

Allison, M.; Kaye, J.: *Strategic Planning for Non-profit Organizations. A Practical Guide and Workbook*, Non-profit Series, Ed. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

Andringa R. C.; Enstrom T. W.: *Non-profit Board Answer Book*, Ed. Board Source, 2002.

Castiñeira, A.; Vidal, P.; Iglesias M.; Miroso, O.; Villa, A.: *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*, Ed. Generalitat de Catalunya, 2003.

Castiñeira, A.; Lozano, J. M.: "La empresa responsable", *La Vanguardia*, 24/ 11/ 05.

Colaboradores del Instituto ETHOS y Sebrae: *Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas. Passo a passo*, Instituto Ethos i Sebrae, 2003.

Colaboradores del Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE: "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", *Libro verde de la Comisión Europea*, IPES, (ESADE), 2002.

Colaboradores del Instituto ETHOS: *Práticas empresariais de responsabilidade social*, Instituto Ethos, 2003.

Colaboradores del Instituto ETHOS: *Responsabilidade social nas empresas*, Instituto Ethos, 1998.

Comité en valores i ética de Independent Sector: *Ethics and the Nation's Voluntary and Philanthropic Community: Obedience to the Unenforceable*, Ed. Independent Sector, 1991.

Coodinadora española de ONL para el desarrollo (CONLDE): *Código de conducta de las ONL de desarrollo de la CONLDE*. Fuente: <http://www.CONLde.org/codigo.htm>

Dambach C. F., Tessier O., Weisman C. E.: *The Business Professional's Guide to Nonprofit Board Service*, Ed. BoardSource, 2002.

Entrevista a Odeth Grajew (Fundación Ethos), *Cinco Días*, 01/2005.

Fosler, R. S.: *Cómo trabajar mejor juntos*, Plataforma de ONLs de Acción Social (traducción de *Working better together*, Fosler R. S., Ed. Independent Sector), 2002.

Hughes S. R.; Lakey B. M.; Bobowick M. J.: *The Board Building Cycle*, Ed. National Center for Nonprofit Boards (NCNB), 2001.

Lozano, J. M.: *Ètica i empresa*, Col·lecció Temes Contemporanis, Ed. Proa, 1997.

Light, P. C.: *Pathways to Nonprofit Excellence*, Ed. Brookings Institution Press, 2002.

Ott, J. S.: *Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership and Management*, Ed. Westview Press, 2000.

Pérez-Díaz, V.; López Novo, J. P.; Vernis, A.; Vidal, P.: *El tercer sector social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003.

Santelices, D.: "El destape de las ONL, Qué pasa", 09/07/2004.

Trice Gray, S.: *Everyday Ethics: Key Ethical Questions for Grantmakers and Grantseekers*, Ed. Independent Sector, 1994.

Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; Saz A.: *Los retos en la gestión de las ONL. Claves para el funcionamiento institucional del tercer sector*, Ed. Granica, 2004.

Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; Vidal, P.: *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Ed. Deusto, 1998.

Vidal, P.; Guixé, I.: *Guia de treball de reflexions sobre el tercer sector: quatre temes clau*, Observatorio del Tercer Sector, 2004.

## II. Ficha técnica del trabajo de campo

<b>Objetivo</b>	Validar el modelo teórico realizado mediante el estudio de modelos empresariales, bibliografía especializada y mediante estudios de casos.
<b>Metodología</b>	Entrevistadas guiadas sobre la base teórica y los puntos del modelo
<b>Tipo de organizaciones entrevistadas</b>	ONL de los subsectores de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, social y medioambiental
<b>Tipo de persona entrevistada</b>	Directivos y/o miembros de los equipos directivos
<b>Ubicación</b>	Madrid, Barcelona y Sevilla
<b>Tamaño</b>	Pequeña, mediana y grande
<b>Ámbito de actuación</b>	Local y/o internacional

<b>Listado de organizaciones entrevistadas</b>	
ACSUR Las Segovias	Fundació Codespa Catalunya
Cear (Comité Español de Ayuda al Refugiado)	Fundación Pere Tarrés
Cocemfe	Fundación Integralia
Entreculturas	Movimiento Scout Católico
Adsis	Fundación Natura
Horizontes Abiertos	Xarxa de Custòdia del Territori
Juan Ciudad	ESADE
Médicos del Mundo	Casal d'Infants del Raval
Setem Madrid	Intermón Oxfam
Unicef	Solidaridad don Bosco
FREMAP	Gerón 3
SECOT	Ayuda en Acción
	Junta de Andalucía. Asuntos Sociales

Guión- Cuestionario Entrevistas RSO

Organización	
Entrevistado	
Entrevistadores	
Fecha	

Estructura de la entrevista:

1. Presentación
  - a. Entrevistadores
  - b. OTS
2. Información de la organización
  - a. Datos básicos
  - b. Datos generales
3. Validación del modelo
  - a. Las áreas de interés
  - b. El eje central: la coherencia
  - c. La usabilidad

**1. Presentación**

Presentación de los entrevistadores y del equipo.

Presentación del OTS:

El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente, con la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para mejorar la gestión de las organizaciones no lucrativas

Sus líneas de trabajo son:

- Investigación aplicada
- Publicaciones
- Centro de documentación y recursos
- Participación en cONLresos y debates

Clarificación del **objetivo** de la entrevista:

- Validación del modelo propuesto. Hacer entender el modelo, sus objetivos, y sus utilidades.
- NO vamos a valorar la responsabilidad social de la entidad que entrevistamos.



Datos básicos de la entrevista

Cargo	
Dirección	
Código postal	
E-mail:	
Web	

**2. Información sobre la organización**

Sector	
Actividades principales	
Nº de trabajadores	
Nº de voluntarios	
Nº de socios	
Presupuesto anual	

**3. Validación del modelo de RSO**

a) Las áreas de interés

En el área de personas, ¿cuáles te parecen las áreas más importantes?
En el área de involucrados, ¿qué crees que es lo más importante?
En el área de misión y valores, ¿qué crees que es lo más importante?
En el área de transparencia, ¿qué crees que es lo más importante?
En el área de gestión medioambiental, ¿qué crees que es lo más importante?
En el área de comunicación masiva, ¿qué crees que es lo más importante?
En el área de implicación en la mejora social, ¿qué crees que es lo más importante?

Las áreas de análisis del modelo (Presentación del modelo y especialmente de las áreas)

b) El eje central: la coherencia

¿Podría identificarse otro eje central para el modelo?
Las organizaciones del tercer son organizaciones responsables. ¿Es importante? ¿Es necesario? ¿Crees que lo son en general?
¿Qué piensas que aporta la coherencia a las organizaciones? ¿Puedes concretarlo en tres ejemplos?
¿Cuáles son los riesgos de ser incoherente? ¿Puedes concretarlo en tres ejemplos?

Valoración de los entrevistadores de las tres áreas más y menos importantes

c) Usabilidad y aspectos prácticos:

¿Crees que unas fichas de autodiagnóstico son una herramienta útil para valorar la responsabilidad de vuestra organización? (más que el tiempo que tardas en rellenarlas) ¿por qué?
¿Crees que es útil tener una herramienta de diagnóstico de la responsabilidad social de tu organización? ¿Por qué?
¿Qué mejoras crees que puede producir implantar acciones de responsabilidad social en vuestra ONL?

## La misión del OTS

**El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente, con la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para la mejora en el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas.**

### Ámbitos de trabajo

#### LA ESTRUCTURACIÓN DEL TERCER SECTOR

El Observatorio del Tercer Sector nació con la elaboración del *Libro blanco del tercer sector cívico-social*, el cual significó una amplia búsqueda sobre la estructuración del tercer sector social catalán.

Queremos continuar con esta línea de trabajo que ayuda a entender y conocer la realidad de las organizaciones no lucrativas, tanto en el marco global como en los diferentes subsectores de actividad.

#### EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones no lucrativas tienen especificidades propias derivadas de su finalidad, sus valores y la forma de organizarse.

En este sentido, es necesario analizar y entender su funcionamiento en complicidad con las propias entidades, para poder plantear reflexiones y mejoras en las diferentes áreas y actividades.

#### ÁMBITOS DE INTERÉS DEL TERCER SECTOR

El tercer sector es plural y sus áreas de interés y actividad están vinculadas a muchos temas clave para la sociedad.

Desde el Observatorio del Tercer Sector, en complicidad con las propias entidades, investigamos en estos ámbitos como, por ejemplo, juventud, cooperación al desarrollo, banca ética, medio ambiente, social, cultural...

Más información sobre el Observatorio del Tercer Sector en:

[www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

