

## COMPETIR EN EL MERCADO

# Excelencia en la empresa social

Sumar una buena causa y un producto de gran calidad aporta un resultado final muy potente

JORDI GOULA



“Nosotros no tenemos trabajadores, tenemos personas a las que acompañar en sentido global. Es cierto que les damos trabajo, pero también les facilitamos formación, vivienda, vacaciones, asesoramiento legal, les acompañamos al médico... Partimos de una visión integral de la persona y tenemos dos grandes ramas de actuación, la social-asistencial y la laboral”. Quien así razona es Toni Espinal, director general de la Fundació Ampans (véase recuadro), que acaba de recibir el Sello de Excelencia Europea EFQM. Sin duda, el gran reto que tienen por delante hoy por hoy todas las organizaciones de economía social es el de ser capaces de combinar la dimensión social y la empresarial y, al mismo tiempo, realizar un trabajo de excelencia en la gestión. Y, por supuesto, no es sencillo.

Desde el punto de vista operativo, lo cierto es que las diferencias entre una empresa social y una mercantil son cada vez menores, en el sentido de que las empresas sociales están más profesionalizadas y, por tanto, los instrumentos de gestión que se utilizan son los mismos que en el resto. Y, por otro lado, se percibe que las empresas mercantiles cada vez piensan más en las personas –clientes, trabajadores...– como puntos referenciales, a través de la RSC. “Este es un valor que las empresas sociales tienen como principio. En realidad, el cliente interno y externo están en el centro de nuestras organizaciones, así como el cuidado del impacto ambiental. Se podría decir a grandes rasgos –aunque aún a gran distancia– que existen algunos valores convergentes entre ambas”, asiente Espinal. Por cierto, cabe añadir que la sociedad cada vez pide más –y seguirá pidiendo– visualizar la RSC y el comportamiento ético en las empresas mercantiles.

Y, hablando de visualización, uno de los aspectos que deben mejorar las organizaciones sociales es la comunicación. Espinal admite que queda muchísimo camino por hacer en este terreno. Para Xavier López, director de desarrollo de Ampans, “hemos de ser capaces de transmitir más y mejor nuestros valores, explicar que buscamos una sociedad más justa. En la empresa mercantil el último objetivo es el de ganar dinero. En la social, no. Para nosotros ganar dinero es un medio –necesario– para poder llegar al objetivo, que es la persona”. Y añade que antes

## Ampans y el objetivo global

Ampans es una fundación que trabaja para promover la educación, la calidad de vida y la inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental, mediante centros, servicios, programas y apoyos con criterios de excelencia en la comarca del Bages. Acompaña a las personas, actualmente más de 1.600, en todos los ámbitos de vida, desde escuela de educación especial, formación, trabajo, empleo terapéutico y de inserción, atención diurna, acogimiento residencial, ocio, deporte y tutela, fomentando la autonomía personal y la igualdad de oportunidades.

En el ámbito laboral, crea empresas y servicios que dan trabajo a más de doscientas personas con discapacidad, ya sea en empresas del territorio o en las propias secciones empresariales de jardinería (Garden Ampans), limpieza, manipulados, artes gráficas, recogida selectiva y restauración (Canonge) y con las marcas propias Formatges Muntanyola o Vins Urpina. Y ante nuevas necesidades, actualmente también está atendiendo en temas de formación e inserción, a personas con grave riesgo de exclusión, perceptoras de la renta mínima de inserción, o jóvenes en riesgo.

“Con más de 50 años de trayectoria al lado de las personas con varias necesidades de apoyo, y con una plantilla de 700 trabajadores, hemos sabido tejer unos servicios de calidad, capaces de aportar tranquilidad y confianza a las personas, a las familias, a las instituciones y a la sociedad, con una actuación estratégica basada en haber comprendido las necesidades y expectativas de sus grupos de interés”, dice su director general, Toni Espinal.

### Se buscan clientes en función de la gente a la que se ha de dar trabajo, al revés que en la firma mercantil

no se le pedían resultados a la empresa social, ni que miraran lo social a las mercantiles. Pero eso ha cambiado... La diferencia entre la empresa social y la mercantil la define muy bien López, cuando afirma que “nuestro producto final no es la limpieza, ni el queso, ni el vino... sino crear oportunidades de trabajo para gente con discapacidad intelectual. Pero para crearlas hay que hacer un producto que pueda competir en el mercado. El hecho de que tu causa sea buena no obliga para nada



KATJA ENSELING

al consumidor a comprar lo que haces. Si el queso no es bueno, nadie lo comprará”. De todos modos, aquí hay un aspecto importante que matiza Espinal. “Si eres capaz de sumar una buena causa con un producto excelente, el resultado final acaba siendo muy potente”.

Deja muy claro que las organizaciones sociales no contratan personas en función de las necesidades que crea el mercado, sino por la necesidad de sus personas. En definitiva, “buscas clientes en función del volumen de gente a la que has de dar trabajo, vamos al revés de las sociedades mercantiles”, dice Espinal.

Preguntados sobre los problemas que deben afrontar las empresas sociales, citan en primer lugar la dependencia en el terreno asistencial que tienen de la administración pública. También comentan la ne-

cesidad de contar con buenos profesionales. “El reto es como pagándole menos que en el sector mercantil consigues un nivel de compromiso, que probablemente aquí deba ser superior. Ciertamente la crisis nos ha ayudado un poco en este sentido, con la rebaja general de salarios, pero también lo es que cada día es más fácil encontrar gente cualificada dispuesta a trabajar por un salario digno... más un salario emocional”, dice Espinal.

Para que los profesionales puedan tener unos sueldos dignos es necesario que haya operaciones de cierto tamaño, apunta Xavier López, para quien “es muy importante tener pocas organizaciones y que sean grandes. En Catalunya el tema de la discapacidad y el trabajo se hace a nivel comarcal y en el País Vasco, provincial. Es más racional”.

En el día a día, Janeta Camps, directora de servicios a las personas de Ampans, explica que aplican una política de recursos humanos, en función de su misión: “atender a la persona en toda su dimensión. Descentralizamos, empoderamos a la gente de niveles inferiores, compartimos proyectos... Trabajamos en pequeños equipos y todo ello sumado hace que haya una gran vinculación en cada proyecto”.

Por último, Xavier López, lamenta la dificultad de “medir el impacto de nuestro trabajo. Sería bueno saber el valor añadido, pero faltan indicadores de eficiencia. ¿Cómo calcular el retorno social de la inversión?, ¿cuánto cuesta cada unidad de calidad de vida?”, se pregunta. “Porque nuestro producto no es más que calidad de vida para estas personas”.