

# DE LAS ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS, TERCER SECTOR A LA EMPRESA SOCIAL

**XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa**  
*El Año Internacional de las Cooperativas: desafíos y propuestas de la  
economía social en un mundo en transformación*

**Francisco Salinas Ramos**  
Universidad Católica de Ávila –UCAV



GEZKI



## **RESUMEN**

Esta ponencia después de una pincelada sobre las Organizaciones Voluntarias y del Tercer Sector en el ámbito de la Acción Social, se aproxima al concepto de "empresa social" desde tres perspectivas: a) el planteamiento que el creador del Banco para pobres tiene de la empresa social; b) la visión que se tiene desde diversos estudios y análisis académicos; y, c) desde la perspectiva de evolución o transformación de las organizaciones sociales de acción social a la empresa social. Finalmente, mediante el "método del caso" se estudia la Asociación de Servicio Integral para Ancianos –ASISPA- y su transformación hacia la empresa social, concluyendo que esta organización en la actualidad es una "empresa social" bajo la forma jurídica de asociación.

## **PALABRAS CLAVE**

Acción social, organizaciones sociales, voluntariado, organizaciones voluntarias, organizaciones sin ánimo de lucro, tercer sector, empresa social, economía social

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, en nuestro país, hay una gran expectativa sobre la "empresa social", como hace unos años con la economía social, las empresas de inserción, después de muchos años de estudio e investigaciones, de debatir en seminarios, jornadas e incluso congresos sobre el concepto, delimitar su ámbito y quién o quienes forman parte de ellas, se ha llegado a un consenso y se acepta la propuesta de CIRIEC-España. Sobre la "empresa social" puede pasar lo mismo, ya se han organizado jornadas, aparecen algunas publicaciones relacionadas con el emprendimiento. Esta ponencia quiere aportar su granito de arena a este debate y posible esclarecimiento.

Se dice que la "empresa social es un modelo viable del que se puede aprender", precisamente esta ponencia quiere aportar su granito de arena, primero constatar que las empresas sociales son una realidad, aunque no se las denomine como tal, en diversas realidades sociales, económicas y políticas del mundo. Después se propone criterios o características que contribuyan a comprender y si es posible a definir a este tipo de empresas.

Tanto en Europa como en España ante los diversos problemas económicos y sociales, en los años 60/70, empezaron a surgir otras formas de actuar empresarialmente y con otros valores. Se trata de las *Empresas Sociales*. En los años 80 se consolidan nuevas asociaciones privadas, algunas fundaciones que actúan empresarialmente y cooperativas que intervienen en servicios sociales. Muchas de estas se transforman en Empresas Sociales, logrando en la década de los 90 diversificarse y obtener respaldo institucional y legal.

## **2. LAS ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS Y DEL TERCER SECTOR EN EL ÁMBITO DE LA ACCIÓN SOCIAL**

Las organizaciones voluntarias son asociaciones, fundaciones, instituciones, grupos y, en general, organizaciones sociales, conocidas popularmente como Organizaciones No Gubernamentales –ONGs- que con el trabajo de los voluntarios ofrecen servicios a la comunidad. En el contexto de la presente ponencia, conviene

hacer referencia a los agentes socioeconómicos que intervienen en la producción y distribución de bienes y servicios. Casado (1989:24-) habla del "esquema cuatripartito": 1) *Los grupos y relaciones de solidaridad de carácter primario*, se sitúan en el intercambio afectivo, provisión de seguridad, conciencia personal, en lo moral o espiritual. Se incluyen a la familia, el intercambio, la amistad, las relaciones de grupo. 2) *el mercado y organizaciones e instituciones conexas*, son todos aquellos que intercambian bienes y servicios entre sí o por dinero, buscan la eficacia y le eficiencia, la ganancia; 3) *las organizaciones voluntarias*, son entidades mutualistas y altruistas, les caracteriza la voluntariedad y la intervención en ámbitos sociales generando desarrollo personal, cohesión e integración social; y, 4) *el Estado, es decir el conjunto de poderes públicos*, es la acción pública en el ámbito social buscando la igualdad y la universalidad, superando el particularismo y la discriminación, fomentando la cooperación y la complementariedad.

La unidad de análisis en este trabajo es la organización, más en concreto las organizaciones sociales que centran sus objetivos y actividades en las áreas de la acción. Siendo conscientes de la variedad de denominaciones, nos referiremos a las *Organizaciones no lucrativas* conocidas como *Tercer Sector*. La investigación de la Universidad de Johns Hopkins<sup>1</sup> nos ayuda a conocer las dimensiones del sector no lucrativo y a partir de ellos a comprender la "multidimensionalidad" del fenómeno social que brota como respuesta del deseo/necesidad de:

- De participación social (sociedad civil)
- De participar en el alivio de la desigualdad social (voluntariado)
- De superar los déficit estructurales de justicia social de la economía de mercado o estatal (economía social).

La investigación mencionada utiliza como sinónimos los términos *sector no lucrativo* y *tercer sector*. Ante la dificultad de dar una definición se opta por definir los 5 criterios que determina la característica básica que debe poseer una institución para ser entendido del sector no lucrativo o tercer sector (Ruiz, 2000: 32-38)

1. Estar *organizada formalmente*, incluye una realidad institucionalizada, con estructura interna, estabilidad de objetivos formales, distinción entre socios y no socios.
2. *Ser privadas*, separada del Estado, del gobierno, distinguiendo las regidas por el derecho administrativo español o por el derecho civil, buscando la complementariedad.
3. Disfrutar de la *capacidad de autocontrol*, de sus propias actividades como institución, implica poseer estatutos, responsabilidad corporativa, autonomía de funcionamiento.
4. *No reparto de beneficios* entre los propietarios y administradores. Reinvertirlos en los fines de la organización.
5. Con marcado grado de *participación voluntaria*, todo dependerá de su libre albedrío.

En este artículo nos vamos a referir a las Organizaciones de Acción Social conocidas también como *Tercer Sector de Acción Social*<sup>2</sup>. Estas son una expresión específica de la sociedad civil que canaliza la solidaridad voluntaria de las sociedades. En las últimas décadas el Tercer Sector de Acción Social -TSAS- ha experimentado un gran crecimiento, siendo una realidad consolidada de magnitudes significativas en lo social y en lo económico, nada desdeñable a la de otros países de nuestro

---

<sup>1</sup> . Estudio comparativo del Sector no lucrativo, realizado en 22 países de diversos continentes, en 1995. Cf. SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K., LIST, R. et al, (2001): *La Sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Fundación BBVA, Bilbao.

<sup>2</sup> . Son varios los estudios que se han realizado sobre el tercer Sector de Acción Social, uno de los últimos es el realizado por EDIS (2010) para la Fundación Luis Vives. Las ideas básicas y datos de este apartado los tomamos de este estudio.

entorno. El desarrollo de este sector va directamente relacionado con la democratización del Estado, la revitalización de la sociedad civil y la evolución del Estado de bienestar.

El sector de Acción Social cumple una importante misión de promoción de los derechos y la igualdad, así mismo se le reconoce las siguientes funciones:

1. Promoción de los derechos individuales y colectivos
2. Apoyo para acceder y ejercer esos derechos
3. Estudio y en su caso denuncia de las necesidades y problemáticas sociales
4. Sensibilización a la sociedad sobre esas problemáticas
5. Atención directa a las necesidades
6. Fomento de la participación ciudadana

Más de la mitad (56,5%) de las organizaciones de acción social existentes en España han sido promovidas por la iniciativa ciudadana. El número de organizaciones activas que forman parte del TSAS, a diciembre de 2009, ascendía a 29.000. Los campos de intervención son la acción social, la integración y la atención socio-sanitaria. Las personas que directamente se han beneficiado están en torno a 2.500 por entidad. El empleo que generan representa el 2,7% del mercado laboral y sus gastos están entre el 1,42% y el 1,69% del PIB de nuestro país. Colaboran con estas entidades alrededor de 873.000 personas voluntarias. Perfil del trabajador es mujer, joven y con formación superior (EDIS, 2010). Al ser una realidad cambiante y en desarrollo es difícil conocer la evolución y las tendencias a lo largo del tiempo<sup>3</sup>. A pesar de esto las investigaciones sobre este sector se han incrementado en los últimos años.

### **3. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE EMPRESA SOCIAL**

En este apartado se analiza la empresa social que fomenta y apoya el fundador de la Grameen Bank, el debate sobre el concepto y sus características y los elementos que ayudan a comprender la empresa social en España.

#### **3.1. Empresa Social: del sueño a la realidad**

Tomamos este subtítulo de la obra *Las empresas sociales* de Muhammad Yunus (2011), creador del banco para pobres<sup>4</sup> quien dice que esta acción no fue más que el primer paso de los muchos que ha dado hasta "crear y hacer realidad la idea de una nueva forma de capitalismo y un nuevo tipo de empresa basada en la actitud desinteresada de las personas: lo que llamo <<empresa social>>", la cual la define como

"un tipo de negocio que tiene por objeto tratar de resolver los problemas sociales, económicos y medioambientales que desde hace tiempo atormentan a la humanidad: el hambre, la carencia de hogar, la enfermedad, la contaminación y la ignorancia" (2011:9)

Yunus parte de la equivocada interpretación que la teoría del capitalismo hace sobre la naturaleza humana, de la cual dice que es "unidimensional" con la única misión de "maximizar sus beneficios". Frente a esto Yunus afirma que os "seres humanos somos egoístas, pero también desinteresados" (2011:18). Propone

---

<sup>3</sup> . La Fundación Luis Vives a través del *Anuario del Tercer Sector Social en España* se propone analizar con carácter periódico y longitudinal las Organizaciones no lucrativas de Acción Social.

<sup>4</sup> . "Grameen Bank" o "banco del pueblo" en bengalí. Cf. YUNUS, M. (2005.) : El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo, Paidós, Madrid.

reemplazar "la persona unidimensional de la teoría económica por una persona multidimensional, una persona que tiene intereses egoístas y desinterés al mismo tiempo". Aplicado esto al negocio, distingue dos tipos, uno que busca el "beneficio personal" y otro que se propone "ayudar a los demás", a este último lo denomina *empresa social*. En esta línea afirma que:

"la empresa social es un negocio porque debe sostenerse por sí mismo, es decir, debe generar los ingresos suficientes para cubrir sus propios costes. Parte del excedente económico que crea la empresa social se invierte para ampliar la empresa, y se guarda una parte como reserva para cubrir imprevistos. De este modo, la empresa social podría describirse como una <<empresa sin pérdidas ni dividendos>> dedicada íntegramente a lograr un objeto social" (2011: 19).

Para que la empresa social tenga éxito se requiere ciertas habilidades entre sus líderes y miembros, como: un buen sentido práctico del negocio, disposición hacia el trabajo, capacidad para ser parte de un equipo, facilidad para conectar con las personas, capacidad para juzgar los resultados de las acciones propias y honradez para admitir que te haz equivocado (p. 55). La empresa social tiene que utilizar las nuevas tecnologías más potentes del momento

La empresa social como nuevo tipo de negocio<sup>5</sup> que es, tienen como objetivo fundamental resolver los problemas sociales usando los métodos de los negocios, creación y venta de productos y servicios. La organización económico-empresarial puede ser "sin pérdidas ni dividendos dedicada a resolver un problema social cuyos propietarios son inversores que reinvierten todos los beneficios en extender y mejorar el negocio" (tipo I); o "con fines lucrativos cuyos propietarios son personas pobres, o directamente o por otra con causa social predefinida" (tipo II) (2011:29).

Las empresas sociales fomentadas desde los planteamientos de Yunus, tienen como *principios básicos* los siguientes (2011: 31):

1. "El objeto del negocio es superar la pobreza, o resolver uno o más problemas que amenacen a la población y a la sociedad (como educación, salud, acceso a la tecnología, medio ambiente), no maximizar beneficios.
2. La empresa logrará sostenibilidad financiera y económica
3. Los inversores recuperan sólo el dinero invertido. No reciben ningún dividendo que supere la inversión original
4. Cuando se devuelve la cantidad invertida, el beneficio permanece en la compañía para ampliación y mejoras.
5. La compañía será ambientalmente consciente.
6. La mano de obra recibe un salario mejor que las condiciones de trabajo estándar.
7. iii Hazlo con alegría!!!".

No conviene confundir la empresa social con el "*emprendimiento social*" este se refiere a una persona con visión social que puede ser de carácter caritativo o negocio con o sin beneficio; con una *fundación* creada por uno o más "patronos" que mediante su donación buscan realizar acción social, con la *cooperativa* que es propiedad de sus miembros (socios) con el fin de beneficiar a los cooperativistas; con la *responsabilidad social corporativa*, la cual se debe entender desde los siguientes tres principios: a) que el negocio no ponga en peligro la vida de nadie, b) el negocio debería contribuir a hacer del planeta un sitio más que seguro de lo que lo habría sido sin él, y c) el negocio debería estar dirigido dentro del marco de las

---

<sup>5</sup> . Distinto de: compañía social, emprendimiento social, empresa socialmente responsable

responsabilidades sociales y políticas establecidas por el Estado y la autoridades mundiales (Yunus, 2011: 31-40)

Una empresa social puede obtener ganancias siempre y cuando éstas se queden en la empresa o se usen para ampliar los beneficios sociales que la compañía proporciona. La empresa social, "aporta una dimensión nueva al mundo de los negocios y un nuevo sentimiento de conciencia social entre la gente de negocios". Yunus (2011: 41-45) da 3 razones por las que las empresas sociales excluye la búsqueda de ganancias o el pago de dividendos a los propietarios:

- 1ª. Como argumento moral, considera "inmoral sacar un beneficio de los pobres, y en especial conseguir en este caso el objetivo habitual de obtención del máximo beneficio".
- 2ª. De orden pragmático, pues en "tiempos de estrés, las ganancias siempre tendrán prioridad sobre los otros resultados"
- 3ª. Como argumento sistémico, "la empresa social es un alternativa, clara y separada de los mundos del negocio y la caridad, para cambiar mentalidades, reformar estructuras económicas y alentar nuevas formas de pensar".

Desde este triple razonamiento la empresa social para Yunus se "desliga casi totalmente del viejo marco de negocios, pues no acomoda objetivos nuevos en el marco existente" y llega a afirmar que "hasta que uno no se desligue por completo de la ganancia económica personal, no descubrirá el poder de la verdadera empresa social".

Para terminar este apartado, afirmamos que la esencia de la empresa social está en el deseo y voluntad de identificar el problema social o económico y dar respuesta hasta llegar a resolverlos. Esto lo hace "creando un negocio a su alrededor". Las primeras experiencias le llevo a definir los compromisos a asumir por cada uno de los prestatarios del Grameen Bank con el fin de fortalecer así mismo, a su familia y su potencial de crecimiento, son las "dieciséis decisiones" que fueron fijadas en 1984 y se aplican hasta la actualidad.

Las experiencias o buenas prácticas son muchas<sup>6</sup>, aquí se señalan unas cuantas: (Yunus, 2011: 47-50)

- *Grameen Fisheries and Livestock Foundation, 1986*, administrar piscifactorías
- *Grameen Telcom y Grameen Phone (1996)*, telecomunicaciones a la población de Bangladés.
- *Grameen Shakti (Energía Grameen, 1995)* energía solar doméstica
- *Grameen Kalyan (Bienestar Grameen, 1997)*, asistencia sanitaria
- *Gramenn Shikkha (Educación Grameen, 1997)*, educación a hijos de prestatarias
- *Grameen Uddog (1993) y Grameen Shamogreen (1996)*, empresas textiles para modernizar los telares manuales.

Esta experiencia que se inicia en Bangladés y está siendo una realidad, se está introduciendo en otros países como Colombia (en Caldas), Albania y Haití. Su implantación será el test que probará si las empresas sociales creadas entorno al Grameen Bank pueden desarrollarse en otros contextos y ser la respuesta empresarial a los sectores de población en estado de necesidad, pobreza y exclusión social.

---

<sup>6</sup> . Para más información sobre la familia de la compañía Grameen, se puede consultar YUNUS, H (2003): *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo.*, Paidós, Madrid.

En definitiva la *empresa social* pensada y desarrollada por Yunus puede ser “una parte esencial de la fórmula de crecimiento, porque beneficia a una masa de personas que, de otra manera, quedarían desenganchadas”, así

“la empresa social podrá transformar la sociedad con enorme rapidez porque aplicará el asombroso poder y veloz desarrollo de la tecnología para mejorar las condiciones de los pobres y el medio ambiente. También liberará y aprovechará el poder de la creatividad, el sentido del compromiso de la nueva generación de personas jóvenes de este nuevo siglo, y el poder del desinterés que desafía todas las nociones anteriores del comportamiento humano en el mundo económico” (2011:214)

### **3.2. De la institucionalización del emprendimiento a la Empresa Social**

Hacia finales de los años ochenta principios de los noventa la academia (Barrera, 2007:62) plantea la emergencia de una nueva figura organizacional: *Empresa Social* con la finalidad de solucionar problemas sociales básicos de la población desde el principio de la generación simultánea de valor social y económico. Tiene, según Barrera, un carácter híbrido con predominio de la creación de valor social.

Esta nueva figura de organización tiene cierta relación con el “emprendedor social”, pues, es quien moviliza los recursos locales con evidentes efectos de cambios y de transformaciones sociales. Cuando el emprendedor tiene éxito, es cuando empieza a plantearse los procesos hacia la institucionalización del emprendimiento cuya finalidad es coordinar y organizar los recursos y las capacidades para catalizar y ampliar el cambio social. Es aquí cuando surge la “*empresa social*” como forma de organización ulterior al emprendimiento social. Entendida como síntesis entre el beneficio económico y social, con un límite en la distribución del beneficio; entre el valor social y el valor económico.

En esta línea el Department of trade and Industry (Reino Unido, 2002, citado por Barrera, 2007:62), en tiende como empresa social aquel. “negocio con objetivo primordialmente social, no está orientado a la maximización del beneficio para sus propietarios sino que deben ser reinvertidos en el mismo negocio o en las necesidades de la comunidad. Operan en todos los sectores de la economía, abarcando un amplia abanico de temas sociales y ambientales, solucionando problemas sociales, a la vez desempeñan un rol diferente y valioso en ayudar a crear economía inclusiva sostenible y socialmente fuerte”.

Barrera (2007: 63-65) define la *empresa social* desde el análisis de dos matrices. La primera sitúa a las organizaciones en dos dimensiones, por un lado desde su alta o baja creación de valor económico y por otro, desde el alto o bajo nivel de creación de valor social. La segunda matriz es secuencial en la creación de valor económico y la captación de valor económico por los clientes de rentas bajas. Veamos cada una de ellas.

### primera matriz: una dimensión tradicional



En el primer cuadrante superior izquierda se da una alta creación de valor social y una baja creación de valor económico, generando una situación *asistencialista*, donde predomina las donaciones, el voluntariado y sin beneficio alguno. Sin embargo en el cuadrante inferior izquierdo se produce un bajo nivel de creación de valor tanto social como económico, aquí predomina las exenciones tributarias, altos salarios a los directivos, falta de liderazgo, malos resultados económicos, se da una situación *indignante*.

En el cuadrante inferior de la derecha se da un alto nivel de valor económico con un nivel bajo de valor social, no se produce integración alguna del valor social, se está ante una empresa (organización) *tradicional*. Por otro lado en el cuadrante superior derecha se da lo deseado de un alto nivel de valor económico y a la vez un alto nivel de valor social, son los indicios de la empresa social o *pre-social*, que no son más que organizaciones de negocios que buscan soluciones a problemas sociales.

Mair y Noboa<sup>7</sup> hace un análisis comparativo entre la empresa social con las organizaciones sin ánimo de lucro, entre ellas encuentra algunas similitudes y algunas diferencias que las separa, una de ellas es la gran reputación y confianza que tienen las empresas sociales en sus transacciones de mercado y la otra es el destino de los beneficios alcanzados, estos van a la comunidad o a ser reinvertidos en los mismos fines sociales de la empresa social. Ambos son la seña de identidad que las diferencia y define.

Barrera, siguiendo a Thompson y Doherty<sup>8</sup>, propone las siguientes características como elementos que pueden ayudar a comprender y definir a la empresa social:

1. Despliegan una misión social
2. Los beneficios o excedentes no se distribuyen entre sus accionistas
3. Sus activos crean beneficio comunitario
4. Alcanza sus objetivos bajo las normas de mercado
5. Los asociados y empleados participan en el gobierno y en la toma de decisiones estratégicas de la empresa
6. Tienen una alta reputación tanto entre sus asociados como en la comunidad
7. Alcanzan altos resultados financieros y sociales

<sup>7</sup> . MAIR, J. y NOBOA, E. (2003), *the emergence of social enterprise and their place in the new organizational landscape*. Barcelone, paper de la IESE, Business School. Citado por BARRERA (2007: 64)

<sup>8</sup> . THOMPSON, J. y DOHARTY, B. (2006), *The diverse world of social enterprise. A collection of social enterprise stories*. *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6) pp. 361-375. Analiza 11 casos de empresas sociales, de las que deduce 7 características. Citado por BARRERA (2007: 64)

## Elementos estratégicos de la empresa social (segunda matriz)



Si la organización se sitúa en el cuadrante superior izquierda, su modelo de negocio no genera recursos para ser autosuficiente y autosostenible; la población de rentas bajas reciben subsidios, ayudas, se *transfieren* recursos de un lugar a otros con marcado sentido asistencialista. Por otro lado, si la organización crea valor económico y desvía sus flujos hacia beneficiarios distintos a los de la base (la población de rentas bajas). Estamos ante una organización *excluyente* (cuadrante inferior izquierda).

Si nos situamos en los cuadrantes de la derecha, primero en el inferior se produce un alto nivel de valor social y económico, pero la captación económica es de pocos accionistas o no se reinvierte los excedentes en lo social, estamos ante una empresa *absorbente* que no permite a las clases pobres participar. Por el contrario si la organización crea alto valor económico y social, a la vez que entrega a sus clientes los excedentes, estamos ante una **empresa social**.

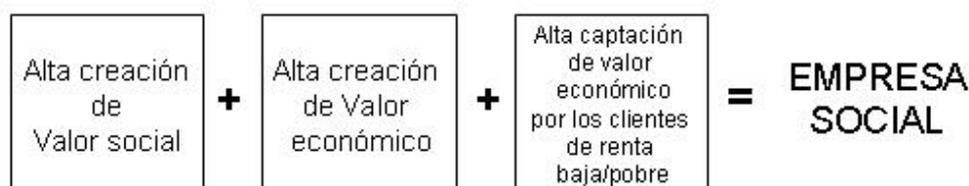
Después de analizar la literatura académica sobre la empresa social, Barrera siguiendo a Manfredi<sup>9</sup> identifica 4 características o elementos estratégicos en toda empresa social:

- 1ª. "Como seña de identidad, su dimensión social, es decir su contribución a la construcción de un tipo de organización derivada de la estrategia social pro-activa.
- 2ª. Un enfoque estratégico en mercados de rentas bajas fomentando la creación de valor económico y social en los estratos bajos.
- 3ª. Ser un modelo de negocio con gran impacto en los valores y comportamientos de los actores sociales.
- 4ª. Ser económicamente autosuficiente y autosostenible, mediante la comercialización de bienes y servicios".

En definitiva, lo que diferencia, identifica y define a la empresa social de otras empresas es la "captación de valor económico creado por el modelo de negocio en donde la distribución del excedente o la "política de dividendos" va para reinvertirse en la misma empresa o a la comunidad. Dicho en otras palabras, la especificidad de las empresas sociales y lo que realmente define a las empresas sociales es seguir una adecuada política de dividendos, que comprende: la distribución de excedentes y la obtención del valor económico y social.

<sup>9</sup> . MANFREDI, F. (2005), *Social Responsibility in the concept of the interprise as a cognitive sistem*. International Journal of public Administrative, 28, 835-848. Citado por BARRERA (2007: 64)

De lo dicho hasta aquí se puede decir que para definir la empresa social es necesaria la confluencia de las siguientes tres dimensiones (Barrera, 2007:66):



Para ser empresa social tiene que tener claro que su política de asignación de flujos económicos excedentes deben invertirse en su propia estrategia social, permitiendo a sus clientes la captación de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio<sup>10</sup>.

### 3.3. Del Tercer Sector a la Empresa Social

Hace poco más de once años<sup>11</sup> reconocíamos el carácter híbrido, ambiguo y genérico de la expresión *empresa social*. Con ella se denomina a la "actividad económica que no se centra en el lucro, en el beneficio sino que su naturaleza fundacional es la dimensión social, a que está en relación con la comunidad" (Salinas, 2001: 41). Esta definición se sustenta en los criterios tanto económicos como sociales propuestos por la Red EMES<sup>12</sup>.

Según los **criterios económicos**, una empresa social, independientemente de su forma jurídica, debe poseer las siguientes *características*:

1. *Producción y distribución de bienes y servicios*, debe tener permanente contacto con el mercado
2. *Autonomía de gestión*, tener su propio proyecto y desarrollarlo de forma autónoma. Estatutos y protocolos propios.
3. *Riesgo económico*, debe existir una mínima diversificación en la producción de bienes y servicios.
4. *Fuerza de trabajo remunerada*, personal asalariado
5. *Carácter innovador del servicio*, ofrecer algo diferente, un valor añadido en la producción.

Según los **criterios sociales**, una empresa para definirse como "social" debe tener las siguientes características:

1. *iniciativa emprendida por un grupo de ciudadanos*, expresión de autoorganización de los ciudadanos, de la comunidad.
2. *Tener relación directa con el territorio*, en tanto iniciativa de la comunidad debe permanecer unida a ella, participa del desarrollo local.

<sup>10</sup> . El concepto de empresa social incluye a las organizaciones sin ánimo de lucro, a las fundaciones, a las cooperativas, pero no se limita a ellas, excluye a las sociedades mercantiles, a las empresas públicas, etc.

<sup>11</sup> . Durante el año 2000 se llevó a cabo la investigación transnacional que estudió la "transformación de las organizaciones de voluntariado y del asociacionismo hacia la empresa social". Participaron Italia, Portugal y España, fue Francisco Salinas Ramos el director de proyecto español en representación de la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España. Cf. SALINAS, F.(coord.) (2010), *Evolución del voluntariado y del asociacionismo hacia la empresa social*. Proyecto OKAPI, Informe final, PPVE, Madrid.

<sup>12</sup> . RED EMES, es una red científica de ámbito europeo, participó en la investigación "las empresas y las organizaciones del tercer sector", coordinada por el CIRIEC-Internacional, en 1999. Citado por SALINAS (2001: 32-33)

3. *El poder de decisión no se basa en la posesión del capital*, sino en la participación de las personas.
4. *Participación democrática en la gestión de las actividades*, asegurando mecanismos de participación, democracia como criterio ligada a los socios.
5. *Limitación en la distribución de los beneficios*, es un elemento constituyente irrenunciable, pero no suficiente y con criterios que garanticen la finalidad social.

Las empresas sociales en España tienen su origen a mediados de la década de los años setenta (Estivill, 1997) cuando se ponen en marcha los *Talleres Ocupacionales* dirigidos a personas con minusvalía; posteriormente surgen los *Centros Especiales de Empleo* para las personas con discapacidad. Los primeros años ochenta aparecen las *Empresas de Inserción*<sup>13</sup>, también las *Cooperativas de Iniciativa Social*. A ellas habría que sumar las Asociaciones y Fundaciones. Estas realidades buscan la inserción de los colectivos excluidos o en riesgo de serlo a través de empresas competitivas en el mercado de trabajo (dimensión económica), a la que se ofrece mecanismos de seguimiento, adquisición de hábitos, formación ocupación... (dimensión social). En la actualidad la existencia de las organizaciones no lucrativas o tercer sector es una realidad y como se ha demostrado en aumento. Lo mismo podemos decir las empresas de la economía social, baste ver sus grandes cifras (Monzón, 2011)

Hacia el año 2001 decíamos (Salinas, 2001: 44) que "las empresas sociales siguen siendo las grandes desconocidas, entidades extrañas para expertos de las empresas convencionales, con temores y recelos por posible competencia desleal. También desde el mismo tercer sector se les ha contemplado, con frecuencia desconfianza. Sí tenemos que afirmar que las empresas sociales en cualquiera de las formas jurídicas que asuman transmiten una *nueva cultura empresarial*, tanto sus objetivos y facilidades como las motivaciones de sus promotores tienen elementos diferenciadores con los de la empresa tradicional. En última instancia, si fin es proporcionar un servicio a la comunidad, en aquellos ámbitos y colectivos, en los que los sectores público y privado no dan una respuesta satisfactoria". Actualmente hay gran interés en analizar desde diversos ámbitos y disciplinas a las *empresas sociales*.

#### **4. METODOLOGÍA**

La metodología que utilizada es la *cualitativa* siendo la más adecuada para analizar en profundidad la trayectoria de transformación de la empresa estudiada. Se ha diseñado como un "estudio de caso": Asociación de Servicio Integral para Anciano - ASISPA-, entendido como un análisis intensivo a lo largo del tiempo (1980-2010) en un determinado marco geográfico (Comunidad de Madrid, fundamentalmente).

La técnica de investigación empleada en este estudio de caso ha sido la *entrevista en profundidad*, acompañada del estudio y reelaboración de *fuentes secundarias* como las Memorias de varios años de la organización. La entrevista fue realizada al Director Técnico de los servicios centrales de la institución, para lo cual se ha seguido un guión previamente determinado, el 13 de abril de 2012. ASISPA fue una de las organizaciones estudiadas en la investigación antes mencionada el año 2000.

---

<sup>13</sup> . Primero sin norma que las respaldara, actualmente tienen su propia Ley.

## **5. TRANSFORMACIÓN HACIA EMPRESA SOCIAL**

La Asociación de Servicio Integral Sectorial Para Ancianos (ASISPA)<sup>14</sup>, se constituye con la finalidad de promover la asistencia y la realización de servicios de todas clases al anciano en general. Para comprender su transformación de una organización voluntaria a ser una "empresa social, manteniendo la misma forma jurídica, es necesario conocer los grandes hitos de su breve historia (30 años) y su sólida organización empresarial y crecimiento en servicios y como consecuencia en empleos.

### **5.1. Hitos de la historia de ASISPA**

#### *5.1.1. Antecedentes*

Nos tenemos que remontar a los primeros años de los setenta, cuando un pequeño grupo de personas vinculadas a Cáritas de una zona de Madrid, se proponen dar respuesta a las necesidades que desde su trabajo a pie de terreno habían detectado, entre ellas están las personas "ancianas" que no podían satisfacer sus necesidades básicas. Proponen poner en marcha una "Residencia para Ancianos", idea que muy pronto se hará realidad, abriéndose en 1974 una "mini-residencia (19 plazas) para ancianos.

El grupo se da cuenta que esta idea necesita un fundamento (principios) y unas directrices que orienten el "buen hacer" desde el ser mismo de la persona. Estas reflexiones se recogen en el "Proyecto de Acción Integral" como el modelo gerontológico a seguir<sup>15</sup>. Este consiste en crear una red de servicios complementarios entre sí para atender las posibles necesidades que se fueran presentando a los ancianos. El modelo gerontológico exigía contar con locales donde desarrollar los servicios que requieren estas personas, es cuando se decide construir una Residencia Asistida para atender de manera eficiente a las Personas Mayores<sup>16</sup>.

La semilla sembrada germina, crece y va adquiriendo mayor envergadura. Es cuando (1979) el grupo promotor acepta el reto de configurar y crear una persona jurídica propia, autónoma e independiente de Cáritas. Así surge la Asociación de Servicio Integral Sectorial para Ancianos –ASISPA..

#### *5.1.2. Nacimiento y despegue de una ilusión. Década de los ochenta.*

A mediados de 1980 se constituye notarialmente la Asociación privada y sin ánimo de lucro ASISPA. Con el futuro por delante el equipo directivo y un puñado de personas (asalariados y voluntarios) se ponen manos a la obra y a ejecutar las directrices del modelo gerontológico como es la "diversificación de servicios" complementarios en la atención a los ancianos. Además de residencias se abre un comedor y un servicio de asesoramiento y orientación para la tramitación de pensiones. Atendiendo a los deseos de las personas mayores de "permanecer en el ambiente físico, familiar y social en que ha desarrollado su vida" se pone en marcha el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD).

<sup>14</sup> . Se constituye como Asociación el 1º de julio de 1980, se rige por sus Estatutos en conformidad con la Ley de Asociaciones de 24 de diciembre de 1964 y el reglamento de la misma. Inscrita en el Registro de Establecimientos Residenciales para la Tercera Edad, del Ministerio de Sanidad y Seguridad Social. El 1982 se inscribe en el Registro Nacional de Asociaciones, el mismo año es clasificada como "Empresa contratista de servicios con las Administraciones Públicas. Al año siguiente ASISPA es declarada como "Asociación de Utilidad Pública" por resolución del Consejo de Ministros.

<sup>15</sup> . El Proyecto de Atención Integral fue elaborado y aprobado el 1975.

<sup>16</sup> . En este apartado se usa indistintamente los términos: ancianos, mayores, personas mayores y también tercera edad.

Varios de los servicios que se iban abriendo, fruto de una estrecha colaboración entre lo público y lo privado<sup>17</sup>. Participa en el concurso convocado por el Ayuntamiento de Madrid para la adjudicación del SAD por cuatro años, se le adjudica mediante contrato. Este hecho va a contribuir al despegue de las actividades de ASISPA, también influirá la entrada en vigor de la primera generación de las Leyes de Servicios Sociales en diversas Comunidades Autónomas, que dan carta de naturaleza a diversos servicios especializados para personas mayores de iniciativa pública o privada o de iniciativa social. Se pone en funcionamiento (1988) el primer Centro de Día –CD- que se abre en Madrid. El crecimiento exige la planificación y estructuración de la organización con criterios técnicos y empresariales, a los ya existentes departamentos de personal, administración y secretaría general se crean los de SAD, CD y Residencias. Los responsables de estos departamentos con el equipo directivo forman el Consejo Asesor de la Dirección General. En este periodo de tiempo se pasa de los 580 usuarios en 1985 a 2.095 en 1990.

### 5.1.3. Expansión y consolidación en la década de los 90

Este periodo de tiempo se caracteriza por la “expansión” tanto por la creación e implantación de nuevos servicios como la Teleasistencia como la expansión territorial, se traspasa los límites de la Comunidad de Madrid llegando a zonas rurales de Toledo y a Sevilla<sup>18</sup>.

La puesta en marcha de nuevos servicios exige la demanda de profesionales cualificados y con la formación necesaria para garantizar la adecuada prestación de servicios. La estructura del Departamento de Formación se consolida para dar respuesta a la demanda interna, organizando cursos para sus propios empleados<sup>19</sup> y a la que procede de otras entidades e instituciones<sup>20</sup>. Se implantan también nuevas herramientas de gestión para seguir avanzando en la calidad de los servicios.; se trabaja en el Plan Estratégico de ASISPA<sup>21</sup> y en el fruto proceso hacia la obtención de la certificación de calidad, de la norma UNE-EN-ISO 9002. También se crea el Departamento de Tecnología y se incorpora el área de Prevención de Riesgos Laborales dentro del nuevo departamento de Recursos Humanos.

La consolidación de ASISPA es durante la segunda parte de la década de los años 90. En este periodo, por un lado, se estrecha la colaboración entre las entidades

<sup>17</sup> . Se firman contratos indistintamente con el Fondo de Asistencia Social –FAS-, el Instituto de Servicios Sociales – INSERSO, Ayuntamiento de Madrid, Juntas Municipales.

<sup>18</sup> . Servicio de Atención a Domicilio en Escalonilla y pueblos rurales de Toledo (1992); Centro Integrado ASISPA II en Escalonilla-Toledo (1993); Unidad de Estancias Diurnas “Triana”, en Sevilla (1999)

<sup>19</sup> . Por sus centros y servicios han pasado más de un centenar de alumnos en prácticas

<sup>20</sup> . Son muchas las acciones formativas (cursos, jornadas, seminarios) desarrolladas durante 192 y 1993 con patrocinio del INSERSO, como Ayuntamientos de Albacete, Guadalajara, Cuenca, Huesca; diversos municipios de la Comunidad de Madrid. También ASISPA participa en diversas Jornadas organizadas por la Sociedad Española de Geriátrica y Gerontología (1991), Consejo Aragonés de Tercera Edad (1991), INSERSO (1993), Cruz Roja (1995)

<sup>21</sup> . En el Plan de define la Misión, Visión y los Valores de la Asociación, base su organización empresarial:

#### **Misión**

Contribuir a una mejor calidad de vida de las Personas Mayores, y otros colectivos, siendo una entidad de Economía Social

#### **Visión**

Ser una Entidad referente en sector por su calidad, calidez e innovación en la prestación de servicios tanto en prevención como en atención a la dependencia

#### **Valores**

- Principio de igualdad y respeto a la diferencia
- Profesionalidad
- Calidez (cercanía, sensibilidad, amabilidad)
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Transparencia
- Compromiso con los objetivos de la organización.
- Mejora continua de la gestión y del desempeño del sistema.

públicas (ayuntamientos fundamentalmente) y ASISPA como entidad privada, se manifiesta mediante nuevas adjudicaciones para gestionar la prestación de servicios especialmente el SAD y Centros de Día<sup>22</sup>; por otro lado, los servicios y centros propios que se van ampliando.

## 5.2. ASISPA: Empresa Social

La puesta en marcha del Plan Estratégico va a ser el punto de inflexión para sin dejar de ser Asociación a ASISPA, se la considere *empresa social*, como en realidad lo es. Leemos en la Memoria de ..., "se caracteriza en la actualidad (ASISPA) por ser una entidad consolidada que ha conquistado un significativo puesto en el nuevo espectro de entidades prestadoras de servicios de atención, manteniendo la característica identitaria como **entidad sin ánimo de lucro y del Tercer Sector**, lo que permite albergar grandes expectativas de futuro en lo que no es sino la consecución de su objetivo fundacional: lograr la mayor calidad de vida de las Personas Mayores" (2006: 25). Pero, no sólo ha desarrollado su trabajo con este colectivo sino que se ha abierto a otros como la familia, la infancia, la discapacidad, los "sin techo".

En la primera década del presente siglo se puede afirmar que la Asociación de Servicio Integral y Sectorial para Ancianos –ASISPA- ha alcanzado su madurez como entidad, pues, manteniendo su espíritu fundacional y su personalidad jurídica se la puede definir como "*Empresa Social*", tanto por su aspecto institucional como en el sentido organizativo y de prestación de servicios. ASISPA ha apostado por la doble vertiente por un lado la dimensión *social* y por otra, organizada con una estructura *empresarial*, todo ello sin perder de vista en ningún momento el objetivo social que mueve a la entidad

La razón de ser y el fundamento de lo que se acaba de decir está en las siguientes características:

- 1) La Asociación gobierna, dirige y organiza sus actividades bajo una estructura empresarial que garantiza la eficacia y el avance en el cumplimiento de sus objetivos fijados en sus estatutos sociales.
- 2) Es una organización con una sólida estructura dotada de profesionales cualificados y con una amplia y acreditada experiencia en la prestación de servicios de calidad.
- 3) Se consolida la estructura de los departamentos, creando nuevos como el de Marketing y Voluntariado (ambos en 2001) y el de Prevención de Riesgos laborales (2005). Todos ellos serán coordinados desde la Dirección Técnica, creada en 2001.
- 4) La financiación de los servicios vienen fundamentalmente de las sucesivas adjudicaciones de contratos de gestión, tanto de la Comunidad de Madrid, como de Ayuntamientos, mancomunidad de Municipios y de la Federación Española de Municipios y Provincias –FEMP-

### 5.2.1. Modelo Gerontológico

En la primera década del siglo XXI el modelo gerontológico de ASISPA no solo se consolida sino que se convierte en un claro referente en la prestación de servicios del sector de la dependencia y otros ámbitos de la exclusión social. Dos hechos

---

<sup>22</sup> . Se firma conciertos de SAD con municipios: Las Rozas, Arganda del Rey, San Fernando de Henares (1996), Hoyo de Manzanares, Torreldones, Alpedrete y Moralarzal (1997); Coslada (1998), Rivas-Vacía madrid (2000); Centros de Día en Alcalá de Henares (1997), Torrejón de Ardoz (1996), Alpedrete (1997), etc.

testifican esta realidad, por un lado, la amplia red de servicios integrales y por otro, la estructura de gestión con la que cuenta.

#### *A. Red de servicios integrales*

La Red a diciembre de 2010<sup>23</sup> está conformada por los siguientes servicios:

##### Servicio de Ayuda a Domicilio –SAD- (9)

Se trabaja de forma que el servicio que se les presta haga posible la permanencia del anciano en su propio domicilio y entorno geográfico y social. Tienje como objetivo incrementar la autonomía de la persona, la de su familia o unidad de convivencia. Es uno de los servicios más demandados no sólo por este colectivo de personas sino también por familias con niños a su cargo o por personas con algún tipo de discapacidad. El servicio de Ayuda a Domicilio ha ido evolucionando no sólo por las exigencias de las normas laborales y administrativas o por los requisitos de los pliegos de condiciones de los concursos públicos sino también por la autoexigencia de asegurar la calidad y eficiencia del servicio que dado su complejidad requiere de profesionales con un perfil más exigente y la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas. Se esta ante un proceso de modernización y mejora continua. El servicio cuenta con una Carta de Servicios del SAD a disposición de los usuarios y familiares

El servicio lo presta en diversos distritos de la ciudad de Madrid y más de 20 Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid, así como en Torrijos (Toledo). En el 2004 se atendieron a 9.282 usuarios (el 80% de estos eran mujeres, el 57% vivían solos, el 86% era solteros o viudos, el 55% eran de 81 o más años) con 1.390 auxiliares. En el 2010 fueron 17.792 a los que se atendieron, siendo 2.679 los trabajadores dedicados a este servicio.

##### Servicio de Teleasistencia (7)

Se trata de un servicio asistencia y preventivo que atiende situaciones cotidianas o de emergencia<sup>24</sup>. Las situaciones que se atienden son muy diversas más cuando la mayoría (53%) superan los 80 años, muchos de ellos viven solos (55%) y con escaso o a veces nulo apoyo familiar y social. Pasan desde los accidentes domésticos, crisis sanitarias, sentimientos de soledad, mediación en conflictos familiares o vecinales, etc. La aplicación de las nuevas tecnologías ha ampliado el ámbito y las prestaciones. La innovación tecnológica está acercando más este servicio a los usuarios, a través del de un dispositivo (móvil con pantalla táctil) que se añade a la tradicional UCR, cambiando la comunicación a través del habla y del oído por una comunicación escrita en pantalla.

En el 2004 se atendieron a 26.542 personas, 3 de cada 4 son mujeres. En el 2010 se multiplicó por 3.5 el número (104.783) de usuarios, se cuenta con 268 trabajadores

##### Servicio de Centros de Día (8)

Muy pronto se pone en marcha este servicio, se les atiende en régimen diurno a personas mayores que requerían cuidados de enfermería. Fue en 1988 cuando

<sup>23</sup> . ASISPA (2011). Memoria 2010.

<sup>24</sup> . Se puso en marcha 1993, es un servicio que funciona las 24 horas del día los 365 días del año

ASISPA abre su primer Centro de Día abierto a toda la comunidad de Madrid, configurándose como modelo para otros centros tanto oficiales como privados<sup>25</sup>

### Servicio de Residencias y Personas sin Hogar (10)

Con este servicio se persigue la mejora continua, mediante la buena gestión en la dirección de la Residencia, ofrece un servicio integral coordinando y supervisando el trabajo de las diferentes áreas de la Residencia. Se han atendido en 2010 a 1.29 personas en las Comunidades de Madrid –donde están la mayoría- Castilla La Mancha y Andalucía. Casi 3 de cada 4 son mujeres, el 61% son viudos. Se trabaja desde los principios de calidad y los valores de la calidez en la tríada de residentes, familia y trabajadores.

ASISPA es sensible con los colectivos vulnerables, uno de ellos son las Personas que no disponen de un techo donde descansar. En la actualidad gestiona dos centros del Ayuntamiento de Madrid, uno de ellos de “baja exigencia”, atiende a persona crónicas en situación de calle y el otro de “exigencia media” para personas que mantienen procesos estables. En el 2010 se han atendido a 514 personas<sup>26</sup>.

### Servicio de Apartamentos/pisos tutelados (1)

Partiendo del axioma “envejecer en casa”, desde sus orígenes venía trabajando en el diseño de un nuevo recurso de atención a las personas, se pensó en los “Apartamentos Tutelados”. Estos deberían aunar dos objetivos, no siempre coincidentes. Por un lado, proporcionar un lugar donde vivir con plena independencia, seguridad personal, posibilidades de ocio activo y poder mantener las relaciones sociales que se estimen oportunas; por otro lado, ofrecer, con carácter optativo, unos servicios sociales, culturales y socio-sanitarios que garanticen la calidad de la vida diaria durante todo el tiempo que se permanezca en el complejo, incluyendo tanto la prevención como atender la discapacidad.

En definitiva, se trata de garantizar una atención integral intentando conseguir el objetivo de vivir más, pero con buena calidad de vida. En el 2003 se inauguró el Complejo Gerontológico Rosalía de Castro<sup>27</sup>

### Emergencias sociales (1)

El Centro de Urgencias y Emergencias Sociales de Barcelona –CUESB-, es un centro permanente que atiende cualquier situación de urgencia o emergencia<sup>28</sup>. Atiende, durante las 24 horas del día, los 365 días del año, cualquier situación de urgencia o emergencia. El primero complementa la red municipal de servicios sociales básicos y especializados, en la atención a las personas y a las familias.; el servicio de emergencias sociales proporciona atención psicosocial inmediata a las personas afectadas por siniestros, incendios, explosiones, inundaciones, etc.; por la activación de un Plan de Protección Civil y la actividad del Plan de Acción del Grupo Logístico social.

---

<sup>25</sup> . En la actualidad cuenta con 3 centros propios y gestiona 7 centros municipales.

<sup>26</sup> . Centro de Calatrava (2009) que ha atendido 366 personas siendo el 80% hombres y el resto mujeres; Centro de acogida de Juan Luis Vives(2010) que ha atendido a 148 usuarios

<sup>27</sup> . Desde 1996 ASISPA gestiona los Pisos Tutelados Municipales del distrito de retiro; en 2003 gestiona los Pisos Tutelados de la Comunidad de Madrid en Torrejón de Ardoz

<sup>28</sup> . CUESB está adscrito a la Dirección de Acción Social del Área de Acción Social y Ciudadanía (2008) del Ayuntamiento de Barcelona

## *B. Estructura de gestión empresarial: Departamentos*

La gestión empresarial de ASISPA está estructurado en 8 Departamentos y 1 servicio dirigidos y coordinados por el Director Técnico. Veamos cada uno de ellos:

**Departamento de Gestión Institucional**, creado en 2008, trabaja en 4 áreas: a) ámbito asociativo, vela por el cumplimiento de las obligaciones de la entidad y coordina las relaciones internas de la asociación; b) área de legislación, búsqueda, análisis y puesta a disposición de los responsables de la organización de la normativa que le compete; c) ámbito administrativo, gestionar las solicitudes de permiso, licencias municipales necesarios para el cumplimiento de los requisitos administrativos en la realización de las actividades de la entidad; d) área de asesoramiento jurídico, según requieran los departamentos y servicios en el desarrollo de sus actividades.

**Departamento de Recursos Humanos**, es heredero del Departamento de Personal, creado en 1991. Apuesta por el empleo de calidad y la estabilidad laboral, pues el 94% de su plantilla tiene un contrato de trabajo de carácter indefinido. Se apuesta por el modelo de gestión de recursos humanos por competencias, buscando el desarrollo profesional de los trabajadores, clarificando sus expectativas, orientando su formación y reconociendo su desempeño. En 2010 se puso en marcha el "Código Ético" alineado con los valores de la institución que deben ser conocidos por los profesionales que trabajan en ASISPA, así mismo que ha iniciado la negociación de un Plan de Igualdad Marco para la entidad.

**Departamento de Calidad**, surgen en el año 2000 con el objetivo de supervisar y controlar que el Sistema de Gestión de la Calidad esté implantado en todos los servicios y centros de la organización, según los requisitos de las Normas ISO 9001 y UNE 158000 y las directrices de la Dirección General. En la implantación de estas normas han participado activamente profesionales de distintos servicios cuya motivación y buen hacer, unido a la cultura de calidad en ASISPA han sido claves para completar con éxito esta nueva experiencia dirigida a continuar mejorando el bien estar de los residentes y usuarios.

**Departamento de Comunicación y RR.PP.**, antes Marketing, se constituyó en el 2001, se define como una filosofía, una forma de entender la gestión y dirección de la entidad desde la responsabilidad social. su objetivo es ser referente de comunicación social tanto interna como externa, potenciando las Relaciones Públicas con todas aquellas entidades públicas o privadas con las que se relaciona ASISPA. Se prioriza la divulgación social de la entidad desde la Misión, Visión y Valores que identifica y diferencia del resto de entidades. Se promueve publicaciones de memorias, folletos así como la publicidad institucional.

**Departamento de Formación**, en ASISPA se entiende la formación como un valor añadido de sus profesionales. Desde 1989 desarrolla Planes de Formación Anuales para sus trabajadores, con el objetivo de aumentar su cualificación profesional y mejorar la calidad de sus servicios. Los trabajadores han realizado una media de 27 horas, en 2010, anuales de formación. También da formación a demanda a instituciones externas. Está trabajando sobre el reconocimiento de las competencias profesionales.

**Departamento tecnológico**, tienen como objetivo prestar servicios relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones. Gestiona la red MACROLAN de la organización, mantiene y gestiona todos los servidores corporativos, en 2010 se procedió a migrar el Sistema Informático que da soporte al Servicio de Teleasistencia., mediante una infraestructura alojada en un DataCenter externo.

**Departamento Financiero**, forma parte de los centros de apoyo, sus áreas de trabajo son amplias, caracterizándose por la transparencia y el cumplimiento de las normas establecidas. Esto implica un alto nivel de profesionalidad del equipo una constante actualización de conocimientos adquiridos a través de la formación continua.

**Servicio de Prevención**, es una unidad organizativa específica formada por un conjunto de profesionales y recursos materiales, gracias a los cuales en ASISPA y en las empresas del grupo se realizan actividades preventivas. En cada centro hay un coordinador de Prevención que promueve y gestiona el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. En el año 2000 se constituyó un Servicio de Prevención propio de ASISPA, posteriormente (2010) se dota de un Servicio de Prevención Mancomunado, entre ASISPA y Agrupación Mutua-ASISPA UTE.

**Voluntariado**, desde sus inicios es intrínseco en la vida de ASISPA. Siempre ha contado con personas de que forma altruista, han colaborado con sus servicios ofreciendo libremente su tiempo e iniciativa. Su labor la realizan participando en diversos programas de acompañamiento y seguimiento en residencias, centros de día y apartamentos tutelados. También atienden el "teléfono de la escucha" con la finalidad de aliviar los problemas de soledad de los usuarios del servicios de teleasistencia, además participan en programas culturales.

**Plan Social**, es otra forma de manifestar su Responsabilidad Social, tiene el objetivo de subvencionar la prestación de los servicios de la Entidad a las personas con insuficientes medios económicos. El Plan se nutre de los fondos procedentes de los recursos generados por ASISPA en el desarrollo de su actividad.

ASISPA cuenta también con un **Comité de Ética Social** con la finalidad de apoyar la toma de decisiones de los profesionales, cuando tal decisión puede constituir un conflicto de carácter ético.

## **6. RESULTADOS INSTITUCIONALES, ECONÓMICOS Y SOCIALES**

En la trayectoria de la transformación de organización voluntaria a Empresa Social de ASISPA, se puede identificar los siguientes 2 polos de atención:

1. *Vocación por lo social*, en el proceso se demuestra fidelidad a la finalidad social con la que nació, no exenta de tensiones internas, las cuales fueron salvadas por la progresiva profesionalización (contratación de personal asalariado) y la "empresarialización" (aumento de servicios y gestión de tipo empresarial).
2. *Reforzar la estructura técnico-empresarial*, se distingue las funciones de gobierno que siguen estando regidas por las personas institucionales de las de gestión, para las que se contratan personas asalariadas con alta cualificación profesional. Surge la figura de *director-gerente*, profesionales especializados en la ejecución de programas y se refuerzas los órganos de apoyo administrativo.

*Nuevos escenarios a los que tiene que hacer frente la empresa:*

La oferta de servicios sociales públicos en España es a partir de: el sector público, el sector privado mercantil y la iniciativa social. aunque inicialmente había cierta discriminación positiva hacia la iniciativa social en la práctica no fue tal. Concretamente ASISPA desde los primeros años de su existencia ha trabajado con

las administraciones locales y autonómicas<sup>29</sup>, casi siempre con contrato, algunas veces con convenios y muy poco con subvenciones. Al principio al ser la única en ofertar determinados servicios no tenía mayor competencia, posteriormente sí empezando por las ofertas de las mismas administraciones o por las de las empresas privadas lucrativas, que empezaban a ver "negocio" en el área de servicios sociales. La incidencia de la libre concurrencia en ASISPA se salvó por la profesionalización en los métodos de trabajo y en la gestión técnica, generando estructuras organizativas y productivas más sólidas

#### *Resultados económicos y sociales*

Los **resultados económicos** de ASISPA han evolucionado vertiginosamente siendo una manifestación clara de constante ampliación de nuevos servicios, nuevas contrataciones a base de concursos ganados. El resultado del volumen de negocio se ve en el siguiente cuadro

**Cuadro nº 1.**  
**Facturación anual de varios años (en miles de euros)**

<b>Año</b>	<b>Facturación</b>
2002	24.171
2003	27.283
2004	33.909
2009	83.601
2010	84.783

FUENTE: Memoria 1980/2009 y 2010

La facturación del negocio de ASISPA en 8 años se ha multiplicado por 3.5, claramente se el incremento en el 2010 en relación con el 20202 y como todos los años hay un incremento importante.

La dimensión **social** la podemos medir según el número de personas que se han beneficiado del conjunto de los servicios y en cada unos de ellos, como se constata en los cuadros 2 y 3.

**Cuadro nº 2.**  
**Número de beneficiarios y personal 1980-2010**

<b>Años</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Personal</b>
1980	109	21
1985	581	153
1990	2.095	325
1995	4.088	675
2000	15.202	1.485
2005	42.340	3.228
2008	116.749	4.285
2009	131.833	4.388
2010	138.977	4.145

FUENTE: Memoria de actividades 2010

<sup>29</sup> . en el año 2000 el 72% de los recursos económicos de ASISPA procedían de contratos on la Administración. Salinas, 2001:151.

La evolución e incremento de los beneficiarios en los 30 años de funcionamiento de ASISPA es realmente vertiginoso, de 109 personas atendidas el año que se fundó la asociación (1980) en 5 años se multiplica por 5, en los quinquenios siguientes el incremento es variable siendo la media a multiplicar es por 3. Durante los 3 últimos años el incremento también ha sido importante. Son muchas las personas e instituciones que confían en los servicios de ASISPA, en 2010 el total de personas atendidas asciende a cerca de 139.000 beneficiarios, siendo la casi totalidad de estratos sociales medios bajos o muy bajos. Estos beneficiarios son de la Comunidad de Madrid la mayoría, es importante en Cataluña (concretamente Barcelona) menos en Castilla La Mancha y en Andalucía.

**Cuadro nº 3.  
Número de beneficiarios y personal por servicios 2010**

<b>Servicios</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Personal</b>
CUESB	12.657	54
Servc. Ayuda Domicilio	17.792	2.679
Teleasistencia	104.783	268
Centro de Día y Aptos	2.002	296
Residencias	1.229	697
Sin Hogar	514	87
Servicios Generales		59

FUENTE: Memoria de actividades 2010

Si observamos el cuadro 3 se ve que el servicio que ha atendido a más personas es el de Teleasistencia, pasan las 104.000 personas; le sigue los servicios de Ayuda a Domicilio (17.792 beneficiarios), mención especial son los beneficiarios del Centro de Urgencias y Emergencias Sociales de Barcelona -CUESB- donde se atendieron casi el 10% del total de los beneficiarios.

#### *La generación de empleo*

La **evolución del empleo** en ASISPA se hace evidente en la 2ª columna del cuadro 2 de 21 asalariado en 1980 se pasa a 4.185 en el 2010. La generación de empleo tiene relación directa con la apertura de nuevos servicios o la ampliación de algunos. En todos los quinquenios hay incrementos importantes. En el año 2010 hay un descenso de alrededor de 200 trabajadores con relación al año anterior, esto es debido al empleo de nuevas tecnologías. El número de trabajadores en cada uno de los servicios (cuadro 3) se distribuye de la siguiente manera, sólo el 1,4% (59) es personal al servicio de las empresas del grupo son los directores/coordinadores de los departamentos y servicios y el personal adscrito a los mismos.; algo más de la mitad trabajan en los centros de Ayuda a Domicilio, le siguen los trabajadores que atienden a las personas mayores en las residencias (697).

Como se ha indicado antes el 94% de los empleos son con contrato indefinido. La satisfacción de los empleados en sus centros de trabajo es muy alta, esto se refleja en la escasa rotación que a su vez es indicador de estabilidad. Es muy alta la disponibilidad de los trabajadores así como la flexibilidad, esto ha facilitado la toma de decisiones en momentos difíciles.

El **voluntariado** de ASISPA, que siempre lo ha tenido, siendo en los últimos 10 años una media de 60 voluntarios ocupados en actividades relacionadas con lo psico-pedagógico-cultural. Entre voluntarios y trabajadores asalariados ha habido una excelente coexistencia y complementariedad. Es uno de los éxitos de señas de identidad de la organización.

## **6. CONCLUSIONES**

1. Tres son los ejes en torno a los cuales gravita la transformación de ASISPA hacia la empresa social:
  - a) Fidelidad a la dimensión social e implicación con la comunidad. Mantiene su identidad y marco ideológico.
  - b) Progresiva profesionalización e implantación de nuevas formas de gestión y organización con criterios den una empresa moderna.
  - c) Relación de dependencia con las Administraciones, hecho que pone en evidencia su "papel de gestor" respecto a políticas sociales públicas.
2. La relación con el sector público viene definida desde una intensa colaboración y necesidad de complementariedad. El que la organización haya participado en los concursos públicos y se le haya asignado los trabajos en libre competencia con la iniciativa privada, le ha dado reconocimiento y prestigio.
3. El trabajar desde los criterios de calidad y mejora permanente e implantar en todos sus servicios sistemas de calidad y fomentar la nueva cultura empresarial, ha sido una pieza clave para garantizar la adecuada prestación de los servicios públicos con la consiguiente satisfacción de los beneficiarios y sus familias y sobre todo el reconocimiento de las instituciones públicas.
4. La presencia de empresas lucrativas en la producción y gestión de servicios de interés colectivo, en servicios sociales, ha provocado una reordenación de los diferentes ámbitos de intervención en función del interés económico que de ellos se pueda desprender. Las empresas mercantiles optan por ámbitos rentables, corriendo el riesgo de ser relegadas las empresas sociales.
5. El Tercer Sector de Acción Social en general y la Empresa Social ASISPA en particular, son un instrumento eficaz para seguir trabajando en la comunidad, impulsando la economía y el empleo así como a seguir gestionando los servicios de utilidad pública. Algo más, son una estructura de aprendizaje personal y colectivo, un espacio de participación y desarrollo y un medio para lograr la cohesión social.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, J. J., AZUA, P., BELTRÁN, J. L., CASADO, D. et alt. (1989): *Organizaciones voluntarias e intervención social*. ACEBO, Madrid.
- ASISPA (2011): *Memoria de actividades 2010*, ASISPA, Madrid.
- \_\_\_\_ (2010): *Memoria de actividades 1980 - 2009*, ASISPA, Madrid.
- \_\_\_\_ (2006): *Memoria 25 aniversario 1980 - 2005*, ASISPA, Madrid.
- BARRERA, E. (2007): "La empresa social y su responsabilidad social", *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, nº 17-30, julio, pp. 59-75.
- CARITAS ESPAÑOLA (2011): *Voluntariado: presencia y transformación social*. DOCUMENTACIÓN SOCIAL, Revista de Estudios sociales y de Sociología aplicada, nº 160, enero-marzo.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL, DE LAS FAMILIAS Y DE LA INFANCIA (2010): *Estrategia Estatal de Voluntariado 2010-2014*, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Madrid.
- EDIS (2010): *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, Fundación Luis Vives, Madrid.
- ESTIVILL, J., BERNIER, A. y VALADOU, Ch. (1997): *las empresas sociales en Europa*. Edt. Hacer, Barcelona.
- GARCÍA, J. L. (dir.) (2004): *Las cuentas de la Economía social. El Tercer Sector en España*. Cívitas, Madrid
- MARBAN, V. y RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2009): "Visión panorámica del Tercer Sector social en España: entorno, desarrollo, investigación social y retos", en *Revista Española del Tercer Sector*, nº 9, mayo-agosto.
- MONZON, J.L. (dir.) (2011): *Las grades cifras de la Economía Social en España*. CIRIEC-España, Valencia.
- PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ, J. P. (2003): *El Tercer Sector social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA – FOLIA (2010): *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de indicadores clave*, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Madrid.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2005): "Los retos del Tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social", en *Revista Española del Tercer Sector*, nº 1, octubre-diciembre, pp. 63-95.
- (coord.) (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*. Fundación FOESSA, Madrid.
- RUIZ, J.I. (dir.) (2000): *El sector no lucrativo en España*. Fundación BBVA, Bilbao
- SALINAS, F. (Coord.) (2001): *La evolución del Tercer sector hacia la Empresa social*, Plataforma del Voluntariado en España, Madrid.
- SALINAS, F. Y RUBIO, M<sup>a</sup>. J. (2001): "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 37, abril, pp.79-116.
- YUNUS, M. (2011): *Las empresas sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*, Paidós, Madrid