Gestionando Principios
Empresas de Economía Social

Ekonomia Sozialeko Enpresen
Oinarriak Kudeatzen

GPES

GUÍA DE ESTRATEGIA DE MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL

"GOBERNANZA, PERSONAS, COOPERACIÓN Y SOCIEDAD"

anel

Nafarroako Gobernua
Gobierno de Navarra

ÍNDICE

Modelo de empresa de Economía Social 3

Estrategia de Modelo de Economía Social 4

1. Eje estratégico: **Gobernanza** 6
   - 1.1 Desarrollo de los socios 8
   - 1.2 Participación de los socios 10
   - 1.3 Toma de decisiones 12

2. Eje estratégico: **Personas** 14
   - 2.1 Personas integradas 16
   - 2.2 Desarrollo de la empleabilidad 18
   - 2.3 Personas comprometidas 20
   - 2.4 Liderazgo participativo 22

3. Eje estratégico: **Cooperación** 24
   - 3.1 Cultura de cooperación 26
   - 3.2 Colaboración y alianzas 28
   - 3.3 Redes e intercooperación 30

4. Eje estratégico: **Sociedad** 32
   - 4.1 Compromiso con el Entorno local 34
   - 4.2 Transformación social 36

Herramientas de Planificación de Estrategia y Medición de resultados 38
   - A. Refexión estratégica de Modelo de Economía Social 39
   - B. Monetización del valor social 41

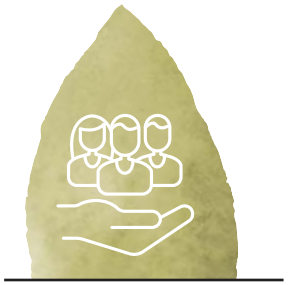
> LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL "SOMOS EMPRESAS CONSTITUIDAS POR PERSONAS QUE GENERAN UN VALOR EN LA SOCIEDAD EN LA QUE VIVIMOS"

MODELO DE GESTIÓN DE EMPRESA DE ECONOMÍA SOCIAL

Las empresas de Economía Social "**somos EMPRESAS constituidas por PERSONAS que generan un valor en la SOCIEDAD en la que vivimos**".

Para entender la empresa de Economía Social debemos conocer los Principios en los que se inspira y el modelo de Gobernanza.

La empresa de Economía Social es más que una forma jurídica de empresa, es un **Modelo de Empresa que se gestiona en base a Principios**:



Desarrollo de las personas. Primacía de las personas y del fin social sobre el capital; personas que cooperan en un proyecto colectivo



Gestión democrática, transparente y participativa: organizaciones participativas y con una gestión democrática.



Cooperación empresarial: intercooperación entre las empresas de Economía Social.



Equidad social y solidaridad: promoción de la equidad y de la solidaridad interna y con la sociedad.

De manera que, **el modelo de empresa de Economía Social es un modelo de Cultura y de Gobernanza**, que complementa y se integra con el modelo de gestión empresarial para el ámbito de la gestión empresarial o de negocio.

El **objetivo del Modelo de gestión de empresa de Economía Social** es ayudar a dichas empresas a trabajar en coherencia con el modelo de Economía Social, profundizar en el desarrollo del modelo, transformar sus valores en ventajas competitivas.

La forma de estructurar el modelo de Economía Social en las empresas podría representarse como el "Árbol de la Economía Social" donde las raíces representan los Principios de la Economía Social, el tronco representa el modelo de gestión para integrar las Principios y las Actuaciones en la gestión empresarial, las ramas representan las Líneas de Actuación y Herramientas para un desarrollo empresarial coherente con el modelo de Economía Social.

> LA PRESENTE GUÍA OFRECE UNA MATRIZ ORIENTATIVA DE PREGUNTAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ESTRUCTURADA POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS, QUE PUEDA SERVIR DE ORIENTACIÓN A LA EMPRESA PARA LA DEFINICIÓN DE SU PROPIA ESTRATEGIA DE MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL.

ESTRATEGIA DE MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL

Se trata de una Guía para ayudar a las empresas de Economía Social a elaborar su Estrategia de modelo de Economía Social, diferenciada y complementaria de su Estrategia de negocio.

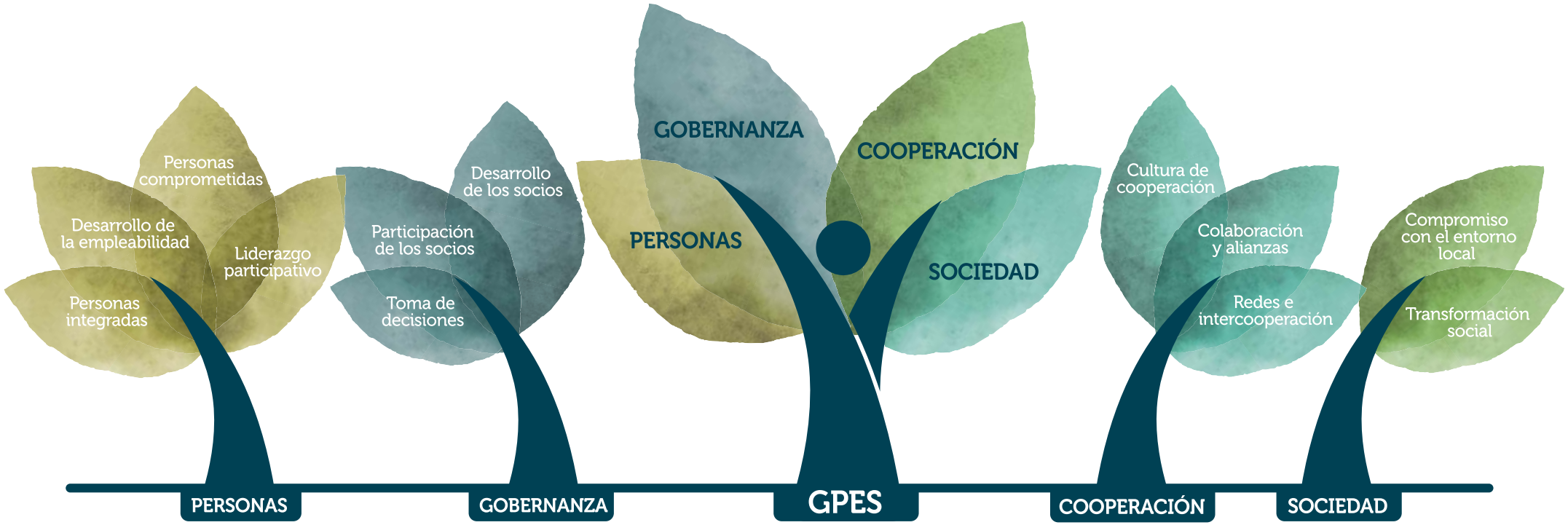
La **Estrategia de modelo permite a la empresa desarrollar su misión como empresa de Economía Social** y gestionar los valores de Economía Social para llevarlos a la práctica de a través de acciones concretas de forma planificada, con unos objetivos concretos y profundizar de esta manera en la diferenciación sostenible que el modelo de Economía Social aporta.

Se trata de una Estrategia complementaria a la estrategia de negocio buscando el equilibrio entre la actividad empresarial y el desarrollo como empresa de Economía Social.

La **Estrategia de modelo de Economía Social se estructura** en los siguientes apartados: Misión, Visión, Ejes estratégicos y Líneas estratégicas.

- Definición de la **Misión** de la empresa, única misión para la estrategia de modelo y para la estrategia de negocio, que debe contener de forma expresa elementos de Economía Social.
- Definición de la **Visión**, es decir la meta que la empresa quiere alcanzar a través de la estrategia de modelo de Economía Social.
- Desarrollo de los **Ejes estratégicos**, estructurados en cuatro grandes áreas que se corresponden con los Principios de la Economía Social para llevar a la acción dichos Principios.
- Desarrollo de las **Líneas estratégicas** correspondientes a cada uno de los citados Ejes estratégicos:
    - Eje estratégico **Gobernanza**: Desarrollo de los socios, Participación de los socios, Toma de decisiones.
    - Eje estratégico **Personas**: Personas integradas, Desarrollo de la empleabilidad, Personas comprometidas, Liderazgo participativo.
    - Eje estratégico **Cooperación**: Cultura de cooperación, Colaboración y alianzas, Redes e intercooperación.
    - Eje estratégico **Sociedad**: Compromiso con el Entorno local, Transformación social.

- Para la definición de la Estrategia es necesario un proceso de reflexión estratégica cuyo punto de partida sea la realización de un **Diagnóstico** que permita analizar "donde estamos" como empresa de Economía Social.
- También es necesario que la definición de la estrategia incluya un capítulo complementario para establecer la vinculación de la estrategia de modelo con la **Estrategia de negocio**.
- Finalmente, los **elementos a definir en el contenido** de la Estrategia de negocio son las Líneas estratégicas o Retos estratégicos, los Objetivos estratégicos, los Indicadores correspondientes y el despliegue de la estrategia a través de un Plan de gestión anual.


Personas comprometidas
Desarrollo de la empleabilidad
Liderazgo participativo
Personas integradas
Desarrollo de los socios
Participación de los socios
Toma de decisiones
GOBERNANZA
COOPERACIÓN
PERSONAS
SOCIEDAD
Cultura de cooperación
Colaboración y alianzas
Redes e intercooperación
Compromiso con el entorno local
Transformación social
PERSONAS
GOBERNANZA
GPES
COOPERACIÓN
SOCIEDAD



GOBERNANZA

1



Uno de los cuatro Principios del modelo de Economía Social es el "GESTIÓN DEMOCRÁTICA, TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA: PERSONAS PROPIETARIAS Y PROTAGONISTAS".

Este Principio define las características y el papel de la persona en el **Modelo de Gobernanza de la empresa de Economía Social**.

Precisamente, el modelo de Economía Social realmente es un modelo de Cultura y de Gobernanza específico y diferencial, por tanto, la Gobernanza es una piedra angular sobre la que se construye la empresa de Economía Social.

El modelo de Gobernanza significa cómo se toman las decisiones colegiadas en la empresa de Economía Social. Se trata de un enfoque del modelo de Gobernanza caracterizado por la gestión **Democrática, Transparente y Participativa** de las personas Socias de un proyecto compartido, es decir "el cómo" se toman las decisiones colegiadas en la empresa de Economía Social es muy importante, es diferencial y está definido por estas tres características.

Desde la perspectiva de las personas, el papel que desarrollan en el modelo de Gobernanza de la empresa de Economía Social es desde su condición de Socios, es decir como **Propietarios y Protagonistas** de su proyecto empresarial compartido.

Por ello, la Estrategia del modelo de Economía Social contempla el modelo de Gobernanza desde los Socios y a través del desarrollo de su papel societario en la empresa, y puede contribuir al Modelo de Gobernanza a través de tres ámbitos:

- Desarrollo de los Socios: el proceso de desarrollo de las personas en su papel de socios.
- Participación de los Socios: el desarrollo del papel de protagonista corresponsable de su proyecto compartido.
- Toma de Decisiones: el compromiso desde el papel de propietario para contribuir a la sostenibilidad del proyecto.



1.1
DESARROLLO DE LOS SOCIOS

El desarrollo de las personas de la empresa como socios es un proceso clave que la empresa de economía debe impulsar con el objetivo de tener buenos socios.

Es un proceso que comienza desde la incorporación de las personas a la empresa, dar oportunidades a las personas para ser socios, facilitar su capacitación como socios, promover el desarrollo de competencias como socio, reconocer y poner en valor a los buenos socios.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Cómo nos tenemos que comportar como empresa de economía social con los socios?
- ¿Tenemos identificadas las competencias que corresponden al perfil del socio que necesitamos?
- ¿Tenemos identificados los comportamientos asociados a las competencias del buen socio?
- ¿La empresa traslada lo qué espera de sus socios, su cultura de empresa, los objetivos para sus socios?
- ¿La empresa facilita la formación socio empresarial a todas las personas de la empresa?
- ¿Tiene en cuenta la empresa el rol societario en el proceso de selección y de incorporación de nuevas personas?
- ¿Existe un proceso formal de desarrollo de los socios que se concreten en planes de acción y se pueda medir?
- ¿Los socios realizan una autoevaluación y planes de mejora para el desarrollo de sus competencias como socios?
- ¿Se identifican las barreras para el desarrollo de los socios, se contempla la flexibilidad por circunstancias personales?
- ¿Existe un proceso de medición y de reconocimiento del desarrollo de los socios?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Establecer las condiciones que favorezcan el desarrollo como socios de las personas de la empresa.
- Definir y comunicar el perfil del socio de la empresa, las competencias asociadas a dicho perfil y los objetivos.
- Promover y poner en valor los comportamientos asociadas a las competencias del perfil del socio.
- Mejorar el desarrollo de las competencias del perfil del socio en la empresa a través de la medición de los comportamientos.
- Mejorar la capacitación en materia societaria de todas las personas de la empresa a través de la formación.
- Incrementar el número de personas de la empresa que realizan formación socio empresarial.
- Mejorar la información sobre los objetivos y las características del papel del socio a través de la comunicación interna.
- Mejorar el resultado de personas que se incorporan a la empresa y llegan a ser socios.
- Establecer un proceso de desarrollo como socio a través de la autoevaluación y planes de mejora individuales.
- Mejorar los resultados de desarrollo de los socios a través de los planes de mejora individuales.
- Disminuir barreras para el desarrollo como integrando socios la flexibilidad en atención a circunstancias personales.
- Establecer un procedimiento y medidas de reconocimiento y de incentivos a los buenos socios.
- Mejorar los resultados de satisfacción de los socios a través del desarrollo de su rol societario.

INDICADORES

- Número de actuaciones planificadas y realizadas por la empresa para facilitar el desarrollo de los socios.
- Número de acciones de comunicación realizadas en materia societaria.
- Número de horas de formación societaria y de economía social impartida.
- Número de personas socias de la empresa que participan en la formación socio empresarial.
- Porcentaje de personas que se incorporan a la empresa y que pasan a ser socios.
- Resultado de las autoevaluaciones de los socios relacionadas con las competencias societarias.
- Número de socios que desarrollan las actuaciones establecidas en el plan de mejora societario.
- Porcentaje de socios que mejoran sus competencias societarias a través de los planes de mejora.
- Número de personas que reciben un reconocimiento de la empresa por el desempeño de su rol societario.
- Número de acciones de reconocimiento e incentivos a los buenos socios.
- Resultado de satisfacción de los socios de la empresa derivados del desarrollo societario.



1.2 PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS

La participación de los socios en la empresa en las actividades de la empresa y en la toma de decisiones, una participación corresponsables y buscando el beneficio común.

La generación de espacios para la participación en la empresa, la generación de sentido de pertenencia a través de la participación de los socios, el desarrollo de una cultura de participación responsable, el reconocimiento de la participación y la medición de sus resultados para fomentar la participación.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Genera la empresa oportunidades, espacios formales o informales de participación para los socios?
- ¿Participan los socios en el diseño de la estrategia, del proyecto compartido, generando sentido de pertenencia?
- ¿Cómo se hace compatible la participación en el proyecto común con las aspiraciones individuales y diversas?
- ¿Participan habitualmente todas las personas implicadas en las actividades de la empresa?
- ¿Están definidos los comportamientos asociados a la competencia de participación?
- ¿Se genera una cultura de consenso, se aceptan las decisiones acordadas de forma participativa?
- ¿Se reconoce la participación y se atienden las aportaciones realizadas?
- ¿Se elabora un plan de acción derivado de las aportaciones realizadas?
- ¿Se miden los resultados de las aportaciones realizadas, los beneficios de la participación?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Construir foros y espacios formales e informales de participación en la empresa.
- Identificar y promover comportamientos asociados a la competencia de la participación.
- Promover la participación de los socios en el diseño de las estrategias de la empresa.
- Incrementar la participación de los socios en las reuniones de los órganos de gobierno de la empresa.
- Mejorar la compatibilidad entre el proyecto compartido y las aspiraciones individuales de los socios.
- Incrementar la participación de los socios en las actividades de la empresa.
- Incentivar la participación de los socios como integrantes de los órganos de gobierno colegiados de la empresa.
- Potenciar el consenso como mecanismo principal para la toma de decisiones colegidas.
- Generar una cultura de compromiso con las decisiones acordadas de forma participativa.
- Incentivar la realización de aportaciones por parte de los socios a través de los foros de participación.
- Reconocer a las personas por la realización de aportaciones y por la participación en los órganos de decisión colegiados.
- Garantizar que se tengan en cuenta las aportaciones a través de un plan de acción derivado de las mismas?
- Medir los resultados de las aportaciones realizadas y de los beneficios derivados de la participación.

INDICADORES

- Número de espacios o de foros de participación, formales o informales en la empresa.
- Porcentaje de socios que participan habitualmente en espacios de participación de la empresa.
- Número de socios que participan como integrantes en los órganos colegiados para la toma de decisiones.
- Porcentaje de socios que participan en las reuniones de los órganos de gobierno de la empresa.
- Porcentaje de decisiones adoptadas por consenso en las reuniones de órganos de gobierno.
- Número de incidencias por incumplimiento de decisiones adoptadas de forma participativa.
- Número de aportaciones de mejora realizadas por los socios a través de los mecanismos de participación.
- Porcentaje de aportaciones realizadas que se incluyen en un plan de acción para su implementación.
- Porcentaje de socios que son reconocidos por la realización de aportaciones o por su participación en órganos de decisión.
- Resultados derivados de las aportaciones realizadas por los socios.
- Satisfacción de los socios en relación con el compromiso de participación y su utilidad en el desarrollo empresarial.



1.3
TOMA DE DECISIONES

La autorregulación y la toma de decisiones de calidad, buscando el equilibrio societario y empresarial, resultan clave para el desarrollo sostenible del proyecto de empresa de Economía Social.

Desde el liderazgo del Consejo como órgano colegiado de gestión de la empresa de Economía _Social, y a través del equilibrio entre los órganos de decisión de la empresa, de la información y la comunicación para la toma de decisiones por los socios, de la autorregulación de funciones y funcionamiento de los ámbitos societarios para dotarse de un marco de funcionamiento claro y consensuado por todos los socios.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Existe una definición clara de responsabilidades y funciones que corresponden a los diferentes Órganos de Gobierno?
- ¿Existe una definición clara del funcionamiento de los Órganos de Gobierno?
- ¿Existe una relación de equilibrio y de complicidad entre los órganos societarios, los de gestión y los sociales?
- ¿Existe delegación de funciones, comunicación y respuesta entre órganos de gobierno y espacios de participación?
- ¿Se facilita a los socios la información necesaria, con claridad y transparencia para la toma de decisiones de calidad?
- ¿Se capacita a los socios para su empoderamiento y participación responsable en los órganos de gobierno?
- ¿Los consejeros desarrollan habilidades para generar buen clima social, buscar consenso, capacidad de convencer desde la participación?
- ¿Existe una autorregulación de los órganos de gobierno, de la participación, de los socios, se revisa y actualiza?
- ¿Se planifica y se gestiona de forma sostenible la sucesión de socios, se establecer medidas para incentivar la sucesión?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Establecer las responsabilidades, funciones y funcionamiento de los diferentes Órganos de Gobierno.
- Mejorar la coordinación y el equilibrio entre los órganos societarios y de gestión.
- Mejorar el equilibro entre los órganos sociales y los órganos societarios.
- Incrementar la delegación desde los órganos societarios en los órganos de gestión.
- Incrementar la delegación desde los órganos de gobierno en los espacios de participación.
- Mejorar la comunicación interna, la transparencia y el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones.
- Identificar las habilidades necesarias para del desarrollo del rol de consejero e identificar los socios que responden al perfil.
- Capacitar a todos los socios para el desarrollo de los conocimientos y habilidades del rol de consejero.
- Incrementar el número de socios que han desarrollado las habilidades definidas del rol de consejero.
- Mejorar el grado de cumplimiento de los acuerdos que responden a la autorregulación.
- Incrementar el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos por los socios en el contrato de socio.
- Mejorar el interés de las personas en participar como socios de la empresa.
- Mantener un equilibrio societario entre socios y trabajadores y entre segmentos de edad dentro de la empresa.
- Garantizar la sucesión de socios a corto y a largo plazo para la sostenibilidad como empresa de Economía Social.

INDICADORES

- Número de órganos de gobierno diferentes con regulación específica de funciones y funcionamiento.
- Número de incidencias generadas por dificultades de coordinación entre órganos societarios, de gestión y sociales.
- Número de temas o de funciones delegadas en los órganos de gestión y en los espacios de participación.
- Número de decisiones acordadas en los órganos de gestión y en los espacios de participación en los ámbitos delegados.
- Número de acciones de comunicación e información a los socios para la toma de decisiones.
- Porcentaje de socios que han desarrollado las habilidades que corresponden al perfil de consejero.
- Número de horas de formación y de acompañamiento a los socios relacionadas con el rol de consejero.
- Porcentaje de socios que participan en acciones de capacitación para consejeros.
- Número de incidencias relacionadas con el incumplimiento de los acuerdos alcanzados a través de la autorregulación.
- Porcentaje de personas no socias que reúnen los requisitos para incorporarse como socios.
- Número de personas que participan en el plan de acción para incorporarse como socios.
- Porcentaje de socios y de personas de la empresa por segmentos de edad.
-



PERSONAS

2



Uno de los cuatro Principios del modelo de Economía Social es el "LA PRIMACÍA DE LAS PERSONAS Y DEL FIN SOCIAL SOBRE EL CAPITAL; PERSONAS QUE COOPERAN EN UN PROYECTO COLECTIVO".

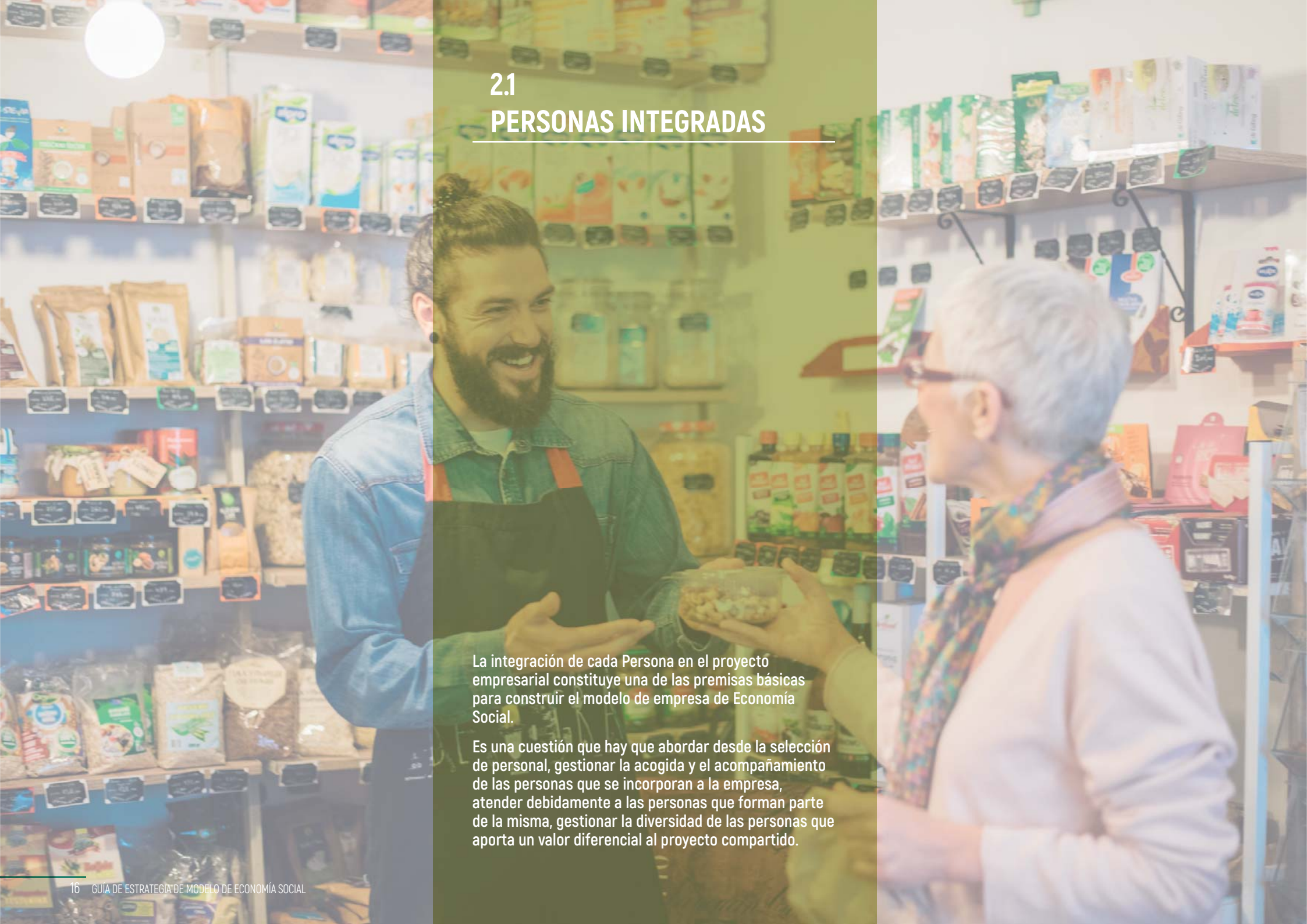
Se trata de un enfoque diferencial del Desarrollo de las Personas, pasando de la mejora de la empresa a través del desarrollo de las personas al **Desarrollo de las Personas a través de la empresa**, es decir, planteando el desarrollo de las Personas como un fin en sí mismo y no como un medio, la empresa pasa a ser el medio para alcanzar dicha finalidad.,

Por tanto, uno de los ejes básicos sobre los que pivota el modelo de empresa de Economía Social es la Persona en la empresa de Economía Social, entendido como **"Personas que cooperan en un proyecto de empresa compartido"**.

Las Personas son las principales protagonistas del modelo de empresa de Economía Social, pero no consideradas como un sujeto a satisfacer para conseguir una mayor implicación, sino desde su posición de propietarios y protagonistas de su proyecto empresarial compartido, que aspiran a su desarrollo profesional y personal a través de la empresa.

La Estrategia del modelo de Economía Social contempla la Gestión de Personas desde la perspectiva de la Persona y no tanto desde la perspectiva de la empresa, y puede contribuir al Desarrollo de las Personas a través de cuatro ámbitos:

- Personas Integradas: la integración de cada Persona en el proyecto empresarial de Economía Social.
- Desarrollo de la Empleabilidad: la contribución desde la empresa a la mejora de la empleabilidad de las Personas.
- Personas Comprometidas: el desarrollo del compromiso de las Personas en el proyecto empresarial de Economía Social.
- Liderazgo Participativo: el desarrollo del estilo de liderazgo propio del modelo de empresa de Economía Social.



2.1
PERSONAS INTEGRADAS

La integración de cada Persona en el proyecto empresarial constituye una de las premisas básicas para construir el modelo de empresa de Economía Social.

Es una cuestión que hay que abordar desde la selección de personal, gestionar la acogida y el acompañamiento de las personas que se incorporan a la empresa, atender debidamente a las personas que forman parte de la misma, gestionar la diversidad de las personas que aporta un valor diferencial al proyecto compartido.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Las personas conocen cuáles son los valores de las empresas de Economía Social?
- ¿Las personas se identifican con la cultura, con los valores de la empresa?
- ¿Les hacemos sentir que forman parte, que son protagonistas del proyecto empresarial, de la Misión, Visión y estrategia?
- ¿Les trasladamos la información necesaria para desarrollar su función y lo que se espera de cada persona?
- ¿Tenemos un procedimiento establecido para facilitar la incorporación de las nuevas personas en la empresa?
- ¿La salud y la seguridad de las personas, la conciliación y el equilibrio personal en la empresa son tan importantes como la productividad?
- ¿Gestionamos la diversidad de las personas que forman parte de la empresa?
- ¿Tenemos definido un plan de formación específico para las personas que se incorporen a la empresa?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Promover la cultura de Economía Social y la participación de las personas trabajadoras.
- Transmitir la identidad de la empresa, la cultura y los valores de la empresa a través de comportamientos.
- Generar sentido de pertenencia al proyecto empresarial, a la Misión y Visión de la empresa.
- Desarrollar de forma sistemática un plan de actividades o prácticas para la integración de las personas.
- Estructurar un proceso de integración en la política de Gestión de Personas para atender y facilitar las nuevas incorporaciones.
- Desarrollar un plan de formación y apoyo específico para cada persona que se incorpore a la empresa.
- Adecuar la propuesta de valor de la empresa a las expectativas del grupo de interés de nuevas personas incorporadas.
- Garantizar que las personas tienen una visión clara de su puesto y de lo que la empresa espera de cada persona.
- Desarrollar un plan de acción para gestionar la diversidad, la conciliación y el equilibrio personal y profesional de las personas.
- Garantizar la seguridad y la salud de las personas por encima de los objetivos de negocio.
- Desarrollar un programa de actividades que favorezca el desarrollo de actividades y hábitos saludables en las personas.

INDICADORES

- Número de horas de formación socio empresarial impartidas a las personas en proceso de integración.
- Número de personas en proceso de integración que participan en foros promovidos por la empresa.
- Porcentaje de nuevas personas que desarrollan comportamientos coherentes con la cultura de empresa.
- Número de actuaciones planificadas y desarrolladas para la integración de las personas.
- Resultado del diagnóstico cultural en el colectivo de personas de reciente incorporación.
- Número de planes de integración individuales.
- Resultado de las evaluaciones de los planes de integración individuales desarrollados.
- Número de acciones de mejora derivadas de la percepción del valor aportado por la empresa a las nuevas personas.
- Número de horas de formación y de apoyo específico dedicadas a la integración de las personas.
- Resultado de satisfacción de las personas de la empresa o del termómetro del equipo.
- Número de incidencias resueltas por motivos de diversidad o conciliación.
- Número de horas de flexibilidad o conciliación a disposición de las personas de la empresa.
- Número de incidencias por razones de seguridad o salud o de absentismo por razones de salud.
- Número de personas que participan en las actuaciones relacionadas con el desarrollo de hábitos saludables.

2.2
DESARROLLO DE LA EMPLEABILIDAD

La contribución a la mejora de la Empleabilidad de las Personas constituye uno de los objetivos que mejor responden a la misión y al modelo de empresa de Economía Social.

La formación constituye uno de los pilares para el desarrollo de las personas en las empresas de Economía Social, el desarrollo de las competencias de las personas para la mejora de la empleabilidad de su empleabilidad como fin en sí mismo, la evaluación del desempeño para la mejora y el desarrollo de cada persona.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿La empresa promueve la formación de las personas que trabajan en la misma?
- ¿El Plan de Formación tienen en cuenta los valores de la Economía Socia el desarrollo de la empresa y de las personas?
- ¿Tiene en cuenta su Plan de Formación la mejora de la Empleabilidad de las personas dentro y fuera de su empresa?
- ¿Conocen las personas las competencias transversales necesarias para trabajar en una empresa de Economía Social?
- ¿Están definidas las competencias específicas para cada puesto de trabajo y han sido transmitidas a las personas?
- ¿Dentro de las competencias se encuentra la empleabilidad como elemento favorecedor del desarrollo de las personas?
- ¿Conocen las personas la contribución que la empresa espera de su trabajo, así como los objetivos que se esperan alcanzar?
- ¿Disponen las personas de la información, las herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de su función?
- ¿Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño se encuentra el favorecer la empleabilidad de las personas?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Elaborar un diagnóstico de necesidades de formación y un plan de formación adaptado a la estrategia y a la Economía Social.
- Generar procesos de aprendizaje, de mejora y de desarrollo en las personas de la empresa.
- Promover, facilitar y poner en valor la formación en las personas de la empresa.
- Garantizar la actualización de conocimientos de las personas para el desempeño de sus puestos de trabajo.
- Establecer y gestionar un plan de desarrollo profesional de competencias para responsables, personas y equipos.
- Garantizar que las personas conocen la contribución que la empresa espera de su trabajo y sus objetivos.
- Garantizar a las personas la información, herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de su función.
- Definir objetivos individuales alineados con la estrategia de la empresa y planes de mejora para las personas.
- Desarrollar de forma sistemática la evaluación del desempeño de las personas de la empresa.
- Establecer procesos de reconocimiento orientados al desarrollo de las competencias necesarias.
- Actualizar los conocimientos y habilidades transversales de las personas para la mejora de su empleabilidad.
- Identificar en el perfil de cada persona las áreas de mejora y formación para incrementar su empleabilidad en el mercado.

INDICADORES

- Número de necesidades de formación identificadas en el diagnóstico de formación.
- Número de acciones de formación impartidas, porcentaje de horas dedicadas a la formación en la empresa.
- Porcentaje de personas de la empresa que realizan acciones formativas.
- Número de mejoras en el desempeño del puesto de trabajo derivadas de la formación.
- Valoración de las personas de la formación realizada y su adecuación a sus necesidades y expectativas.
- Porcentaje o número de personas que tienen un plan de desarrollo de competencias.
- Número de personas con definición actualizada de objetivos y prioridades en el desempeño de su labor.
- Porcentaje de personas que consiguen los objetivos a través de la evaluación de desempeño.
- Porcentaje de demandas atendidas correspondientes a los recursos solicitados para el desarrollo de los puestos de trabajo.
- Número de reconocimientos por el desarrollo de comportamientos asociados al desarrollo de competencias.
- Valoración de las personas sobre la mejora de su empleabilidad a través de las mejoras y formación realizadas en la empresa.



2.3
PERSONAS COMPROMETIDAS

El desarrollo del compromiso de las Personas en su proyecto empresarial, de su sentido de pertenencia como personas que trabajan, que participan y que deciden constituye un elemento característico del modelo de empresa de Economía Social.

La gestión de la comunicación interna y el desarrollo de sistemas de participación de las personas para la construcción de un proyecto empresarial compartido, el fomento del valor del compromiso y la descripción de los comportamientos que permitan desarrollarlo, así como la generación de conocimiento compartido para desarrollar el talento de las personas.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a una empresa de Economía Social?
- ¿Gestionamos la comunicación interna de forma sistemática y planificada?
- ¿La empresa proporciona a las personas la información necesaria para que se sientan protagonistas del proyecto?
- ¿Se han identificado los comportamientos vinculados al compromiso de las personas?
- ¿Se nota en nuestra empresa el compromiso de las personas que trabajan en ella?
- ¿Las personas que ocupan cargos en los Órganos de Decisión son modelo de comportamiento ligado al compromiso?
- ¿Las personas de la empresa comparten sus conocimientos de forma organizada?
- ¿Se valoran las aportaciones, sugerencias y propuestas de mejora realizadas por las personas?
- ¿Tiene identificados los conocimientos derivados de la formación que sean relevantes para compartirlos?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mejorar la comunicación entre las personas de la empresa a través del desarrollo de habilidades conversacionales.
- Establecer un plan de comunicación interna sistemático y con objetivos alineados con la estrategia y cultura de la empresa.
- Facilitar a las personas la información relevante y ordinaria de la empresa de forma sistemática y con transparencia.
- Promover, comunicar y reconocer la participación, las aportaciones y propuestas de mejora realizadas.
- Favorecer el desarrollo de los comportamientos ligados al compromiso de las personas.
- Promover la satisfacción de las personas a través del reconocimiento y puesta en valor del compromiso.
- Fortalecer la legitimidad de las personas que ocupan cargos de responsabilidad a que sean ejemplos de compromiso.
- Alinear la política retributiva con la estrategia con una estructura equilibrada al valor aportado por las personas.
- Gestionar el talento necesario a través de un plan de tránsito de las personas de la empresa para dar respuesta a los retos.
- Mejorar las habilidades y el talento de las personas con el objetivo de hacer crecer a las personas a través de la empresa.
- Favorecer y poner en valor el intercambio de conocimiento entre las personas de la empresa.
- Incrementar el conocimiento interno identificado como relevante que es compartido en la empresa.
- Incentivar la formación de las personas en los conocimientos considerados esenciales para su transmisión en la empresa.

INDICADORES

- Número de personas que realizan formación para la mejora de la comunicación interna.
- Número de acciones de comunicación interna que respondan al plan de comunicación.
- Valoración de la satisfacción interna con el grado de transparencia e información de la empresa.
- Porcentaje de aportaciones o propuestas de mejora realizadas que han sido atendidas por la empresa.
- Número de reconocimientos realizados a aportaciones o propuestas de mejora realizadas.
- Número de personas que participan en actuaciones para el desarrollo de comportamientos vinculados al compromiso.
- Número de personas que reciben reconocimiento por el desarrollo de comportamientos vinculados al compromiso.
- Valoración de las personas a sus responsables por el grado de compromiso de los mismos.
- Porcentaje de personas que consideran y fundamentan un desequilibrio salarial en su aportación de valor.
- Número de personas que participan en actuaciones del plan de gestión del talento.
- Número de actuaciones o de temas que son objeto de intercambio de conocimiento de manera formal.
- Número de personas que realizan de manera formal aportaciones de conocimiento en la empresa.



2.4
LIDERAZGO PARTICIPATIVO

El estilo de Liderazgo Participativo es propio del modelo de empresa de Economía Social en respuesta al principio de gestión democrática, transparente y participativa.

El desarrollo de un Liderazgo Participativo requiere desarrollar las habilidades necesarias en todas las personas de la empresa y las competencias clave en las personas con responsabilidad de equipo. La colaboración entre las Personas se articula en el desempeño de su actividad profesional a través del trabajo en Equipo.

¿ CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Favorecen la participación y el liderazgo participativo las personas que ocupan puestos de decisión en su empresa?
- ¿Los responsables favorecen y apoyan el desarrollo del liderazgo de todas las personas de su equipo?
- ¿La empresa facilita formación en competencias para que las personas desarrollen su liderazgo?
- ¿Los responsables se interesan por las necesidades y escuchan las inquietudes de las personas de su equipo?
- ¿Los responsables transmiten a las personas de su equipo confianza, ilusión y visión clara de futuro?
- ¿Entiende su empresa el liderazgo participativo como elemento favorecedor del desarrollo profesional y personal?
- ¿Las decisiones se toman teniendo en cuenta la participación de todos los integrantes del equipo?
- ¿Las personas participan activamente en el equipo y se comprometen con los objetivos y las decisiones del equipo?
- ¿Conocen las personas de los equipos cómo pueden contribuir y relacionarse mejor en su equipo?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Favorecer el desarrollo de habilidades para el empoderamiento y la participación de las personas en la empresa.
- Favorecer el desarrollo de competencias de liderazgo participativo en las personas responsables de equipos.
- Desarrollar un modelo de liderazgo participativo en el funcionamiento y la cultura de la empresa.
- Capacitar a las personas de la empresa para que desarrollen su liderazgo.
- Apoyar el desarrollo profesional y personal de las personas de la empresa a través del liderazgo participativo.
- Generar oportunidades de carrera profesional en la empresa a través del liderazgo de equipos y proyectos.
- Desarrollar líderes que generen necesidad de cambio y motiven a los equipos para abordar retos y procesos de transformación.
- Fortalecer la vinculación entre los responsables del equipo y las personas que lo integran.
- Mejorar la capacidad de los responsables de equipo de transmitir confianza, ilusión y visión a sus integrantes.
- Potenciar la cooperación y el trabajo en equipo entre las personas de la empresa.
- Aumentar la cohesión, confianza y efectividad de los equipos de trabajo.
- Generar equipos cohesionados constituidos por perfiles diversos capaces de desempeñar los diferentes roles del equipo.
- Generar capacidades de equipos para trabajar con un alto nivel de autonomía y un alto nivel de rendimiento.

INDICADORES

- Número de personas que participan de forma activa en diferentes equipos o procesos.
- Número de personas responsables de equipo que trabajan el desarrollo de competencias de liderazgo.
- Porcentaje de personas de la empresa que realizan acciones de capacitación en liderazgo participativo.
- Número de horas de formación realizadas por las personas de la empresa en habilidades o competencias de liderazgo.
- Número de personas diferentes que realiza funciones de liderazgo en equipos o proyectos.
- Valoración de las personas de la empresa del liderazgo de los responsables de equipos.
- Mejoras aportadas a través de la participación en los equipos de trabajo.
- Nuevos objetivos o retos propuestos desde los equipos de trabajo.
- Valoración de la satisfacción de las personas por su participación como integrantes de equipos de trabajo.
- Porcentaje de objetivos alcanzados a través del trabajo en equipo.



COOPERACIÓN

3



Uno de los cuatro Principios del modelo de Economía Social es el "LA COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL: INTERCOOPERACIÓN".

La cooperación es un requisito necesario de la empresa de Economía Social, que nace como proyecto colectivo, es decir a través de la colaboración de un conjunto de personas que impulsan y desarrollan conjuntamente un proyecto compartido.

La Cooperación en el modelo de Economía Social significa trasladar esta cultura de cooperación entre las personas hacia su empresa, una **cultura de cooperación de la empresa de Economía Social** en su funcionamiento y relaciones con los diferentes grupos de interés con los que interactúa en el desarrollo de su actividad.

Se trata de pensar relaciones, vínculos, colaboraciones a establecer con otros para conseguir objetivos que solos no podemos afrontar. La colaboración no es un fin en sí mismo, sino un medio y una oportunidad para el desarrollo de las empresas de Economía Social.

Se trata de establecer un **estilo de relación con nuestros grupos de interés** diferente, de interés compartido, con vocación de generar unos vínculos estables y de confianza que permita dar respuesta a necesidades comunes o abordar retos y oportunidades.

Se trata de desarrollar el **compromiso de la cooperación entre las empresas de Economía Social** a través de la participación en instrumentos de Intercooperación, para fortalecer las empresas de Economía Social, para dar un mejor servicio a sus socios y para potenciar el desarrollo de la Economía Social en su conjunto.

Por ello, la Estrategia del modelo de Economía Social contempla la Cooperación desde la Empresa y con el conjunto de grupos de interés con los que se relaciona, y puede contribuir al Modelo de Gobernanza a través de tres ámbitos:

- Cultura de Cooperación: el desarrollo en la empresa de las competencias necesarias para impulsar la Cooperación.
- Colaboración y Alianzas: el desarrollo del estilo de relación con los grupos de interés propio de la empresa de Economía Social.
- Redes e Intercooperación: el compromiso con la cooperación estable y con las organizaciones de Economía Social.

3.1
CULTURA DE COOPERACIÓN



La generación de cultura de cooperación en las personas de la empresa y en los grupos de interés con los que se relaciona constituye una de las bases para construir y desarrollar un proyecto colectivo de empresa de Economía Social.

Es un proceso que hay que impulsar de forma continuada y progresiva desde acciones de información y sensibilización para generar interés y conocimiento, a través de la formación para la capacitación, de herramientas y metodologías que faciliten trabajar la cooperación interna y externa.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Medimos el grado de colaboración entre las personas de la empresa?
- ¿Se cuantifica las horas que dedica la persona a trabajos-proyectos que realiza junto con otras personas?
- ¿Tenemos implementadas herramientas de Gestión de Personas especializadas en el trabajo en equipo?
- ¿Se facilitan desde la empresa condiciones de colaboración, e espacios o foros para la cooperación?
- ¿Diseñamos acciones de sensibilización hacia la cooperación, visibilizar buenas prácticas de cooperación?
- ¿Apoyamos la capacitación en habilidades y competencias para la cooperación?
- ¿Tenemos herramientas, metodologías para la cooperación?
- ¿Se reconoce la colaboración, acciones de reconocimiento a las personas o grupos de interés que cooperan?
- ¿La colaboración genera resultados?, ¿fijamos un objetivo anual de participación en Proyectos?
- ¿Tenemos detectadas las necesidades y oportunidades de colaboración?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Impulsar la creación de Equipos de trabajo transversales/multidisciplinares que fomenten la colaboración entre las personas.
- Diseñar acciones formativas relacionadas con El desarrollo de habilidades para la cooperación, Implementación de herramientas y metodologías de cooperación.
- Definir un sistema de reconocimiento en el que se valoren Las acciones-actuaciones realizadas diferentes a las de su puesto de trabajo, proyectos colectivos en los que ha participado.
- Fomentar la implementación de herramientas que favorezcan la colaboración entre las personas de la organización y la cooperación entre empresas.
- Realizar un Diagnóstico DAFO respecto a la posición de la empresa en "Cooperación empresarial" para definición de las "Ventajas Competitivas".
- Facilitar recursos a las personas que impulsen Proyectos empresariales que impliquen a más de una empresa relacionada con los diferentes grupos de interés.
- Fomentar la participación de las personas en Foros de Encuentro organizados con los diferentes grupos de interés de la empresa.
- Introducir en el Plan de Gestión de la Empresa Objetivos relacionados con la "colaboración de las personas", Objetivos de participación en Proyectos colaborativos.
- Participar en eventos organizados por las Asociaciones a las que la Empresa pertenece.
- Acceder a Convocatorias de Subvenciones de "Proyectos Colaborativos" con empresas del sector.

INDICADORES

- Número de Equipos de trabajo multidisciplinares constituidos.
- Porcentaje de personas que participan en las actividades de formación de temáticas relacionadas con la cooperación.
- Número de candidatos que optan al reconocimiento por su contribución a la cooperación.
- Número de herramientas que favorecen la cooperación empresarial se han implantado.
- Número de puntos fuertes que contribuyen a la definición de la Ventaja Competitiva de la empresa en Cooperación.
- Número de personas que impulsan proyectos de cooperación con empresas-entidades de los diferentes grupos de interés.
- Porcentaje de horas de trabajo dedicadas a la asistencia a los foros de encuentro organizados por diferentes entidades.
- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos definidos relacionados con la colaboración entre personas.
- Número de acciones de implantadas en los Proyectos de colaboración diseñados.
- Número de personas que participan en los actos organizados por Asociaciones empresariales de las que formamos parte.
- Número de proyectos colaborativos presentados a convocatorias de subvenciones específicas para desarrollarlos.

3.2
COLABORACIÓN Y ALIANZAS



La colaboración concebida como un primer grado de cooperación, para abordar proyectos concretos o para establecer relaciones más estables con objetivos operativos y flexibilidad en la vinculación entre las partes.

Identificar los grupos de interés con los que nos relacionamos y podemos colaborar, identificar oportunidades derivadas de la colaboración buscando un beneficio mutuo, alcanzar acuerdos de colaboración con objetivos concretos, gestionar las alianzas para generar mayor valor a los grupos de interés de la empresa de Economía Social.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Qué objetivo queremos conseguir con la colaboración, podemos mejorar los resultados a través de la colaboración?
- ¿Qué necesidades tenemos y pretendemos cubrir con otros para alcanzar de forma colaborativa lo que nos proponemos?
- ¿Hemos valorado los beneficios, los costes y los riesgos de la colaboración?
- ¿En qué somos buenos, qué recursos y capacidades disponemos para afrontar la colaboración?.
- ¿Podemos compartir nuevos proyectos como empresas de Economía Social en aspectos comunes al modelo?
- ¿Quiénes son nuestros principales grupos de interés y con quienes podemos establecer colaboraciones estables?
- ¿Podemos buscar sinergias o complementariedades en la cadena de valor, con clientes, proveedores y competidores?
- ¿Sabemos cómo gestionar la colaboración, cual es la mejor forma de colaborar, como ponerla en marcha y su seguimiento?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificar ventajas e inconvenientes de la colaboración para tomar la decisión interna de colaborar.
- Identificar los beneficios de la colaboración para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Identificar las potenciales internas de las empresas hacia la colaboración.
- Concretar los objetivos a perseguir a través de la colaboración.
- Conocer los aspectos necesarios a tener en cuenta en la colaboración.
- Identificar las necesidades que se pretenden cubrir con otros para alcanzar de forma colaborativa los objetivos.
- Establecer los criterios clave para la elección de futuros socios.
- Identificar oportunidades concretas de colaboración: en base al crecimiento o poder de mercado, o en base a la búsqueda de sinergias o complementariedades.
- Desarrollar las habilidades a potenciar que favorecen la colaboración.
- Definir los principios a compartir en la relación de colaboración.
- Concretar los factores de éxito, de riesgo y de fracaso en la relación.
- Estructurar un procedimiento claro que facilite la colaboración y que defina pautas previas a tener en cuenta, aspectos a regular en la relación, formas de formalizar los acuerdos, etc.
- Establecer un sistema para valorar el resultado de la colaboración.

INDICADORES

- Número de necesidades identificadas por la empresa que se pueden cubrir en colaboración para alcanzar los objetivos.
- Número de horas de formación para desarrollar conocimientos y habilidades en materia de cooperación.
- Número de personas formadas y capacitadas en materia de cooperación.
- Número de potenciales socios identificados con los establecer colaboraciones.
- Número de contactos mantenidos para el intercambio de conocimiento y la identificación de oportunidades de colaboración.
- Número de complementariedades y/o sinergias identificadas conjuntamente con otros socios.
- Número de oportunidades concretas de colaboración identificadas.
- Número de oportunidades de colaboración con empresas de economía social.
- Número de acuerdos de colaboración concretados en base a objetivos definidos.
- Número de acuerdos de colaboración que se mantienen estables en el tiempo, que se renuevan.
- Resultado de las colaboraciones establecidas en relación con los objetivos de la colaboración.

3.3
REDES E INTERCOOPERACIÓN



La cooperación a través de la participación en redes y en instrumentos de intercooperación constituye un espacio diferencial de mutualización y de crecimiento para las empresas de Economía Social.

Cooperación en redes entendidas como grupos de empresas que cooperan con vocación de permanencia, con una participación flexible, asimétrica y variable, que comparten recursos comunes o de gestión, que comparten objetivos generales comunes que despliegan a través de una estrategia y plan de acción de la red.

Intercooperación través de instrumentos con entidad jurídica estable, con vocación de permanencia, con una relación basada en compromisos y derechos de las empresas que cooperan, en la delegación de competencias, para alcanzar, que comparten visión estratégica para genera un beneficio común sostenible.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Participamos en redes de empresas, son colaboraciones formales o informales, son redes sectoriales o intersectoriales?
- ¿Hemos pensado en qué tipo de redes queremos estar y en qué medida queremos participar?
- ¿Qué podemos aportar al objetivo general y permanente de la red, estamos dispuestos a un compromiso de permanencia?
- ¿Nos hemos preguntado qué recursos voy a aportar a la red, cuál es nuestro rol en la red?
- ¿Nos comprometemos a participar de forma proactiva, aportando recursos y asumiendo el protagonismo?
- ¿Conocemos metodologías de trabajo en red, sabemos cómo medir resultados, hacer seguimiento de compromisos?
- ¿Nos hemos planteado participar en instrumentos de intercooperación y cuáles son nuestras necesidades?
- ¿Nos hemos planteado qué compromisos estamos dispuestos a asumir, qué recursos estamos dispuestos a aportar?
- ¿Estaríamos dispuestos a formar parte de una estructura de intercooperación, a asumir los derechos y compromisos establecidos, compartir valores, compartir una misma estrategia?
- ¿Estaríamos dispuestos a participar sin perseguir inicialmente objetivos o resultados concretos?
- ¿Estaríamos dispuestos a delegar competencias y decisiones que nos afectan en favor de una estructura de intercooperación que velara por intereses comunes?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificar las redes que pueden favorecer la consolidación y crecimiento de los proyectos empresariales.
- Identificar los objetivos estratégicos que pueden ser alcanzados mediante la cooperación y el trabajo en red.
- Garantizar un plan de formación para el desarrollo de competencias a las personas que participan en redes.
- Generalizar el uso de metodologías y herramientas de trabajo en red.
- Concretar los resultados que queremos alcanzar y la forma de medirlos.
- Definir los recursos y personas que se van a destinar al trabajo en red y la participación en instrumentos de cooperación.
- Definir un plan de trabajo a medio plazo para contribuir a la dinamización de las redes en las que se participa.
- Mejorar la eficiencia a través de la utilización de metodologías y herramientas de trabajo en red.
- Participar en instrumentos de intercooperación como fórmula de consolidación y crecimiento empresarial.
- Participar en instrumentos de intercooperación para el fomento de la Economía Social.
- Implementar herramientas para la medición de los resultados del trabajo en red.

INDICADORES

- Número de oportunidades identificadas por la empresa para poder ser trabajadas a través del trabajo en red.
- Número de redes en las que se participa relacionadas con la estrategia de la empresa.
- Número de contactos mantenidos en las redes en las que se participa.
- Recursos destinados a las redes o instrumentos de interoperación en los que participa.
- Resultados de la participación en redes (marcar indicador en base al objetivo de la participación en cada red).
- Número de participaciones en instrumentos de intercooperación.
- Número de proyectos en los que participa a través de las redes o con los socios de las mismas.
- Resultados de los instrumentos de intercooperación para el fomento de la Economía Social en los que participa.
- Número de empresas de Economía Social con las que mantiene colaboraciones a través de la participación en instrumentos de intercooperación.
- Resultados de satisfacción por la participación en redes e instrumentos de intercooperación.



SOCIEDAD

4



Uno de los cuatro Principios del modelo de Economía Social es el "LA PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD Y DE LA SOLIDARIDAD INTERNA Y CON LA SOCIEDAD".

En la propia misión de la Economía Social se encuentra la finalidad de transformación social, de contribuir a través de la empresa a la búsqueda de soluciones para las necesidades de grupos de personas y de la Sociedad.

Se trata de generar valor social en el entorno territorial donde la empresa desarrolla su actividad, de un enfoque que va más allá de la responsabilidad social, puesto que la empresa de Economía Social debe actuar con **Compromiso con el Entorno Local**, es decir con vocación de contribuir al desarrollo de su comunidad y de su entorno local, colaborando con las personas y entidades de su entorno para dar respuesta a las necesidades de la comunidad y del territorio a través de los principios de la Economía Social.

Se trata también de sensibilizar y transferir a la Sociedad y al tejido empresarial, unos valores y una forma de desarrollar la actividad empresarial diferente, de contribuir a una **Transformación Social** basado en la participación, en la cooperación, en la eficiencia empresarial, en una mayor equidad en la distribución de la riqueza generada a través de la actividad empresarial, en un mayor compromiso con la Sociedad. Es decir, se trata de contribuir a trasmitir un legado de empresa más social y sostenible.

Por ello, la Estrategia del modelo de Economía Social contempla la Sociedad desde la Empresa y su relación con el entorno en el que desarrolla su actividad, y puede contribuir al Modelo de Gobernanza a través de dos ámbitos:

- Compromiso con el Entorno Local: la generación de valor social en su entorno territorial y con su comunidad social.
- Transformación Social: la transferencia de un modelo económico más humano y de mayor equidad social.



4.1
COMPROMISO CON EL ENTORNO LOCAL

El cómo y para qué la empresa genera riqueza en la Sociedad en la que desarrolla su actividad es el elemento diferenciador y el eje en torno al cual se construye la Economía Social.

Los resultados que obtiene la empresa se producen gracias a la Sociedad en la que se desenvuelve, es decir su comunidad y su entorno territorial. Por ello la empresa de Economía Social es corresponsable en la generación y distribución de riqueza en su entorno, en los ciudadanos del entorno local, en los grupos de interés con los que se relaciona, en los emprendedores para generan nueva actividad, en dar respuesta a las necesidades de su comunidad y territorio.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Conocemos las entidades, las personas más significativas que configuran nuestra "Comunidad" o entorno social?
- ¿Conocemos las necesidades, las fortalezas y por otro lado, las capacidades y recursos del "Entono Local"?
- ¿Participamos en foros, asociaciones, entes creados específicamente para fomentar el desarrollo local?
- ¿Participamos en colaboración con otras entidades, en proyectos para el desarrollo social, económico, cultural del Entorno?
- ¿Patrocinamos actividades, proyectos, becas ligadas al desarrollo de emprendimiento en Economía Social?
- ¿Tenemos definido el "compromiso empresarial" con la generación de empleo local y de inserción socio laboral?
- ¿Contratamos a empresas del ámbito local los servicios, productos que necesitamos como empresa?
- ¿Hemos definido actuaciones que mejoran las exigencias legales en el ámbito medioambiental?
- ¿Hemos formalizado acuerdos con otras Entidades de Economía Social ligados a la generación de empleo, empresas, proyectos ligados a la Economía Social?
- ¿Participamos en actividades o proyectos de innovación social para dar respuesta a necesidades o retos de nuestra comunidad social o entorno territorial?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificar los "Actores Locales" estratégicos para el desarrollo de Proyectos participativos que generen tejido empresarial de Economía Social.
- Elaborar un Diagnóstico DAFO del entorno local para conocer las capacidades-recursos e identificar oportunidades para el desarrollo de la E.S en zona.
- Impulsar anualmente un Proyecto Local relacionado con sucesión negocio de proximidad, proyecto colaborativo entre entidades de E.S.
- Generar una "Bolsa de Ideas" de las personas relacionadas con la empresa para visibilizar los Valores de la Economía Social" en el entorno local.
- Diseñar "Actividades de divulgación" de la Economía Social para las Entidades Educativas de la zona.
- Definir líneas de financiación-patrocinio de "Planes de Carrera" para personas destacadas con su contribución a la diversificación de la actividad económica en la zona.
- Identificar Entidades Sociales locales para formalizar un contrato como proveedor de servicios.
- Asignación del Fondo de Educación y Promoción al desarrollo del concepto Empresas de Economía Social 4.0.
- Participación en Proyecto INNOVARSE o definir un capítulo del Plan de Gestión ligado a la RSE.
- Desarrollar programas vinculados al "Cuidado de la SALUD (física, mental, emocional)" de las TODAS las personas vinculadas con la empresa y su entorno.
- Facilitar a las personas la Participación en actividades colaborativas organizadas por los Consorcios de Desarrollo y Ayuntamientos.
- Desarrollar proyectos de innovación social a través de actividades, productos o servicios que den respuesta a necesidades sociales.

INDICADORES

- Número de Entidades identificadas como Grupo de interés.
- Número de oportunidades detectadas en el Diagnóstico realizado.
- Número de proyectos de sucesión empresarial detectados.
- Número de ideas para visibilizar la Economía Social han sido detectadas.
- Número de artículos de prensa-actuaciones que visibilizan la Economía social.
- Número de personas que se presentan a la beca de "Planes de Carrera".
- Número de Entidades que son potenciales proveedores de servicios.
- Número de trabajadores fijos que se presentan como futuros socios.
- Número de acciones ligadas a la responsabilidad social se implantan.
- Número de personas que participan en los Programas de Salud.
- Porcentaje de horas de trabajo dedicadas a la representación de la empresa en eventos organizados por Entidades públicas y Consocios.







4.2
TRANSFORMACIÓN SOCIAL

El modelo de Empresa de Economía Social contribuye en buena medida a un cambio de modelo económico alineado con los objetivos de crecimiento inteligente, sostenible e integrable que recoge la Estrategia Europea 2020. Así mismo contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Contribuye a través de la transmisión a la Sociedad y al tejido empresarial de un Legado vinculado a la búsqueda de un modelo de empresa más humano, más sostenible, basado en la participación, la cooperación y la eficiencia, generador de riqueza para la sociedad a través de sus grupos de interés. Contribuye a través del concepto de Equidad como criterio para la distribución de la riqueza generada, y para la búsqueda de equilibro entre la persona y la empresa, entre la rentabilidad y la solidaridad.

¿CUÁL ES EL PUNTO DE PARTIDA? ¿PARA QUÉ? ¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- ¿Invertimos recursos en alinear los valores de las personas de nuestro entorno a los valores de la Economía Social?
- ¿Tenemos desarrolladas metodologías y formación ligadas a la participación y a la cooperación empresarial?
- ¿Hemos desarrollado proyectos colaborativos, trabajos en colaboración con algunos de nuestros Grupos de Internes?
- ¿Conocemos el valor social generado en los grupos de interés con los que nos interrelacionamos?
- ¿Destinamos parte de nuestros resultados a iniciativas empresariales de Economía Social ligadas a la Estrategia de Especialización S3?
- ¿Fomentamos participamos en la creación de Clúster, Redes ligadas a nuestro sector, al ámbito de la Economía Social?
- ¿Disponemos de personas en nuestra empresa que lideren la Cooperación entre empresas-entidades?
- ¿Trabajamos con centros de Formación Profesional, con Universidades, con emprendedores para fomentar el modelo de Economía Social?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificar los Grupos de Interés actuales y futuros (incluir aquellos con los que se quiere colaborar-cooperar).
- Incluir un objetivo de cooperación con uno de los grupos de interés dentro de la cadena de valor del sector.
- Implantar un sistema de contabilidad social para medir el valor social generado en nuestros grupos de interés.
- Impulsamos la creación de una Plataforma para compartir-ceder recursos materiales con otras empresas y entidades de Economía Social.
- Diseñar un Plan de acogida temporal de estudiantes en prácticas-desempleados de Itinerarios de empleabilidad para vivenciar la experiencia cooperativa.
- Celebrar una Jornada anual con todas las personas relacionadas con la empresa para trabajar la "estrategia de diversificación de actividad" que implique cooperar con terceros.
- Organizar reuniones de intercambio de BBPP entre empresas E.S dirigidas a profesionales del tejido empresarial relacionadas con la participación y la cooperación.
- Participar en proyectos de reconocimiento de iniciativas que promuevan valores de participación y cooperación.
- Impulsar y participar en la creación de una "Red de Mentores" de Economía Social.
- Participación activa de los trabajadores en los diferentes Programas de la "Escuela Transfronteriza de Economía Social".
- Establecer un Sistema de becas para la participación de trabajadores de las Empresas y Entidades de E.S en "Programas de Liderazgo Participativo".

INDICADORES

- Número de entidades identificadas como potenciales grupos de interés.
- Número de entidades de la cadena de valor del sector que son susceptibles de formalizar acuerdos de colaboración.
- Resultado del valor social generado medido a través de la contabilidad social.
- Número de proyectos de colaboración-cooperación surgidos entre las entidades de la cadena de valor del sector al que pertenecemos.
- Número de entidades susceptibles de firmar acuerdo de colaboración para apoyar la inserción laboral en los proyectos que impulsamos.
- Número de entidades participantes en la Plataforma creada para compartir recursos.
- Número de personas (estudiantes y/o desempleados) que se incorporan en la empresa en prácticas o bajo otra modalidad para conocer la experiencia cooperativa.
- Porcentaje de personas que aportan ideas para trabajar en la empresa la estrategia de diversificación de actividad.
- Número de BBPP compartidas entre los profesionales de diferentes empresas que asisten a las jornadas de intercambio de BBPP organizadas.
- Número de profesionales de diferentes ámbitos de gestión que participan en la Red de Mentores.
- Número de trabajadores que participan en diferentes actividades-proyectos-eventos de la Escuela Transfronteriza de E.S.
- Número de personas que obtienen beca para participar en el Programa de Liderazgo Participativo.

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN

Esta Guía sirve de ayuda a las empresas de Economía Social a elaborar su Estrategia de modelo de Economía Social, diferenciada y complementaria de su Estrategia de negocio.

No obstante, para una correcta implantación la empresa de Economía Social requiere herramientas que le ayuden a realizar dos labores, una Planificación de la Estrategia de Modelo a desarrollar y una Medición de resultados obtenidos.

Para definir una Estrategia de Modelo es necesario realizar un ejercicio de **Planificación estratégica**, que responda a la misión de la empresa de Economía Social, en la que participen las personas socias para construir un proyecto compartido, que se base en un diagnóstico de situación de la empresa, que identifique las metas a alcanzar, que defina el camino a seguir para conseguirlo, que identifique su complementariedad y contribución a la estrategia de negocio.

En muchos casos será difícil que las empresas de Economía Social puedan abordar directamente la elaboración de una Estrategia de modelo, en estos casos lo importante es iniciar un proceso de planificación que puede ser a través de algunos objetivos operativos y acciones concretas referentes al modelo de Economía Social y que se incorporen en el Plan de Gestión anual de la empresa.

Por otro lado, para conocer, valorar y visibilizar los resultados de la Estrategia del Modelo es necesaria la **Medición del valor social**, del impacto o de los resultados conseguidos en términos de valor social generado por la empresa de Economía Social en su entorno y a través del desarrollo de su actividad.

Por ello, dentro de este capítulo de la Guía de Estrategia de Modelo de Economía Social se han incluido dos herramientas concretas y necesarias para su implantación en la empresa de Economía Social:

- Una herramienta de Planificación: **Reflexión estratégica de Modelo de Economía Social del socio**.
- Una herramienta de Medición: **Monetización del valor social**.

A.
REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE MODELO

Antes de nada, vamos a detenernos en la SITUACIÓN DE PARTIDA de nuestra empresa:

- ¿Tenemos definida una estrategia empresarial y un plan de gestión anual?
- ¿Damos participación a las personas socias en la definición de la estrategia de la empresa?
- ¿Conocemos cuál es nuestra situación en relación con el modelo de Economía Social?
- ¿Tenemos definidos y consensuados los retos de nuestra empresa en relación con las Personas, la Gobernanza, la Cooperación, la Sociedad?
- ¿Tenemos definidos objetivos y actuaciones para profundizar en el modelo de Economía Social?
- ¿Están los objetivos del modelo enmarcados en la estrategia de negocio de la empresa?
- ¿Desarrollamos las actuaciones societarias o correspondientes al modelo de Economía Social de forma planificada?
- ¿Los Órganos de gobierno societarios impulsan y hacen seguimiento del desarrollo de las actuaciones



¿QUÉ ES UNA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA DE MODELO?

Es una herramienta de planificación para la definición participativa de la estrategia de modelo de Economía Social, diferenciada y complementaria de la estrategia de negocio de la empresa de Economía Social.

Consiste en una metodología estructurada por fases que permite ir construyendo de forma coherente una estrategia partiendo de la realidad de la empresa definida en el diagnóstico inicial, establece unos objetivos concretos y un plan de acciones concretas que permita implementar la estrategia de forma planificada.

Se desarrolla de forma participativa de manera que permite a las personas socias de la empresa sentirse partícipes de la estrategia construida para favorecer su compromiso hacia su implantación y desarrollo.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Para permitir a la empres desarrollar su misión como empresa de Economía Social y gestionar los valores de la Economía Social a través de acciones concretas.
- Para profundizar en la diferenciación sostenible que el modelo de Economía Social aporta a las empresas.
- Para complementar la estrategia de negocio buscando el equilibrio entre la actividad empresarial y el desarrollo como empresa de Economía Social.
- Para alinear a todas las personas social con la estrategia de modelo de la empresa de Economía Social.
- Para favorecer el sentido de pertenencia de todas las personas socias a un proyecto compartido de modelo de Economía Social.

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- Creación de un grupo de trabajo para realizar la reflexión estratégica con las personas socias de la empresa que forman parte de los Órganos de Gobierno de la empresa de Economía Social.
- Definición de la Misión de la empresa, única misión para la estrategia de modelo y para la estrategia de negocio, que debe contener de forma expresa elementos de Economía Social.
- Realización de un Diagnóstico que permita analizar la situación de partida "donde estamos" como empresa de Economía Social, identificando nuestras fortalezas, áreas de mejora y una evaluación de riesgos.
- Dar participación al conjunto de personas socias de la empresa en el proceso de elaboración del diagnóstico.
- Realización de un análisis para identificar la vinculación de la estrategia del modelo con la estrategia de negocio de la empresa.
- Definición consensuada de los Retos estratégicos a abordar en los próximos años como metas a alcanzar en este periodo en el desarrollo del modelo de Economía Social, estructurados en los ejes del modelo de Economía Social: Personas, Gobernanza, Cooperación, Sociedad.
- Construcción del mapa de Objetivos estratégicos, como hitos a alcanzar para abordar los retos establecidos, soportados en el diagnóstico y estructurados como un conjunto entre los que exista una relación causa efecto.
- Identificar los indicadores concretos que nos permitan los resultados alcanzados en relación con los objetivos definidos.
- Definir las principales líneas de actuación que permitan el despliegue de la estrategia a través de un Plan de gestión anual, con objetivos operativas y actuaciones a desarrollar en el periodo anual.
- Informar a todas las personas socias de la empresa de la estrategia de modelo de Economía Social definida.



B.

MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL

Antes de nada, vamos a detenernos en la SITUACIÓN DE PARTIDA de nuestra empresa:

- ¿Compartimos que la misión de la empresa de Economía Social es generar valor social en nuestro entorno, en los grupos de interés con los que interactuamos?
- ¿Conocemos quiénes son nuestros principales grupos de interés con los que interactuamos?
- ¿Conocemos la percepción que nuestros principales grupos de interés del valor que les aportamos?
- ¿Conocemos las variables de nuestra actividad que generan el valor social percibido por nuestros grupos de interés?
- ¿Podemos mejorar la percepción del valor social aportado por nuestra empresa a través de la gestión de dichas variables?
- ¿Podemos establecer objetivos y un plan de acción concreto para mejorar el valor social generado?
- ¿Tiene interés para nuestra empresa medir el impacto que genera nuestra actividad en términos de valor social generado?
- ¿Puede mejorar nuestra reputación hacer visible el valor social que genera nuestra empresa de Economía Social?

¿QUÉ ES LA MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL?

Es una herramienta de contabilidad social acreditada por Geaccounting, que permite medir en unidades monetarias el valor social generado por una empresa en los grupos de interés con los que interactúa.

Consiste en una metodología que partiendo del valor social de mercado y del valor percibido por los grupos de interés de una empresa de Economía Social en el desarrollo de su actividad, permite identificar las principales variables de valor, asignar indicadores medibles a dichas variables y calcular su impacto en euros como unidad de medida comparable.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Para conocer el valor social de mercado que genera el desarrollo de la actividad de la empresa de Economía Social.
- Para conocer la percepción del valor que tienen los grupos de interés con los que la empresa interactúa en el desarrollo de sus actividades.
- Para conocer el impacto de su actividad en la sociedad en términos de valor social generado, tanto valor de mercado como valor social de no mercado.
- Para conocer el impacto de su actividad en términos de valor social generado en cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona.
- Para visibilizar en la Sociedad y en sus diferentes grupos de interés su contribución en términos de generación de valor social y mejorar su reputación.
- Para conocer las variables que generan valor social en sus grupos de interés como mecanismo de gestión para mejorar el valor social generado.
- Para comparar el valor social generado con otras empresas y con su evolución dentro de la propia empresa de Economía Social.
- Para medir y hacer visible el principal resultado que corresponde a la misión de una empresa de Economía Social, que es generar valor social.

¿CÓMO PODEMOS HACERLO?

- Creación de un grupo de trabajo en la empresa de Economía Social para comprender la metodología, analizar las variables de valor identificadas y aprender a utilizar en su gestión esta herramienta de contabilidad social.
- Analizar y medir el valor de mercado generado en el desarrollo de su actividad a través de la información económica de la empresa y de sus proveedores.
- Identificar los principales grupos de interés con los que se relaciona cada empresa de Economía Social en el desarrollo de su actividad.
- Preguntar a los diferentes grupos de interés su percepción sobre el valor aportado por la empresa al interactuar con cada uno de ellos.
- Identificar y seleccionar las principales variables de valor percibido identificadas en el trabajo de campo y asociarlas a los correspondientes grupos de interés.
- Identificar y asociar indicadores a cada una de las variables de valor identificadas y seleccionar aquellos que la empresa tenga capacidad de medir.
- Identificar los proxys que permiten realizar una valoración monetaria de los resultados obtenidos a través de la medición de los indicadores y cuyo resultado es el valor social de no mercado.
- Agregar los resultados obtenidos de valor social de mercado y de no mercado, de forma integrada y de forma distribuida por grupos de interés.
- Analizar los principales ratios del valor social generado en relación a los resultados económicos, a los recursos generados, a los recursos aportados por la Administración, por el resto de los grupos de interés, etc.



Gestionando Principios
Empresas de Economía Social

Ekonomia Sozialeko Enpresen
Oinarriak Kudeatzen

GPES

Calle Río Alzania nº 29, 1ª planta. 31006 Pamplona
Telefono 948 24 04 00 general@anel.es
www.anel.es

anel

Nafarroako Gobernua
Gobierno de Navarra