

Emaús, una organización de acción social*

UNAI TAMAYO ORBEGOZO

SUSANA TEJADA BARRENETXEA

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Resumen:

Emaús Bilbao Sociedad Cooperativa, es una entidad de Economía Social y Solidaria para la inserción sociolaboral, dedicada a la gestión integral de residuos sólidos urbanos (RSU), con sede en Bilbao y que desarrolla esta actividad en Bizkaia.

Desde el año 1970, año en el que se implanta Emaús en Vizcaya, hasta el momento actual, la evolución sufrida por esta organización les ha llevado a cambiar el rumbo en la gestión. Atrás quedan aquellos tiempos en los que la imagen de la empresa se limitaba a lo que se conocía coloquialmente como «Traperos de Emaús» con las connotaciones que se derivaban de ello. En la actualidad nos encontramos con una empresa que ha adoptado nuevas fórmulas de gestión, sin perder por ello sus características de proyecto social y solidario. Esto le ha permitido hacer frente a las condiciones imperantes en el entorno económico actual, asegurándose de esa forma su supervivencia.

*Esta gestión integral de R.S.U. que realizan consta de cuatro partes diferenciadas: la **localización** de los RSU, a través del servicio de recepción de llamadas, su **recogida** y **selección**, y la **eliminación** final de aquellos que no pueden ser ya incorporados de nuevo a la cadena de consumo.*

A través de este caso, se analiza la problemática que se le plantea a la organización en relación a la gestión de los RRHH relacionados sobre todo, con aspectos motivacionales y decisionales debido las características diferenciadas tanto de los propios trabajadores como de la organización.

Palabras clave:

RSU (residuos sólidos urbanos), inserción laboral, personal normalizado, personal de reinserción, remuneración igualitaria.

Abstract:

Emaús Bilbao Cooperative Company is a social economy and solidarity organization for socio-labour insertion. It is dedicated to the comprehensive management of solid urban waste. It has its headquarters in Bilbao and carries out its work in Vizcaya.

From 1970, the year in which Emaús established itself in Vizcaya, to the present day, the organization has experienced an evolution which has led it to change its management direction. Gone are the days when they were only known as “the rag and bone men of Emaus” with all the connotations that were associated with that name. At present we find a company which has adopted new management formulas without losing the characteristics of its social and solidarity project. This has enabled it to face up to the prevailing conditions in today's economic climate. In this way it has been able to guarantee its survival.

* Publicado en el Portal de la Gestión, Central de Casos, del Cluster del Conocimiento.

URL: <<http://www.clusterconocimiento.com/portalgestión/maincluster.htm>>

The comprehensive management of solid urban waste is made up of four diverse parts: The location of the urban solid waste through the receiving of telephone calls, its collection and selection, and the final elimination of those things that can not be incorporated again into the consumer chain.

Through this case, the problems that arise for the organization with reference to the management of Human Resources are analysed. These are related above all to the motivational and decision making aspects due to the diverse characteristics as much in their own workers as in the organization.

Sector:

Economía Social

Areas de aplicación:

Organización y Recursos Humanos

OBJETO SOCIAL DE EMAÚS Y ACTIVIDAD

Emaús Bilbao, es una empresa radicada en Bilbao, dedicada a la gestión de residuos sólidos urbanos. Se encarga de la recogida de material en desuso y su posterior venta. Sin embargo, más allá de un proyecto empresarial, Emaús se configura como un proyecto social y solidario, con tres aspectos que la diferencian de otras organizaciones de carácter social:

- la lucha contra la exclusión, garantizando trabajo y recursos suficientes para cubrir las necesidades básicas a los colectivos excluidos, siendo a su vez, un entorno solidario y receptivo. Por ello, parte de los trabajadores de la empresa provienen de entornos de exclusión social y laboral.
- la autosuficiencia, logrando de su propia actividad los recursos necesarios para no depender de subvenciones.
- la independencia política y aconfesional, con lo cual, se deja la puerta abierta a todo aquel que quiera participar en el proyecto.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Emaús nace en Francia en el año 1949 de la mano del padre Pierre y en la actualidad desarrolla su actividad en 147 países. A nivel internacional es muy heterogénea, no obstante, a todas ellas les une la lucha contra las causas de la pobreza y sus consecuencias. En 1970 se implanta en Vizcaya, gracias al esfuerzo y empeño de dos jóvenes que trabajaron previamente en el proyecto francés.

El modelo comunitario inicial pretendía «transformar el mundo desarrollando una comunidad de vida, trabajo y solidaridad». No obstante, este modelo entra en crisis en Emaús Bilbao, y así, desde el año de su fundación hasta el momento actual, se han producido una serie de cambios, dirigidos principalmente a la profesionalización de los servicios y de la labor social de la empresa. En 1997, a raíz de un debate interno, adoptaron una decisión estratégica que cambiaría el rumbo de la organización: separar la labor asistencial de la actividad de negocio fundamental, adoptando ésta última muchas de las técnicas innovadoras de mercado para poder subsistir. Surge así *Emaús Bilbao Sociedad Cooperativa* como proyecto empre-

sarial, desligado de lo que serían a partir de entonces los proyectos exclusivamente de tipo asistencial, que serán gestionados desde Gipuzkoa, en *Emaús Fundación Social*.

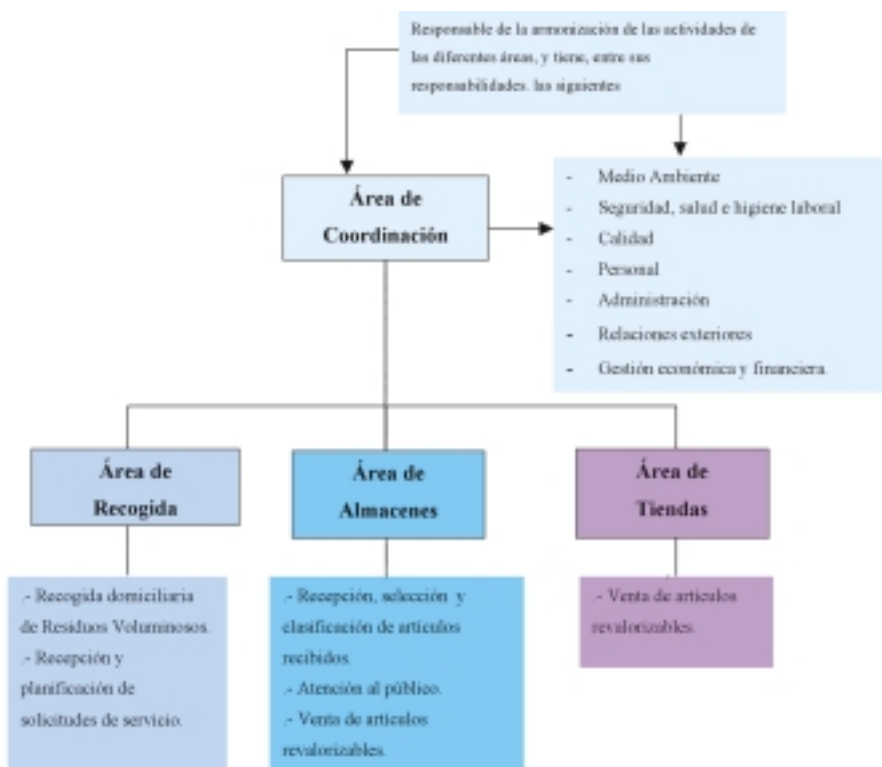
Este proceso ha dado sus frutos y la mejora en la gestión se ha visto reflejada en un incremento de las cifras de negocio, tal y como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 1
Cifras de facturación de Emaús, en euros

Año	Facturación
1998	216.364
1999	306.516
2000	372.627
2001	480.810

Fuente: Emaús.

La estructura actual de la empresa se refleja en el siguiente organigrama:



Fuente: www.emausnet.com,

Figura 1
Organigrama de Emaús

En cuanto a la fórmula jurídica elegida por la empresa, *Emaús Bilbao Sociedad Cooperativa* se constituye como tal con 14 socios, aportando cada uno de ellos 140.000 pesetas para su constitución. En este proceso se dio acogida a todos aquellos que formaban parte de la estructura anterior, con lo que se cumplían las exigencias legales establecidas por la Ley de Cooperativas¹. De esta forma se da el caso de que trabajadores que en el periodo inicial eran «sujetos de la acción social de Emaús», se asumieron como trabajadores finalistas. Ello generó numerosos problemas, ya que los objetivos del grupo promotor eran muy diferentes a los de estos trabajadores, lo cual provocaba situaciones de indefinición.

Según palabras de José (coordinador de área) «no se adoptó la forma jurídica idónea en dicha situación y no se tuvieron presentes las diferentes motivaciones personales».

Para entender mejor los problemas que surgen de este proceso de transformación en cooperativa, en relación a estos trabajadores finalistas que se convierten en socios, es necesario aclarar el tipo de trabajadores que nos podemos encontrar en esta empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS

En la actualidad pertenecen a la empresa 18 personas con contrato estable, repartidas de la siguiente manera:

Tabla 2

Reparto del personal de Emaús

	Área Coordinación 3 personas	Área Recogida 7 personas	Área Tiendas 4 personas	Área Almacenes 4 personas
N.º Personas	— 1 Coordinador de Área. — 1 Gerente — 1 Analista económico	— 1 Telefonista. — 4 Conductores. — 2 Ayudantes de recogida.	— 3 en Sabino Arana (Ropa, bazar y muebles). — 1 en Santa María. (Atención al público). — 1 en Gámiz. (Atención al público).	— 3 en Mazustegi. — (1 en atención al público, 2 en selección y clasificación).

De estos 18 trabajadores, 14 son cooperativistas, agrupándose de la siguiente manera:

- personal «normalizado».
- personal «en inserción», que en el momento de su incorporación ocupan los puestos que menor cualificación requieren.

Dentro del **personal «normalizado»**, existen diferentes categorías profesionales, pero como se ha comentado, la organización intenta dirigirse hacia una profesionalización en todos los niveles: «anteriormente se buscaba sobre todo polivalencia, pero en la actualidad buscamos especialización. Prueba de ello es la contratación de dependientas

¹ La Ley de Cooperativas Sociales exige que del total de trabajadores de la empresa, el 80% debe ser socio cooperativista. En este caso, de 15 personas que formaban parte de la antigua estructura 14 pasan a ser socios de la cooperativa.

para las tiendas, con experiencia contrastada en este tipo de trabajo. Con su contratación la venta se ha profesionalizado y esto se ha traducido en un incremento sustancial de la facturación», comenta José.

Entre el **personal denominado de reinserción**, es necesario destacar que algunas son personas que llevan muchos años sin trabajar, y el objetivo final, es su inserción en el mundo laboral, llamémosle «normalizado»². Este proceso de reinserción laboral se desarrolla a lo largo de un periodo máximo de tres años.

En el momento de su incorporación a la empresa existe un proceso de acogida a través del cual se aporta estabilidad social, se desarrolla un seguimiento médico-psicológico y se proporciona estabilidad laboral, adaptando el horario para facilitar la formación y el reciclaje, que es un requisito obligatorio en la empresa. Posteriormente, se inicia un proceso de búsqueda activa de empleo, puesto que el objetivo para este colectivo es reinserirse en el mundo laboral. Todo este proceso tiene una duración aproximada de 3 años. No obstante, hay cierta flexibilidad a la hora de abandonar la empresa, ya que debido a las características de estos trabajadores, en muchas ocasiones completar este proceso de reinserción laboral puede ser muy costoso. Es necesario considerar que muchos de ellos proceden de trayectorias de privación de libertad muy largas o se hallan inmersos en procesos de post-desintoxicación. En este sentido, el coordinador de áreas nos comenta cómo «a la hora de abandonar Emaús, suele costarnos mucho». Esto no significa que siempre sea así, «de hecho en algunas ocasiones el proceso de reinserción puede ser finalizado con éxito en periodos de tiempo mucho menores».

En la actualidad son cinco los trabajadores en esta situación. No son trabajadores cooperativistas, aunque sí nos encontramos el caso de un trabajador, que procedente del proceso de creación de la cooperativa, sigue dentro de la organización. Sin embargo, es una persona totalmente «normalizada» aunque realmente su motivación por la misión de Emús en este caso no es muy alta. Él mismo considera que debería incorporarse al mundo laboral «normal» donde cobraría un sueldo mejor. Para ello, está desarrollando un proceso de reciclaje laboral.

En líneas generales puede decirse que los trabajadores desarrollan su actividad de forma gratificante desde el punto de vista personal. Sin embargo, también se puede dar el caso, «y de hecho se da —comenta José—, en el que algunos trabajadores, que realizan el mismo trabajo que podrían realizar en cualquier otra empresa, debido a las connotaciones que supone el trabajar con personas en procesos de reinserción, prefieren no poner de manifiesto el nombre de la empresa». «Se ponen a la defensiva cuando por ejemplo aparece EMAÚS en los medios de comunicación y dicen que se trabaja con exdrogadictos. Se preocupan por su fama».

TOMA DE DECISIONES

En lo referente a la toma de decisiones, éstas son adoptadas por los cinco miembros del Consejo Rector que representan a las tres áreas de actividad. El consejo rector es quien toma las decisiones de índole estratégica.

² En la actualidad, las actividades para las que se forman se dirigen hacia trabajos de almaceneros/as, camióneros/as, dependientes/as, etc. Afortunadamente, el mercado laboral demanda este tipo de perfiles en el momento actual.

La Asamblea General aprueba o desaprueba posteriormente las propuestas presentadas por el Consejo Rector.

La elección de este Consejo Rector, debido a la limitación de las capacidades profesionales y la escasa motivación de algunas personas, estuvo bastante limitada y tuvieron que ser los promotores los que se hicieron cargo de cada una de las áreas, de tal manera, que dentro de la cooperativa, aquellos que son promotores de las actuaciones a desarrollar son los que participan realmente en la toma de decisiones.

«Existe una serie de socios que por ejemplo, pueden tener sus capacidades psicológicas alteradas de forma temporal por problemas de alcohol, etc. Por ello, no se puede poner en sus manos el futuro de la cooperativa, con lo cual el consejo rector aglutina a aquellas personas que representando a cada una de las áreas tienen capacidades para mantener el proyecto».

Según explicaciones de José, desde el inicio del proyecto cooperativo, por la limitación de los recursos humanos, el término democrático ha pasado a sustituirse de hecho, por el término *participativo*. Esto es debido a que muchos de los trabajadores de la empresa no quieren asumir responsabilidades en la toma de decisiones. «El que quiere participar y considera que puede hacerlo, encantados de que lo haga; sin embargo, hay personas que no están capacitadas para ello». De hecho, «la participación personal no depende de la forma jurídica, sino de los criterios y valores con los que se rige la organización».

Como en toda empresa, también existe un conjunto de trabajadores cuyas preocupación personal es cumplir una jornada de 40 horas, y a poder ser, en jornada intensiva. Esto es difícilmente asumible desde el punto de vista participativo. «Confunden lo que son sus deseos laborales, con lo que son las posibilidades de una empresa cooperativa».

En cualquier caso, afortunadamente, una gran parte de los empleados son personas comprometidas, dispuestas a afrontar nuevos retos que les permita continuar con este proyecto de empresa social. De hecho, es el caso de las personas con responsabilidades organizativas, desde el proceso de selección de personal, éstas son informadas de la importancia que adquieren en la empresa las relaciones con las personas y la implicación con el proyecto. En palabras de Mónica «este trabajo aporta un plus de satisfacción a nivel personal».

COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Dentro de la empresa existen tres instrumentos para hacer llegar la información a los trabajadores y potenciar de alguna manera su participación:

- *Publicación de los acuerdos del consejo rector a través de un acta informativa*, que se coloca en todos los tableros de anuncios de todos los centros, sitios en zonas estratégicas donde no pasen desapercibidos.
- *Reuniones de área mensuales* (el segundo viernes de cada mes, con una duración máxima de tres horas), en horario de trabajo. En estas reuniones se informa de los acuerdos adoptados y es el momento en el que los trabajadores plantean las cuestiones que quieran. Este sistema se está desarrollando desde hace 18 meses. Debido principalmente a que los trabajadores provienen de organizaciones en las que

no han tenido oportunidad de participar, se observa todavía algunos recelos ante esta fórmula de gestión. Sin embargo, poco a poco se están involucrando en la toma de decisiones.

- *Asamblea General*: como toda cooperativa, tienen obligación de realizar una asamblea al año. Sin embargo, en este caso se convocan dos asambleas generales, que además, se abren a todos los trabajadores, sean o no cooperativistas. Para participar en ellas se exige que el trabajador haya permanecido como mínimo un periodo de 45 días en la empresa, para asegurarse de que conoce el funcionamiento de la misma. Los trabajadores no cooperativistas pueden acudir a estas asambleas con voz, pero sin voto.

Merece la pena destacar que desde el Consejo Rector se intenta informar al personal de todas las decisiones adoptadas por el mismo, con el objetivo de mantener un alto grado de transparencia y potenciar su participación. Hasta el momento los trabajadores se muestran satisfechos con las explicaciones recibidas.

POLÍTICA SALARIAL DE LA EMPRESA

En cuanto a la política salarial, se caracteriza por tener un «sistema de remuneración igualitaria». Es decir, tanto los que pertenecen al Consejo Rector como aquellos que entran dentro de los programas de reinserción y que por motivos particulares (visitas al médico, formación, etc) faltan de vez en cuando al trabajo, cobran lo mismo.

La empresa a pesar de seguir las tendencias de mercado en muchos ámbitos de gestión, en este aspecto, es fiel a la *filosofía de comunidad*.

Esta política salarial genera diversos problemas:

- Uno de los más graves se presenta en el momento de la captación de recursos humanos, más si cabe en el caso de la mano de obra cualificada.
- Otro de los problemas es la falta de motivación de algunos trabajadores en el momento de afrontar un ascenso. «¿Para qué van a asumir más responsabilidades si van a cobrar lo mismo?»

No obstante, tal y como nos indican sus responsables, la mayor parte de los empleados, incluidos los 3 licenciados, destacan entre sus prioridades, la labor social y el clima laboral en el que desempeñan sus funciones, más allá de una remuneración acorde con sus capacidades.

EPÍLOGO

Como se ha podido observar a lo largo de la lectura del caso, la empresa objeto de estudio presenta unas características muy peculiares que derivan en una serie de problemas en materia de gestión de los RRHH. Por todo ello, en estos momentos, se está articulando un debate interno con objeto de dar solución a la problemática presentada.

PREGUNTAS DEL CASO

1. El objetivo de EMAUS con el personal de reinserción es que éstos permanezcan durante un tiempo transitorio dentro de la empresa, hasta que puedan incorporarse al mercado de trabajo «normalizado». ¿Qué medidas de apoyo y de motivación propondría para liderar actuaciones que logren alcanzar este objetivo?

2. En la empresa podemos encontrar algunos miembros de la misma, que habiéndose incorporado a la empresa como personal de reinserción, tras la conversión de ésta en Cooperativa continúan desarrollando su actividad en la empresa. Algunos de ellos desearían incorporarse al mundo laboral normalizado en la actualidad, pero no se consideran capacitados al 100%. ¿Que solución aportaría?

3. Existen trabajadores a los que no les resulta agradable ver asimilado el nombre de la empresa para la que trabajan, con trabajadores que provienen de mundos como el de la alcoholemia o la drogadicción. Esto les supone un trauma que aún no han superado. ¿Propondría algún tipo de iniciativa para paliar esta situación?

4. En cuanto a la toma de decisiones, existe un consejo rector compuesto por cinco personas, que representan cada una de las áreas de actividad. Estos son los que toman las decisiones de índole estratégica, que posteriormente son aprobadas en las Asambleas generales. ¿Le parece ésto correcto en una cooperativa con carácter participativo? Proponga alguna fórmula que incentive la participación.

5. ¿Considera que es justa la remuneración igualitaria?

6. Los trabajadores cualificados dentro de la empresa, podrían encontrar un puesto de trabajo en el mercado laboral, mejor remunerado que el que desarrollan en la actualidad ¿Cómo cree que se les consiguen motivar para que permanezcan en la organización?

Relacione esta situación con la Jerarquía de las Necesidades especificada por Maslow y con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

7. En caso de aprobar un cambio en el sistema de remuneración. ¿Cómo lo realizaría?

ANEXO

Localización de la empresa

BEGOÑA. (Bilbao)

C/ Prim 60.

Teléfono: 94.416.74.00 / 94.416.88.96

Fax: 94.479.07.37.

E-mail: emaus@emausnet.com

Servicios:

— Venta de muebles, ropa, libros y artículos variados.

Persona de contacto: Nines Pérez

— Oficinas

Persona de contacto: Mónica Garate

INDAUTXU. (Bilbao)

C/ Sabino Arana 42

Teléfono: 94.427.69.79

Servicios: Venta de muebles, ropa, libros, artículos variados y productos de Comercio Justo.

Persona de contacto: Alex Momoitio

CASCO VIEJO. (Bilbao)

C/ Santa María, n.º 1

Teléfono: 94.415.83.31

Servicios: Ropa, libros y productos de Comercio Justo.

Persona contacto: Begoña Berástegui

GAMIZ-FIKA. (Mungialdea)

Barrio Ergoyen S/n Caserío Errekalde

Teléfono: 94.615.37.26

Servicios: Venta de muebles, ropa y artículos variados.

Persona de contacto: Carmen García

INTERNET

Dirección URL: www.emausnet.com

Teléfono de información: 94.416.74.00

Persona de contacto: Begoña Muñiz