

Con la colaboración de



Economía Social

Ejemplo privilegiado de Organizaciones Socialmente Responsables

Agradecimientos

Agradecer el inestimable Apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social,
Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas

Así como la colaboración de D. Juan Antonio Pedreño Frutos y Dña. Carmen Comos Tovar,
Presidente y Directora de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, CEPES

Por último, a todas las entidades participantes:



Contenido

pag 4

Presentación de
las autoras

pag 6

Prólogo

pag 8

Introducción

pag 15

Sostenibilidad
y Gestión de
Empresa

pag 29

Medio
Ambiente

pag 43

Sociedad

pag 57

Gestión de los
Recursos Humanos

pag 73

Ética y
Valores

Presentación de las autoras

Autoras

**Marta Casasola
Gómez-Aguado**
Socia Directora
Cointegra

**Encarnita Del Amor
Saavedra**
Socia Directora
Cointegra

La presente publicación “Economía Social: ejemplo privilegiado de Organizaciones Socialmente Responsables” tiene como punto de partida el vínculo natural que la economía social, por sus propias características, tiene con la Responsabilidad Social Corporativa, RSC. Apoyados en esta premisa, los principales objetivos que persigue la publicación son los siguientes:

➔ **Trasladar a la sociedad el modelo de la economía social, como un modelo actual, responsable y generador de valor.**

La economía social cuenta con una amplia base social y actúa bajo formas jurídicas variadas (cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, etc.) mostrando su competitividad, crecimiento y capacidad de adaptación a los nuevos desafíos sociales y económicos. A pesar de las fortalezas del modelo empresarial de la economía social todavía es poco conocido.

➔ **Animar a integrar la responsabilidad social corporativa como una herramienta de gestión potenciadora de los principios de la economía social.**

La RSC se convertirá en una ventaja competitiva y un elemento diferenciador de las organizaciones de la economía social, si además de garantizar el cumplimiento de los principios que las orientan y sus fines, se integra en todos los ámbitos de la organización (económico, social interno, social externo, medioambiental y ético).

➔ **Ilustrar la riqueza y diversidad de las prácticas en materia de RSC de las distintas empresas que configuran la economía social.**

En los últimos años, han surgido iniciativas en el ámbito de la sostenibilidad, como la realización de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las empresas de la economía social realizada en colaboración con el Global Reporting Initiative, GRI o el programa RSE.COOP, que persigue la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en el mundo cooperativo.

Sin embargo, nos encontramos con el hecho de que el esfuerzo desarrollado por las empresas de la economía social en materia de RSC no acaba de mostrar con la suficiente fuerza su valor.

Por último, el proyecto se enmarca tanto en el año internacional de las cooperativas proclamado por Naciones Unidas, como en las prioridades establecidas en la Comunicación: “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas de la Comisión Europea”.

Estructura y metodología

La **publicación consta** de una introducción y cinco capítulos. La introducción tiene como objetivo dar unas pinceladas al lector sobre los antecedentes, concepto, tipología de empresas y principios que orientan la economía social. Asimismo, se aportan algunos datos para dar una idea de la relevancia de la economía social en nuestro país.

Los **siguientes cinco capítulos** recogen las distintas áreas que conforman la gestión responsable de una organización, y que hemos denominado de la manera siguiente:

- Sostenibilidad y gestión de empresa
- Medio ambiente
- Sociedad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Ética y valores

A su vez para cumplir el objetivo formativo, cada capítulo contiene la descripción de las principales variables que una empresa responsable debería gestionar en el contexto de la responsabilidad social corporativa, enlazándolo con las características del modelo de economía social.

Asimismo, en cada capítulo se incluyen buenas prácticas de entidades de la economía social, con la finalidad de ilustrar cómo se está gestionando el ámbito objeto del capítulo.

Estas buenas prácticas, recogen algunos ejemplos de las distintas entidades que conforman la economía social: cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, centros especiales de empleo, asociaciones, fundaciones y cofradías de pescadores. Debido al amplio universo de entidades de economía social, se ha establecido como criterio orientativo para elegir el número de buenas prácticas por tipo de entidad, el porcentaje de las mismas sobre el total de las entidades representadas en CEPES según el estudio "La Economía Social en España 2010/2011"

Por último, confiamos en que la presente publicación cumpla con las expectativas y anime a las empresas de la economía social a integrar la responsabilidad social corporativa como una herramienta de gestión potenciadora de los principios que las conforman. Pudiendo así afirmar que son **ejemplos privilegiados de organizaciones socialmente responsables**.

Prólogo

**Juan Antonio
Pedreño Frutos**
Presidente de
CEPES,
Confederación
Empresarial
Española de la
Economía Social

Es una grata noticia la edición de esta publicación “ECONOMIA SOCIAL ejemplo privilegiado de Organizaciones Socialmente Responsables”, iniciativa de COINTEGRA a quien quiero expresar mi agradecimiento por darnos la oportunidad de analizar y poner en valor los fuertes vínculos que existen entre la Responsabilidad Social Empresarial y la gestión de las Empresas de Economía Social. Iniciativa, que no sólo es valorada muy positivamente por el sector de la Economía Social, sino que además se manifiesta como un excelente apoyo al esfuerzo que desde CEPES se está haciendo para implantar políticas de RSE en las empresas de Economía Social. Siempre hemos defendido desde CEPES que la Responsabilidad Social define un modelo de empresa líder que responde a las actuales demandas de la sociedad.

El Libro Verde de la RSE, realizado por la Comisión Europea, ya decía en el 2001 que los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas y las instituciones, tanto en calidad de consumidores, como de inversores propiamente. Compartimos plenamente esta filosofía marcada por Europa. Para la Economía Social, la RSE se configura como una transversalidad fundamental en una nueva concepción de empresa, en una nueva forma de gestión, muy en línea con los debates internacionales actuales. De todos es sabido que estamos ante una pérdida de valores y confianza en los mercados, que está exigiendo cada vez más una empresa más transparente, más sostenible, más ética y en definitiva, más responsable. Por ello, la RSE es en estos momentos más imprescindible y necesaria que nunca.

Ser responsables no sale caro, ser responsables es ser eficaces, eficientes y merece la pena desde el punto de vista de los beneficios. Tener empresas socialmente sostenibles es la base de la competitividad, y es condición necesaria en esta nueva etapa económica. Por nuestra experiencia, la empresa cuando actúa responsablemente genera efectos muy positivos en la sociedad, y esto es precisamente lo que se refleja en esta publicación. Cómo a través de las diferentes entidades que conforman la Economía Social (cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores, asociaciones y fundaciones) se están aplicando las políticas de RSE en esta diversidad empresarial, en este otro modelo de empresa.

La actual situación económica hace que sea un momento para apostar y arriesgar y es fundamental que si queremos avanzar, las acciones empresariales sean comprometidas y eficaces, para demostrar a los que dudan, que es posible y rentable.

Por todo ello es muy importante que todas las iniciativas que tiene en marcha el Gobierno en torno a la RSE se apliquen y difundan lo antes posible. El Plan Nacional de RSE que está actualmente diseñándose debe ser el instrumento que suponga un punto inflexión entre lo conseguido hasta ahora y los retos para el futuro.

La aprobación de este Plan Nacional de RSE llega en un momento clave. En un momento en el que es necesario que se incorporen los principios de RSE a las políticas de gestión empresarial. Algo que sin duda alguna redundará en una mejora de la competitividad, de la innovación, del compromiso y de la generación de confianza e ilusión, dando respuesta así a valores hoy más que nunca son demandados por la sociedad.

Introducción

En este apartado se aporta una panorámica general de la economía social con el objetivo de que el lector conozca sus orígenes, la tipología de entidades que la integran, los principios que la orientan y sus grandes magnitudes.

Por otro lado, queremos reseñar que muchos de los datos aportados se han obtenido de CEPES, Confederación Empresarial Española de Economía Social. En la actualidad es la máxima institución representativa de la economía social en España, integrando 31 organizaciones de ámbito estatal y autonómico, que representan los intereses de cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías de pescadores y asociaciones del sector de la discapacidad. A través de CEPES queda representada gran parte de la economía social.

El concepto de economía social surge con las primeras experiencias cooperativas, asociativas y mutualistas desarrolladas a lo largo del S.XIX en distintos países de Europa (Inglaterra, Francia, Italia o España) como respuesta a determinados problemas sociales y económicos desatendidos, mediante organizaciones de autoayuda, ante las nuevas condiciones de vida generadas por la evolución del capitalismo industrial entre los siglos XVIII y XIX. Tratan de cubrir carencias que el mercado o el Estado no cubren o satisfacen de manera insuficiente.

En la actualidad, la economía social está constituida por una gran diversidad de actores que actúan en todos los sectores de actividad económica y adoptan muy diversas formas jurídicas: cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, fundaciones... A pesar de dicha pluralidad existe un núcleo identitario común: entidades microeconómicas de carácter libre, voluntario, participativo y democrático, creadas desde la sociedad civil para satisfacer y resolver las necesidades de los individuos, hogares o familias, o para dar cobertura a sus empresas y organizaciones, antes que para retribuir a inversores o empresas capitalistas.



En España, la configuración actual de la economía social viene marcada por la aprobación de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, cuyo objeto es establecer un marco jurídico común para el conjunto de entidades que integran la economía social que suponga su reconocimiento y mejor visibilidad.

En dicha Ley se define en el artículo dos, la economía social como el "conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos, de conformidad con los siguientes **principios**":

- **Primacía de las personas y del fin social sobre el capital**, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- **Aplicación de los resultados** obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- **Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad** que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- **Independencia** respecto a los poderes públicos.

En cuanto a su tipología, forman parte de la economía social las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y aquellas entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios orientadores de la economía social.

→ Las Cooperativas

Forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, formación e información y el interés por la comunidad.

Desde el punto de vista de la actividad que desarrollan, existen cooperativas de: trabajo asociado, consumidores y usuarios, servicios, agrarias, explotación comunitaria de la tierra, transportistas, del mar, enseñanza, viviendas, sanitarias, seguros, crédito e iniciativa social.

→ **Las Sociedades Laborales**

Creadas con el objetivo de promover o mantener empleo estable para sus socios, y en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores, que controlan los órganos directivos de la empresa, organizada de forma autogestionada. Estas empresas adoptan la forma de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que, sin embargo, el capital social de los trabajadores está repartido de forma igualitaria entre los mismos, por lo que, de hecho, se caracterizan por la existencia de procesos de decisión democráticos y un reparto equitativo de los beneficios.

El hecho de que los trabajadores sean socios, favorece la automotivación a la hora de afrontar los proyectos. Las sociedades laborales han mostrado un alto potencial de generación de empresas.

→ **Las Mutuas y Mutualidades**

Entidades sin ánimo de lucro constituida bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua en las que unas personas se unen voluntariamente para tener acceso a unos servicios.

Los socios de la mutualidad, llamados mutualistas, contribuyen a la financiación de la institución con una cuota social. Con el capital acumulado a través de las cuotas sociales de los mutualistas, la institución brinda sus servicios a aquellos socios que los necesiten.

→ **Los Centros Especiales de Empleo**

Son empresas que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo. Su plantilla está constituida por el mayor número de personas con discapacidad (cuyo número no puede ser inferior al 70% respecto del total de los trabajadores). Desarrollan una capacidad productiva y competitiva que les permite introducir sus productos en el mercado.

→ **Las Empresas de Inserción**

Las empresas de inserción se definen como “estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es la de posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional”. En su plantilla deben tener un porcentaje de trabajadores en inserción, que variará en función de lo que se determine en cada Comunidad Autónoma.

→ **Las Cofradías de Pescadores**

Son corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios, con el compromiso de contribuir al desarrollo local, la cohesión social y la sostenibilidad.

→ **Las Asociaciones**

Las principales características de este movimiento asociativo se centra en prestar servicios allí dónde el sector lucrativo falla en su provisión, que además suele coincidir con aquellos sectores en los que se satisfacen derechos fundamentales, sobre todo en su acceso a colectivos especialmente vulnerables, como las personas con discapacidad. Son también señas de identidad la capacidad de innovación para satisfacer los problemas que surgen en la sociedad, y la defensa de cambios sociales, legales, administrativos, o de otro tipo, siempre en defensa de los derechos y las libertades de las personas con discapacidad, con base en el respeto a la diversidad, la pluralidad y la tolerancia.

→ **Las Fundaciones**

Son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado su patrimonio de modo duradero a la realización de un fin de interés general. Las fundaciones de economía social deben cumplir taxativamente los principios de la economía social citados.

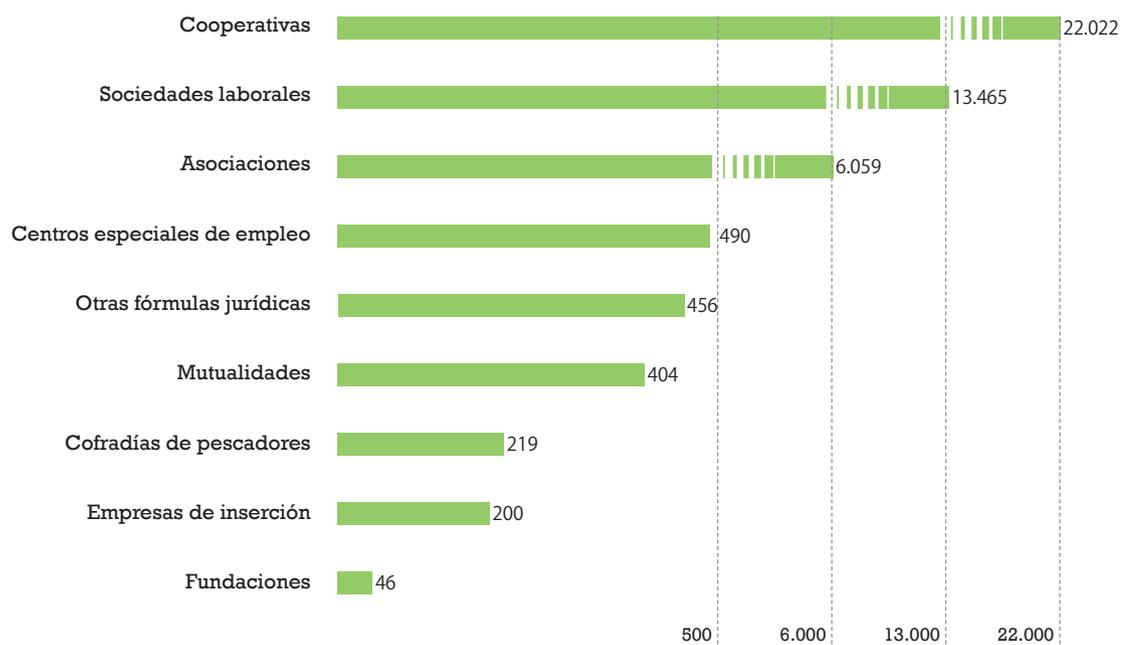
→ **Las Sociedades Agrarias de Transformación**

Son sociedades civiles de finalidad económico-social en orden a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos, forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrario y la prestación de servicios comunes que sirvan a aquella finalidad.

Grandes magnitudes de la economía social

Las empresas de la economía social tienen una gran importancia desde el punto de vista económico y social en nuestro país. A 31 de diciembre de 2011, existían 43.361 entidades de la economía social con capacidad para generar más de 2 millones de empleos y una facturación de 76.162 millones de euros (aproximadamente un 7,5% del PIB). Estos datos se han obtenido de CEPES y representan a la mayor parte de las entidades de la economía social. En el caso de las asociaciones y fundaciones se contemplan solo aquellas relacionadas con el ámbito de la discapacidad.

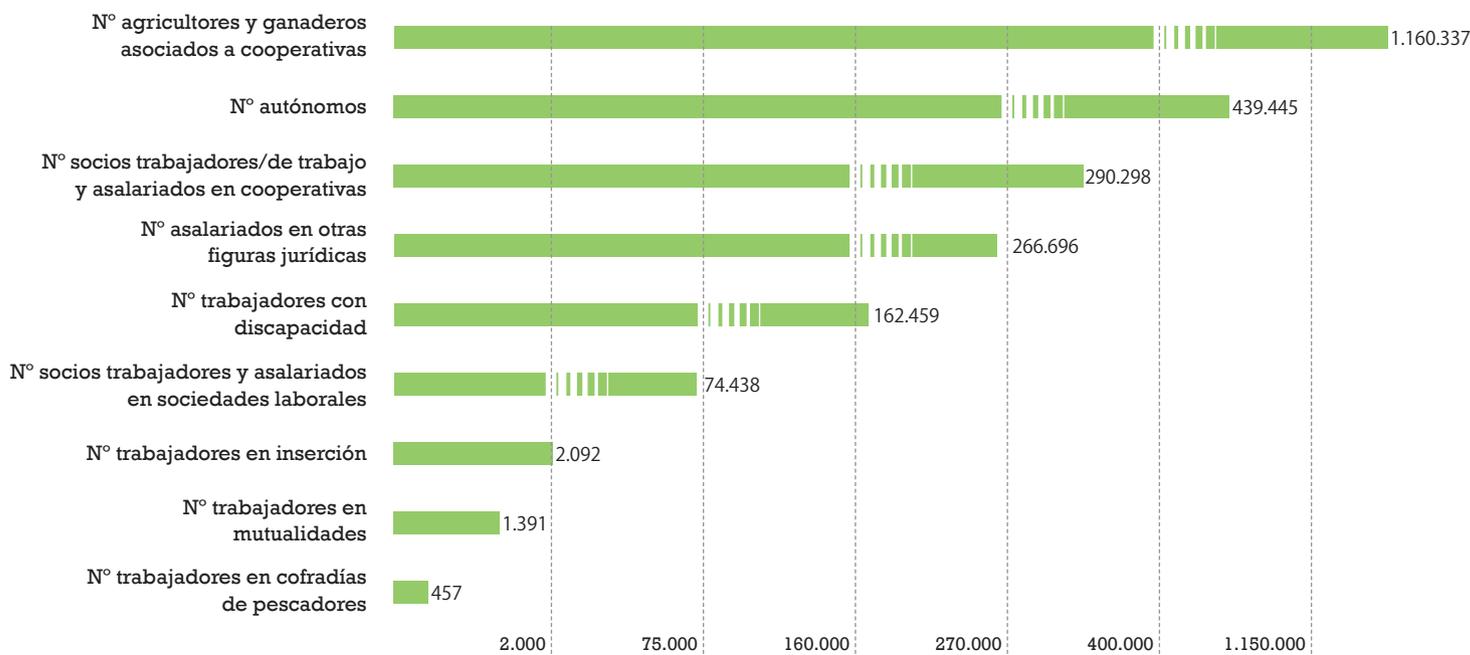
Nº entidades de la economía social según tipología



Fuente: CEPES. Estadísticas 2011

A 31 de diciembre de 2011, existían 2,3 millones de personas vinculadas económicamente a la economía social atendiendo a la siguiente clasificación.

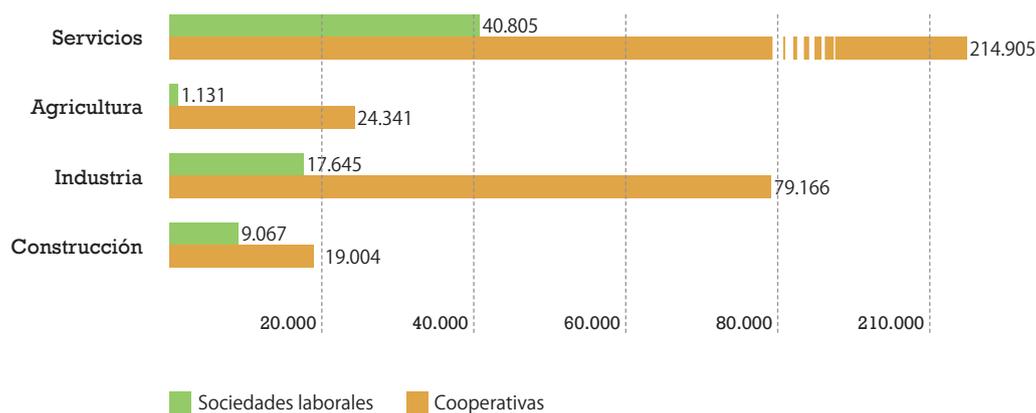
Personas relacionadas económicamente con la economía social: 2.397.613



Fuente: CEPES. Estadísticas 2011

Por otro lado, basándonos en los datos de las cooperativas y sociedades laborales, las cuales representan el 81% del total de entidades de la economía social, se puede decir que la economía social actúa en todos los sectores económicos teniendo especial impacto en el sector servicios, industria, agricultura y construcción.

Distribución sectorial de cooperativas y sociedades laborales

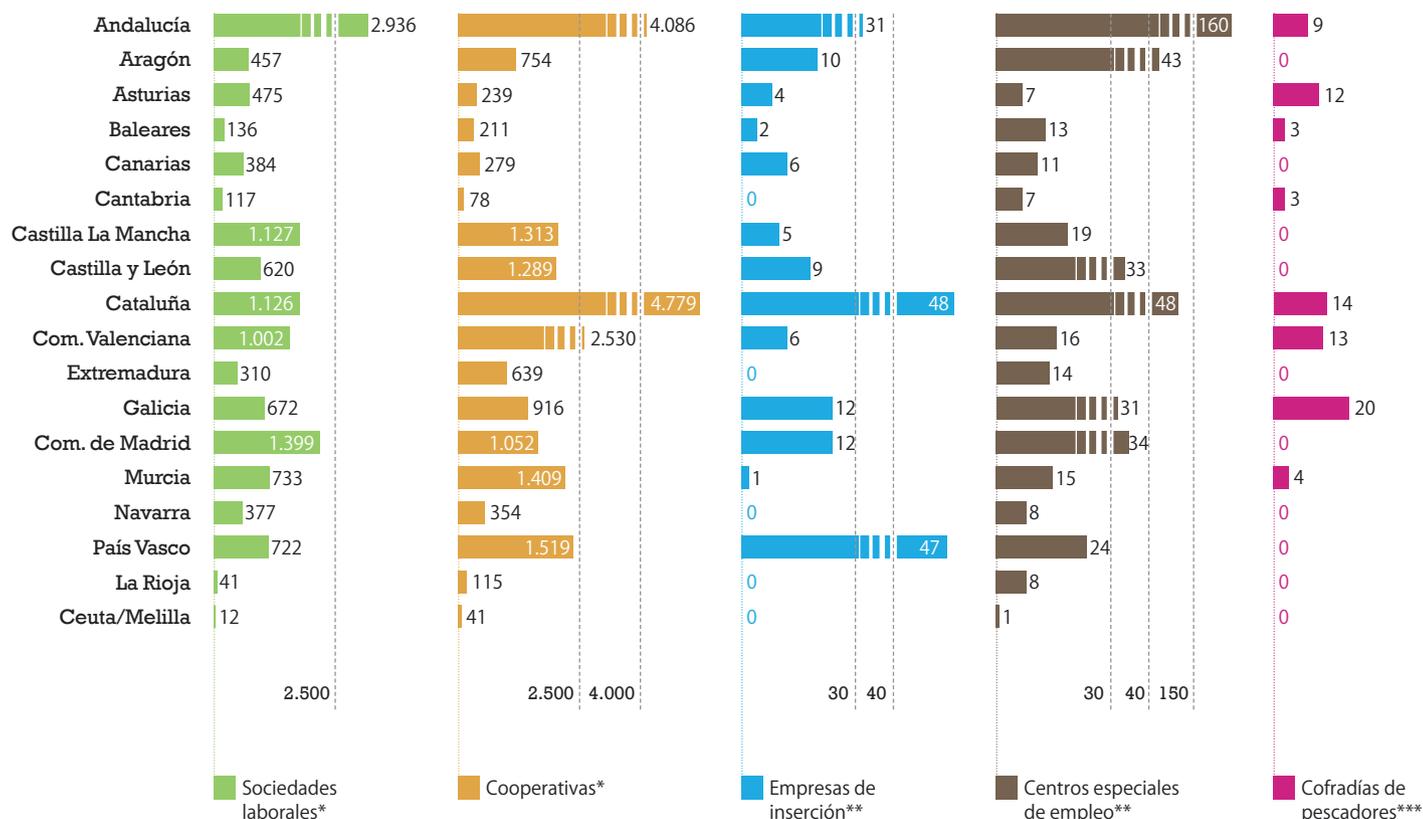


Fuente: CEPES. Estadísticas 3 T 2012

Por último, tal y como muestra la siguiente tabla y gráfico, estas entidades se encuentran repartidas a lo largo de todo el territorio nacional. Destacando el importante movimiento cooperativo en Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana; así como la mayor existencia de sociedades laborales en Andalucía y Comunidad de Madrid.

Implantación geográfica

Área Geográfica	Sociedades laborales*	Cooperativas*	Empresas de inserción**	Centros especiales de empleo**	Cofradías de pescadores***
Andalucía	2.936	4.086	31	160	9
Aragón	457	754	10	43	0
Asturias	475	239	4	7	12
Baleares	136	211	2	13	3
Canarias	384	279	6	11	0
Cantabria	117	78	0	7	3
Castilla La Mancha	1.127	1.313	5	19	0
Castilla y León	620	1.289	9	33	0
Cataluña	1.126	4.779	48	48	14
Com. Valenciana	1.002	2.530	6	16	13
Extremadura	310	639	0	14	0
Galicia	672	916	12	31	20
Com. de Madrid	1.399	1.052	12	34	0
Murcia	733	1.409	1	15	4
Navarra	377	354	0	8	0
País Vasco	722	1.519	47	24	0
La Rioja	41	115	0	8	0
Ceuta/Melilla	12	41	0	1	0
TOTAL	12.646	21.603	193	492	78



(*) Fuente: CEPES. Estadísticas 3T 2012 - (**) Fuente: CEPES. Estadísticas 2010
 (***) Fuente: CEPES. Estadísticas 2010. Cofradías de pescadores que gestionan lonjas.



Sostenibilidad y Gestión de Empresa

- ANEL, Asociación Navarra de Empresas Laborales
- Cofradía de Pescadores de Roses
- Colegio El Olivar, Malaga Institute of Technology, S.L.L.
- ESEKI, SAL
- Izar Cutting Tools, SAL



- 
- **Las organizaciones** buscan perdurar en el tiempo. Es una realidad que sin obtener rentabilidad no se puede sobrevivir en el largo plazo. En este sentido, la dimensión económica de las organizaciones constituye una variable fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa, RSC.

 - **De esta forma**, cualquier organización que aspire a ser sostenible, deberá gestionarse bajo los parámetros más exigentes en calidad y eficiencia, sin olvidar que, además, debe mantener una visión en la que prime el largo plazo por encima de la obtención de ganancias a corto. En este sentido, en la actualidad son muchas las empresas que para lograrlo apuestan por:
 - Integrar sistemas de gestión: calidad, medio ambiente, excelencia...
 - Crear alianzas con universidades y centros tecnológicos que ayuden a acelerar y fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico; así como ser motor de nuevas tendencias en servicios y productos.
 - Gestionar la creatividad a través de iniciativas que impulsen el trabajo en equipo y aprovechen el talento de los empleados.
 - Trasladar la política de RSC a la cadena de valor.
 - Incorporar la innovación como factor clave de competencia.
 - Realizar estudios y benchmarking.
 - Buscar y maximizar la satisfacción del cliente, que pasa por conocer sus necesidades y expectativas.

 - **En esta línea**, la economía social propone y defiende un modelo de gestión capaz de compatibilizar eficiencia económica con solidaridad y ayuda mutua; y de crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad y el medio ambiente, tal y como se ilustra en algunas de las buenas prácticas contenidas en la presente publicación.



➤ **La capacidad** de la economía social de crear y generar valor económico, se constata, entre otros, en el hecho de que tiene presencia en todos los sectores de la economía y a lo largo de todo el territorio nacional, genera alrededor de 2,4 millones de empleos y representa aproximadamente un 7,5% del PIB nacional¹. Además, es capaz de generar a la vez otros valores como el compromiso con el territorio, la preservación del medio rural, la integración de colectivos más desfavorecidos, etc., los cuales quedan reflejados a lo largo de los otros capítulos.

➤ **Aún siendo una realidad** la importante contribución de la economía social, también es cierto que es necesario, especialmente en las circunstancias actuales, seguir avanzando en los siguientes aspectos:

- La innovación y el conocimiento para ser más competitivos en un mercado globalizado.
- La educación y formación de las personas para mejorar la calidad de los productos/servicios, las habilidades y la empleabilidad.
- La creación de alianzas con universidades y centros tecnológicos.
- La búsqueda de vías alternativas de financiación en aquellos casos en los que exista gran dependencia de los fondos públicos.
- La mejora continua de la gestión.

1. Datos obtenidos de CEPES



ANEL Asociación Navarra de Empresas Laborales Promoción y Compromiso RSE

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

Con esta buena práctica se refuerza el compromiso de la Asociación con la RSE como máximo exponente de su contribución al desarrollo de las empresas de economía social y, en especial, de la sociedad navarra. El objetivo es la transferencia de experiencias y su efecto multiplicador en todas sus empresas. Desde ANEL se intenta contribuir a fin de avanzar hacia un nuevo modelo de empresa más centrado en las necesidades de nuestra sociedad.



En primer lugar y en coherencia, se ha implantado la RSE en la propia organización de acuerdo al siguiente esquema de trabajo:

- **Revisión inicial** de los valores, políticas e identificación y sistematización de los grupos de interés.
- **Establecimiento** de las áreas de trabajo y compromisos en la Gestión Interna de la Asociación para poder trasladarla a sus empresas.
- **Diseño** de la hoja de ruta:
 - Participación en el Foro RSE.
 - Desarrollo Procesos Internos.
 - Plan de Igualdad.
 - Formación y homologación de técnicas en herramientas RSE.
 - Búsqueda de financiación para trabajar en las empresas.

Hay que destacar la participación de ANEL desde la creación del Foro RSE Navarra cuyos objetivos son:

- **Difundir** los conocimientos de RSE en la sociedad navarra de forma coordinada y eficaz.
- **Sensibilizar y orientar** a entidades individuales en la posible operativa para fomentar esta implantación. Crear foros de debate/ reflexión sobre el tema.
- **Dinamizar** la creación de una RED de entidades que lideren en el futuro este tema.
- **Asegurar** la existencia de consultores preparados para asesorar a las entidades individuales.





Por otro lado, se realiza una importante labor de sensibilización a las empresas de la Asociación, facilitando a las empresas, sobre todo a las pymes, orientación e instrumentos que les permitan gestionar de manera eficaz sobre sus políticas, procedimientos y resultados en el campo de la RSE. Asimismo, se anima a las pymes a adoptar un enfoque más integrado en materia de gestión que incluya los temas sociales y medioambientales y se apoya con conocimientos técnicos y búsqueda de financiación.

Finalmente, se han diseñado metodologías (diagnóstico, planes de acción, guías...) que ayudan a las empresas a gestionar su RSE de manera sencilla.

➤ Recursos empleados

Anel cuenta con personal formado en RSE y homologado en metodologías como Innovarse o RSCOOP que se encargan de diseñar, organizar, gestionar y coordinar las actividades de RSE en la propia organización y en las distintas empresas.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Se observa una mayor satisfacción y motivación de la plantilla, lo que incide de forma positiva en la competitividad, mejora de la imagen y gestión de la empresa.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí, en este caso las herramientas estándares se han adaptado a la realidad concreta de una asociación de economía social y, posteriormente, la metodología de trabajo ha sido trasladable tanto a la propia asociación como a sus asociadas (cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales).

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:
Cofradía de Pescadores de Roses
LOCALIZACIÓN: Roses
AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1921
FORMA JURÍDICA: Corporación de derecho público sin ánimo de lucro
PRESIDENTE: Antonio Abad Mallo
TLF DE CONTACTO: 972 256 291
EMAIL: cproses@telefonica.net
WEB: www.confrariapescadorsroses.cat
FACTURACIÓN 2011: Cofradía: 10,5m€; Pescadors de Roses sl: 863.000€;
 Pescadors de Roses planta envasar: 2,7m€
Nº EMPLEADOS: Cofradía: 14; Pescadors de Roses sl: 4;
 Pescadors de Roses planta envasar - indeterminado
SOCIOS: Activos: 307; Jubilados Asociados Casal Pescador: 1280
SECTOR: Pesca
MERCADOS EN LOS QUE OPERA: Nacionales y por medio de los pescaderos
 en mercados extranjeros



Cofradía de Pescadores de Roses

Servicio de gestión integral profesionalizada del ciclo integral de la pesca y del pescador

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La Cofradía consciente de las necesidades tanto de los armadores como de los pescadores, ha ido incorporando a lo largo de los años diferentes servicios, consiguiendo en la actualidad cubrir de forma completa el ciclo integral de la pesca, así como aquellas otras necesidades administrativas o formativas que rodean la actividad pesquera, sin olvidar también ofrecer determinados servicios sociales debido al carácter social de la entidad.



Este ciclo integral de la pesca gestionado por la cofradía se inicia con la preparación de las instalaciones y materiales necesarios previos a la salida de los cofrades (armadores y marineros), la llegada a puerto con la venta del pescado en la lonja de la Cofradía, o en su caso la pre-elaboración del pescado y el marisco en la planta de procesado, congelado y envasado, finalizando dicho ciclo con la distribución y la venta a mayoristas. La cofradía ofrece a sus cofrades la realización de todas aquellas actividades anejas a la actividad pesquera durante todo el ciclo, facilitando la profesionalización, mejorando la eficiencia y rentabilidad para sus cofrades. Entre las que destacan actividades como:

- **Mantenimiento** del sistema de venta en lonja.
 - Cobros y pagos con su control.
 - Control participantes en la subasta y lonja.
 - Servicios de teléfono, fax, etc.
 - Control de facturación, trazabilidad, etc.
- **Controlar** la trazabilidad de los productos vendidos en Lonja.

- **Control** estadístico y traslado a la administración de las capturas de las embarcaciones.
- **Certificaciones** de capturas, situaciones laborales y de los datos que constan en la Cofradía.
- **Tramitar** licencias de pesca.
- **Servicio** limpieza cajones plástico.
- **Servicio** suministro cajas.
- **Control** higiénico sanitario de la lonja, siguiendo la guía de buenas prácticas en lonja.
- **Tramitar** solicitudes cambio de base, de modalidad de pesca, etc.
- **Servicio** de suministro de hielo.
- **Control** y vigilancia de la dársena pesquera.
- **Tramitar** la revisión de los extintores de las embarcaciones.
- **Control** y recogida de residuos contaminantes (aceites, envases, filtros, etc).
- **Servicio** de grúa para reparaciones.
- **Servicio** de palets.
- **Servicio** de centro expedidor de marisco.
- **Créditos** semanales y otros sin intereses.
- **Tramitar** la facturación de la embarcación.

Por otro lado, la cofradía ha ido incorporando a sus servicios aquellas necesidades, tanto administrativas como de formación de los cofrades tales como:

- Tramitación y seguimiento ayudas, FEP, y otros.
- Tramitar altas/bajas tripulaciones en la seguridad social.
- Tramitar las liquidaciones a la seguridad social mensualmente.
- Tramitar partes de accidente.
- Tramitar expedientes regulación paros temporales y reparaciones.
- Tramitar títulos profesionales.
- Controlar inscripciones a las nuevas titulaciones.
- Controlar el registro de titulaciones.
- Control de protección de datos.
- Realizar cursos de prevención de riesgos por internet.

Como en sus orígenes la Cofradía continua aunando las necesidades económicas y de gestión, como sociales de sus cofrades, defendiendo sus intereses y adelantándose a sus necesidades sociales entre las que destacan:

- Sala de fisioterapia.
- Peluquería jubilados.
- ATS (inyectables).
- Sala de actos utilizada por todo tipo de asociaciones del pueblo.
- Aula de aprendizaje.
- Casal de jubilados del mar con ocupación de dos salas donde realizan todo tipo de actividades.
- Organización de la fiesta de San Pedro.
- Donativos y colaboraciones con actividades sociales del pueblo.



➤ Recursos empleados

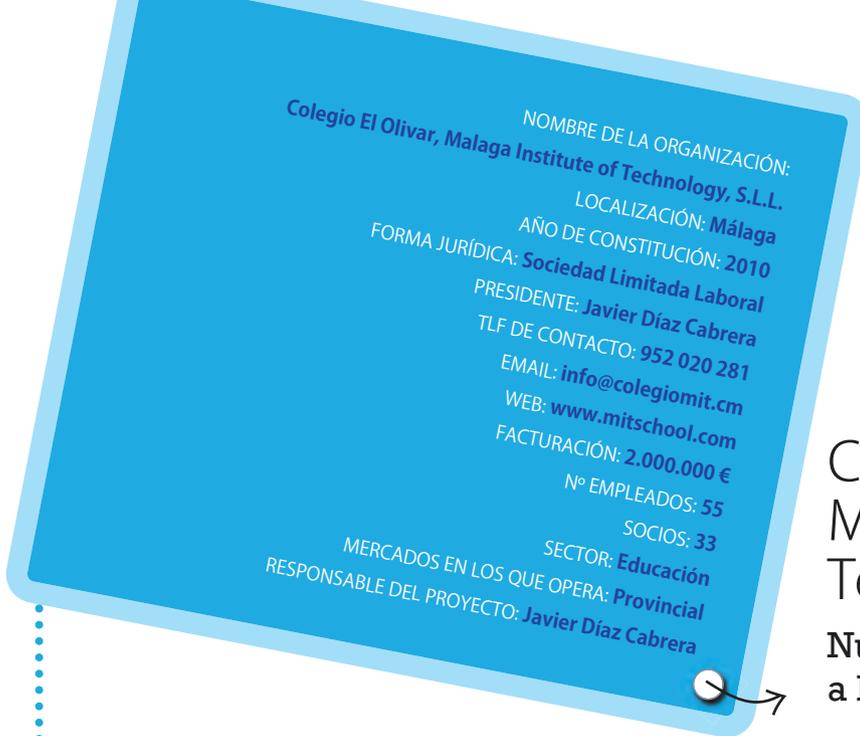
Los costes administrativos son difíciles de valorar debido a la gran cantidad de variables a tener en cuenta. Los costes asociados a las actuaciones directas de acción social de la Cofradía ascienden a 42.710 euros.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- Profesionalización de la gestión de la actividad pesquera tanto para armadores como marineros.
- Mejorar en la eficiencia de la gestión de la actividad pesquera.
- Ahorro de costes.
- Mayor cobertura de servicios a los cofrades.
- Asesoramiento integral.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Si, todas las cofradías de pescadores que con sus servicios cubran las diferentes necesidades de sus cofrades, consiguiendo así una gestión integral de las necesidades de éstos.



Colegio El Olivar, Malaga Institute of Technology, S.L.L.

Nuevas Tecnologías aplicadas
a la educación

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

El continuo avance de las tecnologías de la información y la comunicación ha tenido un fuerte impacto en la manera de generar y difundir el conocimiento científico. Las innovaciones tecnológicas empleadas en la difusión del conocimiento científico han propiciado cambios culturales en la vida académica y universitaria a nivel internacional. En este contexto de cambio surge el CIDITAE, institución estrechamente vinculada al MIT, y que tiene como objetivo principal investigar y desarrollar nuevos métodos pedagógicos a nivel regional, nacional e internacional en el campo de la educación, aprovechando las ventajas que ofrece el medio electrónico al quehacer académico.



MIT School a través del CIDITAE (Centro de Investigación y Desarrollo de Innovaciones Tecnológicas Aplicadas en la Educación), tiene como objetivo principal investigar y desarrollar nuevos métodos pedagógicos, en colaboración estrecha con la Universidad de Málaga, aplicando para ello las Nuevas Tecnologías.

Las Nuevas Tecnologías para la educación son el nuevo conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Las principales actividades que se realizan son:

- **Sistema de comunicación: CIDITAE.COM.** El principal objetivo del sistema es facilitar la comunicación de toda la información que en los centros se genera diariamente, a los padres y alumnos de manera automática. El acceso a la información se efectúa en tiempo real.
- **Aplicación de gestión académica: CIDITAE APLI.** Se trata de una herramienta informática que permite la gestión académica integral de todos los alumnos del centro. Esta aplicación es capaz de capturar y volcar datos a la base de datos docente de la Junta de Andalucía: Séneca.
- **Instalación de tablets-pc en todas las aulas.** Desde la etapa de educación primaria los alumnos están habituados a la utilización de las Nuevas Tecnologías en clase.
- **Instalación de pizarras inteligentes en todas las aulas.** La pizarra inteligente es una pantalla electrónica interactiva que permite el acceso y la presentación de información obtenida a través de Internet, presentar un video a través de la conexión a una cámara, realizar presentaciones en CD-ROM y controlar todo el software a través de un simple toque en la pantalla.



➤ Recursos empleados

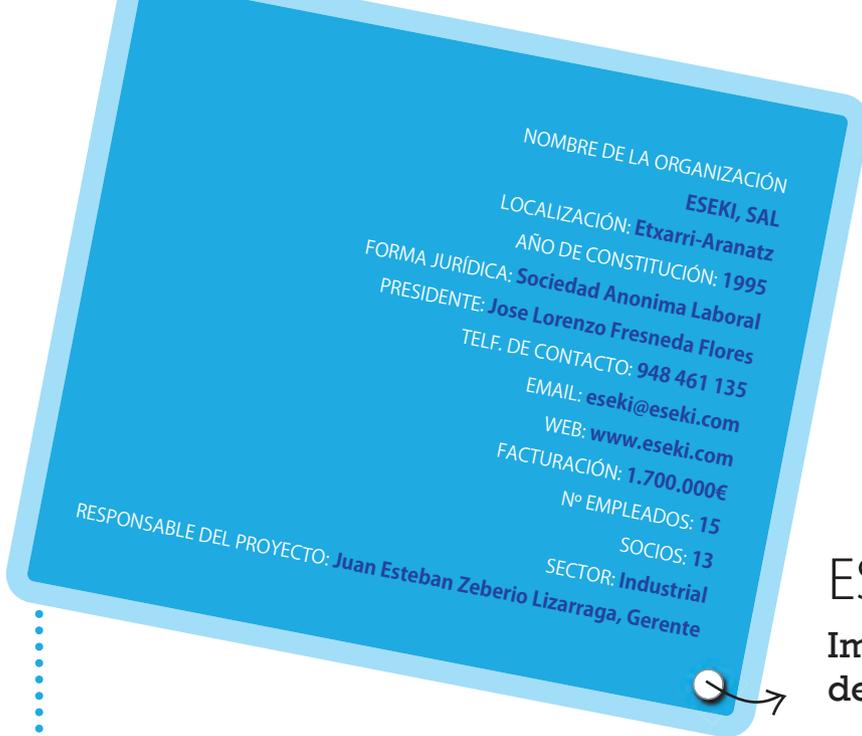
- El CIDITAE cuenta con un Comité Investigador formado por reconocidos investigadores en el campo de las ciencias de la educación a nivel nacional, lo cual garantiza el nivel de calidad y visibilidad al que aspira esta institución.
- Los profesores del Colegio MIT también son miembros del CIDITAE, por lo que parte de su jornada laboral la dedican a la labor de investigación en el centro.

➤ Impactos

- Mejora en la calidad del proceso educativo, aumentando el número de recursos, tanto materiales como metodológicos que el docente tiene en el aula.
- Excelente comunicación entre el centro y las familias.
- Mejora continua. Al aplicar estas nuevas tecnologías en nuestro propio centro, tenemos un “feedback” real para seguir mejorando de forma continuada.
- Imagen de organización innovadora.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

En cualquier centro educativo que cuente con los medios tecnológicos necesarios, se podrían implantar estos métodos pedagógicos.



ESEKI, SAL

Implantación del modelo de excelencia en la gestión

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

Para una pequeña empresa competir en el mercado actual supone un gran esfuerzo, y una gestión eficaz, una buena planificación y una visión de futuro son la clave para lograr la sostenibilidad. Por ese motivo, se decide implantar el modelo de gestión EFQM.

➤ El proceso se inicia con la realización de un plan estratégico, marcando estrategias claras y objetivos bien definidos. Todo el proceso gira en torno a la misión, visión y valores de la compañía, que son la cooperación, transparencia en la gestión, desarrollo y mejora del personal, ética profesional y confidencialidad en las relaciones con nuestros clientes, participación del personal y orientación al cliente.

Un crecimiento de la organización asociado al crecimiento de las personas que la componen es esencial. Así, la formación, la participación y la implicación del personal han sido la clave para lograr el éxito. El objetivo principal era formar equipos de trabajo eficientes, en los que cada persona se hiciera responsable de su trabajo, se sintiera parte importante de la empresa y viera en el trabajo un espacio para la mejora tanto personal como profesional. Dentro de la gestión de personal se han aplicado diversas prácticas: Plan acogida, implantación de un modelo de gestión por competencias, formación de equipos de trabajo, desarrollo de Liderazgos, plan de formación anual, etc.

La manera de gestionar por procesos ha requerido también del desarrollo de Liderazgos para formar buenos equipos de trabajo.

Dentro del proceso, se detectó la innovación como valor diferenciador; así se han realizado alianzas con otras empresas, formando dos grupos empresariales, G3E vinculado a la eficiencia energética y Sinergroup dedicado a la mejora en los procesos industriales.

Se ha dado un nuevo enfoque a la marca Eseki, actualizando el logotipo de la empresa, mejorando la página web, desarrollando un plan de comunicación externo, plan comercial y de marketing.

En el desarrollo y la implantación del modelo se han introducido aspectos de carácter social a través de una declaración de intenciones: "Nos comprometemos con el cuidado de nuestros trabajadores, intentando mejorar continuamente su bienestar y su seguridad. Compromiso con la zona de Sakana, procurando incorporar a los trabajadores de la zona. Compromiso con el entorno, intentando en lo posible suministrarnos de proveedores cercanos. Compromiso con la sostenibilidad de la empresa, para el mantenimiento de los puestos de trabajo y con la sostenibilidad de la zona".



➤ Recursos empleados

La implantación requiere bastante tiempo durante un año y la creación de equipos de trabajo. Han participado todas las personas de la organización, a todos los niveles. Se ha contado con un acompañamiento externo.

Los costes son significativos. Alguno de ellos: creación de imagen corporativa, modificación página web integrando tienda virtual, asesoramiento en la descripción de puestos, análisis de competencias, evaluación del desempeño, clima laboral, sistema de retribuciones, plan de formación o adecuación a las nuevas tecnologías.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- Ser la primera empresa en Navarra de su sector en obtener el sello 300+ a la excelencia.
- La mejora sustancial en la gestión de los recursos humanos que ha generado una gran motivación y un incremento en el desempeño de los trabajadores.
- La implicación que existe actualmente por parte del personal supone una mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.
- Reconocimiento a un trabajo bien hecho, a una manera de gestionar diferente y excelente. Importante para nuestros clientes, proveedores, accionistas, personas y también para la sociedad.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Esta buena práctica es replicable y muy recomendable en cualquier organización, sea del tipo y del tamaño que sea.



Izar Cutting Tools, SAL

Gestión autónoma y participativa de las personas

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La práctica es referente a las personas de la organización y consiste en su gestión autónoma y participativa a través del concepto de las mini-compañías.



Mini-compañías es un modelo para la gestión autónoma de pequeñas unidades de la empresa con actividades y objetivos comunes. Basa su actuación en la gestión con datos de su actividad y en el trabajo en equipo por parte de las personas, para el logro de objetivos compartidos, centrados en la mejora de la satisfacción del cliente, la eficiencia y el funcionamiento interno.

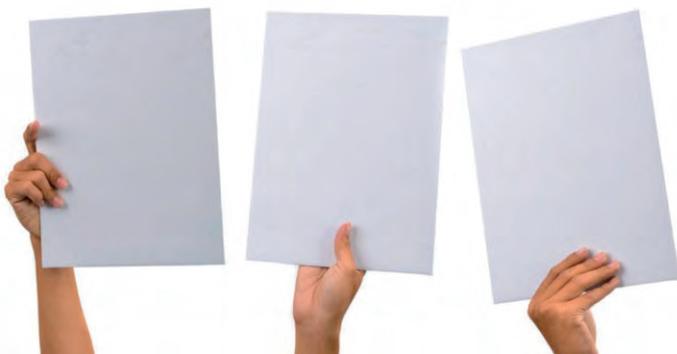
Antes de comenzar a trabajar con este modelo de gestión, fue necesario realizar todo un nuevo "lay-out" de la producción, para lo que se aprovechó el traslado a la nueva planta de Boroa entre Julio 2007 y Marzo 2008.

En la planta antigua, el "lay-out" o distribución en planta, estaba orientado a proceso, con secciones homogéneas con el mismo tipo de maquinaria y personal especialista en una sola operación, además de mucho stock intermedio.

Una vez en la nueva planta y con el nuevo "lay-out" se comenzó a trabajar, con apoyo de consultoría externa, en tres áreas piloto: brocas, herramientas y temple. En estas áreas, la producción se orientó a producto, por lo que se alinean hasta cuatro tipos de máquina diferentes. Los operarios deben estar formados en todas ellas y desaparece el stock intermedio.

Esto requiere de un modelo de gestión diferente, donde las personas adquieren un protagonismo singular, se incrementa su formación de manera importante, así como su implicación en la mejora, pudiendo hacer un seguimiento de indicadores, desde costo, hasta moral, pasando por calidad, productividad, sugerencias de mejora, etc.

Una vez evaluada la experiencia, que ha sido muy positiva, se ha extendido el concepto a otras tres áreas: almacén, mantenimiento y corte. Posteriormente también se extenderá a otras áreas, como son administración y ventas.





➤ Recursos empleados

El principal recurso empleado son las personas. En este caso, 120 personas distribuidas entre las seis mini-compañías activas a fecha de hoy.

El coste de la implantación del proyecto, se debe fundamentalmente al coste del tiempo que estas personas dedican a la formación y al trabajo en equipo: reuniones diarias de 5min, reuniones quincenales de consolidación del marco operativo de las mini compañías, reuniones operativas mensuales... que valoramos en torno a los 60.000€ año.

Además de ello, el costo de la consultora externa entre septiembre de 2010 y mayo de 2012, más las inversiones y gastos derivados de la implantación del lay-out previo y de los proyectos de mejora que surgen del proyecto.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- Conseguir una mayor implicación y participación de las personas en la mejora continua, asumiendo responsabilidades.
- Orientación al cliente, tanto externo como interno.
- Gestión visual de la planta.
- Mejora de la gestión del conocimiento, con apoyo de procedimientos, fichas de máquina...
- Implantación de un sistema de Organización, Orden y Limpieza (5S).

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Aunque es una práctica muy exigente para con todas las personas y también para la gestión, sin duda, es aplicable a cualquier tipo de organización, aunque quizás de más fácil implantación en empresas de economía social, mas dadas a potenciar la participación de las personas en la gestión.

Medio Ambiente



- COATO, S. Coop
- Fagor Electrodomésticos, S.Coop.
- Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, S.C.L.
- La Luna Gestión de Servicios, S.Coop.
- TIV Menorca, SLU

Gestión medioambiental responsable

- **La sociedad se enfrenta** al gran reto de lograr un modelo de desarrollo sostenible en el que se haga compatible la prosperidad económica, junto al aumento del bienestar social y la mejora del medio ambiente. Sin embargo, es una realidad que existen problemas ambientales que hay que resolver: la fuerte emisión de gases de efecto invernadero, que está dando lugar al cambio climático; la reducción de recursos naturales, la pérdida de la biodiversidad, la generación de residuos o la degradación del suelo, entre otros.
- **En este contexto** y debido a que las actividades de las organizaciones impactan en mayor o menor medida en el medio ambiente, una entidad que quiera ser responsable deberá incorporar en sus políticas, en función de la actividad que realiza, el sector en el que opera, su estrategia o sus grupos de interés, las siguientes variables:
 - Uso y gestión racional de los recursos
 - La eficiencia energética
 - La innovación en el diseño de productos y procesos desde una perspectiva ecológica
 - El cambio climático: gestión de las emisiones
 - La protección de la biodiversidad
 - La prevención de la contaminación
 - La sensibilización y formación ambiental
 - Las certificaciones y sistemas de gestión ambiental
- **En la guía** editada por Cointegra *“De la estrategia a la comunicación: Guía para la identificación, medición y gestión de los impactos ambientales en el marco de las memorias de sostenibilidad”*. http://www.cointegra.org/de_la_estrategia.pdf, que contó con el apoyo del Ministerio de Trabajo e Inmigración, Bankinter y Red Eléctrica de España, se tratan en mayor profundidad cada una de estas variables y se proponen objetivos estratégicos, así como iniciativas para su identificación, medición y gestión.

Papel y retos de la economía social en el ámbito medioambiental

- **La economía social**, por su carácter democrático y ciudadano, no debería estar al margen de la problemática medioambiental.
- **De hecho**, hay que destacar el papel esencial que algunas organizaciones de la economía social como las asociaciones y fundaciones, han desempeñado en el campo de la denuncia, sensibilización y concienciación a la sociedad respecto de los grandes problemas ambientales. Como resultado de esta “toma de conciencia ambiental” muchas empresas han emprendido acciones e iniciativas para disminuir sus impactos ambientales.
- **Asimismo**, la economía social es también un importante proveedor de servicios en el área de medio ambiente, creándose entidades para la gestión de los recursos, del agua, de los residuos, etc.
- **Por otro lado**, algunas entidades, principalmente las cooperativas agroalimentarias, están apostando por las energías renovables y el aprovechamiento energético de la biomasa o biogás, como una oportunidad de negocio que ofrece importantes beneficios ambientales y socioeconómicos.
- **Tal y como se refleja** en alguna de las buenas prácticas que se exponen a continuación, las organizaciones de la economía social están apostando por la implantación de sistemas de gestión ambiental, la innovación, el ecodiseño, las energías renovables, la gestión de emisiones, etc.
- **Algunos de los retos** a los que se enfrenta la economía social en el ámbito medioambiental son los siguientes:
 - Creación de tejido empresarial en el sector de las energías renovables y en la producción de biomasa.
 - Inversión en I+D+i.
 - Potenciación de la creación de nuevas actividades y empleos relacionados con las nuevas tecnologías, la ecología industrial, la eficiencia energética o la economía de la biodiversidad, que vienen a sumarse a los empleos de los sectores ambientales que pueden considerarse tradicionales, como la gestión de los recursos, el agua y los residuos.
 - Seguir invirtiendo en la mejora de la gestión medioambiental.



COATO, S. Coop

Modelo de gestión integral para el desarrollo sostenible en la agricultura

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La Reconversión de las explotaciones agrícolas convencionales a la práctica de una agricultura sostenible (producción ecológica, producción integrada, lucha contra la erosión, etc.) caracterizada por el uso de procedimientos respetuosos con el medio ambiente.

➤ Nace como una apuesta estratégica que se inicia con la puesta en marcha del Plan estratégico de COATO del periodo 1995-1998 y que continúa hasta la actualidad, siendo a finales de 2011 la empresa con mayor superficie de cultivos en agricultura ecológica tanto en España como en Europa.

Uno de los pilares fundamentales en los que se apoya el proceso de reconversión es el modelo de gestión empresarial de Coato: la cooperativa posee un modelo propio de gestión integrada de todos los sistemas y modelos de gestión de la calidad, medioambiente e higiene (ISO 9000, ISO 14000, EMAS, APPCC, Agricultura Ecológica, Agricultura Integrada, EUREP-GAP, BRC, EFQM), que garantiza el control, la calidad y la trazabilidad de todos los productos y procesos. Dicho modelo se denomina QIC (Quality and Integral Control) y pretende aplicar normas de calidad y de protección ambiental desde el cultivo agrícola hasta la entrega del producto al consumidor, es decir, en todas las fases del proceso.

Para la consecución de su objetivo estratégico ha puesto en marcha diversas actividades:

- **Concienciación e implicación de los propios socios y trabajadores:** a través de cursos de formación, actividades formativas prácticas y actividades divulgativas: en el período 1998-2011 se ha realizado un total de 131.177 horas de formación (horas lectivas por nº alumnos).
- **Gestión de la inscripción** de 625 explotaciones con 16.022 hectáreas de cultivos en la práctica de la producción ecológica.
- **Gestión de la certificación** de 262 explotaciones y 2.632 hectáreas en la práctica y certificación de la producción integrada y en la lucha contra la erosión.





➤ Recursos empleados

El periodo de realización del proyecto abarca desde el año 1996 a 2011.

Las personas involucradas son doce personas del departamento técnico y tres personas del departamento de calidad y medio ambiente.

En cuanto al coste, se ha considerado una inversión de la empresa.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- La cooperativa viene obteniendo precios medios superiores a los que se consideran referencia en el mercado.
- Los consumidores, especialmente los de centro y norte de Europa, cada vez están premiando más los productos ecológicos, naturales y saludables.
- Ha obtenido, entre otros, los siguientes reconocimientos:
 - Premio Europeo de Medio Ambiente de la Unión Europea, 2002: primera empresa española y europea del sector en obtener el Premio desde que se crearon en el año 1987.
 - Premio Nacional de Medio Ambiente del Ministerio de Medio Ambiente, 2002.
 - Premio a la mejor Empresa Alimentaria Española, 2001 mod. Medio Ambiente, y 2004 mod. Desarrollo Rural. MAPA.
 - Premio Alimentos de España, 2009 modalidad Producción Ecológica. MARM.
- Son referentes de la agricultura ecológica, en calidad y gestión sostenible en España y en el ámbito europeo: participamos en foros nacionales e internacionales.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Como pioneros en España de sistemas de calidad y sostenibilidad, así como de la agricultura ecológica, se anima a otras cooperativas a introducir técnicas de cultivo ecológico en sus explotaciones. Existen ayudas públicas para esta finalidad.



Fagor Electrodomésticos, S.Coop.

Aplicación del ecodiseño en la innovación

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La buena práctica consiste en la implantación de una sistemática estructurada de ecodiseño, que implica el desarrollo de forma sistemática de productos más respetuosos con el medio ambiente adaptándose progresivamente a los avances de la técnica, y la integración dentro de la actividad de la identificación y evaluación de los aspectos medioambientales de producto.

➤ Fagor Electrodomésticos ha ido desarrollando de manera continuada la estrategia de impulsar el desarrollo sostenible, buscando el equilibrio, entre los aspectos económicos, ambientales y sociales. Cuenta con una dilatada experiencia en la implantación del sistema de gestión medioambiental de acuerdo con las normas ISO y ha participado activamente en la definición y elaboración del manual de ecodiseño de IHOBE.

La experiencia previa ha facilitado actuar en la fase de diseño, analizando todo el ciclo de vida del producto -desde la selección de materiales hasta su posterior reutilización o reciclado- y evaluar las posibilidades de mejora desde el punto de vista técnico, económico y medioambiental.

El proceso se inicia en el Negocio de Lavado, ya que después de hacer un análisis de todos los negocios, se ve que es el producto más estable, sin reconversión de plataforma y donde se han realizado proyectos previos de análisis del ciclo de vida.

El proyecto ha consistido en sistematizar el proceso de innovación y desarrollo de productos teniendo en cuenta los criterios de ciclo de vida de los productos, establecidos en la metodología de ECODISEÑO (7 pasos de IHOBE) habiendo certificado todo ello según la norma UNE 150.301, y actualizado a día de hoy, dicho certificado en base a la norma ISO 14006.

La aplicación de este proceso certificado permite la integración de criterios ecológicos a tener en cuenta durante el proceso de lanzamiento de productos, a través de la aplicación de técnicas para el análisis del ciclo de vida del producto.



Para conseguir la implantación del proceso ha sido necesario seguir los siguientes pasos.

- Formación, sensibilización y competencia profesional.
- Planificación del diseño y desarrollo.
- Elementos de entrada para el diseño.
- Revisión del diseño y desarrollo.
- Verificación del diseño y desarrollo.
- Seguimiento y medición.
- Auditoría del sistema de gestión ambiental del proceso de diseño y desarrollo.
- Revisión por la dirección.



➤ Recursos empleados

La implantación en el negocio de lavadoras tuvo una duración de 10 meses, gracias al conocimiento del sistema de gestión medioambiental; un coste aproximado de 60.000€ y la dedicación completa de una persona y de tres a tiempo parcial.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- Mejora ambiental de los productos.
- Introducción del concepto de ciclo de vida y eco-diseño en I+D.
- Disponibilidad de una base de datos medioambientales de producto.
- Posibilidad de medir la evolución de mejora medioambiental en el producto.
- Capacidad para dar respuesta a los requisitos de nuevas legislaciones (RoHS, WEEE, y ErP) y de adaptarnos más fácilmente a futuras legislaciones y normativas.
- Reducción de costes en el proceso de diseño.
- Cuantificación del concepto diseño ecológico en base a una herramienta lo que permite valorar objetivos, mejoras, etc, ayudando a la toma de decisiones en diseño con el ciclo de vida. Aproximadamente un 80% de los impactos generados durante el ciclo de vida de un producto se pueden mejorar en la fase de diseño.
- Imagen de marca y reputación.
- Posibilidad de utilización de un certificado de diseño ecológico aplicable al catálogo de productos.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Entendemos que el desarrollo de actividades, así como los productos a lo largo de todo su ciclo de vida, produce impactos ambientales y que es importante disponer de metodología para conocer el potencial de mejora medioambiental de los productos.



Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, S.C.L. Proyecto Medicool

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, S.C.L.
LOCALIZACIÓN: **Santomera (Murcia)**
AÑO DE CONSTITUCIÓN: **1.950**
FORMA JURÍDICA: **Sociedad Cooperativa**
PRESIDENTE: **Carlos Covés López**
TLF DE CONTACTO: **609 369 582**
EMAIL: **fundacion@hefame.es**
WEB: **www.hefame.es**
FACTURACIÓN: **1.107.404 M.**
Nº EMPLEADOS: **878**
SOCIOS: **3.849.**
SECTOR: **Farmacéutico**
MERCADOS EN LOS QUE OPERA: **Internacional.**
RESPONSABLE DEL PROYECTO: **Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo, S.C.L.**

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

El proyecto Medicool, tiene como objetivo principal la validación, demostración y transferencia de un sistema de frío solar utilizado para la climatización de las grandes naves de almacenamiento de productos farmacéuticos.



Se pretende reducir las emisiones de CO₂ en más de 190 toneladas por año, así como la emisión de óxidos de azufre y nitrógeno.

El Proyecto Medicool está reconocido como Proyecto Life en la Comunidad Europea (Life 10/ENV/E/456) y financiado con la colaboración del programa Life de la Comunidad Europea.

El proyecto se basa en la aparente paradoja del uso del calor que puede aportar el sol para generar frío. ¿Cómo se produce frío? Utilizando la energía del sol a través de un proceso, que consiste en el calentamiento de un fluido primario poniéndolo en contacto con la radiación solar por medio de un gran

conjunto de captadores solares térmicos por los que se hace circular el fluido. Este fluido cederá, a través de intercambiadores de calor, a un fluido secundario que alimenta una máquina enfriadora según ciclos de sorción. Dicha máquina enfriadora, dependiendo del ciclo que desarrolle necesita de un fluido caliente a unas determinadas condiciones de temperatura para generar frío (pérdida de calor) a otro fluido terciario, además de una torre de refrigeración para la evacuación de calor. Es el fluido terciario el que se encarga de refrigerar el aire a través de los equipos de climatización para mantener la temperatura en las condiciones adecuadas.



El desarrollo del proyecto contempla las siguientes acciones:

- Construcción de una planta que supone la primera instalación a escala real de esta tecnología de frío solar, con una potencia colectora de 2,2MW en la cubierta de una nave con una superficie de más de 20.000 m².
- Desarrollo de acciones de difusión de actividades y resultados del proyecto.
- Acciones de transferencia de resultados a otras instalaciones con problemáticas similares.
- Placas fotovoltaicas instaladas desde el año 2011 en el recinto de la empresa que vierten la electricidad a la red eléctrica.
- Placas térmicas que a través de un sistema de absorción del calor utilizando aceite, generan y transforman en frío la energía solar.



➤ Recursos empleados

El proyecto cuenta con la financiación del Programa LIFE con un plazo de realización de septiembre de 2011 a noviembre de 2014.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- Los resultados esperados son algunos de los siguientes:
 - Un ahorro energético de 795.000 kWh.
 - Una reducción de emisiones de 190 toneladas de dióxido de carbono anuales.
 - Menor demanda energética.
 - Si sumamos a estos datos la producción de calor para calefacción, los ahorros ascienden a 1.130.000 kWh/año y 263 toneladas de CO₂.
- Reputación de empresa innovadora y comprometida con el medio ambiente.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí, de hecho uno de los resultados esperados del proyecto es la transferencia de esta solución tecnológica a otros almacenes con similares características ya que esta instalación comprometida con el medio ambiente, marca un modelo a imitar entre el mundo empresarial, no sólo farmacéutico.





La Luna Gestión de Servicios, S.Coop.

Apostamos por el transporte sostenible

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La práctica consiste en la puesta en marcha del servicio de mensajería y paquetería en bicicleta en las ciudades de Gijón y Oviedo, así como la combinación bici + tren entre ambas ciudades.



Tradicionalmente las empresas de mensajería y reparto han utilizado los vehículos a motor para el reparto en las ciudades, lo que implica un mayor coste y un impacto sobre el medio ambiente. Durante viajes por otros países nos dimos cuenta de que esta forma de reparto era habitual en países como Alemania o Dinamarca.

La utilización de bicimensajeros para el reparto de sobres y pequeña paquetería, así como la utilización de bicicletas con remolque trasero acoplado para el reparto de mediana paquetería (de hasta 50 kilos) es una alternativa al reparto tradicional con unos índices de fiabilidad iguales o superiores y además sin emitir gases contaminantes.

Por otro lado, al disponer de este servicio de mensajería en dos ciudades que tienen un movimiento permanente de documentación y mercancías, se establecen servicios de transporte entre Gijón y Oviedo mediante el tren de cercanías.

Existe un servicio permanente entre ambas ciudades, estableciéndose distintas opciones de recogida/entrega en función de las necesidades de los clientes (servicio semiurgente, servicio 24 horas, servicio mediodía...).

Es quizá la única experiencia de transporte sostenible interprovincial que se realiza en España.

La puesta en marcha de este servicio, no solo redundará en una mejora de los servicios de mensajería y paquetería, sino que además se beneficiarán: por una parte, los clientes que obtienen un servicio con unos costes inferiores y por otro, el resto de la sociedad que se beneficia de disfrutar de una ciudad sin vehículos a motor con el impacto que en contaminación, ruidos y molestias supone.

Con este servicio de bici + tren estamos eliminando una furgoneta que haría 240 km diarios / 5.000 km al mes.



➤ Recursos empleados

Los recursos de los bicimensajeros son muy sencillos:

- Bicicleta.
- Bolsa de bicimensajero.
- Albaranes.
- Equipación /uniformidad.
- Remolque para los repartos de paquetes grandes.
- Abono mensual de cercanías para los traslados en tren.
- Telefonía móvil.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Los clientes reciben un mejor servicio y se les hace partícipe de que contribuye además a mejorar el medio ambiente y la circulación en la ciudad.

Para la empresa supone ahorro en costes de mantenimiento de vehículos, amortizaciones y en gasto de combustible.

La ciudadanía nos percibe como “la mensajería en bici”, “los de las bicis”.

El proyecto se ha demostrado claramente alternativo a las formas de reparto tradicional, pues ya son 18 años desde su puesta en marcha.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Esta práctica es replicable en otras organizaciones que se dediquen a la mensajería y el transporte de pequeña paquetería en núcleos urbanos que cuenten con una densidad de población media de por lo menos 250.000 habitantes.

Además para llevar a cabo el transporte en combinación con otros medios de transporte colectivo se ha de contar con empresas de transporte público (principalmente tren de cercanías) y que el área de servicio esté igualmente poblada para optimizar los trayectos con un número de envíos aceptable para que sea rentable.



TIV Menorca, SLU

Sensibilización y Educación Ambiental

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

TIV Menorca, SLU es una empresa de inserción promovida y propiedad de Cáritas Diocesana de Menorca, creada para gestionar la única planta de tratamiento de residuos voluminosos que hay en la isla. Aquí se gestionan residuos como muebles, colchones, electrodomésticos, embalajes industriales, plásticos, metales, etc.



La misión de TIV Menorca es trabajar por la inclusión social de colectivos en riesgo de exclusión, a través de la inserción laboral, en el sector de los residuos. De esta manera, los objetivos de TIV Menorca se pueden definir de la siguiente manera:

- **Medioambiental:** garantizar la correcta gestión de los residuos voluminosos, evitando el vertido de residuos primarios y fomentando la reutilización y el reciclaje.
- **Social:** trabajar por la inclusión social de colectivos desfavorecidos a través de la inserción laboral.
- **Sensibilización:** ser un agente dinamizador de la sociedad para concienciar a la población en materia social y medioambiental.

El proyecto de sensibilización y educación ambiental de TIV Menorca, responde al último de estos objetivos. De esta manera, el proyecto pretende desarrollar una serie de actuaciones para dar a conocer a la empresa y sensibilizar a la población sobre el consumo responsable, el ahorro energético, el uso eficiente de los recursos y la correcta gestión de los residuos, especialmente los voluminosos. Dentro de estas actuaciones podemos destacar:

- **Realización** de visitas escolares a la planta de residuos.
- **Elaboración** de una exposición de objetos fabricados con material reciclado.
- **Elaboración** de material educativo (carteles interior de la nave, revistas, folletos...).
- **Diseño** de una página web.
- **Elaboración** de trípticos informativos para dar a conocer la empresa y las actividades que en ella se desarrollan.



➤ Recursos empleados

El proyecto se diseñó para desarrollarse durante diez meses, pero con la intención de tener continuidad. En el desarrollo del proyecto se implicó a todo el personal de la empresa, que participó en diferentes etapas, desde la elaboración de la exposición hasta la participación en las visitas de las escuelas. El proyecto fue coordinado por la tutora social de la empresa de inserción con el soporte del jefe de planta, la jefa de administración y el gerente de la empresa.

El presupuesto del proyecto fue de 19.728,42 €, financiado en un 82,54% con fondos europeos a través de la "Associació LEADER Illa Menorca". El resto fue asumido por la empresa.



➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

• En el negocio:

- Aumento de las entradas de residuos a planta, producto de un mayor conocimiento por parte de la población menorquina, particulares e industriales.
- Mejora de la separación de los residuos en origen, antes de que lleguen a planta, lo que produce una reducción de las operaciones de selección y clasificación en planta y disminuye la cantidad de impropios o residuos no deseados.
- Mejora de la calidad del servicio.
- El aumento de la actividad también permite mejorar e incrementar los procesos de inserción.

• En la reputación:

- Fortalecer su imagen de empresa comprometida con el desarrollo sostenible de la isla.
- Ser un referente de iniciativa empresarial de inserción socio laboral.
- Ayudar a la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí, sobre todo en las que trabajan en el sector medio ambiental y promueven la inserción laboral. Iniciativas como estas ayudan a poner en valor las actividades que desarrollan las empresas de inserción.



Sociedad



- Asociación Catalana para la Promoción de las Personas Sordas
- Consum, S. Coop. V.
- Facility Services Alentis
- Gredos San Diego, S.Coop. Mad.
- Mutual Médica

- **Bajo el término** “Sociedad” englobamos la dimensión social externa de la responsabilidad social corporativa. Dicha dimensión recoge las relaciones de las empresas con sus distintos grupos de interés: las comunidades locales, los proveedores, los socios, las ONGs, los medios de comunicación, etc. Asimismo, se considera el ámbito de los derechos humanos y los asuntos sociales y medioambientales de carácter global, tales como la pobreza, la marginación social, la escasez de bienes esenciales o el cambio climático.
- **En la actualidad**, las empresas que están integrando la dimensión social externa en sus organizaciones, realizan los siguientes tipos de actuaciones:
- Adopción de códigos de conducta en materia de derechos humanos.
 - Adhesión a iniciativas internacionales.
 - Rendición de cuentas a los grupos de interés a través de memorias de sostenibilidad.
 - Implantación de un sistema de gestión de los grupos de interés.
 - Proyectos de cooperación al desarrollo.
 - Actividades de patrocinio y mecenazgo.
 - Voluntariado corporativo.
 - Apoyo al desarrollo socio económico de la comunidad a través de la creación de empleo, proyectos de naturaleza social, medioambiental, formativa o cultural.
 - Creación de alianzas público-privadas.
 - Colaboración con distintas organizaciones y asociaciones.
 - Apoyo a actividades lúdicas, deportivas o culturales a nivel local.
 - Introducción de criterios de responsabilidad social corporativa en la política de compras.
- **Debido al abanico** tan amplio de iniciativas en materia social, conviene recordar que las empresas, en función de su estrategia, sus impactos o sus grupos de interés optarán por implementar unas u otras.
- **En el caso** de las entidades que conforman la economía social existe un vínculo natural con la sociedad y el territorio en el que operan. De hecho, estas formas de empresas surgen como respuesta a determinados problemas sociales y económicos desatendidos.
- **La naturaleza social** se manifiesta también en algunos de los principios orientadores de la economía social: primacía de la persona y del fin social sobre el capital, aplicación del resultado obtenido al fin social, compromiso con el desarrollo local, cohesión social, creación de empleo estable y de calidad o inserción de personas en riesgos de exclusión.

- **En su mayoría** surgen por los motivos siguientes:
 - Existencia de una demanda social para solucionar una crisis o determinados problemas sociales. Por su propia naturaleza, la economía social ha sido pionera, desde sus orígenes, en ofrecer respuestas innovadoras a las nuevas necesidades sociales.
 - Ayudar a corregir algunos desequilibrios de los mercados de trabajo como el desempleo, la inestabilidad y la exclusión social. Las cooperativas de trabajo asociado y las empresas controladas o propiedad de sus trabajadores son las que han desempeñado un papel más activo en este ámbito.
 - Prestar servicios allí dónde el sector lucrativo falla en su provisión. De esta manera se garantiza el acceso a los servicios sociales y económicos a los grupos más vulnerables (pobres, mujeres, discapacitados, trabajadores no especializados, inmigrantes, etc.)

- **Otra variable** que define a la economía social es su compromiso con el territorio y su contribución en términos de solidaridad, cohesión social y vertebración del territorio. Por ejemplo, las cooperativas agroalimentarias cumplen un papel importante en el desarrollo de las áreas rurales, creando empleo y riqueza, mejorando la competitividad de la zona y evitando la despoblación.

- **Asimismo**, es destacable el papel de las empresas de inserción, los centros especiales de empleo y las cooperativas sociales, en la integración en el mercado de trabajo de los colectivos más vulnerables, como las personas con discapacidad o en situaciones de marginación y pobreza.

- **En definitiva**, y especialmente en los momentos actuales, es innegable la capacidad de la economía social para corregir importantes desequilibrios económicos y sociales; y contribuir al logro de diversos objetivos de interés general. En cualquier caso, esta realidad también impone algunos desafíos como los que se citan a continuación:
 - Mostrar a la sociedad tanto su contribución social como las ventajas de actuar bajo las distintas formas jurídicas de la economía social.
 - Fomentar las alianzas público-privadas.
 - Avanzar en la gestión de los grupos de interés.
 - Invertir en innovación para detectar nuevas necesidades, demandas y exigencias en materia social.
 - Fomentar el emprendimiento social.



Asociación Catalana para la Promoción de las Personas Sordas

Política de compras con retorno social

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
Asociación Catalana para la Promoción de las Personas Sordas

LOCALIZACIÓN: *Barcelona*

AÑO DE CONSTITUCIÓN: *1992*

FORMA JURÍDICA: *Asociación*

PRESIDENTE: *Raimon Jané Campos*

TLF DE CONTACTO: *93.210.55.30*

EMAIL: *acapps@acapps.org*

WEB: *www.acapps.org*

FACTURACIÓN: *249.000 €*

Nº EMPLEADOS: *8*

SOCIOS: *826*

SECTOR: *Tercer Sector*

MERCADOS EN LOS QUE OPERA: *Nacionales*

RESPONSABLE DEL PROYECTO: *Junta directiva de ACAPPS / Susana Díaz García, Coordinadora Institucional*

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

El origen de esta buena práctica nace en el año 2010 cuando ACAPPS decide trabajar en el desarrollo de todos los procedimientos de la entidad: los procesos clave, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo. En el caso de los procesos de apoyo, se analizó cómo la asociación quería establecer su política de compras y qué criterios en consonancia con su misión se debían utilizar para escoger sus proveedores. El factor económico era un criterio pero éste no debía ser el único: ¿todos los proveedores son válidos?

Se realizaron las siguientes actividades:

- **Se estableció** un proceso de trabajo interno en la entidad sobre dónde y por qué utilizar unos proveedores y no otros.
- **Se definieron** los criterios de elección de proveedores de acuerdo a la misión:
 - Optar por aquellas empresas que han colaborado con la entidad a través del Servicio de Inserción Laboral y/o que tienen, en su equipo humano, personas con discapacidad.
 - En el caso de contratar servicios adicionales o complementarios, utilización de productos elaborados por Centros Especiales de Trabajo con empleados/as con discapacidad o enfermedad mental.
 - Contratación de servicios de cooperativas sociales, es decir, empresas socialmente responsables y que reinvierten sus beneficios en la creación de empleo social.
 - Por último, aquellas empresas que dediquen sus beneficios a entidades sociales y que su política de integración contemple el cumplimiento de la LISMI como sistema de contratación.

- **Para gestionar** la información se estableció una herramienta común para compartir la información, llamada ADMIN, donde se volcaban todos los datos de las empresas y entidades sociales con la que colaboramos y las gestiones realizadas desde los diferentes departamentos.

En todo el proceso se valoró que la inversión que se iba a realizar al contratar un servicio, reinvirtiera en políticas sociales y crease empleo de personas con discapacidad o colectivos con especiales dificultades. Es decir, que la cantidad económica a destinar fuera en beneficio para el ámbito social, en general, y el colectivo de la discapacidad, en particular.

Otros de los factores cruciales en este proceso fue la política de transparencia que se realizó alrededor de los proveedores que se contratan. Dando a conocer en todo momento los procesos, valores y responsabilidad con el ámbito social de la Asociación.



➤ Recursos empleados

- El periodo de realización y definición de los procedimientos fue a lo largo del 2010. Se contó, durante cinco meses, con el apoyo de una consultora externa con reuniones de trabajo semanales. El coste se computa como una inversión.
- Las personas involucradas en el proceso fueron los ocho miembros de la Junta Directiva de ACAPPS y el equipo técnico de quince profesionales.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Impacto

- Aumento de la ocupabilidad de las personas sordas, es decir creación de puestos de trabajo.
- Mejora la imagen corporativa de entidad socialmente responsable y las actuaciones son coherentes con la misión.

Repercusión

- Fidelización de empresas.
- La dirección de la entidad y su equipo técnico mantienen un constante compromiso para que la labor social sea un tema de todos y se favorezca así la reinversión y el apoyo al tercer sector. Es una forma de trabajar en red que nos beneficia mutuamente.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí, por supuesto. La responsabilidad social es un valor y deber que debemos aplicar, en primer término, las entidades que trabajamos en el tercer sector. Si compartimos estos valores y esta responsabilidad, nos estamos ayudado mutuamente tanto social como económicamente. De hecho cuando realizamos acciones con otras entidades del sector extrapolamos estos criterios en las actividades comunes y son bien recibidos.



Consum, S. Coop. V. Programa "PROFIT" de gestión responsable de alimentos

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

A través del Programa "PROFIT" y garantizando la seguridad alimentaria, se ha estandarizado la donación de productos, principalmente de productos envasados, a múltiples entidades sociales.

➤ Consum retira estos productos para garantizar la vida comercial, pero que aún no han llegado a caducidad y son aptos para consumir.

Hay varias líneas de actuación definidas:

- **Donación** en casi la totalidad de supermercados Consum.
- **Donación** en las centrales logísticas de Valencia, Barcelona y Murcia.
- **Escuelas de frescos** en Valencia, Barcelona y Murcia.





➤ Recursos empleados

Los alimentos son recogidos en los diferentes centros de Consum, directamente por los voluntarios de las entidades sociales, reduciendo el tiempo para su entrega y facilitando su consumo más inmediato a quien más lo necesita.

Prácticamente participa toda la organización, y en esa implicación radica uno de los aspectos de éxito del programa. La satisfacción personal que consigue es lo que añade valor a la acción.

- El personal de tienda revisa diariamente los lineales, guardando en condiciones de seguridad alimentaria, los alimentos que donará de inmediato.
- Las centrales, también en su gestión diaria, retiran del circuito de la venta los productos que no son comercializables, y como son no perecederos, establecen una frecuencia de donación adaptada a las existencias.
- Desde Formación, se programan las sesiones de aprendizaje de los profesionales de las secciones de frescos (carne, pescado, charcutería y hornopastelería), y se coordina al final de cada jornada su entrega a las entidades sociales.

El tiempo invertido en aplicación de la operatoria definida en cada tipo de centro de Consum es el coste que, añadido al producto donado, valoramos, y que podemos establecer en una hora más de trabajo diario por centro. No se ha cuantificado porque es la aportación de las personas de Consum al programa PROFIT, y porque entendemos que realmente quien realiza el mayor esfuerzo en el programa son los voluntarios de las entidades sociales con su trabajo solidario y constante, que hacen que día a día lleguen esos alimentos a quienes más lo necesitan.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

El proyecto puesto en marcha desde 2011, ha estandarizado todos los procesos de donación de alimentos que en Consum se habían llevado a cabo de manera aislada.

El resultado es muy satisfactorio para todos; tanto para los voluntarios de las entidades sociales, como para todo el equipo de personas de Consum.

El eco mediático del programa ha propiciado que más empresas de la distribución realicen acciones solidarias en este sentido.

Los datos acumulados del programa PROFIT sólo en 2012 ha supuesto la entrega de más de 800.000 kg. de alimentos, lo que supone más de tres millones de euros.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí. En todos los ámbitos / organizaciones que se lo planteen, sencillamente adaptando el modelo de actuación a la estrategia definida en cada organización.



Facility Services Alentis

Creación de empleo para personas con discapacidad en Alentis

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

Alentis, compañía especializada en externalización de servicios y facility, ha cerrado el ejercicio 2012 superando los 2.000 trabajadores con discapacidad contratados en sus distintas áreas de negocio.

La compañía, perteneciente a la Corporación Empresarial de la ONCE, cuenta con tres centros especiales de empleo, uno en el área de limpieza y medio ambiente, otro en el área de servicios y el tercer CEE orientado al mercado de oficinas y despachos.



Alentis es pionera desde hace más de 25 años en la inserción laboral de personas con discapacidad en el sector servicios, ampliado en la actualidad su compromiso por la inclusión. Esta apuesta empresarial se traduce en una adaptación del trabajador a su puesto y un seguimiento de su desempeño.

Alentis cuenta a 31 de diciembre de 2012 con una plantilla en España formada por un total de 16.693 empleados distribuidos en sus 33 sedes, de los que 2.002 tienen alguna discapacidad.

Pese a la crisis económica que está afectando de forma importante a las empresas españolas, esta compañía ha incrementado desde el año 2008 en un 35% el personal con discapacidad en su plantilla.

Alentis mantiene, de esta forma, su seña de identidad que le hace ser pionera en la integración laboral de personas con discapacidad en el sector servicios y facility.

Las actividades llevadas a cabo para la consecución de esta práctica se han basado en tres principales aspectos:

- **Identificación** de perfiles sujetos al objeto del proyecto.
- **Acciones** de sensibilización y concienciación. Talleres de concienciación y sensibilización con los Dptos. de Selección, con el objetivo de favorecer la integración y el empleo inclusivo, de personas con algún tipo de discapacidad.
- **Visitas** a instalaciones de clientes, tanto de clientes actuales como de algunos que pueden comenzar su relación comercial con nosotros. Estas visitas nos han permitido conocer de primera mano los puestos de trabajo que son solicitados al Dpto. Selección y los requerimientos específicos de su ajuste. Facilitando el éxito de los procesos de selección y optimizando la inclusión de trabajadores con discapacidad.
- **Cuñas publicitarias** para incrementar el reclutamiento de candidatos dirigidos a Alentis.
- **Adaptación** de la persona al puesto de trabajo y seguimiento en su desempeño.



➤ Recursos empleados

Este proyecto se ha coordinado desde el Dpto. de Recursos Humanos con acciones que empezaron en enero de 2012 y actualmente sigue vigente.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Las personas con discapacidad son protagonistas del éxito de Alentis aportando a todos los integrantes del equipo su capacidad diaria de superación, espíritu y fuerza, que sumado a la identidad de nuestro accionista ONCE marcan en Alentis una singularidad, referente hoy en día en nuestra sociedad.

Impactos positivos

- Compromiso social hacia la inclusión de personal con discapacidad en la organización.
- Se han creado estrategias de solución, para afrontar diferentes situaciones que se pueden dar en la contratación de personal con algún tipo de discapacidad.
- Mejora del clima laboral.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Si, por su puesto. Desde Alentis se está trabajando con las Direcciones de Recursos Humanos para proyectar estas iniciativas a otras organizaciones tanto internas como externas.



Gredos San Diego, S.Coop. Mad

**GSD comprometida con la labor
de ACNUR con los refugiados**

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

Esta buena práctica tiene su motivación en el compromiso adoptado por GSD de ser una empresa cooperativa donde la misión, visión y los valores que defienden, responden a un modelo de empresa socialmente responsable.



Enmarcada en el desarrollo del Convenio de colaboración entre la Fundación GSD y el Comité Español de ACNUR, el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados, suscrito el 29 de noviembre de 2006, se concreta en diversas campañas de solidaridad, que se realizan durante todo el año, y abarcan desde la sensibilización, para dar a conocer determinados proyectos sociales, a acciones para la captación de recursos para los mismos como la venta de camisetas, etc.

Las aportaciones que GSD recauda en las diversas campañas de solidaridad se destinan a la financiación de proyectos específicos de ayuda a comunidades de refugiados como: la construcción de una escuela en Zmequeque (RD Congo), de un centro cultural para jóvenes en Kenia o de una casa para ancianos en Colombia. Tan importante se considera la recaudación de fondos como la sensibilización y la difusión

a través de las familias de los alumnos, algo más de 13.000, los cuales son además educados en un comportamiento de ciudadano socialmente responsable. La labor de colaboración y difusión se refuerza con la publicación anual de la Agenda Escolar de la cooperativa que está dedicada a ACNUR y los refugiados.

Destacar que durante el curso 2010-2011 se lanzó la campaña "Huertos domésticos en Dadaab" consistente en la venta de semillas en los colegios de GSD para la construcción de huertos verticales de hortalizas para autoconsumo de mujeres y niños refugiados. En esta campaña los alumnos GSD participaron en la confección de las cajitas de semillas como forma de colaboración y sensibilización ante la situación de este campo y la Cooperativa GSD aportó todos los materiales para su posterior venta; la recaudación íntegra se destinó al proyecto de Dadaab.

➤ Recursos empleados

En la acción solidaria con ACNUR se implica toda la Comunidad Educativa de GSD, abarcando a padres, alumnos y trabajadores de la cooperativa. Dichas actividades han contado también con la activa colaboración de la Asociación Cultural GSD, Club Deportivo GSD y el Coro Gospel de Madrid.

Con respecto a los recursos económicos procedentes de las actuaciones realizadas, en los dos últimos años se han aportado a ACNUR:

- Año 2010: 45.136\$ como recoge el Informe global de UNHCR.
- Curso 2011-2012: 33.000€.



➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

En el último Informe global de UNHCR se cita a Gredos San Diego como gran donante especial español, que además de aportar fondos para los refugiados, desempeña una gran labor de sensibilización y educación a través de la participación directa de alumnos y familiares en algunas de las iniciativas específicas para la cooperación al desarrollo, difundiendo la situación de los refugiados y la labor de ACNUR para asistirlos y protegerlos.

El gran impacto de GSD es propiciar ciudadanos socialmente responsables a través tanto de su colaboración con ACNUR, como en el apoyo a la diversidad, a la integración de personas con discapacidad, a la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar y a la educación en valores sociales y medioambientales.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Cualquier organización puede llevar a cabo esta labor, tan solo tiene que tener un comportamiento socialmente responsable con las personas que tienen mayor necesidad en la sociedad actual.

Aunque en esta práctica existe un componente que es diferencial en la cooperativa y que sólo sería aplicable a instituciones educativas en el sentido de que hablamos de sensibilización a los alumnos, que cada año se realiza a través de las agendas escolares, actividades en el aula, etc.





Mutual Médica

Ayudas aseguradoras y de investigación para médicos jóvenes

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

El Consejo de Administración de Mutual Médica, consciente del papel que desempeña el médico joven en nuestro país, desde hace más de 20 años decidió comprometerse socialmente con el médico joven.



Las dos áreas en las que el Consejo ha dedicado sus esfuerzos son:

- **El área de la investigación** con el fin de ofrecer al médico joven una ayuda para que pueda llevar a cabo sus proyectos de investigación en el propio centro en el que está trabajando. Así, en el año 1990 se crearon los Premios a la Investigación de Mutual Médica dirigidos única y exclusivamente al médico joven. Este año ha sido la edición XXII, con un éxito notable de reconocimiento. Para participar en los premios, el candidato deberá estar en su último año de residencia o haberla terminado en los dos años anteriores. Existe un primer premio dotado con 9.000 euros y dos accésits de 3.000 euros cada uno. El jurado está formado por tres miembros nombrados por el Consejo de Administración de Mutual Médica. En la última convocatoria se presentaron 108 trabajos de una gran variedad de especialidades: psiquiatría, pediatría, cardiología, aparato digestivo, neurología, etc. El trabajo ganador de la XXII edición de estos Premios a la Investigación era de la especialidad de Dermatología.

- **El área aseguradora:** en 1994 se creó un producto asegurador específico para el médico joven llamado Mutualista Joven, el cual ofrecía un seguro de asistencia en viaje y coberturas en caso de baja laboral. El primer año es de carácter gratuito y a partir del segundo año, se ofrece una cuota reducida.





➤ Recursos empleados

Las áreas involucradas para llevar a cabo la práctica son las siguientes:

- Área Técnica: dos personas.
- Área Marketing: una persona.
- Área Comercial: todo el equipo comercial.
- Comunicación: dos personas.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

La apuesta de Mutual Médica con el médico joven refleja tanto el compromiso social de la entidad como una imagen de entidad competitiva e innovadora.

La puesta en marcha de este tipo de proyectos va encaminada a fomentar una sociedad más responsable tanto desde el punto de vista del que presta los servicios como del que los recibe.

Si tenemos médicos mejor asegurados en su práctica habitual, podrán dedicar sus esfuerzos a la medicina y ello redundará en una mejor atención al enfermo.

Si tenemos médicos mejor preparados (investigación) redundará en un beneficio para la sociedad en forma de mejoras aplicables a la práctica médica habitual.

En definitiva, dicho proyecto ha contribuido de forma directa a crear valor para la sociedad.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Esta práctica es aplicable en las organizaciones como mutualidades profesionales: velando por la tranquilidad de sus profesionales obtendremos, toda la sociedad, mayores ventajas y se creará valor añadido.

Gestión de los Recursos Humanos



- 
- Fundación Ilundain
 - Fundación ONCE y Grupo Fundosa
 - Granada La Palma, S.C.A.
 - Mutua Madrileña
 - Tasubinsa
 - Textils Mora, SAL

- **La gestión de los recursos humanos** constituye una de las piezas clave para el éxito de las organizaciones en términos de productividad, competitividad y reputación de la compañía, entre otras cosas. Para conseguir dichos objetivos las empresas ya no pueden limitarse a ofrecer a sus empleados incentivos económicos debido a que los intereses y expectativas de estos se sitúan más allá del aspecto puramente salarial.
- **En este contexto**, la responsabilidad social corporativa introduce en el área de Recursos Humanos de las empresas otras variables, las cuales se citan a continuación:
- Formación y capacitación.
 - Desarrollo de carrera profesional.
 - Gestión del talento.
 - Estabilidad de la plantilla.
 - Conciliación de la vida personal y laboral.
 - Salud y seguridad en el trabajo.
 - Igualdad de oportunidades y diversidad.
 - Comunicación y participación interna.
 - Equidad salarial.
 - Beneficios sociales.
- **Las compañías que destacan** por una gestión responsable de sus recursos humanos logran atraer a candidatos cualificados, retener a los mejores talentos, motivar y conseguir un mayor compromiso con la misión de la compañía, mejorar la comunicación, promover la innovación y obtener mayores niveles de participación. En definitiva, se convierten en lugares atractivos para trabajar.
- **En el caso de la economía social**, hay que vincular algunos de los principios que la orientan a algunas de las variables anteriores. De hecho, no se puede olvidar que el primer principio de las empresas de la economía social se formula como “La primacía de la persona sobre el capital”.
- **En materia** de estabilidad en el empleo, y especialmente en una situación socio económica como la actual, la economía social está siendo capaz de mantener una mayor estabilidad en el empleo debido a sus características específicas (por ejemplo, en el caso de las cooperativas y sociedades laborales un porcentaje elevado de los trabajadores son socios), su mayor flexibilidad y capacidad de resistencia, así como su mayor implicación con el proyecto empresarial y personal. Asimismo, determinadas empresas de la economía social han sido creadas por trabajadores con el propósito de crear o mantener su empleo.

- **En relación** a la comunicación y participación interna, la gestión democrática de las entidades de economía social implica altos niveles de participación, especialmente, en el proceso de toma de decisiones.
- **Por otro lado**, en la sociedad hay colectivos que suelen ser discriminados por cuestiones variadas tales como el género, la raza, la edad, las condiciones socioeconómicas, etc. Sabiendo de estas dificultades, hay empresas que diseñan políticas dirigidas explícitamente a integrarlos en el mercado laboral como una forma de generar un ambiente de trabajo diverso e inclusivo.
- **En el caso** de la economía social, según el estudio “El impacto socioeconómico de las entidades de economía social” realizado por CEPES y Abay Analistas Económicos y Sociales, una de las principales contribuciones de la economía social es la ocupación de colectivos de trabajadores que habitualmente muestran dificultades de acceso al empleo. Así, las entidades de economía social emplean en mayor medida a mujeres mayores de 45 años, personas mayores de 55 años, personas con discapacidad, personas en situación o riesgo de exclusión y personas con baja cualificación.
- **Respecto** a otras variables como la formación, el desarrollo de carrera, la gestión del talento, la conciliación o la seguridad y salud laboral, aunque no disponemos de datos cuantitativos, es conocido el esfuerzo realizado en estos ámbitos desde Organismos como la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, CEPES o las iniciativas puestas en marcha por las distintas entidades. Las buenas prácticas contenidas en este capítulo son un claro ejemplo.
- **Abordar con éxito** los nuevos retos: competitividad, internacionalización, innovación, búsqueda de nuevos nichos de mercado, etc., exige contar con las personas capaces de protagonizarlas. De esta manera, se debe seguir apostando por el conocimiento, la educación y formación de las personas que integran la economía social.





Fundación Ilundain. Centro de Inserción Laboral

**Nuevo modelo organizacional:
Unidades de Apoyo y Sistema
General de Bienestar
Organizacional**

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

Fundación Ilundain. Centro de Inserción Laboral

LOCALIZACIÓN: Ilundain (Navarra)

AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1984

FORMA JURÍDICA: Centro de Inserción Laboral, enmarcado dentro de una fundación.

PRESIDENTE: Eugenio Lecumberri Seviné

TLF DE CONTACTO: 948 339 004

EMAIL: fundacion@fundacion-ilundain.com

WEB: www.fundacion-ilundain.com

FACTURACIÓN: El CISL tiene una facturación de 550.000 euros. Los ingresos de la Fundación Ilundain, contando todos sus programas ascienden a 5.900.000 euros

Nº EMPLEADOS: Fundación Ilundain cuenta con 180 empleados/as, de los cuales 28 son del CISL.

SECTOR: Servicios Sociales

MERCADOS EN LOS QUE OPERA: Nacional

RESPONSABLE DEL PROYECTO: Francisco Javier San Martín Arbilla

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

En el año 2012, se puso en marcha un nuevo modelo organizacional, basado en la participación de las personas trabajadoras. Como impulsoras de este cambio surgieron las Unidades de Apoyo, comisiones de trabajo integradas por personas de la organización con carácter voluntario y cuyo principal objetivo es fomentar la participación interna a través de la generación de ideas innovadoras.

La misión de estas **Unidades de Apoyo** es agregar valor a la organización mediante la mejora de los servicios o procesos de los diferentes programas. Las Unidades de Apoyo buscan un aumento de la participación, creando e incentivando procesos sociales e interactivos dentro de la Fundación. Estas Unidades se complementan con la creación de un **Sistema General de Bienestar Organizacional**, a través del cual se ofrece apoyo psicosocial a las personas trabajadoras de la Fundación para la prevención del estrés y del acoso, y potenciando el compromiso e identificación de los trabajadores/as en sus programas.

La metodología se ha desarrollado en colaboración con la Universidad del País Vasco.

Las actividades desarrolladas han sido las siguientes:

- **La realización** de una primera convocatoria de las Unidades de Apoyo, a la que se apuntaron 24 personas de manera voluntaria para formar parte de las diferentes Unidades de Apoyo planteadas: Estrategia, Conocimiento, Valor, Competencia y Clima laboral.
- **Desarrollo** de un plan de trabajo coordinado de cada una de las Unidades de Apoyo.
- **Presentación** a toda la organización de las ideas aportadas por las Unidades de Apoyo y su posterior estudio y puesta en práctica.
- **Elaboración** de un protocolo de prevención e intervención de acoso sexual, por razón de sexo, por orientación sexual o identidad de género.
- **Apoyo** psicológico en prevención de estrés a toda persona trabajadora que lo solicite.



➤ Recursos empleados

La participación en una Unidad de Apoyo implica una dedicación mínima de sus miembros de cuatro horas al mes de la jornada de trabajo. El tiempo de dedicación adicional se considera como aportación de valor de los miembros del grupo. Una vez constituidas cada equipo recibe una jornada de formación e inicia su actividad de forma semiautónoma durante los siguientes ocho-nueve meses, con la ayuda de un facilitador (miembro del equipo directivo) quien se encarga de facilitar la labor del equipo. En la primera convocatoria de las Unidades de Apoyo han tomado parte 21 personas de los diferentes programas de la Fundación.

En cuanto al desarrollo del Sistema General de Bienestar Organizacional, en el nuevo organigrama se ha creado la figura de Coaching, desarrollada por un psicólogo de la Fundación, quien se encarga del desarrollo de este sistema y de prestar el apoyo psicológico a las personas trabajadoras.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

En una evaluación cualitativa, se ha visto cómo las Unidades de Apoyo han mejorado el clima de participación de la organización, fomentando una mayor motivación de las personas participantes y enfocando a la organización a la búsqueda de soluciones innovadoras y creativas.

Por otro lado, se han realizado algunos proyectos como:

- Plan de Intervención en violencia de género en adolescentes.
- Manual de estilo y cambio en la señalización de la misma.
- Elaboración de un Código Ético y propuesta de creación de una comisión socio-ética.
- Dossier con propuestas de innovación para la puesta en valor del área medioambiental, mediante la puesta en marcha de nuevos productos o servicios.
- Elaboración de un calendario de actividades lúdicas dirigidas a las personas trabajadoras para el año 2013, con el fin de mejorar el clima laboral.
- Realización de vídeos en los que, basados en el aprendizaje por modelado, se muestran competencias que deben poseer los educadores.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Las Unidades de Apoyo y del Sistema General de Bienestar Organizacional, son dos propuestas aplicables al conjunto de las organizaciones. Para que en una organización emerjan las innovaciones (entendidas como creación, desarrollo y difusión de nuevas prácticas productivas) es necesario crear e incentivar procesos sociales e interactivos en cada organización.

Por otro lado, las situaciones de estrés y de acoso son comunes en la mayoría de las empresas, por lo que aplicar herramientas y estrategias para su mejora, a la vez que se potencia el compromiso de las personas trabajadoras, puede ser tenido en cuenta por el resto de organizaciones.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad y Grupo Fundosa

LOCALIZACIÓN: Madrid.

AÑO DE CONSTITUCIÓN: 1988 y 1989

FORMA JURÍDICA: *Fundación y Sociedad Anónima Unipersonal*

PRESIDENTE: *Miguel Carballada Piñeiro – Alberto Durán López*

TLF DE CONTACTO: 915 068 899

EMAIL: *ivera@fundaciononce.es*

FACTURACIÓN: 286 M€

Nº EMPLEADOS: 8.862

SECTOR: *No Lucrativo/Tercer Sector*

MERCADOS EN LOS QUE OPERA: *Inclusión sociolaboral de personas con discapacidad*

RESPONSABLE DEL PROYECTO: *Carina Escobar Manero*



Fundación ONCE y Grupo Fundosa

Gestión de Personas en la Fundación
ONCE y el Grupo Fundosa.

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La Fundación ONCE y el Grupo Fundosa han desarrollado un modelo de gestión único en el que la Discapacidad es un factor de valor añadido. La gestión de las personas constituye su pilar estratégico, y centra parte importante de los esfuerzos en la profesionalización y la gestión de equipos. Los principios de la política de RR.HH. son: empleo estable y de calidad; reclutamiento y selección especializados, formación continua, plan de desarrollo basado en la evaluación del desempeño, apuesta por la conciliación y la igualdad en el empleo, seguridad y salud en el trabajo, diálogo y participación, y promoción de la cultura institucional.

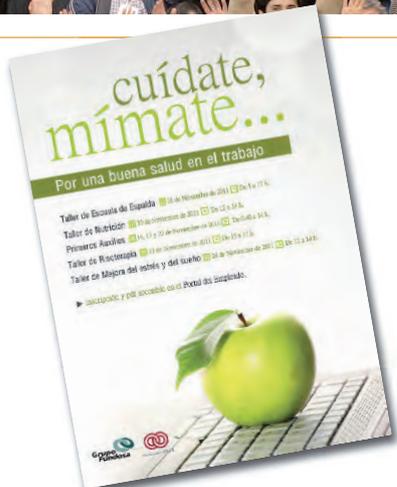


Los procedimientos de selección y contratación promueven la promoción interna y priorizan los candidatos con discapacidad, compromiso que se valora en los sistemas de remuneración variable. Es de destacar el compromiso específico con el colectivo que tiene mayores dificultades de inserción entre las personas con discapacidad, como los mayores de 45 años, mujeres, personas con discapacidad severa, personas con enfermedad mental, etc.

El Plan de Desarrollo de Recursos Humanos recoge el Sistema de Gestión del Desempeño, que contempla evaluaciones bianuales. El Plan de Actuación 2011-2015 Igualda2, en coordinación con el Observatorio de Igualdad de Oportunidades de la ONCE y su Fundación, contempla las recomendaciones específicas del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad y el Foro Europeo de la Discapacidad en esta materia.

En cuanto a la accesibilidad en el puesto de trabajo, se lleva a cabo una labor constante, como la ubicación del mobiliario idónea para facilitar la deambulación, la construcción de rampas de acceso, la adecuación de baños y comedores, ajustes en la iluminación, uso de la tecnología inalámbrica para las comunicaciones, equipos adaptados en puestos de producción, y señalización adecuada y fácilmente entendible para personas con discapacidad intelectual.

Como herramientas para el diálogo y la participación de los empleados, se encuentran en servicio el Portal del Empleado, el Buzón de Iniciativas y Mejoras, y el Servicio de Apoyo Individualizado y Profesional. Se desarrollan periódicamente encuestas de clima laboral.



Desde 2009, cuenta con el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para el personal de las sedes de la Fundación ONCE y Grupo Fundosa, y anualmente se va extendiendo a las empresas. Además, dado que la mayoría de los centros de trabajo son Centros Especiales de Empleo, cuentan con servicios especializados de apoyo personal y social, entre los que destacan atención especializada de fisioterapia, ayudas a la formación y al deporte, ayuda económica para guardería, y jornada continua y más días de vacaciones que los regulados por convenio.

Para fomentar la cultura institucional y el sentimiento de pertenencia, se desarrollan una serie de iniciativas como los Premios ONCE Años, para los trabajadores que cumplen 11 años en la casa; el Torneo Deportivo Somontes; la fiesta de verano; y la campaña de Navidad "Una Estrella Para Todos" que incluye el Concurso de Dibujo Infantil, la campaña de recogida de juguetes solidarios, en colaboración con la organización Traperos de Emaús; la Fiesta Infantil de Navidad para hijos y familiares de trabajadores; y el Concurso de Belenes de las sedes corporativas.

➤ Recursos empleados

El Grupo Fundosa cada año invierte aproximadamente 35 millones de euros en la creación de empleo, de los cuales un 71% procede del cash flow generado por las propias empresas del Grupo. Alrededor de ocho millones de euros proceden de fondos de Fundación ONCE.

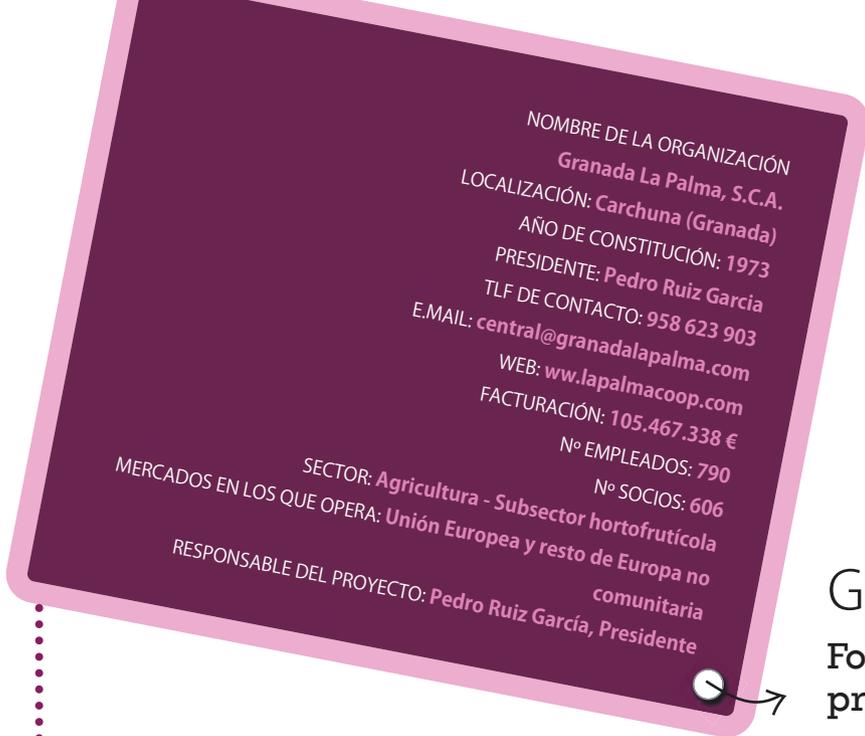
El equipo de Recursos Humanos está compuesto por 11 personas, seis de ellas con discapacidad (ocho titulados superiores, dos titulados medios y un administrativo). El presupuesto anual del Plan Director de RR.HH. supera el millón de euros.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica (a 31/12/2011)

- Una media del 70% personas con discapacidad por centro de trabajo y 302 nuevas incorporaciones en 2011.
- 60% de la plantilla con contrato indefinido.
- 55% de mujeres en plantilla, y 45% de mujeres con discapacidad.
- 45.580 horas de formación impartidas.
- 53% de la organización certificada según el estándar OHSAS 18001.
- 100% de la plantilla representada en convenios colectivos.
- Seis telecentros, cinco de ellos ubicados en entornos rurales, con 63 personas teletrabajando.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Para la Fundación ONCE y el Grupo Fundosa no se puede dissociar la rentabilidad económica de la social; así lo muestra el crecimiento del 3,5% de la cifra de negocio y el incremento neto de 302 trabajadores en 2011. El proyecto empresarial de la Fundación ONCE demuestra desde hace 25 años que las personas con discapacidad pueden liderar y llevar a cabo proyectos empresariales como las empresas que configuran el Grupo Fundosa. La experiencia de la contratación de personas con discapacidad es asumible por cualquier entidad.



Granada La Palma, S.C.A. Formación Integral para las próximas generaciones

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

Elenco de actividades, eventos y cursos de formación para posibilitar el desarrollo integral de la persona. De carácter gratuito está dirigido a los hijos de los socios y de los trabajadores de la cooperativa. Se trata de formar, guiar y finalmente atraer hacia la empresa a las mejores personas para que den continuidad al proyecto social y empresarial de Granada La Palma, S.C.A.

Origen de la idea

En el año 1982 se refunda la cooperativa desde unas nuevas bases de la actuación económica y social. El nuevo consejo rector propone, como uno de los pilares básicos, la formación para agricultores y trabajadores. Con el paso del tiempo, se dan cuenta de la dificultad de atraer capital humano cualificado a un sector desprestigiado socialmente. Por este motivo, Miguel del Pino, Presidente de la cooperativa en esos momentos, propone invertir en los hijos de socios y trabajadores para conseguir el capital humano necesario.

Era una estrategia de medio y largo plazo en la que no estaba claro el retorno de la inversión. Ha resultado ser un éxito.

Actividades realizadas

- **XVII Carrera Popular.** Fomento del deporte como parte integral del desarrollo del niño. Participan niños de diversos clubes de atletismo de Andalucía, Extremadura y Castilla.

- **XVIII Open de Ajedrez La Palma.** Fomento del desarrollo intelectual para la resolución de problemas a través de instrumentos lúdicos. Es uno de los torneos más importantes del calendario ajedrecístico andaluz y nacional.
- **VI Certamen literario.** Fomento de la creatividad, el pensamiento abstracto y la empatía a través de la lectura y escritura. Dirigido a escolares de entre 3 y 18 años, las historias premiadas se publican en un libro.
- **II Concurso de fotografía agrícola y medioambiental.** Concurso de fotografía dirigido a socios, trabajadores e hijos de ambos. El objetivo es fomentar la creatividad y la conciencia medioambiental en la agricultura. Las fotos premiadas se publican en la revista corporativa de la cooperativa.
- **Semana de cooperativismo escolar.** Impartido en la red de escuelas de la costa granadina durante más de 12 años para promover el cooperativismo y la economía social.

- **Visitas guiadas a las instalaciones de la cooperativa.** La totalidad de los colegios del municipio y anejos visitan anualmente las instalaciones de la cooperativa. Dirigido a todos los escolares de 8 a 10 años. El objetivo es la promoción de la agricultura como actividad económica, social y medioambiental.
- **Cursos de inglés, francés e informática.** Desde hace más de 12 años se vienen impartiendo para trabajadores, socios e hijos de ambos.
- **Cursos y seminarios de agricultura.**
- **Escuela de Padres.** Seminario ofrecido por psicólogas y psicopedagogos a socios y trabajadores para el desarrollo de técnicas de paternidad y educación. La idea es complementar la educación para reforzar los mensajes en el ámbito familiar.



➤ Recursos empleados

Comité social de la cooperativa: cinco personas. 1.300 horas/anuales. Trabajo gratuito y altruista.

Departamento de imagen y comunicación corporativa: tres personas, 3.120 horas/anuales.

RRHH externos (profesores, expertos, colaboradores): 25 personas aproximadamente.

Instituciones, asociaciones y grupos colaboradores como el Club de Atletismo Ciudad de Motril, Club Ajedrez Motril, Concejalía de Educación Ayto. Motril y la Entidad Local Autónoma Carchuna-Calahonda, Escuela de Artes y Oficios de Motril, Red de colegios públicos y privados de la comarca...

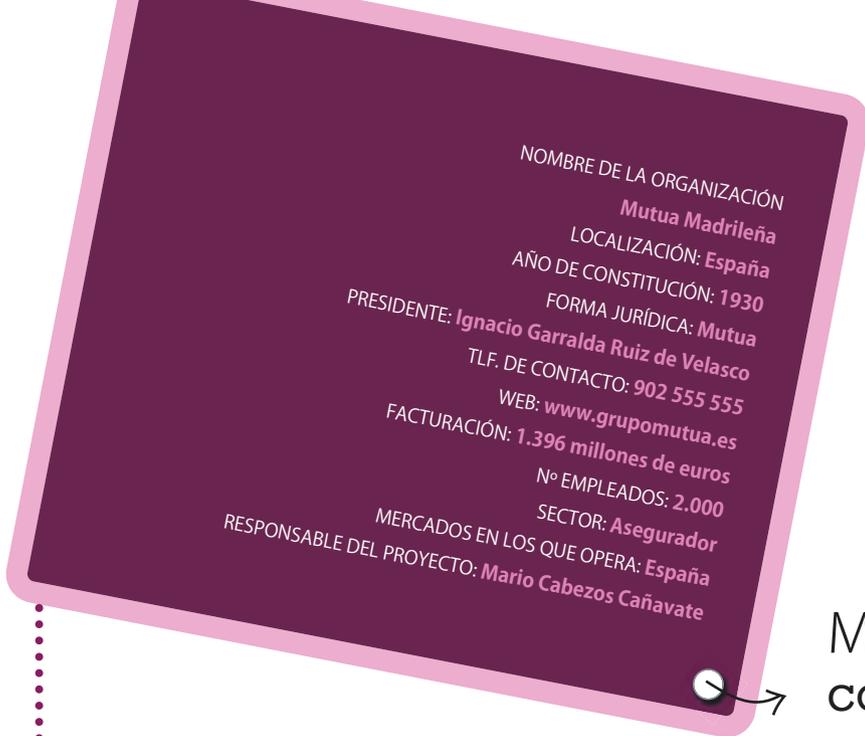
Presupuesto anual para ejercicio 2010/11: 205.365,96€.

➤ Impactos

- El núcleo duro de personal responsable y ejecutivo está formado por hijos de antiguos socios de la cooperativa. Es un personal comprometido y responsable que ejerce la labor de liderazgo, esfuerzo y transmisión de la cultura de empresa.
- El sistema se ha perfeccionado mediante un sistema de selección externo e independiente de la cooperativa que garantiza que la oferta de trabajo vaya al mejor candidato. Se prima a los hijos de los socios y trabajadores en caso de igualdad.
- Trabajar en la cooperativa es una aspiración de muchos jóvenes del entorno más próximo.
- Empresa con gran prestigio social y corporativo en su entorno.
- Capacidad para atraer buenos curriculum vitae sin necesidad de remunerar por encima de mercado ya que se ofrece una carrera profesional y un proyecto social consolidado para el trabajador y sus hijos.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Si, actualmente, la cooperativa dota de fondos suficientes y mantiene instalaciones adecuadas para impartir esta formación. Ahora son una empresa grande pero cuando no era así, los fondos se invirtieron con modestia e imaginación. Tan sólo hay que mantener el espíritu.



Mutua Madrileña CO2mparte coche

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

CO2mparte coche es el programa de fomento del uso compartido de vehículos para empleados de Mutua Madrileña. El programa CO2mparte coche pretende ofrecer una solución a la elevada demanda de plazas de aparcamiento y minimizar los tiempos de trayecto, así como reducir las emisiones indirectas de CO₂ que implican los traslados en vehículo al ir o volver al trabajo.

➤➤ CO2mparte coche pretende ser una herramienta fácil para que los empleados puedan compartir sus trayectos para ir o volver al centro de trabajo con algún compañero en una ciudad como Madrid donde las distancias hasta el centro de trabajo no es extraño que ocupen dos horas al día.

Esta herramienta permite ahorros considerables de tiempo a los empleados para que puedan conciliar su vida profesional, familiar y personal.

Adicionalmente, Mutua Madrileña pone a disposición una serie de plazas de aparcamiento en su sede corporativa para empleados que no dispongan de ella y que compartan vehículos altamente ocupados (V.A.O.). Se entiende por V.A.O. aquellos coches que compartan más trayectos por más empleados (Ej.: cinco empleados comparten dos trayectos/día en un mismo vehículo). Se trata de abrir una nueva posibilidad para aquellos que no disponen de plaza de aparcamiento asignada. Cuanto mayor sea la ocupación del vehículo (más trayectos compartidos por más empleados) más posibilidades de acceder a estas plazas.



➤ Recursos empleados

Una vez desarrollada la idea, el esfuerzo mayor ha consistido en el desarrollo de una buena aplicación informática que sea accesible, intuitiva y ágil, y en el mantenimiento y administración del programa (unas dos horas/semana).

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Actualmente participan en el programa de fomento del uso compartido de vehículo de Mutua Madrileña un total de 357 empleados, y se utilizan todas las plazas disponibles para vehículos de alta ocupación (V.A.O.).

CO2mparte coche está permitiendo ahorrar tiempos considerables en los trayectos a empleados que viven en municipios lejanos a la sede corporativa, lo que redunda en más tiempo para dedicarlo a sus familias o hobbies.

Además CO2mparte coche está suponiendo un magnífico motivo para que empleados de distintas áreas y niveles jerárquicos tengan un nuevo lugar de encuentro para intercambiar opiniones y experiencias.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sin duda, el fomento del uso compartido del vehículo o "carpooling" es una práctica creciente en nuestro país que es asimilable tanto en el ámbito rural como en el urbano, así como en empresas de cualquier tamaño dado el escaso esfuerzo económico requerido.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
Tasubinsa

LOCALIZACIÓN: **Pamplona**

AÑO DE CONSTITUCIÓN: **1989**

FORMA JURÍDICA: **Sociedad Anónima sin ánimo de lucro.**

PRESIDENTE: **Usúe Zulet Jurío**

TLF DE CONTACTO: **690 316 268**

EMAIL: **comunicacion@tasubinsa.com**

WEB: **www.tasubinsa.com**

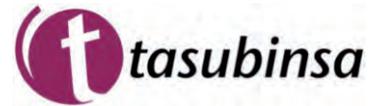
FACTURACIÓN: **2012: 13,5 millones aproximadamente + subvenciones / 2013: 15 millones + subvenciones**

Nº EMPLEADOS: **710**

SECTOR: **Centro Especial de Empleo (subcontratación industrial) y Centro Ocupacional (atención a personas con discapacidad intelectual)**

MERCADOS EN LOS QUE OPERA: **Nacional e internacional**

RESPONSABLE DEL PROYECTO: **Josune Valdivieso**



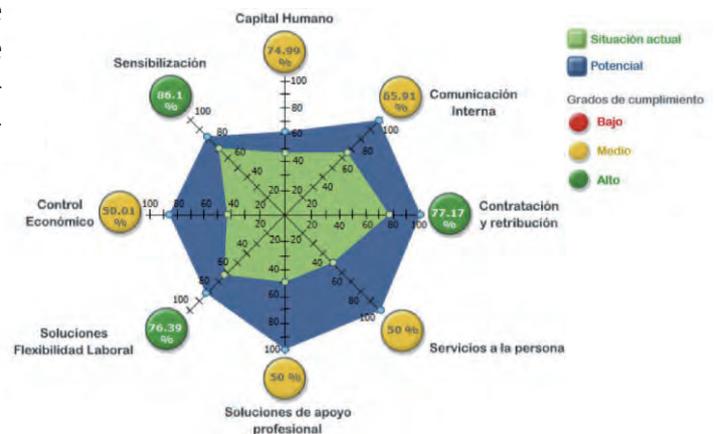
Tasubinsa Fomentando la conciliación

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

En el marco de su Plan de Igualdad, Tasubinsa detectó la necesidad de desarrollar un Plan de Conciliación, sometido a una metodología determinada y que ha requerido de una evaluación objetiva externa que culminó en la adquisición del Sello Reconcilia en 2011, enmarcado dentro del Proyecto Acciones Empresariales por la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal que promueve e impulsa AMEDNA (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra) gracias al convenio que suscriben el Servicio Navarro de Empleo (SNE) y la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN).

Supone la implantación de políticas de conciliación de la vida personal y familiar en la empresa y la promoción del empleo desde el enfoque de la diversidad, de tal forma que se logre mejorar la competitividad de Tasubinsa. Se promueve la adopción de modelos de gestión que impulsen la conciliación de la vida laboral y personal dentro de las organizaciones, ya que supone una mejora real en la productividad y un valor añadido para toda la sociedad.

Con este fin, se analizaron las áreas de mejora para establecer las medidas pertinentes.





Textils Mora, SAL

Promoción y Compromiso RSE

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

El nacimiento de la empresa tiene su origen en una situación de suspensión de pagos de una antigua sociedad anónima (Mora, S.A.). A principios de los años 90, y ante los problemas económicos por los que estaba atravesando la entidad, ofrecieron a los empleados la posibilidad de reconvertir la entidad en una sociedad laboral. Un gran porcentaje de los empleados se sumó a la iniciativa.



A lo largo de estos años, la sociedad laboral ha sido capaz de consolidar su marca y tener gran presencia tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales.

El hecho de haberse reconvertido en una sociedad laboral demuestra que en situaciones económicas complicadas, el hecho de contar con una base societaria importante, la estabilidad de los empleos de los socios trabajadores es superior al de cualquier otra fórmula empresarial. La empresa considera que en la misma no hay empleados, sino socios motivados y comprometidos con su trabajo.

En 2008 surge la problemática de la transmisión de las acciones de los trabajadores que se van jubilando. El Consejo de Administración de la Empresa buscando una solución para este problema y inspirándose en el mundo cooperativo del País Vasco, en concreto en ASLE (Asociación Sociedades Laborales de Euskadi) que es un referente para estos asuntos, lidera la firma de un Contrato de Sociedad de Textils Mora, S.A.L. cuya misión

es desarrollar la sociedad a través de la participación y la cohesión social. Podríamos decir que es una refundación de la sociedad con nuevos valores, donde lo importante son las personas que integran la empresa buscando la satisfacción de todos los grupos de interés que se interrelacionan con la misma (clientes, proveedores, entorno, etc.). Con la firma de este contrato de sociedad y la compra por parte de los socios-trabajadores del paquete de acciones que estaba en poder de los ex trabajadores se consigue solucionar el problema de las acciones que estaban fuera del ámbito laboral de la Empresa.

Y en este contexto de receptividad a los intereses de los empleados, a solicitud de los socios trabajadores del área de oficinas, la entidad se planteó la conveniencia de implantar determinadas medidas que facilitarían la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. Todo esto desarrollando su actividad empresarial en un sector económico tradicional y familiar como es el textil, poco dado a este tipo de prácticas e incluso más al contrario, con extensas jornadas de trabajo donde prima la presencia en la empresa más que la eficiencia

en el trabajo. Estas prácticas habituales en este tipo de empresas, dificultan la posibilidad de desarrollo personal y familiar de los trabajadores/as así como dificultan la fidelización de los empleados con la empresa.

Así se pusieron en marcha diversas medidas de flexibilización horaria del personal de oficinas:

- **Horario de Entrada / Salida Flexible:**
Se establece un horario de entrada por las mañanas entre las 8'30 y las 09'30 h. y un horario de salida por las tardes entre las 18'00 y las 19'00 h.
- **Reducción del tiempo dedicado a la comida:**
Se establece un tiempo mínimo de parada obligatoria para la comida de 30 min. y un tiempo máximo de 1 h. 30 min.
- **Jornada intensiva en jornada estival:**
En los meses de julio y agosto existe la jornada intensiva de 8'00 h. a 15'00 h.
- **Los viernes por la tarde no se trabaja.**



➤ Recursos empleados

El Dpto. de RR.HH. ha sido el que ha diseñado estas medidas y luego se ha encargado de la puesta en marcha y control de los horarios de los trabajadores de oficinas.

Este plan afecta a todo el personal adscrito al área de Oficinas, siendo en la actualidad unos 26 trabajadores.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Los horarios flexibles reportan múltiples beneficios tanto a las personas como a las empresas:

- Mejoran la calidad de vida de las personas al facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
- Potencian la corresponsabilidad en el reparto de las tareas domésticas y el cuidado de hijos/as y familiares.
- Favorecen la igualdad entre mujeres y hombres.
- Reducen el absentismo.
- Aumentan la productividad en la empresa.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí, estas medidas son totalmente replicables en otras organizaciones y de hecho hoy en día son básicas.

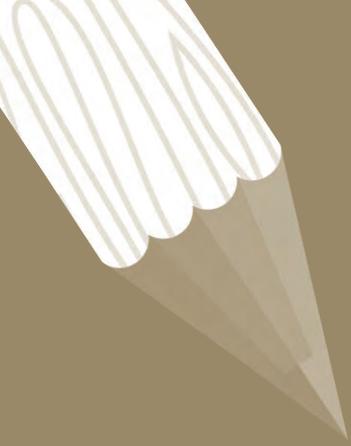
Ética y Valores





- Abacus, SCCL
- Fundación Científica de la aecc
- Grupo AN
- Mutua Universal

- **No se puede olvidar** que la ética debe estar incorporada en las decisiones y actuaciones de las empresas responsables. Actuar de forma ética implica que todo lo que la empresa hace y la forma como lo hace, se sustenta en valores, que son explícitos y que forman parte de la cultura de la organización.
- **La realidad demuestra** una y otra vez (no hay más que ver las noticias más recientes) que la falta de ética ha sido el origen de la crisis actual, que en ocasiones, ha supuesto incluso la desaparición de grandes corporaciones. Los casos de corrupción, la falta de veracidad en la publicidad, la competencia desleal, el fraude, los sobornos, etc. han hecho que la sensibilidad social por los temas éticos esté creciendo en los últimos tiempos. Como consecuencia, se demanda a las empresas que sean honestas y responsables en sus comportamientos. En este contexto, la transparencia en la actuación y la información clara y veraz se ha convertido en un factor relevante.
- **Las empresas son conscientes**, cada vez más, de que el comportamiento ético les legitima ante la sociedad y genera más confianza, más credibilidad y mejor reputación ante sus diferentes grupos de interés.
- **La importancia de la ética** en la empresa se concreta en la incorporación de valores en la estrategia de la empresa y la transmisión de estos valores a través de su cultura. En este sentido, se hace necesario abrir un debate para reflexionar sobre la misión, visión y valores de las organizaciones y de las personas que las integran: ¿Cuál es nuestra misión o la razón de ser de la organización?; ¿Cuál es nuestra visión, dónde queremos llegar?; ¿En qué valores nos apoyamos? Para poder proyectarnos con garantía y solidez a nuevos retos es conveniente consolidar los pilares: cuanto más alto se quiera construir, más profundos y bien cimentados deben estar.
- **Definidos y aceptados** los valores y criterios de actuación, es conveniente crear herramientas que ayuden a gestionar y evaluar el comportamiento ético de las empresas: códigos éticos o de buen gobierno; constitución de comités de ética, sensibilización y formación en ética, auditorías...



➤ **En el caso** de las organizaciones de la economía social, los principios y valores que las orientan, los cuales se vuelven a citar a continuación, constituyen el mejor garante de su carácter ético y de buen gobierno:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

➤ **Estos principios** constituyen un elemento diferenciador con respecto a otros modelos de gestión empresarial que pueden convertirse en ventaja competitiva. Uno de los grandes retos de la economía social es garantizar la coherencia entre estos principios y las actuaciones de la organización a través del establecimiento de procedimientos como los códigos éticos, la formación en valores, los sistemas de comunicación bidireccional, los canales de denuncias, auditorías éticas, etc.

➤ **A continuación** se exponen algunas buenas prácticas que recogen aspectos como la formación en valores, la transparencia o el compromiso con los grupos de interés.



Abacus, SCCL

Asambleas Preparatorias de Socios de Consumo

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

Hasta el 2006, el proceso asambleario de Abacus se centralizaba en la ciudad de Barcelona, celebrándose, previamente a la asamblea general, una asamblea preparatoria para socios y socias de consumo y otra para socios y socias de trabajo. En la asamblea general de 2006 se aprueba el reglamento de funcionamiento de los órganos de la sociedad cooperativa, en la que se introduce la realidad territorial estableciendo un mínimo de cinco asambleas preparatorias. Actualmente ya se realizan en siete circunscripciones territoriales en las que la cooperativa cuenta con un conjunto de más de 740.000 socios/as de consumo y más de 470 socios/as de trabajo.

La responsabilidad social, la innovación y el liderazgo son rasgos propios de la identidad de Abacus y siguiendo esa línea en 2007 se inicia la descentralización del proceso asambleario y el acercamiento de la cooperativa a los grupos de interés del territorio en este proceso. Para ello se establece un itinerario previo a las asambleas preparatorias en el que se definen los territorios o circunscripciones y se establecen las bases de relación entre Abacus y sus grupos de interés de cada territorio, siendo cada establecimiento el vínculo de Abacus con la comunidad, coordinado con el Área de Participación de la cooperativa.

La participación en el proceso asambleario se trabaja a nivel comunicativo desde los propios establecimientos, así como a través de los canales telemáticos de comunicación y la relación directa entre el responsable de cada tienda con los agentes de la comunidad. Los soportes comunicativos que se utilizan para fomentar la participación son:

Desde el establecimiento:

- Cartelería: en esta se anuncia la convocatoria de asamblea, se expone el orden del día y se anima a participar en esta.
- Responsable de establecimiento: éste se pone en contacto con los socios de la cooperativa que tiene capital social voluntario, con entidades del territorio y administraciones para fomentar la participación.

Desde Internet:

- En la web www.abacus.coop existe un espacio permanente con información del proceso asambleario, anunciando tanto la convocatoria de asamblea como la información necesaria para participar en ésta.
- Se utiliza el correo electrónico para informar de las asambleas a todo el colectivo de socios.

Otros

- También se envía una carta formal firmada por el presidente a los siguientes colectivos: socios delegados y socias delegadas, personas inversoras y cooperativas de cada circunscripción. Para cualquier consulta o confirmación de asistencia, se pone a disposición un teléfono de contacto, así como un correo electrónico para enviar las consultas o las aportaciones.



Más allá de la comunicación de fomento de la participación, se utilizan los recursos comunicativos para mantener informados a los socios, así como a los diferentes colectivos de los territorios. Así pues se utiliza el informativo mensual para mantener informados a los grupos de interés de las diferentes noticias que genera la cooperativa desde del punto de vista cultural, educativo, económico, social y ambiental. Para reforzar el pensamiento de la cultura cooperativa se dispone de un boletín con noticias de reflexión y opinión que según la cooperativa pueden ser de interés para la comunidad.

El soporte comunicativo que resume la actividad de la cooperativa y da cuenta de los resultados con los socios es la memoria de sostenibilidad que se da en la asamblea general, culminando el proceso asambleario.

➤ Recursos empleados

El proceso de asambleas preparatorias se inicia en febrero y culmina en mayo pero las relaciones y actuaciones que enriquecen este proceso se desarrollan durante todo el año, manteniendo las relaciones con los agentes sociales desde los establecimientos y promoviendo nuevas para abarcar mayor comunidad. Los actores implicados en el proceso son: 37 Establecimientos, 37 Responsables de los establecimientos, 150 delegados socios de consumo, Consejo Rector (seis socios de consumo + seis socios de trabajo), Consejo de Consumidores (nueve socios de consumo) y Área de Participación (dos personas).

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

- Desde el inicio del proceso asambleario por circunscripciones, la participación ha ido creciendo, fruto de los contactos y el trabajo constante que se realiza desde Abacus con los diferentes grupos de interés.
- Implicación cada vez mayor de los responsables de los establecimientos.
- Visualizar el modelo de cooperativa de consumidores.
- Fortalecer el modelo territorial de Abacus cooperativa, creando una comunidad de comunidades.
- Formalizar un espacio de intercambio directo con los socios de consumo, con la colaboración del consejo de consumidores.
- Mejorar el sistema de elección de delegados de los socios de consumo estableciendo un procedimiento electoral que garantice la representación, participación y colaboración, tanto por ámbitos de actuación (educación, cultura, cooperativismo y redes sociales) como para aquellos territorios donde Abacus cooperativa esté presente.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Este proyecto puede ser aplicado por cooperativas en red y también por otras organizaciones sobre todo en la generación de red de redes. Asimismo, creemos que este proyecto puede ser modelo para conocer mejor a los grupos de interés y crear comunidad, ofreciendo espacios de opinión, de participación y decisión.



Fundación Científica de la aecc

Implantación de un nuevo aplicativo web para la transparencia y eficiencia en la gestión de proyectos de investigación oncológica

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La Fundación Científica aecc, fue constituida por la Asociación Española Contra el Cáncer (aecc), consciente de que uno de los pilares básicos en la lucha contra el cáncer es el apoyo y promoción de la investigación oncológica orientada al paciente para conocer en profundidad las causas y el comportamiento del cáncer, la mejora de la prevención, el diagnóstico, tratamiento y seguimiento del enfermo.

Actualmente la Fundación Científica aecc financia y gestiona 130 proyectos que suponen un total de 13,8 millones de euros comprometidos en investigación oncológica. Para que todo ello pueda llevarse a cabo con independencia, objetividad y responsabilidad, la Fundación ha creado un aplicativo web como modelo de gestión y financiación de proyectos de investigación que sirva de plataforma para unir esfuerzos en la investigación contra el cáncer.

Este aplicativo garantiza la transparencia y calidad en todos los procesos que se llevan a cabo para la financiación de proyectos por parte de la Fundación Científica: publicación de las convocatorias, difusión de las bases, adjudicación de la ayuda, seguimiento científico y económico del proyecto, en el que el investigador podrá acceder en todo momento a esta información sin intermediarios.

Destacamos de los procesos de la fundación, el procedimiento de adjudicación de las ayudas a investigación, que se realiza a través de convocatoria pública a partir de la evaluación de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP) bajo los criterios de calidad científica, viabilidad de los proyectos, repercusión y consecuencias en la vida del paciente.





Grupo AN

Definición de Compromisos

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

La buena práctica consiste en la definición junto a los empleados de los compromisos de cada departamento para los próximos dos años, a partir de los objetivos del negocio. La práctica se ha implementado en una de las compañías cárnicas del grupo: AN Avícola.



En primer lugar, se identificaron los grupos de interés de la organización: **clientes, socios proveedores, socios, empleados y comunidad.**

A lo largo de dos sesiones con el Comité de Dirección se definieron conjuntamente qué compromisos se adquirirían a la hora de apoyar a otros departamentos en la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: a qué se compromete la Dirección Financiera para facilitar el logro de objetivos comerciales y viceversa.

Como resultado se obtuvieron diez compromisos de negocio medibles con indicadores, que actualmente son revisados en el Comité de Dirección. Estos compromisos del negocio giran alrededor de los grupos de interés previamente identificados, y son los siguientes:

- **Clientes:**
 - Conocer y satisfacer sus necesidades.
 - Ofrecer la mejor calidad y precio posible.
- **Socios proveedores:**
 - Involucrarles en el proyecto generando confianza y fidelidad.
 - Facilitarles un modo de vida viable y duradero.

- **Socios:**
 - Aportar tamaño, visibilidad y rentabilidad sostenible.
 - Potenciar la integración con los negocios del grupo.
- **Empleados:**
 - Impulsar la participación en proyectos ilusionantes.
 - Promover el desarrollo profesional y personal.
- **Comunidad:**
 - Uso responsable de los recursos naturales.
 - Apoyar el desarrollo de las zonas rurales.

En segundo lugar, se trabajó con el resto de la plantilla en una sesión de formación, donde personas de diferentes departamentos analizaban un caso. A continuación, aplicaron lo aprendido trabajando internamente en cada departamento los diez compromisos del negocio.

Se obtuvieron compromisos e indicadores a nivel de cada puesto de trabajo. Estos indicadores son seguidos en las reuniones de cada área. Por primera vez la mayoría de las personas están viendo indicadores que son de los cinco grupos de interés de la Misión, mirando más allá de sus resultados operativos e intra-departamentales.

Al igual que con la Dirección, se consigue también con este proyecto reducir las barreras que aíslan los objetivos y trabajos de un área a otra (romper “silos”) y fomentar el trabajo en un equipo más amplio.



➤ Recursos empleados

Para la realización de la buena práctica fueron necesarias:

- Dos reuniones del Comité de Dirección durante dos horas con siete personas.
- Dos reuniones formativas con la plantilla: cada una con 50 personas y cuatro horas de duración.
- Dos reuniones intra departamentales de una hora cada una para revisar indicadores y concretar compromisos nuevos.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

Se consigue una mayor eficiencia debido a que:

- Se revisan los indicadores de área en coherencia con la misión del negocio.
- Se establecen nuevos indicadores inter-departamentales.
- Se mejora la coordinación entre departamentos.

A la vez se obtiene un resultado no tan medible que es “ponerse en los zapatos del compañero”, lo que permite ver la empresa desde el punto de vista de otro departamento.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Sí, si ya se cuenta con un sistema de trabajo por objetivos y con indicadores; esta práctica mejora el sistema orientándolo a compartir más la misión del negocio.



Mutua Universal Proyecto Inmersión en Valores

Descripción de la Buena Práctica y actividades realizadas para llevarla a cabo

En el año 2010 Mutua Universal lanza la Campaña Misión, Visión, Valores 2010 "Tú decides" con el objetivo de comunicar a la Organización la nueva Misión y Visión y hacer partícipes a todos los empleados de la selección de los Valores Corporativos.



El proceso de selección de los Valores Corporativos se realizó mediante la participación de todos los empleados.

Una vez ya publicada en 2010 la Misión, Visión y votados los Valores por todos, se debía iniciar un proceso de Inmersión en Valores. Este proceso debía y debe garantizar que desde los distintos niveles de dirección así como del resto de empleados, se entiendan los Valores y sean capaces de traducirlos a comportamientos.

Para ello es importante que los valores vayan sedimentando con el tiempo y lleguen a formar parte del "clima" de la organización, ya que éstos representan lo que queremos que nos identifique como empresa y lo que caracterice a los profesionales de Mutua Universal.

El proyecto tiene como objetivo conseguir que todos los empleados de Mutua Universal desarrollen unos hábitos de comportamiento que sean la expresión de los Valores Corporativos definidos por la Entidad.

Como aspectos clave del proyecto de Inmersión en Valores se destaca:

- **El desarrollo de acciones** de sensibilización interna respecto a cuáles son los Valores que caracterizan a Mutua Universal: Definición de un Plan de comunicación interna para reforzar el conocimiento de Misión, Visión y Valores por toda la organización.
- **Desarrollo de acciones encaminadas** a la incorporación de los Valores en los comportamientos habituales de todas las personas vinculadas a Mutua Universal: Planificación de acciones internas.
- **Que exista una uniformidad** en los comportamientos ante los diversos clientes y demás grupos de interés. Establecer el Mapa de competencias y pesos por perfiles de la Entidad, en base a la nueva Misión, Visión y Valores que será la base de todos los procesos de evaluación de competencias, selección y promociones internas.

Como algunas de las acciones internas planificadas (lo que la Mutua llama "productos internos") se destaca:

- Comunicaciones puntuales en diferentes canales de comunicación interno.
- Revisión de documentación corporativa.
- Creación de un espacio informativo en el portal del empleado.
- Concursos internos.
- Itinerario formativo 2013.
- Evaluación del desempeño 2012.
- Evaluación del liderazgo.



➤ Recursos empleados

El proyecto de Inmersión en Valores lo lidera el Área de Responsabilidad Corporativa de Mutua Universal con la colaboración de un equipo interno formado por integrantes del Área de RRHH (Dpto. de Gestión de Personas), Área de Comunicación, Calidad e Imagen Corporativa (Dpto. de Comunicación e Imagen Corporativa) y Área de Gestión de Asociados.

El proyecto se inició en marzo 2012 y continua en la actualidad con la revisión periódica de acciones y con el lanzamiento de nuevas acciones internas según previa planificación.

El coste económico es muy bajo, dado que la mayoría de las acciones definidas se llevan a cabo con medios propios.

➤ Impactos y repercusión de la buena práctica

En el Plan Estratégico 2011-2013, se identificaron tres Objetivos Estratégicos para Mutua Universal: Resultado Sostenible, Excelencia en el Servicio y Buen Gobierno Corporativo.

El Proyecto Inmersión en Valores tiene un impacto directo sobre el objetivo Excelencia en el Servicio, puesto que la interiorización de los valores (referencia a comportamiento) repercuten en la mejor calidad de prestación del servicio; y sobre el objetivo Buen Gobierno Corporativo, puesto que hace referencia al desarrollo de unos hábitos de comportamiento que deben de ser la expresión de los valores definidos por Mutua Universal.

El proyecto está teniendo una buena repercusión interna.

➤ ¿Considera que esta buena práctica es replicable en otras organizaciones?

Esta práctica es perfectamente replicable a otra organización porque no supone un elevado coste económico y porque es interesante hacer un ejercicio interno de revisión de valores definidos versus comportamientos de la compañía.



C/Zurbano, 45, 1º. 28010 Madrid
Tel. 911 85 31 42. Fax 911 85 31 11

www.cointegra.org

