



Unión Europea
Fondo Social Europeo
Europako Batasuna
Europako Gizarte Funtza



**Acceso al mercado de trabajo como
garantía para la inclusión social**
Lan Merkatu Gizatiarra

**GIZARATERATZEKO ENPRESEN
KUDEAKETARAKO
HOBKUNTZARAKO LAN
TALDEA**

**GRUPO DE TRABAJO MEJORA DE
LA GESTIÓN**

Bilbon, 2007ko azaroaren 22 eta 23an

Bilbao, 22 y 23 de noviembre de 2007

- PRESENTACION GRUPO
- OBJETIVOS Y DESARROLLO DEL TRABAJO
- ANALISIS SITUACION DE PARTIDA
- ELABORACION DE MAPA DE PROBLEMAS Y NECESIDADES
- IDENTIFICAR LINEAS DE ACCION Y PRIORIZACIÓN
- ENCUESTA Y RESULTADOS
- PROPUESTA DE ACCIONES

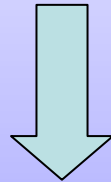
Este Grupo de Trabajo se enmarca dentro de la Iniciativa Comunitaria EQUAL LAMEGI, en la línea de trabajo del proyecto que persigue el **fortalecimiento** del sector de las empresas de inserción y solidarias, centrándose en los aspectos relacionados con la mejora de la Gestión Empresarial.

ENTIDADES QUE PARTICIPAN EN EL GRUPO:

- IRSE
- EMAUS BILBAO S COOP IS
- FUNDACION PEÑASCAL
- SARTU
- LANBERRI
- REAS EUSKADI
- REZIKLETA + BEROHI + EKIBER
- BERRIZTAPEN

Coordina: IGNACIO PALACIO

Desarrollar la herramienta de gestión elaborada para el proyecto ITUN a través de su validación e implantación en empresas solidarias vinculadas al nuevo proyecto LAMEGI, de modo que al final del mismo se pueda contar con un **instrumento adaptado y testado** para el fortalecimiento y desarrollo de las empresas solidarias y de inserción en materia de gestión.



Fortalecer el grupo empresarial para la inclusión social en términos de consolidación de las empresas en cuanto a número, empleos, volumen de facturación y nivel de **aplicación de las herramientas de gestión.**

1. Identificar **fortalezas y dificultades/debilidades** en la gestión cotidiana de las EI.

- Analizar cuál es la *situación de partida* de las empresas (PF/PD).
- Qué *herramientas* usan.
- Qué *necesidades* reales presentan en este aspecto en función de sus características.
- Cuáles son las posibilidades de integrar nuevas herramientas de *gestión de forma autónoma*.

2. **Elaborar un mapa de necesidades de gestión y priorización de las mismas**
 - ***Elaborar un mapa*** que identifique problemas y necesidades
 - **Identificar *alternativas de solución*** a las necesidades recogidas
 - ***Priorizar líneas*** de trabajo a desarrollar

- ### 3. Revisar el Manual de Gestión de E.I. de cara a su despliegue posterior
- *Presentación* general.
 - Resaltado de *partes que lo integran*
 - Revisión del manual para su *aplicación en las E.I.* (ajustes convenientes de cara a su aplicación)

- 4. Propuesta de acciones a desarrollar para promocionar la gestión entre las E.I.**

1. Coordinar / optimizar las **sinergias** entre las **EI** del grupo.

- 1.1. Crear una Asociación Vasca de Empresas de Inserción (facilitaría la captación de fondos públicos para la mejora de la competitividad de las empresas) - dudas sobre si EI o ES- \\ **Aprovechar REAS como plataforma** para buscar estas sinergias (incluiría las EI y las ES, como marco más amplio e integrador).
- 1.10. **Sensibilizar a las EI** sobre el funcionamiento de las Cláusulas Sociales y las herramientas necesarias para su aprovechamiento, UTEs etc.

2. Reforzar el **perfil del(a) gerente** (carencia de perfil específico).

- 2.11. Reforzar a las personas que realizan estas funciones a través de **formación**.
- 2.12. Definir un **perfil mínimo** para la figura del(a) **gerente** de una EI de cara a seleccionar de forma adecuada las personas a desarrollar esta labor.
- 2.13. **Diseñar un programa de formación continua en gestión** siguiendo los módulos definidos para ITUN.
- 2.15. Formación en el **marco jurídico de las EI y su relación con los Servicios Sociales**.
- 2.16. **Espacios de coordinación** comunes dentro de los grupos de EI que permita coherencia interna y sinergias.
- 2.17. **Figuras externas a las entidades** del grupo: (1) Apoyo a la gerencia (enfoque técnico y de revisión); (2) "Coaching", acompañamiento y supervisión (enfoque más experiencial).

3. Gestionar el tema de **selección personal de inserción**.

3.22. Mejorar la **coordinación** entre gerencia, técnicos/as de producción y responsable de acompañamiento a la inserción (perfiles, composición equipos, etc.).

4. Gestionar la **salida al mercado normalizado**.

4.24. Mejorar la **coordinación** entre gerencia, técnicos/as de producción y responsable de acompañamiento a la inserción (información y previsión desajustes en plantilla).

5. Buscar un **marco jurídico** distinto **para las contrataciones** vinculadas a empleos de inserción.

6. Reforzar el área comercial de la empresa.

- 6.28. Realizar **diagnóstico comercial** para valorar posicionamiento de la empresa (calidad, precio, comunicación, distribución).
- 6.29. Mejorar los **sistemas de presupuestación y tarifas**, identificando **buenas prácticas** (El con mejores prácticas) y compartir experiencias en foros comunes
- 6.30. **Formación comercial** para las personas vinculadas en la relación con clientes (gerentes / jefes de producción / personas de entidad promotora...)
- 6.31. Analizar la **cartera de clientes** de la empresa y **segmentarla para mejorar su rentabilidad** (umbral de rentabilidad).
- 6.32. Identificar **buenas prácticas en mantenimiento de clientes** (El con mejores prácticas) y compartir experiencias en foros comunes.

7. Gestión de proveedores /compras.

7.33. Identificar **buenas prácticas en gestión de compras y proveedores** (El o empresas mercantiles cercanas con mejores prácticas) y compartir experiencias en foros comunes.

8. Optimización de producción / servicio.

9. Implantación de **TICs** y Sistemas de Apoyo a la Gestión.

9.36. Identificar **buenas prácticas** y sistemas generados (El con mejores prácticas) y compartir experiencias en foros comunes.

9.37. Diseñar una **herramienta de apoyo a la gestión** utilizando las TICs (formato para plan de gestión).

10. Implantación de **nuevas tendencias** en la gestión.

10.39. Implantar **Planes de Igualdad** en las EI.

10.40. Generalizar la implantación del **modelo de auditoría social** en las EI.

10.41. Implantar **modelos de gestión de la calidad**.

11. Abordar los retos de la creciente **diversidad cultural** en las EI.

11.42. **Objetivar la realidad de la inmigración** en las EI (evaluar el grado de incorporación de este colectivo y situaciones derivadas).

Resultado encuestas priorización y líneas actuación

- Respuesta obtenida

- **Encuesta:**

- Valoración de **22 ítems** (líneas de actuación) priorizados a partir del trabajo del Grupo de Mejora de la Gestión.
- Sobre **2 aspectos**: importancia y urgencia (escala 1-6).

- **Respuesta:**

- **29 encuestas**
- Un **80% de respuesta**.
- Elevado índice de respuesta hace que los **resultados** sean **representativos** de las necesidades y demandas reales de las E.I. con las que trabajamos.

- Valoración media de la **importancia** de los ítems:
 - 4,03 entre las empresas (6,7 en escala 10).
 - 4,73 en el Grupo de Trabajo (7,9 en escala 10).
- Valoración media de la **urgencia** de los ítems:
 - 3,44 entre las empresas (5,7 en escala 10).
 - 4,05 en el Grupo de Trabajo (6,8 en escala 10).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	COD.	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	IMP.			URG.		
			EMPRESAS	GRUPO	Desv.	EMPRESAS	GRUPO	Desv.
Valores: 1 (mínimo) y 6 (máximo).								
A	1.1	Asoc. El Euskadi	5,20	5,20	0,00	4,52	4,40	0,12
	1.10	Sensib. Clausulas	4,64	4,40	0,24	3,80	4,00	-0,20
	10.41	Modelos Calidad.	4,28	4,80	-0,52	3,72	4,20	-0,48
	10.40	Mod. Auditoría Social	4,24	5,00	-0,76	3,68	5,00	-1,32
B	6.30	Formación comercial	4,16	4,80	-0,64	3,64	3,60	0,04
	6.31	Análisis rtab comercial	4,12	5,00	-0,88	3,68	4,60	-0,92
	2.16	Coordinación dentro de los grupos	4,08	4,80	-0,72	3,60	4,60	-1,00
	6.28	Diagnóstico comercial	3,96	4,60	-0,64	3,36	3,80	-0,44
	6.29	BP sistemas de presupuestación y tarifas.	3,96	4,60	-0,64	3,44	3,60	-0,16
	9.37	Herramienta de gestión	3,96	4,60	-0,64	3,36	4,00	-0,64
C	9.36	BP y sistemas en TICS	3,96	5,20	-1,24	3,12	4,40	-1,28
	4.24	Coord. Información y desajustes en plantilla	3,96	4,40	-0,44	3,44	3,60	-0,16
	2.17	Figuras externas apoyo	3,96	4,60	-0,64	3,24	4,00	-0,76
	6.32	BP mantenimiento de clientes	3,92	5,00	-1,08	3,36	4,40	-1,04
	2.13	Programa de formación continua	3,92	5,00	-1,08	3,20	4,40	-1,20
	3.22	Coord perfiles, composición equipos	3,92	4,40	-0,48	3,36	3,80	-0,44
D	10.39	Planes de Igualdad	3,88	4,40	-0,52	3,32	4,00	-0,68
	2.11	Formación a gerentes	3,84	4,80	-0,96	3,32	3,40	-0,08
	7.33	BP compras y proveedores	3,76	4,60	-0,84	3,24	2,80	0,44
	2.15	Formación marco juríd. y Serv Soc.	3,72	4,60	-0,88	3,36	4,40	-1,04
	2.12	Perfil mínimo gerente	3,68	4,80	-1,12	2,88	4,60	-1,72
	11.42	Estudiar la inmigración	3,64	4,40	-0,76	3,08	3,60	-0,52

VALORACIÓN MEDIA (6,7 y 7,9 sobre 10)
DESV. TÍPICA

4,03	4,73
0,34	0,26

3,44	4,05
0,33	0,51

- Para facilitar la visibilidad de diferencias, se ha optado por ubicar los ítems en la matriz de priorización asignando los 6 cuadrantes de mayor a menor valoración atribuidas.

URGENCIA

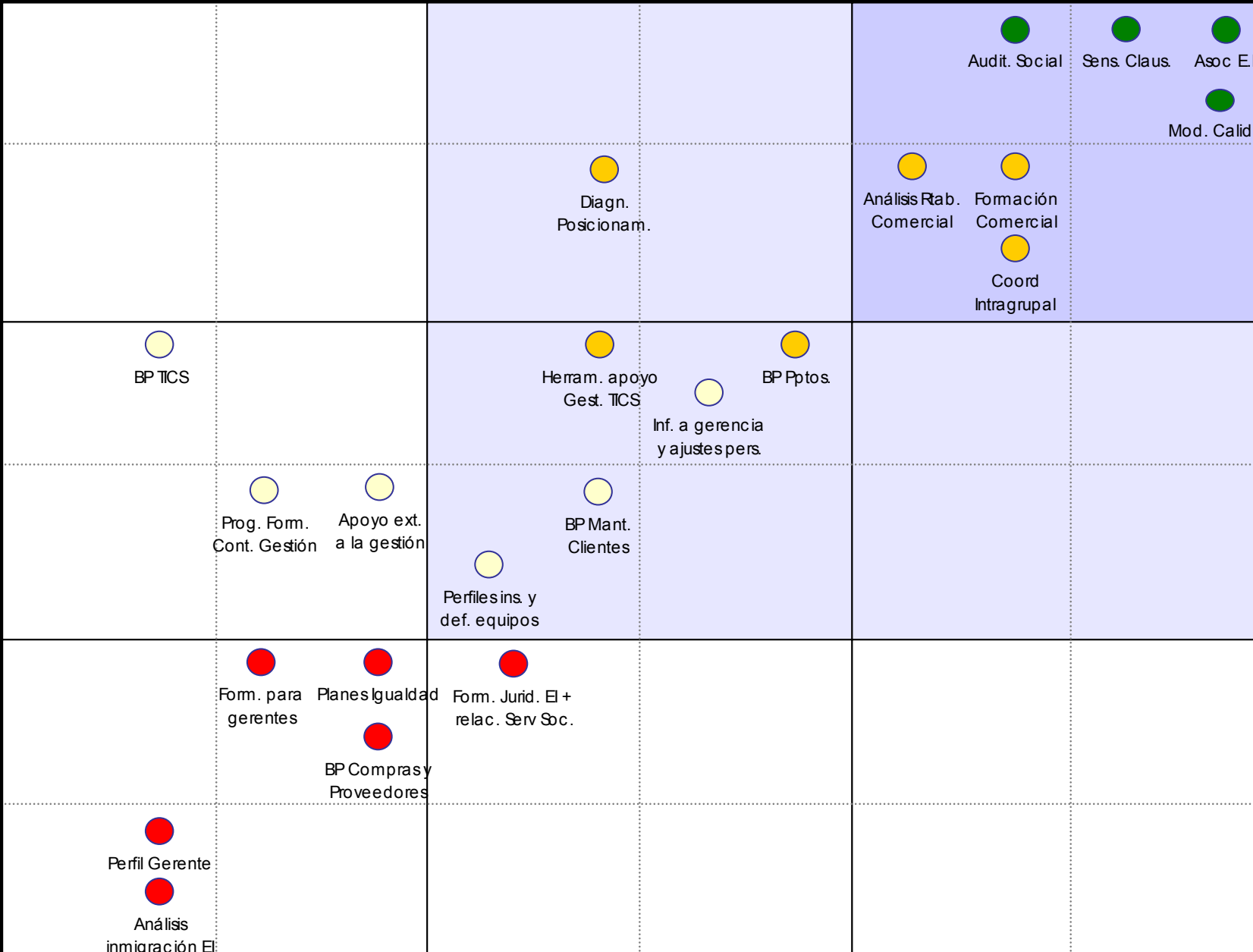
baja

alta

alta

IMPURIANCIA

baja



URGENCIA

ENCUENTROS

baja

alta

alta

FORMACIÓN

Audit. Social

Sens. Claus.

Asoc. E.

Mod. Calidad

Diagn. Posicionam.

Análisis Trab. Comercial

Formación Comercial

Coord. Intragrupal

HERRAMIENTAS

BP TICS

Herram. apoyo Gest. TICS

BP Pptos.

Inf. a gerencia y ajustes pers.

Prog. Fom. Cont. Gestión

Apoyo ext. a la gestión

BP Mant. Clientes

Perfiles ins. y def. equipos

CONSULTORÍA

(puede, que acompañada por formación puntual o encuentros)

Form. para gerentes

Planes Igualdad
BP Comprasy Proveedores

Form. Jurid. El + relac. Serv Soc.

Perfil Gerente

Análisis

baja

COD.	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	ENC	FORM	CON	HERR		QUIÉN
1.1	Asoc. El Euskadi	X				En marcha. Mantener la transmisión de información sobre el desarrollo de esta línea.	Lamegi
1.10	Sensib. Cláusulas	X				En marcha. Mantener la transmisión de información sobre el desarrollo de esta línea.	Lamegi
10.41	Modelos Calidad.			X		Implantación de Modelo de Calidad en E.I. de forma directa. Solicitud empresas candidatas. Establecimiento de criterios de selección.	Lamegi
10.40	Mod. Auditoria Social			X		En marcha. Mantener la transmisión de información sobre el desarrollo de esta línea.	REAS
6.30	Formación comercial		X			Curso adaptado, conociendo el colectivo al que va dirigido. Alcanzar a las 60 empresas (45 E.I. y 15 E.S.)	Lamegi
6.31	Análisis rtab comercial		X				
6.28	Diagnóstico comercial		X				
6.29	BP sistemas de presupuestación y tarifas.		X				
6.32	BP mantenimiento de clientes						
2.16	Coordinación dentro de los grupos					Dar apoyo desde la agrupación empresarial	REAS
9.37	Herramienta de gestión			X	X	Desarrollo de Herreram.Gestión basada en el Manual. Implantación de Modelo de Gestión en E.I. de forma directa. Solicitud candidatas Establecimiento de criterios de selección. Seguimiento implantación Modelo de Gestión a través de Grupo de Trabajo (que validará también la Herramienta).	Lamegi
4.24	Coord. Información y desajustes en plantilla					Devolverlo al grupo de acompañamiento	Lamegi
3.22	Coord perfiles, composición equipos				X	Desarrollar una herramienta que permita el acceso a una "Bolsa de Empleo de Inserción". Se puede incorporar como servicio añadido a la agrupación	REAS