

GUIA GESTION AVANZADA 2016



asle

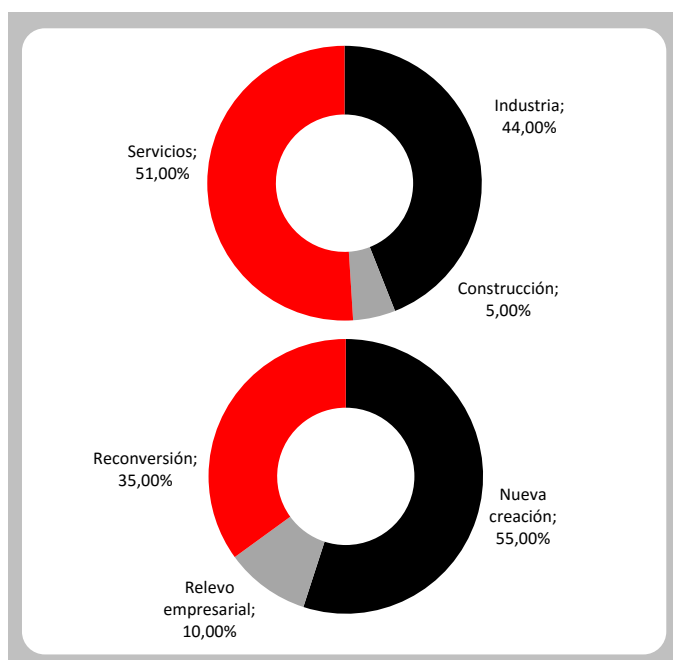
Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

PRESENTACION ASLE

La Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, ASLE, es la organización representativa de las sociedades laborales vascas. Constituida en el año 1982, ASLE agrupa a 298 sociedades laborales lo que supone el 46,27% de las existentes en la Comunidad Autónoma Vasca. Estas empresas emplean a un total de 6.752 personas. La sociedad laboral es un modelo empresarial, nacido en el Estado Español y que no tiene réplica en otros países, donde los trabajadores son sus propietarios y se encuadran en el marco de la Economía Social. A diferencia de las cooperativas, son sociedades de capital y la representación y número de votos en la Junta de Accionistas va en función del capital desembolsado y número de acciones suscritas. La propiedad recae en las empresas asociadas, representadas por una Junta Directiva, que se elige cada cuatro años. ASLE cuenta con dos elementos diferenciadores:

- Es la única organización empresarial existente en la Comunidad Autónoma Vasca en el ámbito de las sociedades laborales. Ello lleva a que no tenga competencia en el marco de la representación, consolidación y promoción de este modelo empresarial.
- Su sistema de dirección se basa en la Dirección por Valores. La DpV es una herramienta de Liderazgo Estratégico que incorpora a todas las personas en la definición de la Estrategia. Persigue tres objetivos: Simplificar, Orientar y Comprometer. Para nosotros, simplificar es responder a los elementos de complejidad que han llegado a las organizaciones, como son:
 - Clara orientación al cliente.
 - Sustitución de jefes a líderes.
 - Estructuras Planas.
 - Autonomía y Responsabilidad en las personas.

ASLE, constituida en su origen por empresas industriales, en estos momentos es una agrupación de empresas multisectoriales. [fig.MO.1.](#)



[Fig.MO.1 Distribución sectorial y de origen de empresas ASLE](#)

ESTRATEGIA

La cultura de la planificación y la estrategia está vinculada a ASLE desde sus orígenes como agrupación empresarial. En 1995, con motivo de la adopción del Modelo EFQM como referente de gestión esta cultura se afianzó y sistematizó. Desde entonces se han realizado siete planes estratégicos. Estos planes tienen un horizonte de tres años de duración y se materializan en planes de gestión anuales. La elaboración del plan estratégico se lleva a cabo en el proceso de Estrategia, cuyo propietario es el Gerente de la Agrupación, y está integrado por los propietarios del resto de los procesos. El 100 por cien de las personas de ASLE participan en la definición de las estrategias a través de los procesos, [subelemento E.2.](#)

Desde la primera definición de la Misión en 1995, el proceso de reflexión estratégica se inicia con la revisión de la misma, así como de la Visión y los Valores. Tras la última reflexión estratégica, la Misión ha quedado definida como se muestra en la [fig.MO.2.](#)

Misión

ASLE es la agrupación empresarial de sociedades laborales de la CAPV, en el campo de la Economía Social, cuya misión es la defensa, consolidación, promoción y ayuda al desarrollo de las sociedades laborales. Para ello presta servicios con personas comprometidas que, aplicando la Mejora Continua, trabajan con las empresas para lograr su competitividad sostenible, incidiendo en el equilibrio entre el desarrollo humano y el desarrollo empresarial, razón de ser de las Sociedades Laborales.

[Fig.MO.2 Misión de ASLE](#)

De igual manera, se han revisado los Valores de la organización, dónde no solo se identifica el valor si no que se define para que haya una identificación inequívoca de los mismos, [fig.MO.3.](#)

Valores	Definición
Cooperación	Entendida como la suma de las aportaciones individuales para la búsqueda y consecución de objetivos comunes
Participación	Como derecho y obligación asumida para mejorar colectivamente
Compromiso	Implicación activa en el desarrollo de la organización.
Responsabilidad	Garantía de poder hablar con libertad y compromiso de hacerlo respetando las opiniones distintas.
Voluntad de superación	Desde la autocrítica, llegar a hacer mejor las cosas y a ser mejores.

[Fig.MO.3 Valores de ASLE](#)

Si en la definición de la estrategia las personas intervienen a través de los procesos, en la de la Misión, Visión y Valores se hace de manera directa, en sesiones presenciales ad hoc de todos los miembros de la organización. La revisión de la estrategia se realiza a dos niveles:

- Reuniones de proceso. Se hace seguimiento, ajuste y mejora del grado de desarrollo de las acciones y la consecución de objetivos marcados.
- Reuniones generales. Se hace seguimiento por la totalidad de las personas de la estrategia global de la organización, lo que asegura que todo el mundo tenga total conocimiento de todo lo que se está realizando.

Otro aspecto relevante es la definición de los Factores Críticos de Éxito. Entendemos por Factores Críticos de Éxito aquellos sin los cuales ASLE perdería su ventaja cualitativa actual y, por ello, sus elementos clave de competitividad, [fig.MO.4](#).

FCE	Descripción
Referencia de la Sociedad Laboral.	Organización de referencia de las diferentes organizaciones de Sociedades Laborales en España. Liderazgo en desarrollo jurídico, gestión, innovación y Responsabilidad Social.
Referencia en Gestión Avanzada	Desde que en 2002 ASLE se convirtiera en la primera organización vasca y española en ser Premio Europeo EFQM y Premio Iberoamericano, hemos mantenido la referencia en Gestión Avanzada.
Referencia de la Empresa Participada	La defensa de la Sociedad Laboral como referencia de la empresa participada ha hecho que se incorpore esta figura en la Ley 44/2015 de 14 de Octubre de Sociedades Laborales y Participadas.
Sistema de Dirección por Valores DpV	Que ha posibilitado y posibilita un crecimiento juntos, tanto de ASLE como de las personas.
El Patrimonio	Hemos generado un patrimonio que nos permite dar servicios a los socios en los tres territorios a un coste de ubicación mínimo.

[Fig.MO.4 Factores Críticos de ASLE](#)

PERSONAS Y ORGANIZACION INTERNA

ASLE cuenta con una plantilla de 22 personas que atienden a sus clientes desde sus oficinas ubicadas en las tres capitales vascas. Todas las personas tienen contrato indefinido y 15 de ellas son mujeres, lo que representa el 68% del total. El ámbito de las personas se gestiona desde el proceso de Gestión con Personas. Este proceso recoge todos los aspectos relacionados con la Selección, Acogida, Formación, Liderazgo, Reconocimiento y Comunicación Interna, [elementos P1, P2, P3 y P4](#).

El modelo organizativo, más allá de la existencia de tres oficinas, se basa en la gestión por procesos, contando con un organigrama plano en el que la autoridad recae en la

persona del gerente. No hay estructuras jerárquicas y las personas rendimos cuentas al grupo. El resto de la actividad se gestiona a través de los procesos, si bien cada persona, en función de sus conocimientos y polivalencia, lleva a cabo su trabajo en los diferentes servicios que presta la organización. Desde la adopción del Modelo EFQM en 1995 la participación de las personas se sistematizó en los diferentes foros que propician las mismas:

- Equipos de Proceso.
- Proyectos Ad-Hoc.
- Grupos de Mejora.
- Grupos de Conocimiento.
- Reuniones Generales.
- Reuniones Específicas.

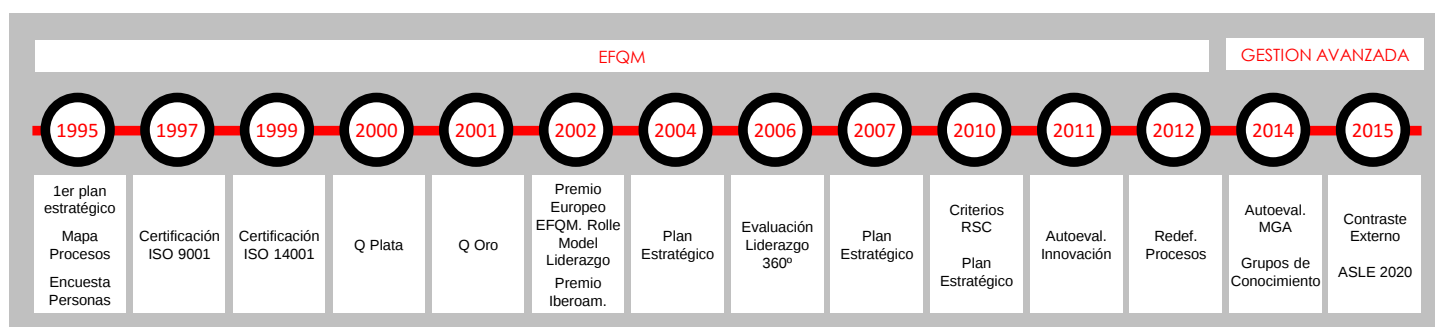
La revisión de la efectividad del sistema de gestión con personas se lleva a cabo a través de las encuestas de satisfacción y las reuniones anuales con gerencia, [subelemento B.1](#). Las encuestas se realizan con carácter bienal, son anónimas y se encuentran segmentadas por localización geográfica, estando agrupados los resultados de las oficinas de Donostia y Vitoria para preservar el anonimato, dado que en la oficina de la capital alavesa tan sólo trabajan dos personas, mientras que en la de la capital guipuzcoana lo hacen cinco. Fruto de nuestra gestión, a lo largo del tiempo hemos ido recorriendo diferentes hitos, tal y como muestra la [fig.MO.5](#).

CLIENTES PRODUCTOS Y MERCADO

La Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi presta sus servicios a través de tres procesos operativos: Gestión de Socios, Gestión de No Socios y Gestión de Formación. Previamente a la identificación de estos procesos, se han identificado los clientes, [subelemento C.1](#):

- Sociedades Laborales.
- Empresas Participadas.
- Empresas no asociadas que demandan servicios de Consultoría.
- LANBIDE y alumnado de formación ocupacional y continua.

Hasta el año 2002, los únicos clientes identificados por ASLE eran las empresas asociadas y los alumnos de los cursos de formación que organizaba. A partir de dicho año, como consecuencia de los reconocimientos obtenidos en el marco de la gestión, numerosas empresas demandaron apoyo de consultoría para implantar dichos sistemas, abriéndose un nuevo nicho de mercado vetado hasta entonces por mandato de la Junta Directiva.



[Fig.MO.5 Hitos más significativos en la Gestión](#)

En la última reflexión estratégica, se han identificado también como clientes a las empresas participadas, es decir, aquellas empresas que facilitan el acceso de sus trabajadores al capital, aunque no tengan el modelo jurídico de sociedad laboral.

De igual manera, los productos y servicios han ido evolucionado a lo largo del tiempo hasta llegar a la actual, que se clasifica según dos tipologías:

Servicios de Cuota: Todas las empresas asociadas a ASLE tienen derecho a los mismos por su pertenencia a la Agrupación y son de carácter gratuito, [anexo MO1.1](#). Se gestionan desde el proceso de Socios. Estos servicios incluyen:

- Representación Institucional.
- Asesoramiento Jurídico: consultas presenciales o vía telemática.
- Asesoramiento Económico Financiero.
- Formación Continua.

Servicios No Cuota: Estos servicios están abiertos tanto a las empresas asociadas, como a cualquier otro tipo de empresa que pueda demandarlos. Se gestionan desde el proceso No cuota. Estos servicios incluyen:

- Asesoramiento Jurídico Laboral.
- Asesoramiento Jurídico Mercantil.
- Igualas Jurídicas.
- Consultoría de Gestión Empresarial.
- Estrategia.
- Personas.
- Sistemas de Gestión.
- Reconversiones Empresariales.
- Gestión contable, fiscal y laboral.

Con carácter general nuestro marco geográfico de actuación se ciñe a la Comunidad Autónoma Vasca, si bien en la prestación de servicios de pago, trabajamos con clientes de diferentes zonas del Estado Español.

La revisión de la efectividad de la gestión de Clientes se realiza a través de diferentes mecanismos:

- Asamblea general de asociados.
- Control y Seguimiento de la Junta Directiva.
- Encuestas de Satisfacción a asociados.
- Encuestas de Satisfacción de alumnos.
- Encuestas de Satisfacción post-trabajo.

Ello ha dado lugar a numerosos cambios tanto en productos como en la forma de prestar los servicios, cambios que se muestran a lo largo de esta Guía de Gestión y en el apartado de anexos. A título de ejemplo, el grado de satisfacción de los asociados por pertenecer a ASLE ha pasado de 6,55 en 2006 a un 7,55 en 2016, mientras que la media de satisfacción post trabajo de pago se encuentra siempre por encima del 8,2 en una escala de 1 a 10.

RESULTADOS

Como es lógico, toda nuestra actividad está encaminada a dar respuesta a nuestra Misión y a tratar de alcanzar nuestra Visión. La definición de la Visión se realiza en el marco de la reflexión estratégica y, al igual que con la Misión y los Valores, se desarrolla en un espacio participativo en el que intervienen la totalidad de las personas de la organización. Tras la última reflexión estratégica, la Visión de ASLE ha quedado definida según lo mostrado en la [fig.MO.6](#).

Visión

- Ser reconocidos por las Sociedades Laborales como un elemento necesario para su consolidación empresarial y el mantenimiento de la empresa como laboral.
- Conseguir el máximo nivel de satisfacción de los socios y de las personas que trabajan en ASLE.
- Ser la primera opción en los servicios que prestamos para nuestros asociados.
- Ser referencia en la CAPV de las empresas en las que las personas participan en el Capital Social por el desarrollo de sistemas de gestión participativos.
- Ser percibidos como una organización socialmente responsable en: eficiencia económica, cohesión social en la empresa y compromiso con el entorno

[Fig.MO.6 Visión de ASLE](#)

Una vez definida la Visión, según la sistemática descrita en el [subelemento E.1](#), se han definido los Principios Orientadores a desarrollar en el horizonte ASLE 2020. Así mismo, para la elaboración del Plan de Gestión 2016, se han determinado los 4 retos para el presente ejercicio, representados en la [fig.MO.7](#).



[Fig.MO.7 Retos Estratégicos 2016 de ASLE](#)

Definidos los principios orientadores de la estrategia y los retos anuales, se identifican los procesos que contribuyen a la consecución de cada uno de ellos y se definen sus planes de acción y los objetivos estratégicos que tienen que alcanzar.

En ASLE consideramos relevantes, y presentamos en esta Guía de Gestión, aquellos objetivos que forman parte de nuestro Cuadro de Mando Integral. Todos ellos tienen asignados indicadores de control y seguimiento, con un objetivo cuantificable. Se presentan en esta Guía de Gestión, en el apartado correspondiente, en función de que sean objetivos de Negocio, o el resto de elementos que constituyen el Modelo de Gestión Avanzada.

Índice



asle

Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

Elemento 1:ESTRATEGIA

R.1 Resultados Estratégicos



asle

Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

ELEMENTO 1. ESTRATEGIA

ASLE desarrolla su Misión y establece su Visión para dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés. La Estrategia de la Organización se determina desde el Proceso de Estrategia, que está compuesto por los líderes de la totalidad de los procesos de gestión y lo encabeza el gerente.

E1. CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACION NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Resulta fundamental para ASLE contar con la información necesaria que permita conocer de manera rápida y ágil tanto lo que está sucediendo en su entorno, así como las necesidades de cada uno de sus grupos de interés. Nuestros Grupos de Interés son aquellos colectivos que tienen un interés directo o indirecto en nuestros objetivos y actividades y responden a nuestra Misión y Visión: Clientes, Junta Directiva, Personas, Instituciones, Sociedad y Aliados. Las necesidades de información clave, los responsables de obtenerla, sintetizarla y analizarla son identificados en cada uno de los procesos de gestión. Esta información relevante se revisa de forma constante en los procesos y con periodicidad mínima en la revisión anual del plan de gestión y en cada uno de los ciclos de revisión estratégica. La [fig.E1.1](#), muestra un resumen de los canales y fuentes de información utilizados para cada uno de los grupos de interés.

Grupo Interés	Canales y Fuentes de Información
Clientes	Asamblea General
	Encuestas de satisfacción generales y específicas
	Reuniones de trabajo
	Jornadas técnicas y grupos focales
	Visitas a empresas
	Quejas y sugerencias
Junta Directiva	Reuniones de la Junta Directiva
Personas	Reuniones generales
	Entrevistas de evaluación del desempeño
	Encuestas de satisfacción
	Evaluación de liderazgo
	Encuentros en el café
Sociedad	Reuniones de Procesos, Grupos de Conocimiento y Proyectos
	Desarrollo y participación en Foros
	Encuestas de satisfacción
Instituciones	Reuniones de trabajo
	Encuestas de satisfacción
Aliados	Planificación de programas y ayudas
	Proyectos de colaboración
	Reuniones

Fig.E1.1 Canales y Fuentes de Información de los GI

Además de la información relativa a los diferentes GI, es clave el análisis y la gestión de la información de rendimiento interno, el entorno económico, político y legal. Esta información es gestionada desde cada uno de los procesos, y realizamos una comparación de la misma con organizaciones de referencia. Por otro lado, el análisis de la información relativa a las nuevas tecnologías y del rendimiento de los sistemas y tecnologías existentes en la organización se encuentra centralizado en el proceso de Mejora Continua. Para esto contamos con un sistema de

vigilancia tecnológica basado en subscripción a diversos boletines técnicos, subscripción RSS a fuentes de información, sistema de vigilancia tecnológica centralizado en personas, [anexo E1.1](#), y acceso a todo tipo de jornadas técnicas especializadas en nuestro entorno.

La información disponible de cada Grupo de Interés, así como la información de rendimiento interno se incorpora de forma estructurada a cada uno de los procesos de reflexión. El objetivo final es transformar esta información en un conocimiento que nos permita basar la estrategia a desarrollar en hechos fundamentales. Para ello, de forma general, se realizan análisis DAFO para la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En este ámbito, en el análisis estratégico realizado en octubre de 2014, para determinar la identidad de ASLE y principios orientadores de su Estrategia 2020, se utilizó la nueva metodología “Emergent Thinking” de LEGO, en la que participaron la totalidad de las personas de la Organización, [anexo E1.2](#). Por otro lado, desde el ejercicio 2014, consecuencia de la revisión del sistema se han puesto en marcha las reuniones de grupo de conocimiento, [subelemento 1.2](#), en las que se realiza un análisis de la información con una perspectiva diferente a las reuniones de los equipos de proceso. La revisión de la efectividad de las fuentes de información utilizadas se realiza desde el grado de consecución de los objetivos, las autoevaluaciones, contrastes, benchmarking, etc.

E2. CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

El sistema de Gestión de ASLE está basado en la Dirección por Valores (DpV), sistema de gestión liderado por el gerente, que potencia el liderazgo en las personas, la autonomía y responsabilidad en el trabajo sobre una cultura común de empresa, sin responsabilidades intermedias. Es por ello que en nuestros procesos de reflexión, participa de forma directa la totalidad de las personas de la Organización. Los procesos de reflexión se lideran desde el Proceso de Estrategia, según la [fig.E2.1](#), el proceso se inicia con el análisis de la información de gestión interna y la procedente de los diferentes GI.

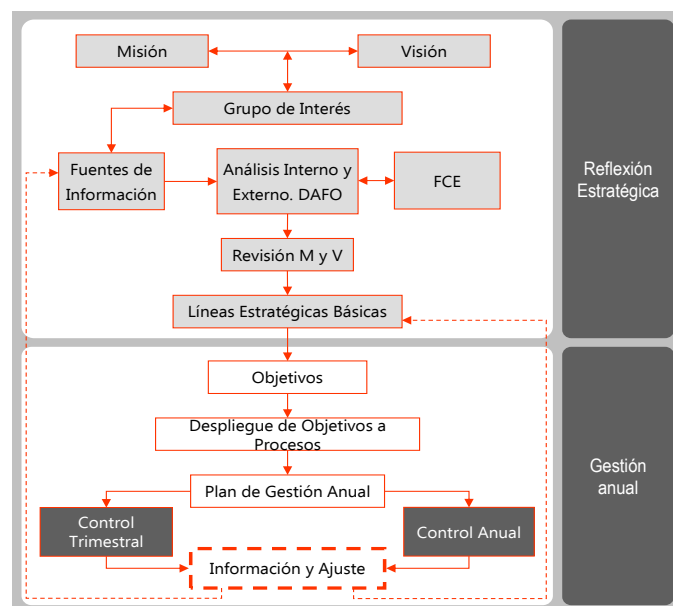


Fig.E2.1 Flujograma de desarrollo de la Estrategia

En coherencia con nuestros Factores Críticos de Éxito, [fig.MO.4](#), se realiza una revisión de la Misión y la Visión y se establecen los principios orientadores o líneas estratégicas.

Estas líneas estratégicas son las guías de nuestra gestión a largo plazo, que se concretan anualmente a través de los objetivos estratégicos para cada uno de los planes de gestión. Una vez establecidos los objetivos estratégicos, soportados en el Cuadro de Mando Anual, [fig.E3.1](#), en los equipos de Proceso, se establecen las estrategias y acciones específicas que hacen posible la consecución de cada uno de estos objetivos, definiendo así los Planes de Acción Anuales de cada Proceso. El Plan de Gestión Anual de ASLE, está formado por la conjunción de cada uno de los Planes de Acción de los Procesos.

Desde el año 1995, realizamos Planes Estratégicos cada tres años. En los ejercicios 2013 y 2014, justificado por la situación económica, la incidencia de la crisis en otras agrupaciones empresariales y consecuencia de la reflexión interna, se decidió centrarse en el corto plazo, y elaborar estratégicas y planes de gestión anuales.

Posteriormente, una vez estabilizada la situación en el ejercicio 2015 y consecuencia de la revisión de nuestro sistema a través de los diferentes mecanismos; benchmarking, autoevaluaciones, contrastes externos, encuestas, etc. desde el Proceso de Estrategia se decidió realizar una reflexión sobre la identidad de ASLE y principios orientadores de su Estrategia, con el horizonte

para los próximos 5 años, ASLE 2020.

En este proceso de reflexión participaron la totalidad de las Personas en entrevistas individuales y reuniones grupales, utilizando la “Emergent Thinking” de LEGO, en el establecimiento de los 6 principios orientadores de ASLE, [anexo.E2.1](#), para este horizonte:

1. Ser una referencia para las empresas centradas en las personas.
2. Aportar valor a nuestros clientes.
3. Trabajar permanentemente para dar a conocer más y mejor la figura de las Sociedades Laborales.
4. Ser una organización abierta a la colaboración con otros.
5. Contar con un equipo de personas motivadas, implicadas y con las capacidades necesarias.
6. Desarrollar un proyecto de futuro sostenible económicamente.

La elaboración de los planes de Gestión, también ha ido evolucionando a los largo de los años. Para la elaboración del Plan de Gestión 2016, desde el Proceso de Estrategia, consecuencia de una buena práctica identificada en la Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque, en octubre de 2015, se determinó establecer 4 retos, [fig.E2.2](#), para concretar en el presente ejercicio los 6 principios orientadores. Estos 4 retos, se concretan en el Plan de Gestión, desde los Procesos, a través de Estrategias y Acciones.

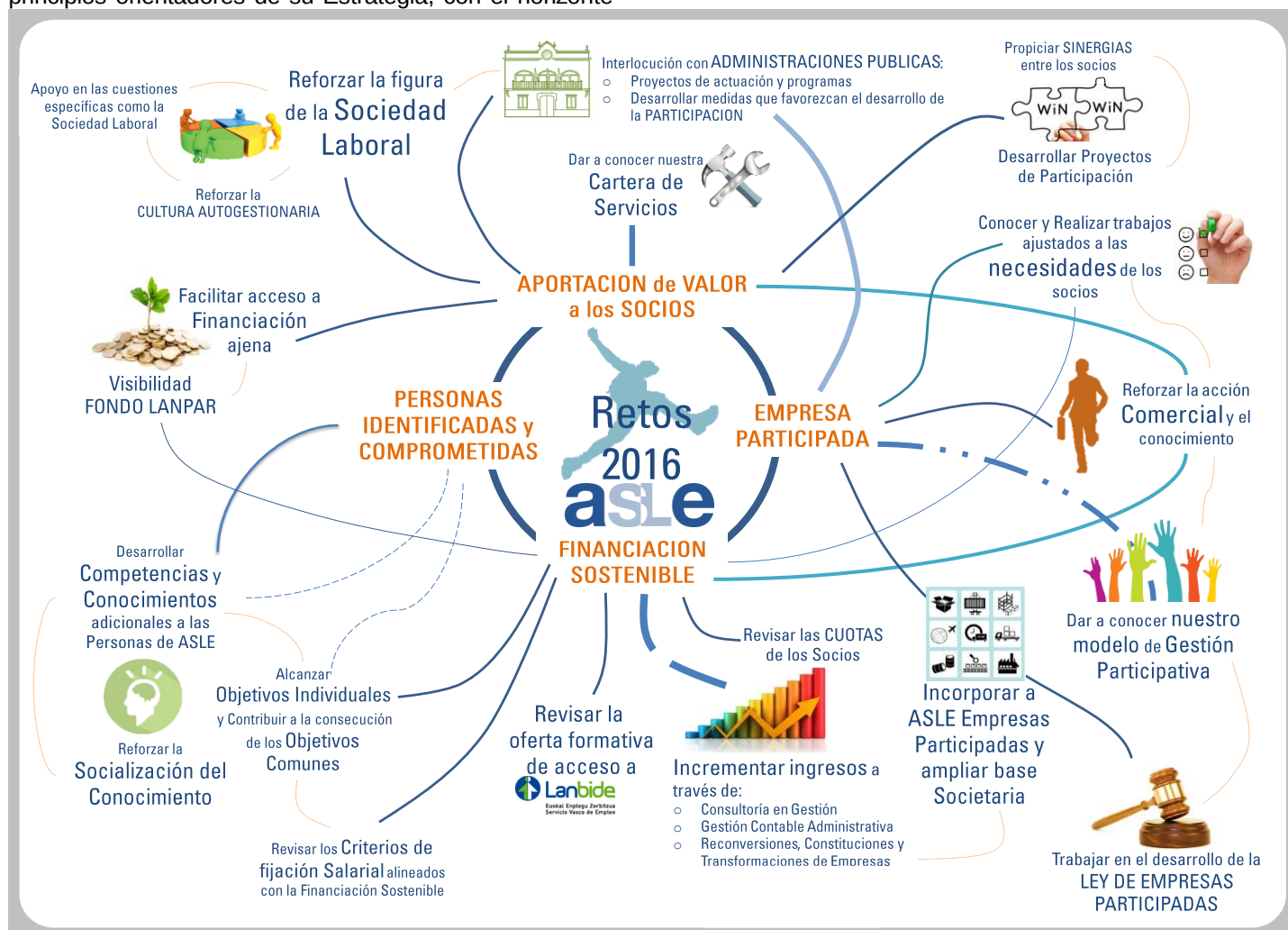


Fig.E2.2 Retos 2016 de ASLE

De cara a la elaboración del Plan de Gestión 2016, consecuencia del aprendizaje realizado junto a Euskalit, en Diciembre de 2015, realizamos un Análisis de Riesgos, [anexo.E2.2](#), donde se identificaron los riesgos existentes que pueden obstaculizar la consecución de nuestra Visión, su posibilidad de aparición, el impacto potencial, la acción para afrontar el riesgo y el proceso responsable de su ejecución. Este análisis de riesgos realizado, ha derivado en marzo de 2016 en el nuevo producto, RYO a desarrollar para nuestros clientes desde el Proceso de Nuevos Productos de ASLE, [subelemento I.2](#).

E3. CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

La comunicación de la estrategia de ASLE a las Personas de la Organización, se encuentra garantizada desde la participación de la totalidad de las mismas en su definición. Las estrategias generales se terminan desplegando a través de los Procesos o de los diferentes Proyectos temporales (Lanzituz, MIK, Proyecto de Relevé Generacional, etc.), con el fin de que todas las personas vinculen sus objetivos a la estrategia general y puedan ver como contribuyen individualmente a la consecución de la misma. Para ello utilizamos los canales de comunicación descritos en el [subelemento P.3](#).

ASLE establece y gestiona Alianzas con diferentes Organizaciones, para dar respuesta a la demanda de sus GI, desde la colaboración con Organizaciones complementarias. Entendemos como **Aliado aquella Organización, Empresa y/o Institución con las que establecemos un acuerdo de colaboración, más allá de una transacción económica, que aporte valor**

añadido a las dos partes. Además, compartimos unos valores comunes en base a los cuales damos soporte a la alianza establecido. En estos momentos, se están desarrollando, entre otras, alianzas con MIK (Mondragon Innovation&Knowledge), DIPUTACION FORAL DE GIPUZKOA y DDEC del G.V., para el desarrollo de proyectos de incremento de la empleabilidad, la participación y el liderazgo en las Empresas de ASLE, [anexo.E3.1](#).

La comunicación de la Estrategia de ASLE, validada por la Junta Directiva, al resto de GI, se realiza de forma global a través de Asamblea General de Socios y la Memoria Anual de actividades, reuniones de trabajo, y la página web de la Organización. De una forma más específica, a través de circulares, redes sociales (twitter, facebook y linkedIn), revista Gatza, grupos focales, ruedas de prensa y/o apariciones en medios de comunicación.

La revisión del Plan de Gestión y la Estrategia se realiza mensualmente, en las reuniones generales mediante un seguimiento del Cuadro de Mando, y puesta en común las actividades que se están desarrollando en ese momento. También, trimestralmente, se celebran reuniones de seguimiento de los Planes de los Procesos, [anexo.E3.2](#), que posteriormente se ponen en común en las reuniones generales. Posteriormente, estas revisiones se presentan para su control y validación a la Junta Directiva. La efectividad de estos mecanismos de comunicación y despliegue se analizan y revisan sistemáticamente a través de las entrevistas de evaluación de desempeño, las encuestas de satisfacción de personas, clientes, institucionales y sociedad, las autoevaluaciones y desde la propia consecución de retos y objetivos establecidos.

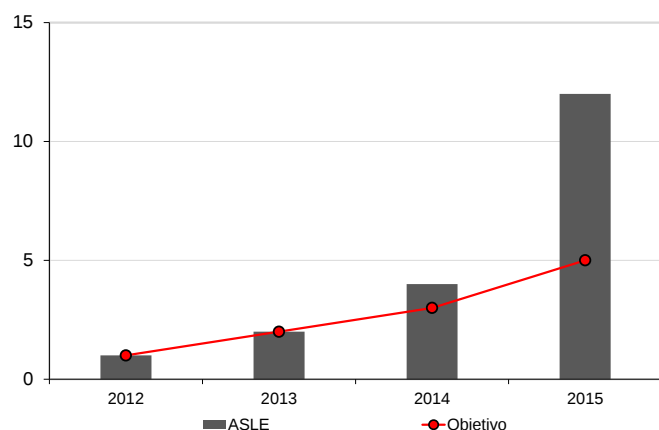
PRINCIPIOS ORIENTADORES		VALOR SOCIOS	FINANC. SOSTENIBLE	EMPRESA PARTICIPADA	PERSONAS I y C	Indicador Estratégico		Objetivo 2016
1	Ser una referencia para las empresas centradas en las personas		X	X		1	Número de Empresas Participadas Asociadas en ASLE.	15
2	Buscar de forma permanente aportar valor a nuestros clientes, principalmente nuestros socios, a través de una oferta de servicios adaptada a sus necesidades.	X	X			2	Número de empresas que participan en programas y/o proyectos de ASLE.	60
		X	X			3	Porcentaje de empresas que utilizan los servicios de asesoramiento de ASLE.	90%
		X	X			4	Grado de satisfacción de las empresas asociadas en ASLE.	7,5
		X	X		X	5	Número de nuevas ideas propuestas por las personas.	8
		X	X			6	Número de nuevos productos y servicios.	2
3	Trabajar permanentemente para dar a conocer más y mejor la figura de las sociedades laborales.	X	X			7	Porcentaje de empresas asociadas sobre el total de empresas de la CAPV.	45,00%
		X	X			8	Número de Sociedades Laborales constituidas en el CAPV.	40
		X				9	Número de empresas a las que se imparte formación autogestionaria.	20
4	Ser una organización abierta a la colaboración con otros	X	X	X	X	10	Número de alianzas establecidas para posibilitar la consecución de los objetivos estratégicos de ASLE.	6
		X	X	X	X	11	Grado de satisfacción de la sociedad.	8
		X			X	12	Número de personas desempleadas formadas y/o becadas.	225
5	Contar con un equipo de personas motivadas, implicadas y con las capacidades necesarias				X	13	Grado de satisfacción de las personas de ASLE.	7,5
6	Desarrollar un proyecto de futuro sostenible económicamente.		X			14	Resultado de Explotación.	10.937 €
			X			15	Resultado del Ejercicio.	12.834 €
			X			16	Cash-Flow.	132.089 €

Fig.E3.2 Cuadro de Mando 2016

R1. RESULTADOS ESTRATEGICOS

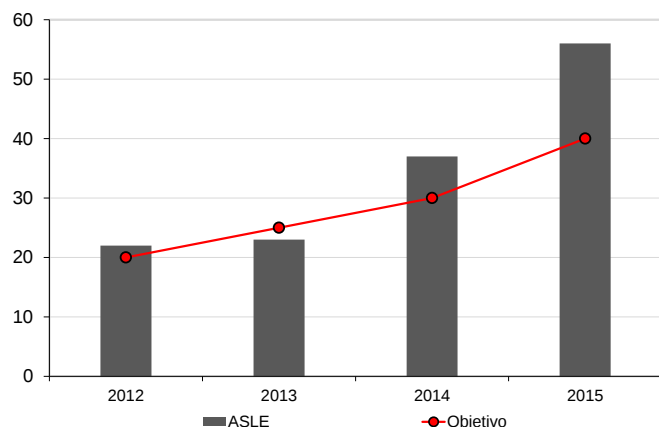
Periodicidad	Disponemos de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de nuestras actividades. Mensualmente, se realiza un seguimiento del CMI; trimestralmente se revisan los indicadores en el seno de los procesos y anualmente se evalúa y ajusta el plan de gestión. Nuestros resultados relevantes son los correspondientes al Cuadro de Mando. Los presentamos, a lo largo de la Guía, sombreados en amarillo , para facilitar su identificación.
Segmentación	En aquellos casos en que consideramos necesario tenemos indicadores segmentados. Por ejemplo, el capítulo de ingresos está segmentado en Cuotas, Formación, Asesoramiento Jurídico y Consultoría. También disponemos de resultados segmentados de asociación por Territorios o demanda de servicios por Territorios .
Objetivos	Los objetivos de primer nivel se determinan en el proceso de Estrategia, mientras que los de segundo nivel se lleva a cabo en cada proceso. El criterio general es superar el resultado del año anterior, salvo que esté a un nivel tan alto que lo oportuno sea mantenerlo. En cualquier caso, cada objetivo se fija tras un análisis individual del mismo.
Comparaciones	En aquellos casos en que resulta posible presentamos comparaciones con Asalma, la Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid, y con la media de las Agrupaciones de Confesal.

R1.1 Número de Empresas Participadas asociadas en ASLE.



Este indicador mide la evolución del número de sociedades participadas asociadas a ASLE. La tendencia es positiva y se alcanzan los objetivos, que si bien no son muy elevados, son importantes dado que estamos en una fase incipiente del desarrollo de empresas participadas. El resultado guarda una relación directa con diferentes factores: la profesionalidad de las personas de ASLE; el nivel de cercanía o el grado de atención, además de la prestación de servicios especializados en el ámbito de la participación y esta nueva forma de hacer empresa.

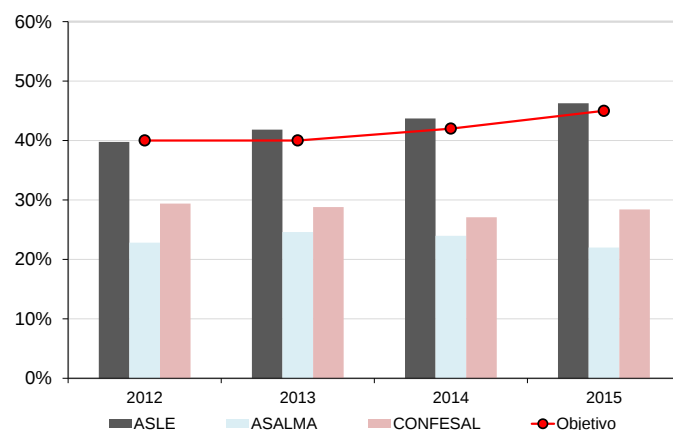
R1.2 Número de empresas que participan en programas y/o proyectos de ASLE.



Como muestra el gráfico cada vez es mayor el número de empresas asociadas que toman parte directa en proyectos liderados por ASLE o desarrollados ad hoc para los socios. Ejemplo de ello son el proyecto Lider para el

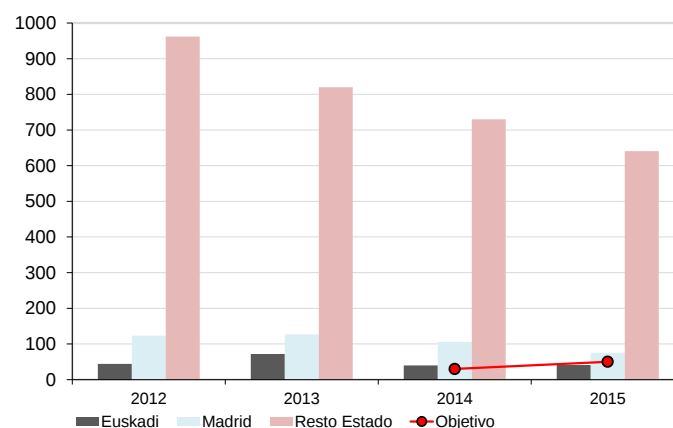
impulso del Liderazgo o el proyecto desarrollado con MIK para el impulso de la Participación.

R1.3 Porcentaje de empresas asociadas en ASLE sobre el total de Sociedades Laborales de la CAPV.



Este indicador muestra con claridad el nivel de representatividad de ASLE en el mundo de las sociedades laborales vascas. La tendencia es positiva año tras año, se alcanzan los objetivos y las comparaciones resultan claramente favorables. Guarda una relación causa/efecto directa con el valor que las sociedades laborales perciben en los servicios prestados por la Agrupación..

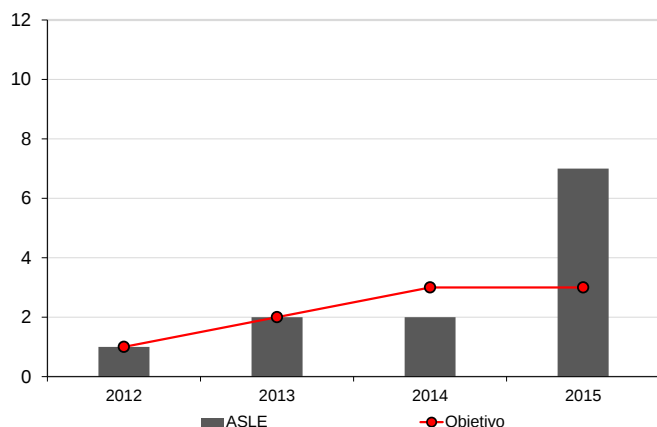
R1.4 Número de SSLL constituidas en el CAPV.



En 2014, a la vista la disminución que se estaba produciendo en la constitución de Sociedades Laborales, nos marcamos como objetivo estratégico frenar este descenso y pusimos en marcha acciones para potenciar la figura, nueva ley de SSLL, incremento de presencia en

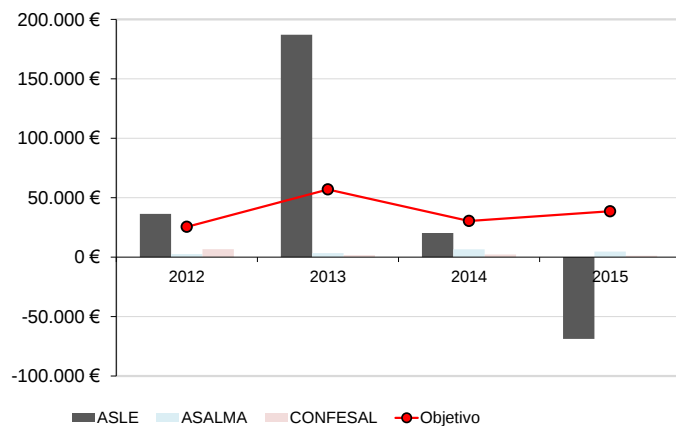
agencias de desarrollo y otros agentes de empleo, [subelemento C1](#). Mientras en el resto del Estado continúa la disminución de constituciones anualmente, en Euskadi se ha estabilizado. Cabe destacar que sobre las 40 SSLL que se crean anualmente en Euskadi, más de la mitad son constituidas en ASLE y el 100% de éstas se integran en la agrupación.

R1.5 Número de alianzas establecidas para posibilitar la consecución de los objetivos estratégicos de ASLE.

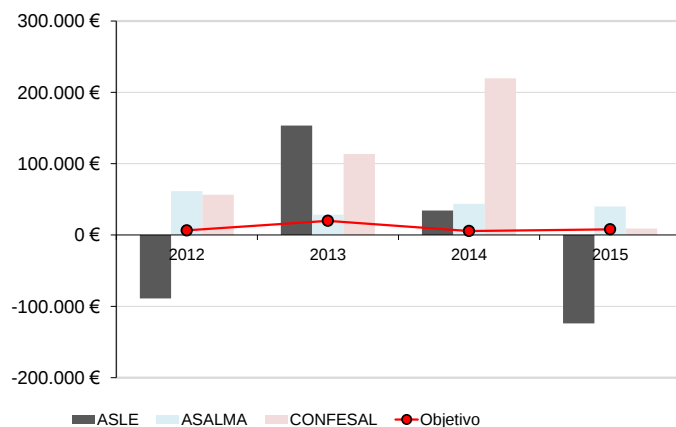


Este indicador muestra las alianzas establecidas por ASLE para el desarrollo de algunas de sus actividades. Tiene una tendencia sostenida y el salto experimentado en 2014, obedece al establecimiento de la alianza con MIK para la puesta en práctica del proyecto de Participación y con la Fundación Michelin para el apoyo económico a la creación de puestos de trabajo.

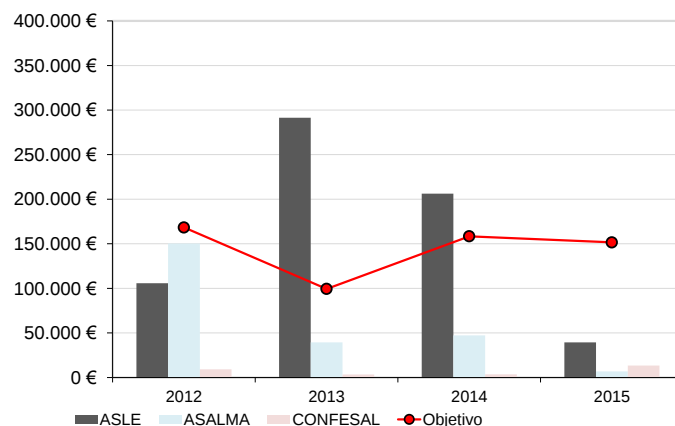
R1.6 Resultado del Ejercicio.



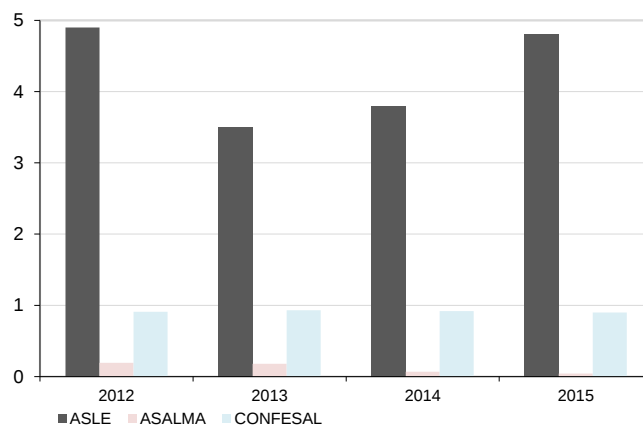
R1.7 Resultado de Explotación.



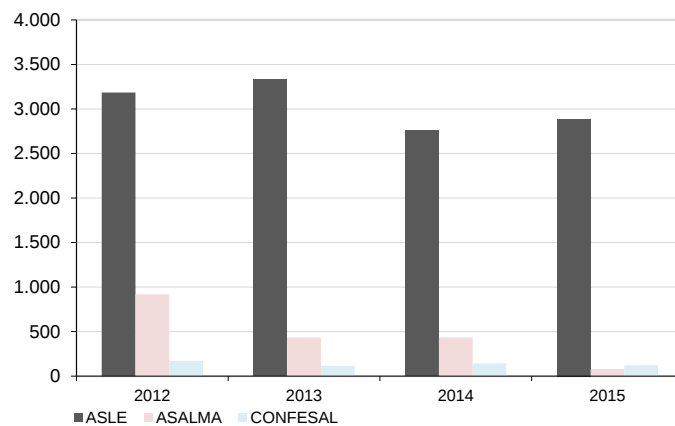
R1.8 Cash-Flow



R1.9 Autonomía financiera



R1.10 Fondo de Maniobra (Miles €)



Estos indicadores presentan una visión sobre la situación económica de la Agrupación. En lo que se refiere al resultado del ejercicio, en 2015 ha resultado negativo debido al retraso con que se aprobaron los programas de formación, así como la importante disminución que sufrieron los distintos programas de ayudas como consecuencia de la crisis económica y los correspondientes recortes presupuestario. Sin embargo, el cash flow sigue siendo positivo y desde un punto de vista financiero ASLE, consecuencia de la generación de resultados positivos a lo largo de su trayectoria como Agrupación y de la incorporación de los mismos al fondo social, presenta un elevado nivel de solvencia con fondos de maniobra muy importantes y alto nivel de estabilidad financiera.

Elemento 2: CLIENTES

R.2 Resultados en Clientes



asle

Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

ELEMENTO 2. CLIENTES

El Sistema de Dirección de ASLE, la DpV, tiene como uno de sus ejes fundamentales la orientación al cliente, por lo que el quehacer diario de la Organización responde a esta premisa.

C1. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Los clientes fundamentales de ASLE son las empresas asociadas: Sociedades Laborales (96%) y Empresas Participadas (4%). Por otro lado, también contamos con otro tipo de clientes, empresas que, a pesar de no formar parte de la agrupación, solicitan nuestros servicios de consultoría y LANBIDE y su alumnado, en el caso de la formación continua y ocupacional.

Para conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, actuales y potenciales, contamos con diferentes mecanismos, [fig.C1.1](#), a través de los cuales se gestiona la información relativa a clientes y se deriva los procesos correspondientes.

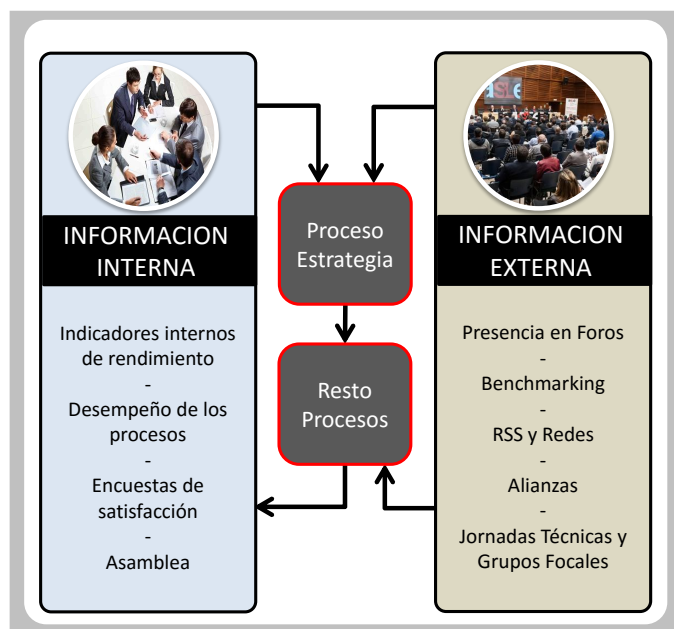


Fig.C1.1 Gestión de la Información de Clientes

En el caso de las empresas asociadas, en la mayor parte de los casos, nuestro contacto con ellas es directo, ya sea presencial, por la celebración de jornadas técnicas, la prestación de nuestros propios servicios, o la asistencia de las empresas a las asambleas anuales. Además de estos canales, realizamos, de manera sistemática desde 1996, encuestas de satisfacción a nuestros asociados. Estas encuestas han sufrido diferentes mejoras a lo largo de sus numerosos ciclos de revisión. En estos momentos realizamos las encuestas de forma bienal, se componen de 21 ítems, con preguntas para la ponderación y se encuentran segmentadas por tamaño, antigüedad, sector de actividad y territorio, [anexo C1.1](#).

Por otro lado, a las empresas que no son de la agrupación, pero que solicitan nuestros servicios, se les consulta y analiza su nivel de satisfacción, a través de una encuesta específica, que se realiza una vez finalizado el proyecto. En el caso de los cursos de formación

desarrollados en colaboración con LANBIDE, mantenemos un contacto directo con alumnado y profesorado en cada uno de los módulos formativos, se mantienen sesiones de tutoría individualizada y se gestionan encuestas de satisfacción a profesorado y alumnado. Estas encuestas se encuentran enmarcadas en nuestro sistema de gestión de la calidad, certificado según la norma UNE EN ISO 9001 desde 1997, para esta actividad. También realizamos encuestas de satisfacción para medir el éxito de la celebración de las asambleas anuales y de las jornadas técnicas realizadas para la formación de las empresas.

En el caso de nuestros clientes potenciales, como son las sociedades laborales y participadas no asociadas, se realizan visitas y envíos de cartas de presentación de forma sistemática para que se integren en la agrupación. Respecto a los emprendedores que pretenden crear un proyecto de empresa colectiva, ASLE accede a los mismos a través de su colaboración con las agencias de desarrollo y otros agentes de empleo. Merece especial atención la colaboración con los sindicatos para promover nuevos proyectos que incidan en procesos de sucesión empresarial, así como reconversiones de empresa. A lo largo del ejercicio 2015 se crearon 40 sociedades laborales en Euskadi, de las que 33, un 82% han pasado a formar parte de la agrupación.

Consecuencia de la revisión de la efectividad de nuestro sistema de relación con clientes, a través del resultado de las propias encuestas, sugerencias de los clientes, rendimiento de nuestros indicadores y el grado de consecución de objetivos, hemos incorporado mejoras a lo largo de los años. Así, de la mano de unas empresas asociadas, hemos puesto en marcha en 2015 una nueva base de datos de clientes, en la que además de los datos habituales de contacto, contamos la posibilidad de realizar seguimiento de la relación con cada cliente y de los trabajos desarrollados con el mismo, [anexo C1.2](#).

Otra de las mejoras realizadas, en 2016, con objeto de acercarnos aún más a nuestras empresas y de presentar en primera mano nuestros catálogos de servicios, ha sido las visitas individuales del personal técnico de ASLE a la totalidad de las empresas asociadas. Derivadas de estas visitas, se han puesto en marcha, en marzo de 2016, las jornadas “Vamos a Conocernos” en las que los asociados presentan su actividad al resto de socios, catalizando desde ASLE alianzas y/o relaciones de cliente-proveedor entre sus socios. De esta forma, la satisfacción de nuestros asociados ha pasado de un 6,55 en 2006 a un 7,96 en 2016, y conseguimos mantener un nivel superior al 7,5 sobre 10 en los factores de la encuesta que miden nuestra accesibilidad, atención e información.

C2. CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

Los productos y servicios de ASLE se desarrollan para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, en línea al fundamento de nuestra Misión de “*defensa, consolidación, promoción y ayuda al desarrollo de las sociedades laborales*”. En ese sentido, para la recogida de las necesidades de nuestros clientes y las tendencias y

necesidades del mercado, contamos por un lado con los canales descritos en la [fig.C1.1](#) y por otro con nuestra participación en los diversos foros ligados a nuestra base relacional, [fig.I2.1](#), como son la presencia en la junta directiva de Innobasque, en el Consejo Económico y Social, la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España o los Foros de Responsabilidad Social de Bizkaia, Araba y Gipuzkoa.

Otra vía importante para conocer las nuevas tendencias en gestión, es nuestra alianza con Euskalit, de la que 3 personas de la plantilla forman parte del profesorado del knowin, 12 personas son miembros del Club de Evaluadores de Euskalit, y anualmente un mínimo de 3 personas participan en evaluaciones externas y/o contrastes externos.

Para ASLE es clave el desarrollo de sus productos de forma conjunta y en colaboración con sus clientes. Uno de los primeros hitos en esta forma de actuar fue el desarrollo del Contrato de Sociedad en 2000, trabajado con 40 empresas asociadas a lo largo de un año, innovando de esta forma en el campo jurídico, resolviendo problemas importantes relativos a la incorporación y salida de socios y al tratamiento del beneficio.

Otro producto, elaborado a la medida y en colaboración con nuestros asociados es el ABM en 2012, [anexo C2.1](#). Conscientes de la complejidad que suponía la aplicación del modelo EFQM en algunas de nuestras empresas, desarrollamos, en colaboración con ellas, un modelo simplificado, basado en los principios de la Calidad Total, pero adaptado también a las particularidades de nuestra figura jurídica. Este modelo, en el que hemos introducido revisiones en 2013 y 2015, ha sido utilizado para diagnosticar el nivel de gestión y elaborar los planes de mejora en 27 empresas asociadas.

Otro ejemplo de productos de cogeneración con clientes es el Proyecto Líder en 2014, en el que se establecieron herramientas para evaluar y conocer las competencias clave para la gestión y dirección de una PYME. En su desarrollo participación más de 10 gerentes y responsables de Sociedades Laborales de la Agrupación, colaborando tanto en la fase de construcción de la herramienta, como en su validación y testeo.

En estos momentos, durante el 2016, estamos desarrollando de manera conjunta, a través de nuestra alianza con MIK (Mondragon Innovation & Knowledge), en colaboración con Cooperativas y Sociedades Laborales, sistemas para el desarrollo de la participación y el liderazgo en Empresas de Economía Social. Para el desarrollo de estos nuevos productos, contamos con la sistemática definida en el Proceso de Nuevos Productos, descrita en el [subelemento I4](#).

Un aspecto importante para ASLE en el desarrollo de servicios a sus clientes, es la labor que se realiza para que las ayudas establecidas desde las administraciones, estén orientadas a las necesidades de nuestros asociados. Desde el proceso de Gestión Institucional, trabajamos en la elaboración, revisión y mejora de programas con el Gobierno Vasco y las Diputaciones. Por

ejemplo, en 2015, se determinó por parte de la Dirección de Economía Social del GV, que la implantación de los Contratos de Sociedad sea subvencionada. También con esta entidad, está prevista, para el segundo semestre de 2016, el apoyo desde el GV al establecimiento de sistemas que favorezcan la gobernanza en las empresas. Durante el 2015, fueron 56 las empresas asociadas que participaron en estos proyectos, beneficiándose así de estos programas de ayudas.

Otra de las áreas en las que trabajamos, con mayor incidencia desde el inicio del periodo de crisis económica, es el establecimiento de convenios para facilitar a las empresas financiación ajena con las mejores condiciones económicas posibles. En estos momentos contamos con convenios con Laboral Kutxa, CaixaBank y Caja Rural de Navarra.

Por otro lado, previo al desarrollo de los mismos en nuestros clientes, aplicamos nuestros productos y servicios en nuestra propia organización, con el doble objetivo de predicar con el ejemplo y adelantarnos a las dificultades que puedan surgir en su implantación. Ejemplo de ello ha sido la implantación de los sistemas de gestión, ISO14001 e ISO9001, prácticas de RSE, sistemas de Innovación y Liderazgo, modelo EFQM como referencia y en estos momentos la aplicación del sistema de Gestión Avanzada.

Para la determinación de nuestra oferta formativa en LANBIDE y definir sobre los módulos en los que vamos a trabajar, tenemos en cuenta las necesidades del alumnado, identificadas a través de las tutorías, entrevistas individuales, grupales y encuestas de satisfacción. Mantenemos entrevistas, y realizamos encuestas al profesorado sobre el desempeño de los cursos.

Además celebramos encuentros anuales con empresas asociadas y no asociadas que son también centros acreditados y/o se dedican a la formación ocupacional. Antes de desarrollar nuestra convocatoria anual, mantenemos reuniones con LANBIDE, colaboradores en esta actividad desde 1987, en las se ajustan las convocatorias y se determinan las líneas a seguir en lo relativo a nuestra oferta formativa. Por otro lado, realizamos un seguimiento del itinerario del alumnado mediante la plataforma GAITUZ que nos indica su recorrido, una vez finalizada la formación en ASLE. La satisfacción del alumnado en la convocatoria 2015-2016 ha resultado de un 8,89 sobre 10, manteniendo la tendencia positiva de los últimos 4 años.

Los canales fundamentales que utilizamos para dar a conocer nuestros productos y servicios, son en primera instancia, la carta de presentación y entrevista individual que se mantiene con la empresa no socia en proceso de incorporación, en estos momentos se le detalla cuáles son los servicios a los que tiene derecho por la cuota asociativa y el resto de servicios que van más allá de la cuota. En 2015 hemos procedido a una redefinición de nuestros catálogos de servicios, ya sean de cuota o de pago.

Además en los procesos de constitución de nuevas empresas, se detallan los servicios de ASLE, caso de asociarse, una vez constituidas. Una vez asociadas, utilizamos diferentes canales (circulares, web, teléfono, revista GATZA, Memoria Anual, reuniones presenciales, proyectos, redes sociales, asamblea, catálogos, visitas a empresas, jornadas técnicas, etc.) para la información de nuevos servicios, ayudas, cambios en normativa, celebración de eventos y todos aquellos temas que puedan resultar de su interés.

Medimos la eficacia de nuestro sistema a través del grado de consecución de nuestros objetivos, los indicadores de rendimiento de los procesos, las autoevaluaciones y contrastes externos y los resultados de las encuestas de satisfacción, de esta forma el ítem de la encuesta de satisfacción de nuestros asociados, en relación a *“anticipación a sus necesidades”* ha pasado de un 6,39 en 2009 a un 7,00 en 2016 y la satisfacción de los asociados con el *“catálogo de servicios”* se encuentra en un 7,75 sobre 10. Otro dato a reseñar es que a lo largo del 2015, el 92% de nuestras empresas utilizaron nuestro servicio de asesoramiento.

C3. CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS

En ASLE gestionamos la producción de nuestros servicios y productos desde los procesos operativos de nuestro Mapa de Procesos, [anexo C3.1](#). Estos procesos, formados por equipos multidisciplinares, con personas del área jurídica, económica y de consultoría, realizan una planificación, medición y mejora de las actividades para dar respuesta a los principios orientadores, retos y objetivos estratégicos.

Gestión de Socios, es el proceso responsable de coordinar las actividades de aportación de valor a las empresas asociadas, mediante la adaptación del servicio a sus necesidades, propiciar sinergias entre las empresas y el refuerzo de la cultura autogestionaria. Además, desde 2015 el proceso trabaja en la incorporación a ASLE de empresas participadas, a pesar de que no cuenten con figura jurídica de sociedad laboral.

En este sentido, durante 2016 se están desarrollando visitas y reuniones para propiciar la colaboración entre empresas; jornadas técnicas relativas al nuevo régimen de legalización telemática de libros empresariales, y actuaciones públicas e intervenciones para dar a conocer el Fondo Lanpar y su objetivo de fomentar la participación de las personas en el capital de las empresas, entre otras actividades. El, [anexo C3.2](#), recoge la ficha de proceso del proceso Socios.

Gestión de No Socios, es el proceso encargado de prestar los servicios a aquellas empresas no asociadas que nos lo solicitan. Trabaja para hacer frente al reto de financiación sostenible. En esta línea, en 2015 ha incorporado en su cartera de servicios, la definición de itinerarios para la adopción del Modelo de Gestión Avanzada como referencia en la gestión.

Por otro lado, en 2015 ha puesto en marcha el nuevo producto RyO, un sistema de análisis y gestión de Riesgos y Oportunidades, nuevo requisito de la revisión de la norma ISO9001 del 2015.

Formación, desde este proceso se coordinan los servicios de formación continua y ocupacional que presta ASLE mediante su colaboración con LANBIDE y otras administraciones. Una de los hitos más importantes en este proceso, fue la inversión en 2013 en la creación de tres nuevas aulas de formación en las instalaciones de ASLE de Bilbao. Hasta el momento se desarrollaban los cursos en aulas subcontratadas. Con esta medida, ha mejorado claramente el índice de satisfacción tanto del alumnado como del profesorado con la actividad formativa, y una mayor relación de cercanía y confianza con estos colectivos. En esta misma línea se han realizado obras de mejora en las aulas de Donostia en 2012 y Vitoria-Gasteiz en 2015

Cada uno de los productos prestados desde ASLE se recoge en una ficha de producto, [anexo C3.3](#). Este sistema nos permite unificar la forma de realizar el trabajo y tener la documentación al alcance de las personas que que realizan dicho servicio.

Además en los grupos de conocimiento puestos en marcha en 2014, consecuencia del DAFO de Innovación, realizamos en las áreas puestas en común, socialización de buenas y malas prácticas y resolución de problemas, de los trabajos realizados.

En las reuniones generales, con periodicidad mínima mensual y en las que participamos todas las personas de la organización, realizamos también un seguimiento y coordinación general de los trabajos y análisis de coste de los mismos, a través de la presentación del trabajo por parte de cada uno de los técnicos.

Comprobamos y revisamos la eficacia de nuestros servicios a través de las encuestas generales a asociados, encuestas específicas post trabajo, encuestas a alumnado y profesorado de los cursos de formación, resto de indicadores de los procesos operativos y también mediante la revisión del sistema en cada revisión de plan de gestión, estratégico, autoevaluaciones y contrastes. Consecuencia de estas revisiones, hemos incorporado diferentes mejoras en los procesos operativos, de las que se muestran las más significativas en la, [fig.C3.1](#)

El mantenimiento de las oficinas y material de trabajo, fundamentalmente informático, se realiza en el marco del proceso de Gestión Económico financiera, [subelemento C4](#).

En relación al archivo documental y de material de oficina, tenemos implantadas las 5S desde 1999. En esta línea, la migración realizada en 2015, pasando de un almacenamiento de la documentación electrónica de servidores locales a la nube, se realizó basándonos en la metodología 5S digitales. Con esta última mejora hemos mejorado en el ahorro de tiempos, reducción de riesgos, y cultura de eficiencia en el manejo de la información.

Año	Mejora	Origen	Proceso	Eficacia
2012	Documentación compartida en la nube, con clientes	Necesidad de trabajo colaborativo	No Socios	Reducción de envío de correos y de documentación duplicada
2013	Mejora en la elaboración y presentación de ofertas de trabajos	Benchmarking con otras consultoras	No Socios	Disminución del tiempo dedicado para su elaboración
2014	Nuevas aulas de formación en la sede de Bilbao	Resultados de encuestas y reflexión interna	Formación	Incremento de la satisfacción tanto del alumnado como del profesorado
2014	Autoevaluación según MGA	Adaptación de producto	No Socios	Aplicación en más de 15 empresas
2015	Apoyo en el proceso de reconocimiento Gestión Avanzada	Adaptación de producto	No Socios	Apoyo en la redacción a dos organizaciones
2015	Modelo Gestión Participativa, anexo C.3.4.	Necesidades de los socios	Socios	Adaptación de Productos de Consultoría hacia las Empresa Participada
2015	Establecimiento de criterios para la evaluación del alumnado	Auditoría ISO9001	Formación	Facilidad en la hora de la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje
2015	ASLE como punto de atención al emprendedor	Benchmarking Cámara de Comercio Bilbao	Socios	Tramitación gratuita de la documentación a emprendedores
2016	Nuevos Catálogos de Servicios	Reflexión del proceso	Socios	Alta valoración por parte de los asociados
2016	Evaluación de Riesgos RyO	Desarrollo junto a Clientes	No Socios	Aplicación en Organizaciones para la adaptación a la nueva ISO9001:2015
2016	Jornadas “Vamos a Conocernos”	Visitas a Clientes	Socios	Grado de satisfacción de 8,5 de las jornadas y vínculos entre empresas
2016	Cursos de 5Ss digitales	Colaboración con Euskalit	No Socios	Celebración de un curso en Euskalit, con 18 alumnos y un índice de satisfacción de 8,4 sobre 10

Fig.C3.1 Mejoras más significativas en los procesos operativos

C4. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

Desde el proceso de apoyo de Gestión Económico financiera gestionamos la relación con nuestros proveedores, sobre los que desarrollamos las actividades de selección, contratación y evaluación del rendimiento.

ASLE, al ser una organización que presta servicios de conocimiento a sus clientes, su activo más importante reside en las personas, por lo que no cuenta con una amplia estructura de proveedores clave para el desarrollo de su estrategia.

Desde el punto de vista económico, los proveedores más representativos son los de telecomunicaciones, redes y suministro eléctrico; la empresa proveedora de servicios informáticos, limpieza y mantenimiento; el profesorado asociado a LANBIDE y los proveedores de material de oficina e imprenta. Con carácter general, en función de la cuantía, se solicitan como mínimo dos presupuestos, efectuándose la selección en función de los *criterios* establecidos: en primer lugar y con carácter global, es que el proveedor sea una empresa de la agrupación. Además, se tienen en cuenta los criterios definidos de: calidad de producto, servicio, plazos, precio y compromiso de los proveedores con la RSE y la Calidad Total. Desde 2012, consecuencia de una mejora identificada en la redefinición de los procesos, se sistematizó la evaluación del rendimiento de los proveedores, integrando la evaluación de los mismos, en una planilla tipo, en el proceso Económico Financiero.

El proveedor principal de software es SAGE. Desde 1992, mantenemos esta relación de confianza con ellos ya que hemos ido evolucionando de la mano, teniendo siempre la

última versión disponible y más actualizada tecnológicamente del mercado. Esto es posible, ya que desarrollan con nosotros las pruebas piloto de sus nuevos productos, siendo para ellos ASLE empresa de referencia. XLAN, empresa asociada, es nuestro proveedor de hardware principal. A pesar de pedir sistemáticamente tres presupuestos diferentes para cada compra, se presenta siempre como la opción más competitiva.

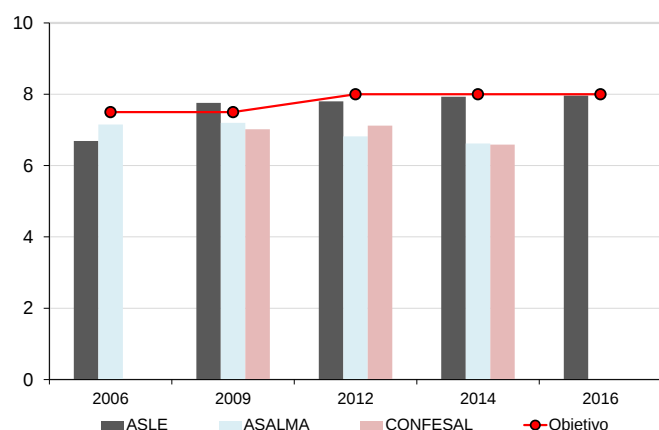
En el caso de los proveedores de telecomunicaciones, realizamos una revisión bienal de los mismos. Desde junio de 2014 contamos con un acuerdo especial con EUSKALTEL, para los que tenemos consideración de gran cuenta, por nuestra representatividad empresarial y a SARENET como sistemas alternativos de redes ya que nos garantiza un 85% del ancho de banda contratado. A pesar de ser una empresa más cara, nos ofrece el mayor grado de conectividad de todas, concepto clave por nuestra alta dependencia de las telecomunicaciones.

En el caso específico del profesorado de los cursos de formación asociados a nuestra colaboración con LANBIDE, el sistema de selección y homologación de proveedores está certificado según los requisitos de la norma UNE EN ISO9001, en la que se realiza una evaluación de los mismos, después de cada una de las unidades formativas, a través de encuestas de satisfacción y de los porcentajes de impartición de la programación planificada. Además, con este tipo de proveedores se mantienen reuniones estructuradas, antes, durante y después de los cursos de cara a la evaluación y mejora de la prestación de este servicio.

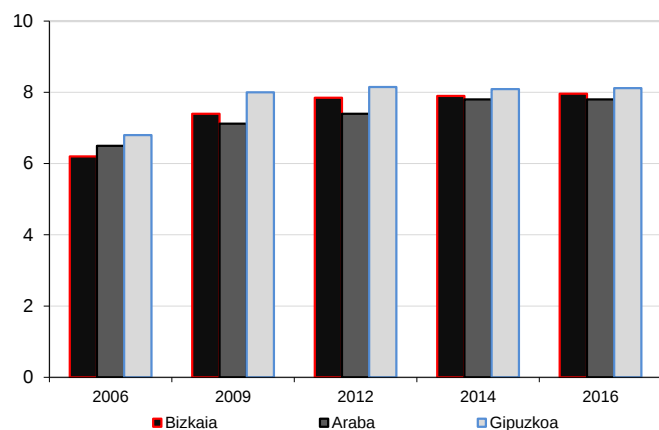
R2. RESULTADOS EN CLIENTES

Periodicidad	Las encuestas de satisfacción se realizan cada dos años, con el fin de asentar las mejoras introducidas. Los indicadores de rendimiento se miden en las reuniones de proceso, mínima una al trimestre.
Segmentación	Las encuestas de satisfacción se segmentan por Territorios Históricos, tamaño, antigüedad y sector de actividad. En esta Guía presentamos sólo los indicadores relevantes y los más significativos, estando a disposición de los evaluadores el resto durante la visita.
Objetivos	La definición de objetivos se realiza en el proceso de Estrategia y, los de segundo nivel, en el resto de procesos. Con carácter general, el objetivo es mejorar el resultado del año anterior. De no alcanzarse, se realiza un análisis individual, tratando de alcanzarlo al año siguiente. En aquellos casos en que el resultado supera el 8, se considera un objetivo óptimo.
Comparaciones	Presentamos comparaciones, siempre que resulta posible, con la media de Confesal, organización de Sociedades Laborales a nivel del Estado, y con Asalma, Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid.

R2.1 Índice de satisfacción de las empresas asociadas

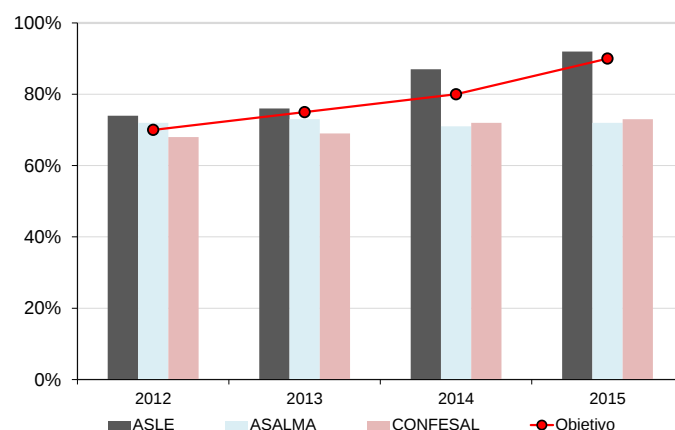


R2.2 Índice de satisfacción de las empresas asociadas, segmentado por Territorios.



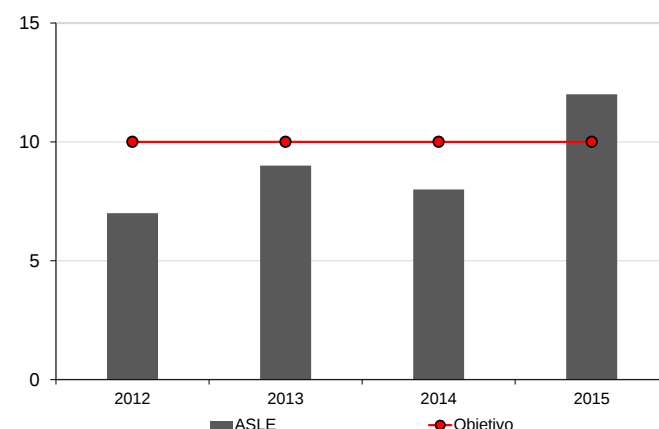
Estos indicadores miden el grado de satisfacción general de los asociados de ASLE por pertenecer a la Agrupación. Además, se presenta un resultado segmentado por Territorio Histórico. La tendencia es positiva a lo largo del tiempo, alcanzándose los objetivos fruto de la orientación al cliente y las mejoras incorporadas año a año. En el caso de los resultados por Territorios, históricamente Gipuzkoa presenta niveles de satisfacción más altos, si bien en los dos últimos ejercicios se han acercado Bizkaia y Araba al incrementarse el número de jornadas y acciones desarrolladas en dichos Territorios. Por ejemplo, la realización de visitas individualizadas a todas y cada una de las empresas asociadas en 2016, establecimiento de la figura de una persona de referencia para las empresas, celebración de sesiones de presentación de actuaciones telemáticas ante la Administración, y encuentros “Vamos a conocernos”.

R2.3 Porcentaje de empresas que utilizan los servicios de asesoramiento de ASLE.



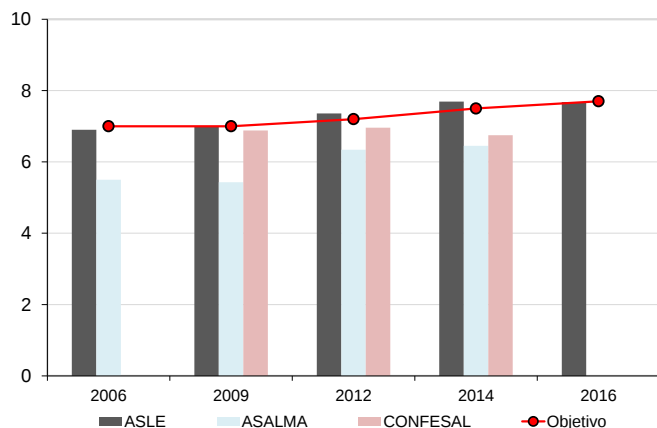
La utilización de los servicios de asesoramiento que presta ASLE es cercana a la totalidad de sus asociados. En este sentido, el Servicio Jurídico es el más demandado y el mejor valorado fruto del conocimiento y elevado nivel de especialización de las personas del área jurídica, referentes en esta materia. Es un indicador relevante puesto que incide en la satisfacción global y la fidelidad.

R2.4 Número de empresas a las que se imparte formación autogestionaria.



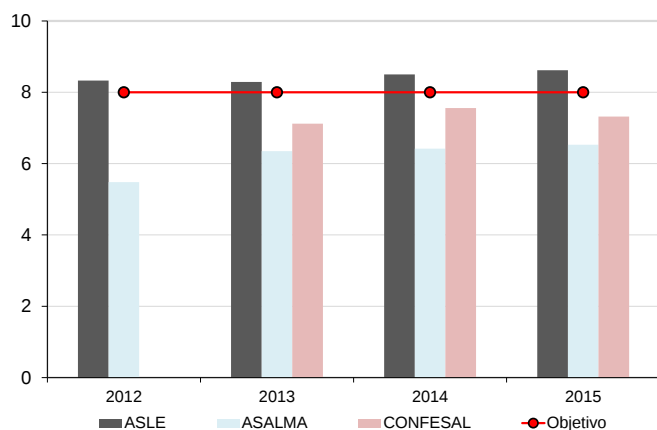
El indicador, relevante en una nuestra estrategia, mide el número de empresas que participan en los cursos de formación dirigidos a los miembros de los Consejos de Administración de las sociedades laborales para profundizar en el conocimiento del Modelo societario. En 2014, a la vista de que no se alcanzaba el objetivo marcado, se incrementaron las labores de comunicación y concienciación con los asociados, lo que permitió duplicar los resultados obtenidos.

R2.5 Índice de satisfacción de las empresas con la prestación de servicios de ASLE



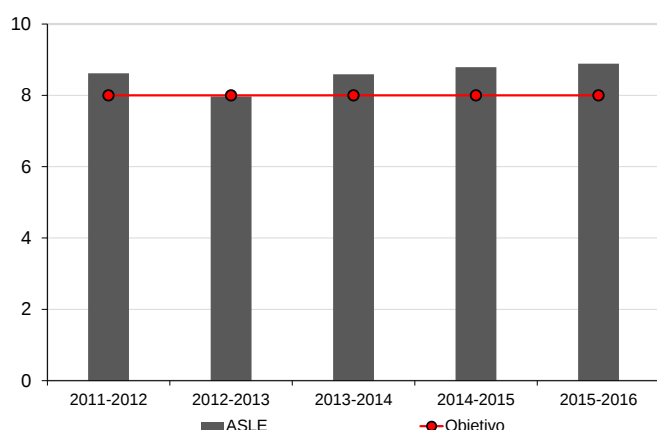
Este indicador mide la satisfacción con el catálogo de servicios de ASLE y la prestación de los mismos por parte de las personas de la Agrupación. La tendencia es favorable debido a la renovación de productos y servicios, lo que ha dado lugar a un nuevo catálogo en 2016.

R2.6 Índice de satisfacción de las empresas con trabajos realizados



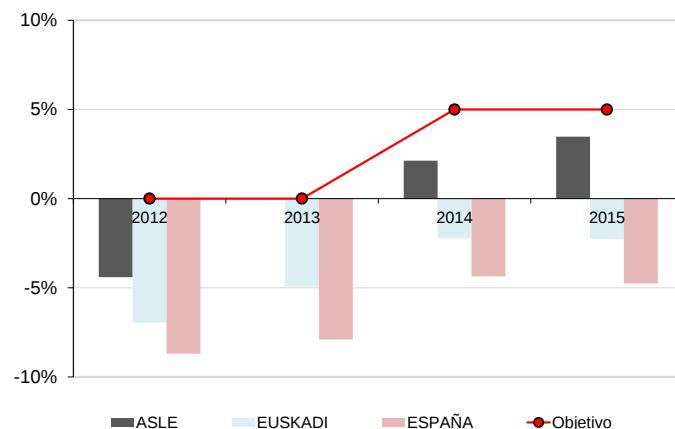
Este indicador presenta un alto grado de satisfacción de los socios con la actividad desarrollada por los técnicos. Es consecuencia del grado de implicación e identificación con el modelo sociedad laboral y empresa participada, donde somos referentes en conocimiento. Está directamente relacionado con los niveles de atención personalizados y soluciones a la carta para cada una de las empresas.

R2.7 Índice de satisfacción del alumnado de LANBIDE



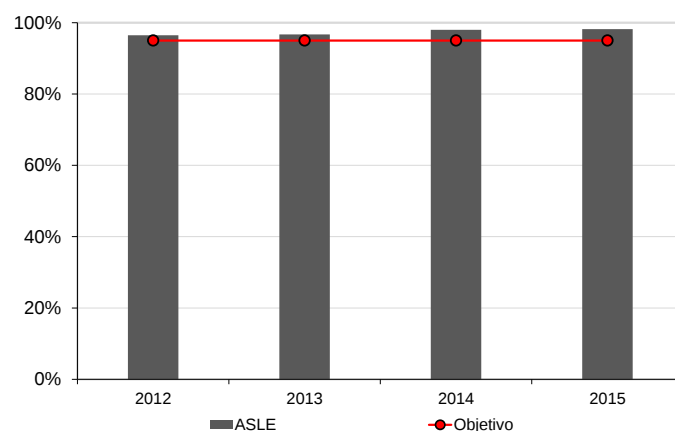
La ligera caída de la satisfacción en 2012 obedece al hecho de impartir la formación dicho año en unos locales alquilados. La realización de obras de adaptación de nuevas aulas, dotadas de equipamiento moderno y facilidad de acceso ha llevado a unas cotas muy altas de satisfacción, así como el nivel del profesorado de dichos cursos.

R2.8 Evolución de Sociedades Laborales



El indicador muestra cómo mientras en Euskadi y España disminuye el número de sociedades laborales, como consecuencia de la crisis, en ASLE aumenta el número de asociados pasando de un crecimiento negativo en 2012 a cifras cercanas a un incremento del 5% en 2015. Es consecuencia del apoyo directo y de los servicios prestados por ASLE a sus asociados.

R2.9 Índice de fidelidad de las empresas de ASLE



Es un indicador que permanece prácticamente inalterable desde los comienzos de la actividad de ASLE en 1982. Prácticamente no se producen bajas entre nuestros asociados. Cuando se producen obedece a un cambio de modelo societario por no adaptarse la empresa, en el marco de su evolución, a los requerimientos de la Ley de Sociedades Laborales o por la desaparición de la propia empresa. Guarda una relación directa con la satisfacción general por pertenecer a ASLE y con los servicios prestados.

Elemento 3: PERSONAS

R.3 Resultados en Personas



asle

Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

ELEMENTO 3. PERSONAS

Las Personas constituyen uno de los ejes nucleares de ASLE, en consecuencia con los principios de las sociedades laborales, que buscan un equilibrio permanente entre el desarrollo empresarial y el personal. La actuación en este ámbito llevó a ASLE a ser reconocida en 2002 como Role Model europeo en Liderazgo por su Sistema de Dirección por Valores, coincidiendo con la concesión del Premio Europeo EFQM.

P1. CÓMO SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

Las personas de ASLE participan de manera activa en la gestión de la organización a través de diferentes mecanismos que se van exponiendo a lo largo de esta Guía de Gestión. El proceso se denomina Gestión con Personas y está liderado por el propio gerente, [anexo P1.1](#).

ASLE garantiza la imparcialidad en la contratación. Cuando se precisa cubrir un puesto de trabajo, la cobertura del mismo se desarrolla a través de diferentes mecanismos. En primer lugar, se mira si hay personas de la propia organización cuyos conocimientos y habilidades encajen, o se pueden adquirir a través de formación, con el perfil del puesto a cubrir.

Así, en 1995 varias personas que desempeñaban puestos en el área de Formación empezaron a trabajar en Consultoría, en 2008, dos personas del área jurídica empezaron a desarrollar su actividad en el campo de la Participación, o en 2011 una persona del área de Administración pasó a responsabilizarse de la Gestión de la Formación, tras la jubilación del anterior responsable.

En el caso de que el nuevo puesto no pueda ser cubierto de manera interna, se procede a un proceso de selección externa, donde rige el principio de transparencia y publicidad. Para ello se publicita a través de los medios de comunicación, o se oferta a través de Lanbide, seleccionándose siempre a la persona más adecuada para el puesto sin ningún tipo de discriminación por razones de género, condición familiar, etc. Por ejemplo, en 2007, se contrató a una persona que estaba embarazada, aun siendo conscientes de que tres meses después causaría permiso de maternidad.

Una vez incorporada la persona, se procede a la acogida de la misma, contándose con un plan de acogida, [anexo P1.2](#), que ha sido revisado en numerosas ocasiones, la última en 2015. En primer lugar, la persona contratada mantiene un encuentro con el gerente y posteriormente es acompañada por un tutor durante un período de tres meses. La revisión de la efectividad de esta acogida se realiza a través de la entrevista anual con la gerencia. Ello ha dado lugar a la incorporación de mejoras como la adecuación del propio manual de acogida o la formación a impartir a la persona de nueva incorporación.

La gestión con Personas conlleva conocer, y tener en cuenta, la opinión de las mismas para el desarrollo de las estrategias y las actividades. Con el fin de conocer el grado de satisfacción de las personas, medimos la misma

a través de la encuesta de satisfacción, [anexo P1.3](#). La primera encuesta se realizó en el año 1995, llevándose a cabo con periodicidad anual hasta el año 2009.

A partir de ahí, fruto de la reflexión interna, y con el fin de que las mejoras incorporadas pudieran reposar y ser percibidas en el tiempo, se decidió realizarla cada dos años, si bien en 2011 debió ser aplazada hasta 2012, debido a diferentes actuaciones de reorganización interna. La encuesta se encuentra segmentada por centros de trabajo: Bilbao y agrupadas Donosti y Vitoria, con el fin de garantizar el anonimato, dado el número inferior de personas que trabajan allí, 2 en el caso de Vitoria. La encuesta se revisa de manera sistemática, con la participación de todas las personas, antes de su lanzamiento, incorporándose las mejoras que se consideren necesarias.

Además de la encuesta de Personas, anualmente, en el mes de enero, el gerente mantiene una reunión individual con cada una de las personas en los tres centros de trabajo de ASLE. En esa reunión se analiza el rendimiento de la persona durante el año finalizado, las expectativas y objetivos para el año en curso, la aportación de la persona al colectivo, las necesidades de formación y el recorrido personal y profesional en el seno de la organización.

Por otro lado, ASLE ha definido una política de Igualdad, que pretende la ausencia de discriminaciones de cualquier tipo, y la igualdad de oportunidades que contribuyan al desarrollo personal y profesional. Estas políticas se concretan en medidas de conciliación concretas, que se llevan a cabo de manera sistemática. Ejemplo de ello son la flexibilidad de horario de entrada y salida, días de vacaciones en Semana Santa y Navidad para poder potenciar la vida familiar, facilidad de asistencia a asuntos de índole personal, etc.

Asimismo, ha implantado beneficios sociales como seguro médico privado, seguro de accidentes, reparto de beneficios, comida y cesta de navidad, etc. La revisión de la efectividad de todas estas actuaciones se realiza a través de la encuesta de satisfacción de personas, donde el ítem "*beneficios extra salariales*" ha pasado de 6,21 en 2012 a 7,37 en 2016.

Otra de las preocupaciones de ASLE es garantizar las condiciones de trabajo que permitan prevenir los riesgos laborales y todos aquellos inherentes a la salud laboral de las personas. En este sentido, se ha realizado la evaluación de riesgos laborales tanto a nivel de Centro como de cada uno de los puestos de trabajo y contamos con un Plan de Emergencia. A la hora de identificar los riesgos laborales, todas las personas de la organización tomaron parte activa en la definición de los mismos, y han recibido formación específica.

Asimismo, de manera anual se llevan a cabo controles externos sobre la salud de las personas, estableciéndose diferentes niveles de control en función de las edades de las personas y los riesgos personales de cada uno de ellos.

P2. CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS.

Con el fin de llevar a cabo las actividades que configuran su catálogo de productos y servicios, ASLE ha identificado las competencias requeridas a las personas. En una primera etapa, las competencias se definieron por áreas de actividad, de tal manera que a todas las personas de un área se requerían las mismas competencias. Fruto de la pertenencia a foros, encuentros de mejores prácticas con empresas avanzadas en gestión, etc., se ha ido revisando y mejorando la definición de dichas competencias y perfiles. Para ello se ha contado con la aportación de las personas en la definición de sus propios perfiles, además de las reuniones con la gerencia, y las demandas y sugerencias realizadas por nuestros grupos de interés. Así, en 2005 se incorporaron a todas las personas competencias de liderazgo, en 2008 se definieron perfiles de puestos individuales y en 2014 se definió una nueva ficha perfil en la que se combinaban las áreas de actividad, con el perfil personal y los diferentes tipos de competencias requeridas, [fig.P2.1](#).

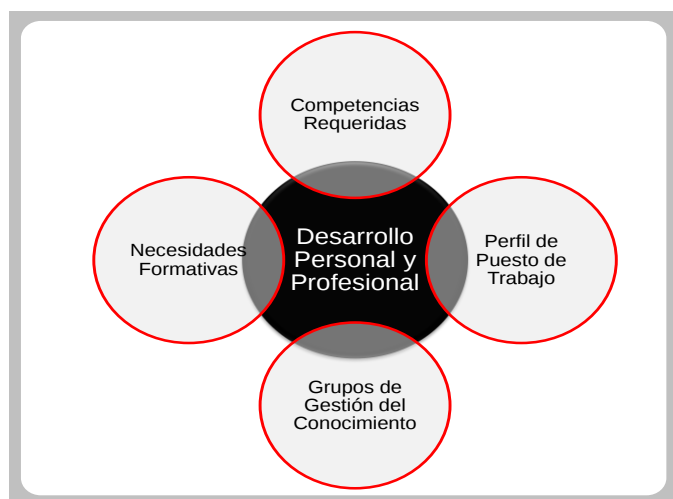


Fig.P2.1 Modelo de Desarrollo Personal y Profesional de ASLE

Las competencias identificadas sirven de base para el desarrollo de los planes de Formación. El proceso de Gestión con Personas elabora anualmente un plan de formación donde se recogen las acciones a realizar y las personas que deben realizar dicha formación. En dicho plan se incluyen las necesidades de formación detectadas tanto por la organización como por las personas, se priorizan, detallando las actividades de formación, si se imparten internamente o por otras entidades, a quienes van dirigidas, etc. Cuando el plan formativo no se puede llevar a cabo en su totalidad, se prioriza la formación en base a unos criterios previamente definidos: importancia, urgencia, disponibilidad de recursos, [anexo P2.1](#).

La eficacia de la formación la evaluamos a través de dos mecanismos: la satisfacción directa con la formación recibida se mide a través de una encuesta de satisfacción, lo que es uno de los elementos a tener en cuenta en la planificación de la formación del próximo año, y la eficacia de la formación se mide tres meses después de finalizada la acción formativa mediante observación directa y encuesta específica de la aplicación de la misma en el puesto de trabajo. Todas las acciones formativas

realizadas tienen asignado un criterio de evaluación, ya sea numérico o cualitativo. Fruto de esta evaluación, hemos ido incorporando mejoras como por ejemplo, la utilización de los perfiles de puesto individuales, [anexo P2.2](#), para determinar las necesidades de formación, donde dos personas han profundizado sus conocimientos en materias de Participación mediante asistencia a empresas en Reino Unido, Alemania o Bélgica.

Dado nuestro tipo de actividad, compartir el conocimiento es una de las cuestiones importantes en el desarrollo de la misma. En una primera etapa, hasta el año 2006 realizábamos sesiones mensuales de socialización del conocimiento, donde una persona aportaba lo adquirido en cursos o visitas al resto de las personas. Posteriormente, hasta 2014, dicha socialización se llevó a cabo en el seno de los Equipos de Alto Rendimiento y desde mediados de ese año creamos los Grupos de Conocimiento que agrupan a personas de una misma área de actividad, estando en funcionamiento 4 grupos. Estos grupos cuentan con una persona que los lidera y traslada las conclusiones a los Procesos de Nuevos Productos y Mejora Continua, reuniéndose con una periodicidad mínima mensual. En ellos se intercambian conocimientos y se aportan ideas que sirven para la mejora e innovación, como por ejemplo la creación del Punto de Atención al Emprendedor en 2015. La revisión de la efectividad se mide con el grado de consecución de objetivos e indicadores de desarrollo interno.

P3. CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN.

Como ya ha quedado reseñado en el elemento de Estrategia, la Dirección por Valores (DpV) potencia el compromiso y la implicación de las Personas en ASLE, [fig.P3.1](#). La gestión de la comunicación interna se desarrolla desde el proceso de Gestión con Personas. En ASLE no existe información confidencial, con la excepción del salario individual. La comunicación en ASLE se ve desarrolla a través de diferentes mecanismos:

- **Reuniones generales:** Se realiza de manera sistemática una reunión general mensual, asistiendo la totalidad de las personas, salvo los dos que quedan de “guardia” para atender las oficinas de Bilbao y Donostia y garantizar la atención in situ al cliente. Cada persona presenta a las demás la evolución de su contratación y facturación, y explica con detalle tanto los clientes con los que trabaja como los trabajos que desarrolla con ellos. Asimismo, se presentan por la propietaria del proceso de Gestión Económica la cuenta de resultados y el balance, con lo que todas las personas tienen un conocimiento exacto y periódico de la marcha de la organización. Además, el gerente da a conocer los acuerdos adoptados en la Junta Directiva y se abren espacios de participación para la adopción de decisiones en común, bien sea mediante dinámicas participativas, intervenciones directas, etc.
- **Reuniones con Gerencia:** Se desarrolla formalmente una reunión individual anual, tal y como se ha detallado en el [elemento.P.1](#), y hay un contacto diario sistemático. Además, la participación del gerente en diferentes procesos refuerza dicha posibilidad de comunicación.

DpV – Dirección por Valores

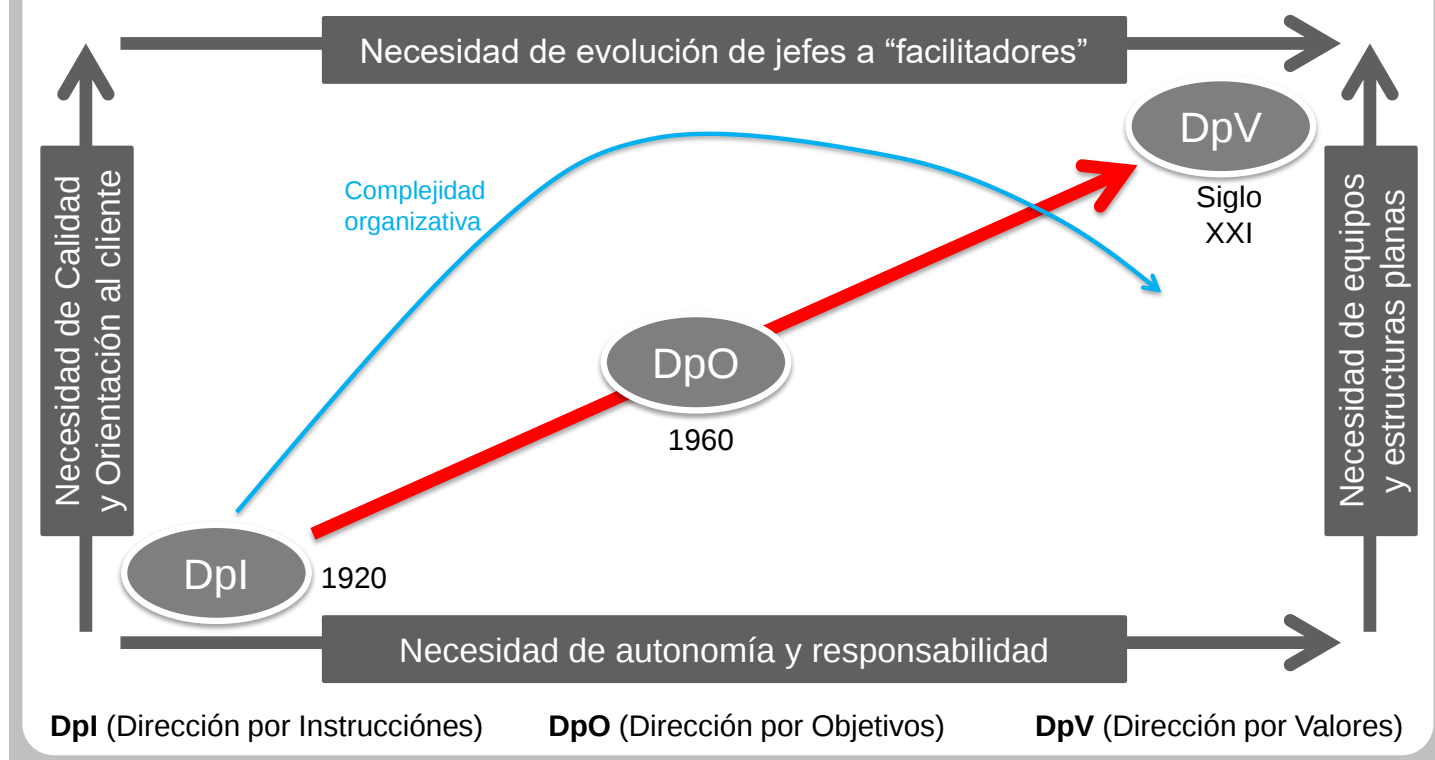


Fig.P3.1 Dirección por Valores en ASLE

- **Reuniones de Proceso, Proyecto, Grupos de Mejora, Grupos de Conocimiento.**: La totalidad de las personas participan en alguno de estos equipos, que se reúnen, a propuesta de cualquier miembro del equipo, al menos trimestralmente en el caso de los procesos, mensualmente los Grupos de Conocimiento y en los resto de los casos en función de las actividades a realizar.
- **"día a día"** como resultado de la actividad y de la política de puertas abiertas imperante en la organización. Ejemplo de ello es la participación de las personas en el *"momento café"*, en el que se juntan a la mañana y la tarde para, compartiendo un café, poner asuntos en común sobre la actividad u otras cuestiones de interés.

Dada nuestra dimensión, y nivel de organización, no tenemos establecido formalmente un sistema de quejas y sugerencias. En una primera etapa, hasta 2002, existió un procedimiento para realizarlo pero se decidió suprimirlo dado que no aportaba nada sobre lo que realizábamos de manera habitual. Cada persona transmite estas inquietudes en las reuniones generales o directamente a gerencia.

Asimismo, desarrollamos múltiples acciones para favorecer la participación y comunicación:

- **Intervención de todas las personas en la elaboración del Plan Estratégico y el Plan de Gestión** anual a través de los procesos y reuniones generales, [subelemento E.2.](#)

- **Aportación de ideas y sugerencias** que posibiliten la mejora continua, innovación y su participación en el desarrollo de la misma a través de los Grupos de Conocimiento. Desde 1994 y hasta el año 2014 tuvimos implantados Equipos de Alto Rendimiento, organizados de manera transversal con la participación del 100% de las personas. En dicho año, consideramos que, dado que teníamos numerosos canales que propiciaban la transversalidad, era conveniente generar espacios de mejora e Innovación por áreas de conocimiento.
- **Intervención directa en la fijación de necesidades formativas.**

El desarrollo de nuestra actividad obliga a una transversalidad amplia, donde lo habitual es que en el desarrollo de un proyecto o trabajo participen personas de diferentes procesos y áreas.

Como ya ha quedado reseñado, la evaluación del desempeño se lleva a cabo en la reunión anual con gerencia. Además, cada equipo de proceso evalúa cada dos años el desempeño realizado por el líder del proceso, lo que puede dar lugar a cambios en el proceso o a acciones formativas de mejora de competencias. Por ejemplo, en 2014 formación en Coaching e Inteligencia Emocional para todos los líderes.

De igual manera, hemos establecido una política de reconocimiento de la que ninguna persona es excluida. Desde el año 2000 iniciamos la sistematización del reconocimiento con el fin de que fuese lo más objetivo posible, habiendo sido objeto de diferentes mejoras:

definición de criterios, encuestas específicas, etc. Fruto de todo ello definimos e implantamos los siguientes conceptos:

- La actuación objeto de reconocimiento.
- Cuándo y a quién se reconoce.
- Cómo se hace el reconocimiento.
- Con qué se hace el reconocimiento.

En 2009, se llevó a cabo una revisión del sistema de reconocimiento para lo que se realizó una encuesta individual a cada persona sobre la manera como quería ser reconocida. A la vista de la disparidad de respuestas, más de 17 diferentes sobre una muestra total de 24 personas, se acordó delegar en la figura del gerente la gestión del reconocimiento a nivel individual, mientras que la formal e informal podía ser realizada por cualquier persona.

La plasmación del reconocimiento se realiza a tres niveles:

- **Reconocimiento informal.** Se realiza por cualquier persona de la organización en el transcurso de las relaciones de trabajos.
- **Reconocimiento formal.** Se realiza a cualquier persona de la organización, por cualquier persona, aprovechando las reuniones generales grupales.
- **Reconocimiento individual.** Se realiza por parte de la Gerencia en las entrevistas individuales que se llevan a cabo a principios de año.

La revisión de la efectividad de todas estas medidas se lleva a cabo a través de la encuesta de personas y en el transcurso de las reuniones individualizadas con la Dirección. Así, el ítem que mide la *satisfacción con la evaluación del desempeño* ha pasado de 6,56 en 2012 a 7,19 en 2016 y con el *Reconocimiento* de 6,68 a 7,38 en el mismo período.

P4. CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS.

En ASLE tenemos interiorizado que ninguna persona puede ser excluida de la posibilidad de ejercer el Liderazgo, lo que no significa que todas lo ejerzan. Ello quiere decir que todas las personas deben trabajar sus competencias de liderazgo para poder ejercerlo. El liderazgo se ejerce a nivel de Gerencia, equipos de proceso, proyectos, grupos de mejora y Grupos de Conocimiento. En la actualidad más del 75 % de la plantilla ejerce el liderazgo.

Fruto de la reflexión interna y el aprendizaje con organizaciones excelentes hemos generado una estructura horizontal basada en los procesos y el liderazgo compartido. Para ello hemos revisado en numerosas ocasiones nuestro planteamiento de Liderazgo, definiendo para qué lo queremos, qué entendemos por líder, dónde se ejerce, quién elige a los líderes y cómo se evalúa, además de las competencias requeridas, [fig.P4.1](#). En una primera etapa, los líderes fueron elegidos por la Gerencia, pero desde el año 2000

hasta la actualidad, son los equipos los que eligen a la persona que lo lidera. La revisión de la efectividad se lleva a cabo a través de la encuesta de personas, del ejercicio del liderazgo, [anexo P4.1](#), donde los miembros del equipo evalúan a la persona que los lidera, y una tercera evaluación “todos a todos” en base a las competencias identificadas, [anexo P4.2](#).

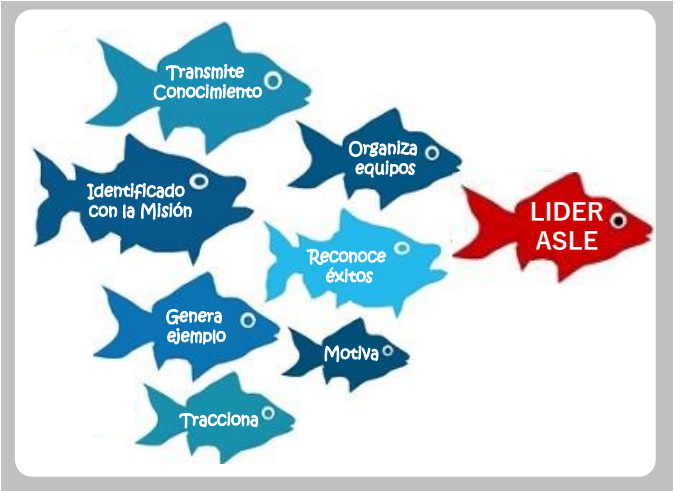


Fig.P4.1 Competencias de Liderazgo en ASLE

Como hemos indicado, los líderes de proceso, son propuestos por el equipo de proceso en base a las competencias de liderazgo requeridas, conocimientos, etc. Son ellos, junto con sus equipos, quienes definen las acciones a desarrollar y los indicadores de las mismas, [subelemento E.3](#). Al menos trimestralmente se hace un seguimiento de esos planes de acción tanto por cada uno de los equipos como por el conjunto de responsables de los procesos, para coordinar las acciones y/o evitar duplicidades. Los equipos de proceso son multifuncionales lo que, permite tener en cuenta las diferentes perspectivas, escuchando diferentes opiniones.

Como consecuencia de estas revisiones se ha ido evolucionando en la gestión del Liderazgo, [fig.P4.2](#).

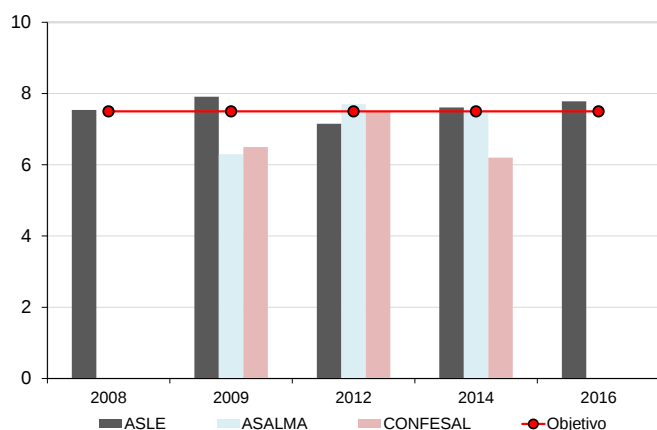
Año	Mejora
1995	Definición del sistema de Liderazgo
1996	Elección de los líderes por Gerencia
1999	Primera Evaluación de ejercicio de Liderazgo
2000	Primera Revisión del sistema de Liderazgo
	Elección de los líderes por los equipos de proceso
2002	Role Model Europeo en Liderazgo
2008	Revisión de Competencias de Liderazgo
	Incorporación de la competencia de Liderazgo a la ficha perfil
2010	Revisión de la metodología de evaluación todos a todos en Liderazgo
2014	Incorporación de nuevos líderes en los Grupos de Conocimiento
	Formación a los líderes en Inteligencia Emocional
2016	Última encuesta de ejercicio de Liderazgo

Fig.P4.2 Hitos significativos en el Liderazgo en ASLE

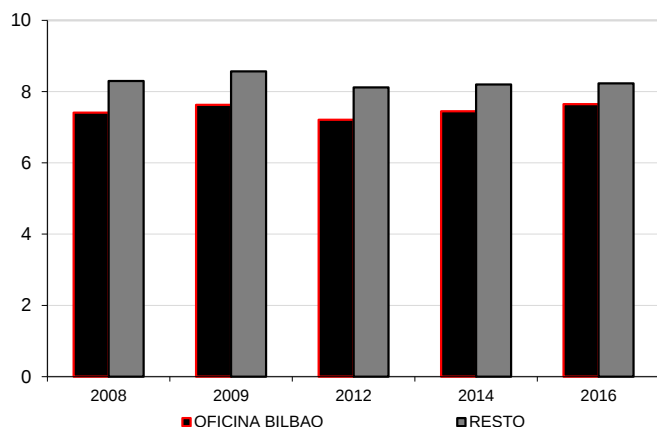
R3. RESULTADOS EN PERSONAS

Periodicidad	Las encuestas de satisfacción se realizan con periodicidad bienal; la entrevista con Gerencia tiene una periodicidad anual y el seguimiento de los indicadores de proceso en función de la periodicidad establecido en el mismo y, al menos, una vez al trimestre.
Segmentación	La encuesta de Personas está segmentada en función del espacio geográfico en que se desarrolla la actividad. Bilbao se trata de manera específica, dado que hay 15 personas, mientras que para garantizar el anonimato Donostia y Vitoria-Gasteiz se hace de manera conjunta para garantizar el anonimato, dado que entre las dos oficinas hay 7 personas. Cualquier otro tipo de segmentación permitiría identificar las respuestas.
Objetivos	Con carácter general, el objetivo es mejorar el resultado del año anterior, aunque dado los altos índices de satisfacción en algunos casos resulta posible. En 2012 no se alcanzaron los objetivos de satisfacción, dado que la empresa pasó por medidas de ajuste salarial y ERE en algunas personas que, lógicamente, afectaron a la satisfacción.
Comparaciones	En todos los casos en los que resulta posible nos comparamos con ASALMA, referencia junto a ASLE en gestión de Agrupaciones de Sociedades Laborales, y la media de las Agrupaciones de Confesal.

R3.1 Índice de satisfacción de las personas de ASLE



R3.2 Índice de satisfacción de las personas de ASLE segmentado por lugar de trabajo.



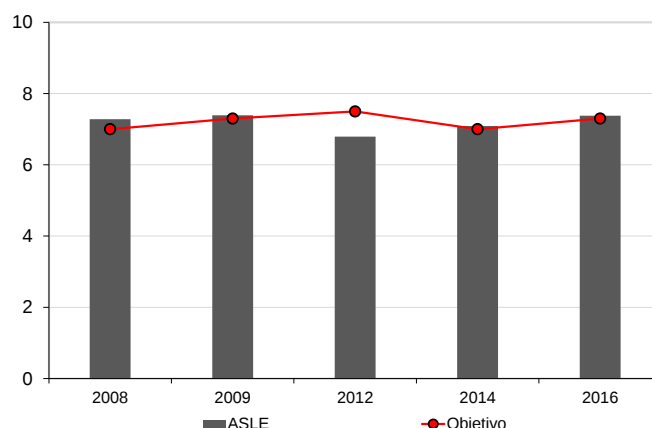
Este indicador mide el grado de satisfacción general por trabajar en ASLE. El resultado presenta una tendencia sostenida a lo largo del tiempo, salvo en 2012, donde ya ha quedado señalado que atravesamos por una situación de ERE para una parte de las Personas y ajuste salarial para el resto.

La recuperación de los resultados en las mediciones posteriores guarda una relación causa/efecto directa con la vuelta a la normalidad y la potenciación de la transparencia, políticas de participación, incorporación de elementos de conciliación de la vida laboral y familiar, reparto de beneficios en 2014, etc.

A nivel segmentado, el índice de satisfacción conjunto de las personas de las oficinas de Donostia y Vitoria-Gasteiz

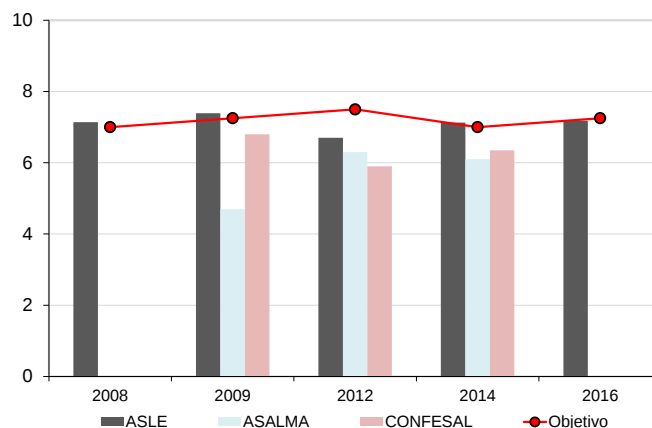
es mayor que en de las Personas de Bilbao, sin que conozcamos de manera fehaciente las causas que lo producen para poder adoptar medidas de mejora específicas.

R3.3 Índice de satisfacción de las personas de ASLE con la implicación

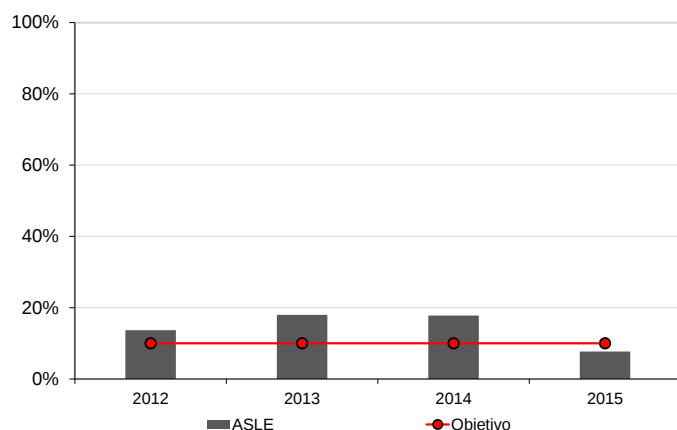


Este indicador está directamente relacionado con el valor de Participación, [ver Presentación](#). Los numerosos cauces de participación con los que contamos: equipos de proceso, equipos de mejora, grupos de conocimiento, y reuniones de mejora conllevan estos niveles de implicación, alcanzándose los objetivos salvo en el ya mencionado 2012.

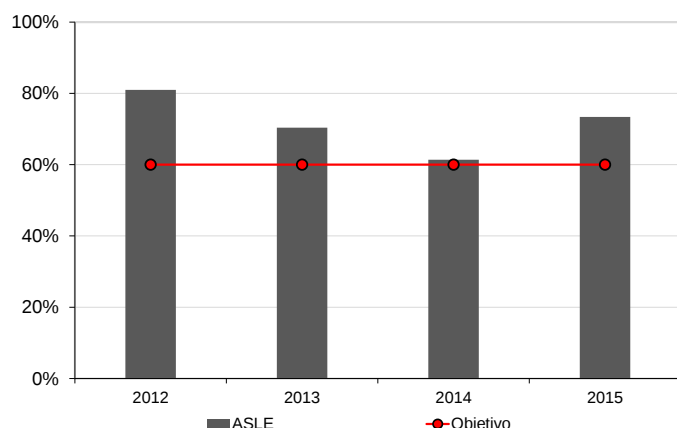
R3.4 Índice de satisfacción de las personas con la formación y el desarrollo profesional.



R3.5 Porcentaje de horas de formación sobre el total de horas trabajadas

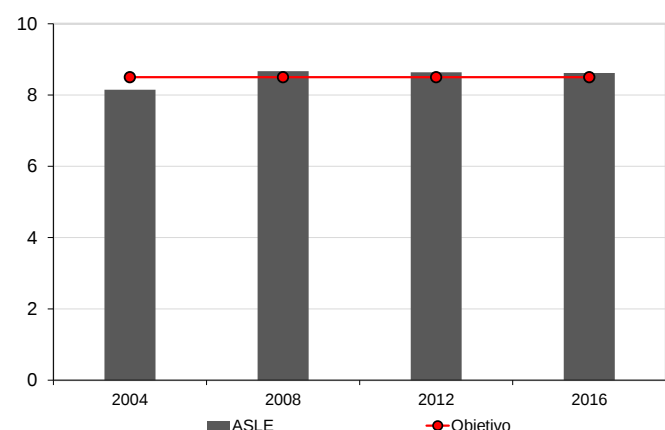


R3.6 Porcentaje de horas de formación interna sobre el total de la formación recibida

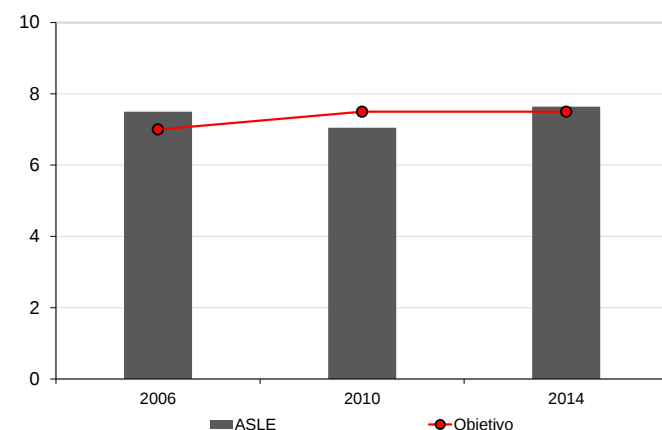


Medimos de manera directa e indirecta nuestro compromiso con la Formación. Es política en ASLE, que no existen límites para la formación, siempre que esté adecuada a los perfiles de los puestos de trabajo o a los requerimientos futuros que se puedan esperar de una persona. Aunque la tendencia es positiva en la percepción, en el caso de los indicadores de rendimiento presenta en algunos años una ligera disminución, lo que obedece a que en dichos años las necesidades formativas fueron menores, si bien es cierto que habitualmente superamos el objetivo del 10% de las horas totales trabajadas, lo que consideramos un magnífico resultado. Además propiciamos la formación interna por considerar que refuerza el compromiso, además de poner en valor el nivel de cualificación profesional de nuestros técnicos.

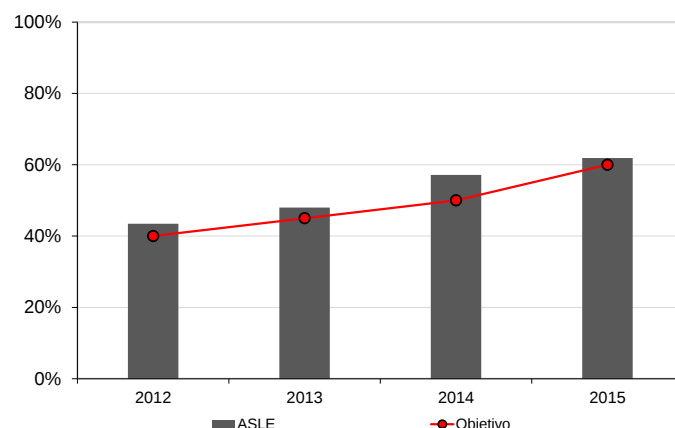
R3.7 Satisfacción con el Liderazgo



R3.8 Resultados evaluación de liderazgo “todos a todos”.



R3.9 Porcentaje de personas que han ejercido el liderazgo a lo largo del año



Estos tres indicadores miden el ejercicio del Liderazgo, más allá de los resultados generales de la encuesta de satisfacción de Personas. La primera de ellas se evalúa al líder por parte de los miembros del equipo que lidera, mientras que la de “todos a todos” se lleva a cabo por todas las personas de ASLE hacia el resto de personas para identificar el grado de cumplimiento de las competencias de Liderazgo. Ello debe servir de base para la elección anual de los líderes por parte de los equipos. Aunque tienen periodicidad cuatrienal, se garantiza que cada dos años se evalúa el liderazgo, con una de las dos metodologías de encuesta.

El incremento del número de personas que ejercen el liderazgo se ha debido al liderazgo de los Grupos de Conocimiento en 2014 por nuevas personas y a la asunción del liderazgo de personas en nuevos proyectos, como el proyecto LANZITUZ en 2015.

Elemento 4: Sociedad

R.4 Resultados en la Sociedad



asle

Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

ELEMENTO 4. SOCIEDAD

ASLE gestiona la Sociedad a través del proceso de Relaciones con la Sociedad cuya propietaria forma parte del proceso de Estrategia, lo que garantiza que dicho marco de actuación esté alineado con las estrategias de la organización. Asimismo, la gestión de la Sociedad cuenta con objetivos estratégicos específicos que forman parte del cuadro de mando.

S1. CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL

En ASLE entendemos por Sociedad *todas aquellas actuaciones desarrolladas en nuestro entorno más próximo, o con una visión directamente relacionada con nuestros valores y los de la Economía Social, pero diferenciada de manera clara de los aspectos recogidos en nuestra Misión.*

Desde mediados de la década de los 90, con la adopción del Modelo EFQM como referente de gestión, definimos con claridad los ámbitos de actuación en relación con la Sociedad, tal y como recoge la [fig.S.1.1](#):



Fig.S1.1 Modelo de contribución de ASLE a la Sociedad

Una de las pruebas más palpables del grado de compromiso social de ASLE es el hecho de que hemos sido impulsores y fundadores de los Foros de Responsabilidad Social de los Tres Territorios Históricos de la CAPV, así como miembros de Xertatu-Adi y del i Tade de Innobasque. Otro ejemplo del compromiso social de ASLE es la labor tractora que ejerce entre sus empresas en este campo. Fruto de ello ha sido la implantación de políticas de RSE por parte de más de una treintena de nuestras empresas asociadas, y la obtención de reconocimientos en materia de RSE por parte de más de la mitad de éstas.

FOMENTO DEL EMPLEO. En este sentido, cabe destacar que en 1995 ASLE, en alianza con CEBEK, fue impulsora del programa de becas de la entonces Bilbao Bizkaia Kutxa, gracias al cual, miles de jóvenes han podido realizar desde ese año programas de formación y

prácticas en empresas. Posteriormente, el programa se extendió a Gipuzkoa y Araba firmando acuerdos de colaboración con Kutxa y Vital Kutxa, respectivamente. Este programa surgió fruto de la detección de la necesidad de que los jóvenes tuviesen al menos una primera experiencia laboral. En la actualidad, este programa de becas se desarrolla con La Caixa a través de su Obra Social. En 2016 hemos puesto en marcha una bolsa de empleo propia, para acercar a los desempleados a las empresas de ASLE. Además, se ha establecido un nuevo acuerdo con la obra social de Vital Kutxa, para potenciar el aprendizaje en Araba.

Otro marco importante de actuación en el compromiso social para el fomento del Empleo ha sido la creación del Fondo Lampar. Este Fondo se constituyó en 2014 de manera conjunta entre el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco y ASLE para posibilitar la participación de los trabajadores en el seno de las empresas. ASLE ha aportado un total de 500.000 euros para el apoyo a las empresas. La independencia a la hora de conceder las ayudas está garantizada a través de la participación de la SPRI, que es la encargada de efectuar la valoración técnica de las propuestas presentadas y decir si son susceptibles o no de poder acogerse a las ayudas.

En 2015, ASLE ha puesto en marcha un proyecto, financiado por el Fondo Social Europeo, encaminado a favorecer la incorporación al mercado laboral de personas desempleadas. Este proyecto, denominado Lanzituz y liderado por ASLE, cuenta con la participación de la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, Gezki, Iraurgi Lantzen y Comisiones Obreras de Euskadi. El proyecto, que se prolongará a lo largo de cinco años, busca promover el autoempleo entre el colectivo de personas desempleadas. Entre los objetivos marcados se encuentra la creación de 900 empleos, en un mínimo de 180 empresas. Además, de este número de empleos se contempla que el 48% sean para mujeres. La aportación de ASLE a este proyecto es de 542.000€ sobre la cuantía total de 2.168.000€.

RECONOCIMIENTO ECONOMIA SOCIAL. En 1991 instauramos el Premio Internacional de Economía Social, Txemi Cantera, con el fin de reconocer a personas e instituciones de todo el mundo que destaquen en el ejercicio de los Valores de la Economía Social, [anexo S1.1](#). Para el desarrollo de este premio, el más importante de cuantos se entregan en Europa en este campo y sobre el que la Unión Europea hizo benchmarking en el año 2006, ASLE ha involucrado a diferentes organizaciones públicas y privadas, con el objeto de detectar, y decidir, candidatos, ganadores, etc., que sirvan siempre como elementos difusores de valores.

SOLIDARIDAD, DEPORTE Y CULTURA. De igual manera somos proactivos con iniciativas e ideas que nos llegan desde nuestro entorno, siempre y cuando estén relacionados con nuestro marco de actuación con la Sociedad. Así, en línea con el compromiso de solidaridad, mantenemos acuerdos de colaboración con Unicef y Médicos Mundi en virtud de los cuales les cedemos dos páginas de forma totalmente altruista en nuestra revista Gatzá, [anexo S1.2](#), para que puedan difundir sus

campañas de ayuda.

DIFUSION CONOCIMIENTO. Otra parte importante de nuestro compromiso social es compartir el conocimiento. En este sentido, 12 personas, más de la mitad de la plantilla, son miembros del Club de Evaluadores de Euskalit y participan en evaluaciones externas y contrastes, sin ninguna limitación por parte de la organización. En este sentido, dos personas de ASLE han sido reconocidas a título individual en las Galas de entrega de Premios a la Excelencia por su compromiso como evaluadores desde el año 1.998.

Asimismo, somos miembros activos en la organización de actos en la Semana Europea de Calidad y participamos como ponentes en encuentros y jornadas que tienen como finalidad profundizar en modelos de gestión avanzada.

En 2008 diseñamos un modelo de diagnóstico para medir el grado de Responsabilidad Social en el seno de una organización. A raíz de nuestra participación en una jornada de RSE organizada por la Diputación de Bizkaia, dicha institución nos solicitó la adecuación de dicha herramienta de diagnóstico para su generalización entre las empresas de ese Territorio Histórico.

La revisión de la efectividad de nuestra actuación con la Sociedad la realizamos a través de una encuesta de imagen de marca y una encuesta de compromiso social, [anexo S1.3](#). En este sentido, la percepción de que *ASLE es una organización solidaria con su entorno social* ha evolucionado desde 6,5 en 2009 hasta 7,9 en 2015, y la de ASLE como organización socialmente responsable ha pasado de 7,29 a 7,90 para el mismo periodo.

La periodicidad de la misma es trienal y fruto de los resultados obtenidos hemos ido incorporando mejoras en nuestra actuación en la Sociedad, como por ejemplo en 2010, cuando se definieron los criterios para la colaboración con organizaciones sociales, que en 2011 sirvieron de base a Metro Bilbao para la adopción de los suyos. El [anexo S1.4](#) muestra el grado de compromiso y actividades de ASLE en relación con la Sociedad.

S2. CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

MEDIO AMBIENTE. La actividad que lleva a cabo ASLE no destaca por tener un excesivo impacto ambiental. En este sentido, nuestro impacto medioambiental está directamente relacionado con consumos de agua, electricidad, consumibles como papel, tóner, etc., y el uso

de luminarias.

Pese a ser conscientes de nuestro escaso impacto, en 1999 decidimos implantar un Sistema de Gestión Medioambiental en base a la Norma ISO UNE 14001, certificado por Aenor. La finalidad, además de sistematizar la gestión medioambiental, fue ayudar a concienciar y difundir mejores prácticas entre buena parte de nuestras empresas asociadas. Consecuencia de dicha implantación fue la celebración durante varios años de jornadas de intercambio de mejores prácticas en materia medioambiental, en las que representantes de empresas de diferentes sectores ponían en común los problemas que les afectaban y la mejor manera de poder solucionarlos.

Tras la asamblea general del año 2007, dichas jornadas dejaron de celebrarse de manera sistematizada a petición de las propias empresas que entendieron que ya había un grado de avance y sensibilización significativo en dicha materia. A raíz de esta situación, ASLE dejó de certificar su sistema de gestión medioambiental en 2008, si bien continúa manteniendo la estructura del mismo hasta el día de hoy. Para ello, el proceso de Relaciones con la Sociedad define objetivos medioambientales y acciones a desarrollar para alcanzarlos.

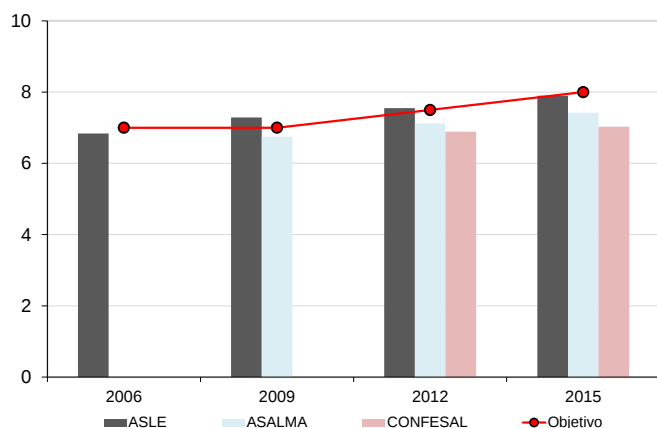
En el marco del desarrollo de la actividad, siempre que resulta posible, se intentan conciliar fechas u horarios para compartir desplazamientos, o utilizar el transporte público, y disminuir el impacto de nuestra huella de carbono, lo que también conlleva una reducción de costes económicos. Asimismo, el incremento de reuniones vía telemática ha contribuido a reducir nuestro impacto en las emisiones de CO2 por desplazamientos que ha pasado de 9851 kg en 2012 a 9075 kg en 2015.

La revisión de la efectividad del mismo se lleva a cabo a través de los indicadores asociados a dicho proceso, lo que ha dado lugar a diferentes mejoras, por ejemplo, la utilización desde 1999, de papel producido en plantaciones ecológicas, o el estudio energético realizado en 2013, consecuencia del cual se modificó la potencia contratada y se incluyeron sus recomendaciones en las obras ejecutadas en las oficinas de las tres delegaciones de ASLE, en 2014 y 2015, iluminación led, detectores de movimiento, ventanas de doble acristalamiento, etc. De igual manera, siempre que hay que realizar una compra de material o realizar una inversión de una obra, se priorizan aquellos productos que son más respetuosos con el medio ambiente.

R4. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

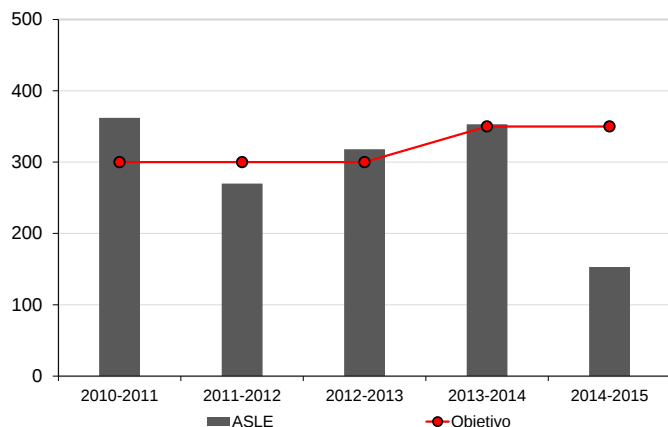
Periodicidad	En el caso de las encuestas de satisfacción de la Sociedad la periodicidad de análisis es una vez realizada la encuesta, mientras que en el caso de los indicadores de rendimiento se realiza al menos una vez al trimestre.
Segmentación	Aunque tenemos resultados segmentados de consumos energéticos por cada una de las oficinas, las políticas de aplicación medioambientales son generales.
Objetivos	Utilizamos el mismo criterio que en el resto de elementos: mejorar los resultados de la medición anterior o mejorarla si no se han alcanzado, aunque se analizan indicador a indicador.
Comparaciones	En los casos en que resulta posible, presentamos comparaciones con Asalma y Confesal

R5.1 Índice de satisfacción de la Sociedad

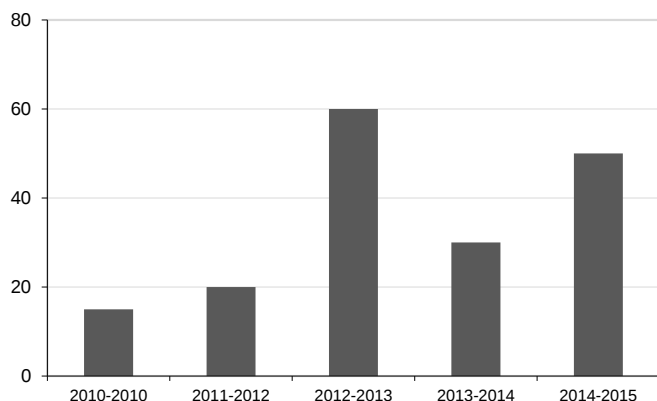


Mide el grado en que la Sociedad nos percibe como una organización socialmente responsable. Así, en la última medición del 2015, nos encontramos prácticamente en el objetivo establecido de un 8 sobre 10. Los resultados son consecuencia de nuestra actividad en materia de RSE.

R5.2 Número de personas desempleadas formadas y/o becadas

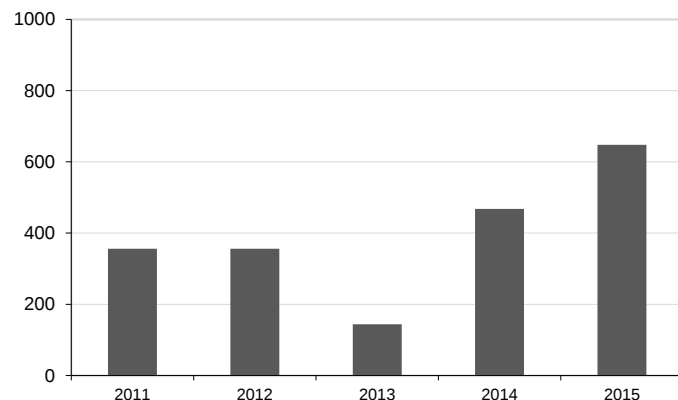


R5.3 Número de alumnado en prácticas desde programas de ASLE



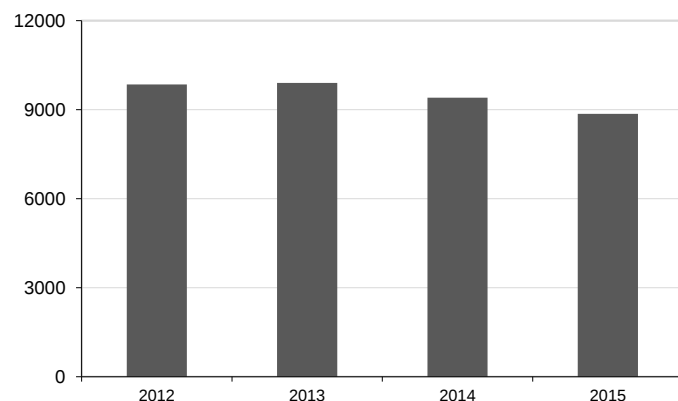
Estos indicadores miden el compromiso con el apoyo a los jóvenes y desempleados para su incorporación al mercado laboral. La disminución del número de alumnado al que se ha podido formar en el curso 2014-2015 es debido a la reducción de presupuesto de LANBIDE y el incremento del número de centros acreditados para impartir formación ocupacional. Las prácticas van asociadas a la formación ocupacional del Plan Avanza, a cursos completos de certificados de profesionalidad, y a los acuerdos de becas establecidos entre ASLE y distintas entidades financieras.

R5.4 Número de horas anuales dedicadas a evaluaciones y contrastes externos



El indicador muestra el grado de compromiso de las personas de ASLE en relación con la difusión de la Excelencia y Mejores Prácticas. Si bien el número de horas destinado es elevado, se observa que en 2014 y 2015 el compromiso equivalió a la mitad de la jornada anual de una persona.

R5.5 Evolución de la emisión de kg de CO2, por desplazamientos en automóvil.



Es un indicador que cuanto menor sea la tendencia mejor es el resultado. Presenta tendencia positiva debido al incremento del uso de medios tecnológicos para la realización de reuniones, evitando desplazamientos en automóvil, o la priorización de uso de transporte público cuando resulta posible compaginarlo con las citas con nuestra clientela.

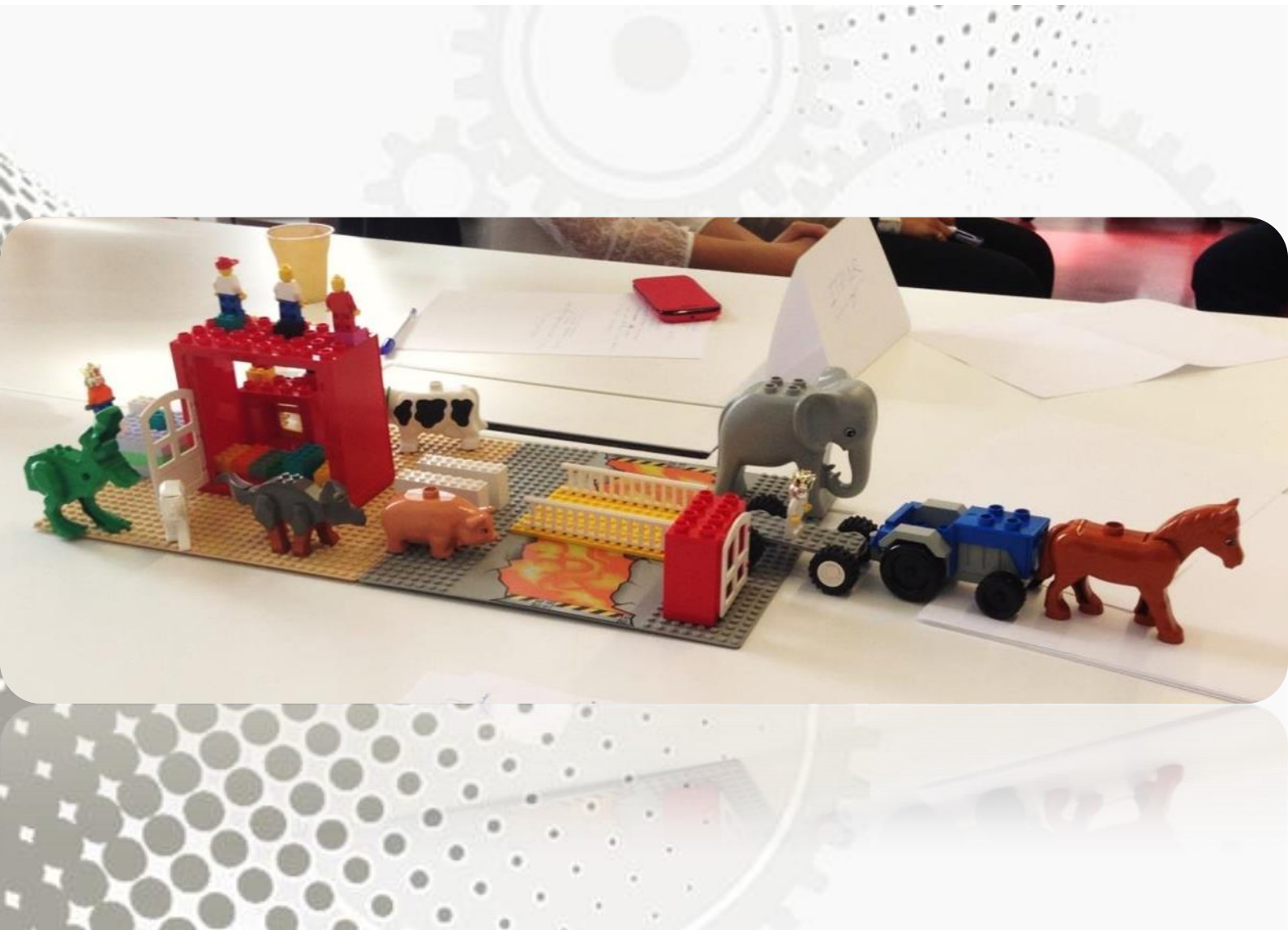
R5.5 Consumos de agua, papel y electricidad

Año	Agua (m ³)	Electric.(kw)	Papel (kgr.)
2011	246	61.774	4.550
2012	146	66.442	4.253
2013	117	52.238	3.104
2014	181	47.551	3.375
2015	227	53.975	2.250

La reducción de los consumos son causa directa de las medidas adoptada para reducir su utilización: instalación de pulsadores y cisternas para minimizar consumo de agua, iluminación de bajo consumo y detectores de movimiento, configuración de impresión a doble cara, reutilización de papel impreso, etc. el incremento del consumo de agua y electricidad en 2014 y 2015 es consecuencia por la habilitación de 3 nuevas aulas de formación en las oficinas de Bilbao, que anteriormente se realizaba en aulas externas alquiladas.

Elemento 5: Innovación

R.5 Resultados en la Innovación



asle

Euskadiko Lan
Sozietateak
Sociedades Laborales
de Euskadi

ELEMENTO 5. INNOVACION

ASLE gestiona la Innovación a través de diferentes mecanismos en los que están implicadas la totalidad de las personas de la organización, contando con alianzas con clientes y otros grupos de interés. Asimismo, la innovación cuenta con objetivos estratégicos específicos alineados con la aportación de valor a los clientes.

11. CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

En ASLE entendemos por Innovación dos ámbitos: por una parte, *“el desarrollo de nuevos productos o servicios diferentes a los que veníamos prestando hasta el momento, y la mejora sustancial de aquellos productos y servicios que desarrollamos”*, y de otro lado, todo lo relativo a la gestión interna y a la innovación en el desarrollo de nuestras actividades.

La gestión de la Innovación se desarrolla de manera sistemática a través de varios mecanismos:

- Proceso Desarrollo de Nuevos Productos.
- Proceso de Mejora Continua.
- Grupos de Conocimiento.
- Las aportaciones de las personas en reuniones generales.

Antes de definir los objetivos estratégicos en materia de innovación procedemos al análisis de las fuentes de información que nos llegan a través de diferentes canales. Entre las principales se cuentan la participación activa en Foros, Asociaciones y Jornadas Técnicas, las autoevaluaciones (*específica sobre Innovación en 2011*), así como el seguimiento a través de publicaciones y redes sociales.

La información disponible se incorpora de forma estructurada a cada uno de los procesos de reflexión. En las reuniones de los Equipos de Proceso y Grupos de Conocimiento se lleva a cabo un análisis de la información, en el primer caso desde una perspectiva de transversalidad, que posteriormente se traslada a los procesos de Desarrollo de Nuevos Productos y Mejora Continua. Posteriormente, el proceso de Estrategia define los objetivos estratégicos a alcanzar en materia de innovación, siendo los procesos referidos anteriormente los encargados de diseñar los planes de acción. Desde 2014, contamos con un Plan de Innovación, donde se integran los proyectos a acometer, los equipos de trabajo, plazos de ejecución, etc., por ejemplo el [anexo I.1.1.](#), recoge el proyecto de nuevo producto 5S Digitales.

Otra importante fuente de información para definir nuestras estrategias de innovación es nuestra presencia activa en EUSKALIT, cuya presidencia ostenta ASLE desde 2013, donde tres personas actúan como profesores de los cursos Knowin, y 12 son miembros activos del Club de Evaluadores, y nos ha permitido ir incorporando nuevos servicios como el desarrollo a finales de 2014 de un itinerario propio para la implantación del modelo de gestión avanzada. En 2015, hemos incorporado una innovación, fruto de la información detectada en nuestra participación en Innobasque, donde participamos en la definición de su estrategia, consistente en la simplificación

de la definición de retos estratégicos en el seno de una organización.

Fruto de la revisión, a mediados de 2014, y como paso previo a la reflexión estratégica posterior, realizamos un DAFO específico en materia de innovación, [anexo I.1.2.](#) Ello dio lugar a un replanteamiento de todo el sistema de gestión de la Innovación y la creación de los Grupos de Conocimiento.

12. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

ASLE tiene interiorizado el concepto de innovación, y busca la creatividad de las personas a través de diversos mecanismos. La participación de las personas de ASLE en la gestión de la Innovación y la Mejora Continua ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En una primera etapa se crearon Equipos de Alto Rendimiento. En total eran 4 equipos en los que estaban integradas la totalidad de las personas, independientemente de su área de actividad.

Estos equipos, todos transversales, estaban liderados por una persona elegida por el propio equipo, en línea con el sistema de liderazgo definido en la organización, [subelemento P.4.](#) Cada equipo distribuía entre sus miembros las fuentes de información a analizar y se reunían con periodicidad bimestral. En dichas reuniones se analizaban ideas y se priorizaban, enviándose posteriormente al proceso de Desarrollo de Nuevos Productos para la gestión de las mismas.

Fruto del trabajo de estos equipos, surgieron nuevos productos. En 2012 desarrollamos el ABM (Asle Business Model), un sistema de gestión específico para las sociedades laborales, donde, además de los aspectos de gestión comunes a cualquier empresa, se incorporaban cuestiones propias referidas al modelo sociedad laboral. Este producto se hizo extensivo al resto de Agrupaciones de Sociedades Laborales del Estado Español. En 2013, se desarrolló el proyecto LIDER para la gestión del Liderazgo en Sociedades Laborales.

En 2014, fruto de la reflexión interna y el aprendizaje con organizaciones como Innobasque o Euskalit, decidimos sustituir los EARs por Grupos de Conocimiento. En la actualidad existen 4 Grupos de Conocimiento con un funcionamiento similar al de los EARs, si bien la principal diferencia radica en que ya no son transversales, sino que agrupan a personas de la misma área de actividad. Estos equipos se reúnen mensualmente, siempre dentro del horario laboral y disponen de los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo su labor. [fig.I2.1.](#)

Consecuencia de las recientes actividades de estos grupos es la centralización en 2014 de la documentación en la “nube”, utilizando la herramienta Google Drive. Ello nos ha permitido facilitar el acceso en cualquier momento y desde cualquier lugar a los documentos, lo que ha contribuido a un incremento de agilidad, reducción de costes, etc. En 2016 estamos desarrollando, junto con MIK, el proyecto de “Incremento de Participación y Liderazgo en Empresas Participadas”.

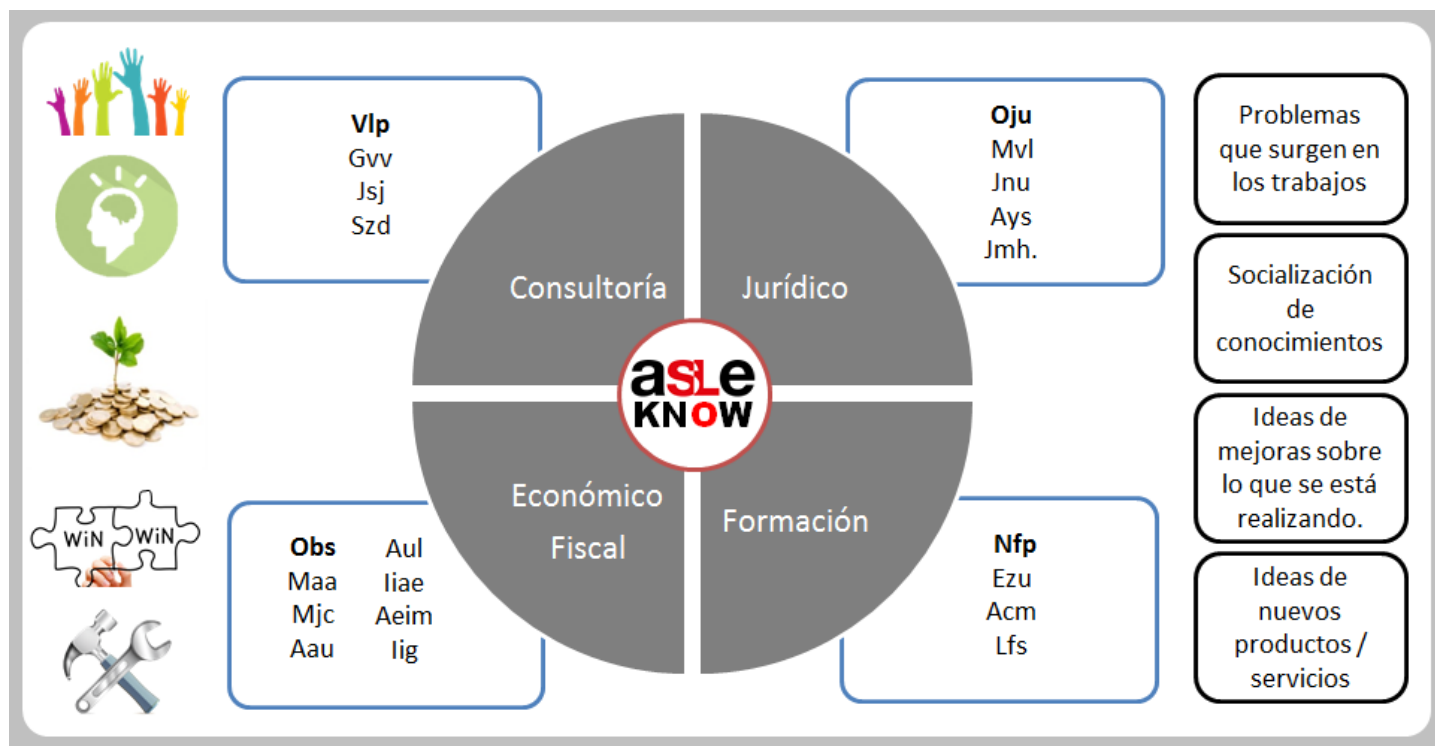


Fig.I2.1 Grupos de Conocimiento

La revisión de la efectividad de la gestión de la Innovación la medimos a través de los indicadores de los procesos de Desarrollo de Nuevos Productos y Mejora Continua. En 2014, fruto del análisis DAFO de Innovación y de Benchmarking con Vicinay Cadenas hemos incorporado como indicador el porcentaje de facturación por nuevos productos desarrollados en ejercicios anteriores.

13. CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

ASLE dispone de una amplia base relacional, [fig.I.3.1](#) que utiliza para el desarrollo de actuaciones innovadoras e incorporación de mejora significativas. La información captada se procesa siguiendo las pautas de nuestro sistema de innovación descrito en el [subelemento I4](#).

Un ejemplo de este espacio de innovación abierta es la reciente aprobación de la nueva Ley de Sociedades Laborales en la que ASLE ha jugado un papel de liderazgo junto con Confesal y las propias empresas asociadas a ASLE.

Tras detectar que el modelo sociedad laboral podía estar en peligro dada la potenciación de nuevas formas empresariales, como la figura del autónomo, y las restricciones legales que nos ponían en inferioridad de condiciones, tras la reflexión abierta a la Sociedad en el tercer Congreso ASLE 2012, se propuso modificar la ley incorporando aspectos innovadores. Para ello creó un equipo de trabajo con los técnicos del área jurídica que han mantenido grupos focales con empresas asociadas y Confesal, además de dinamizar a catedráticos de la Universidad Politécnica de Valencia. Ello ha dado lugar a una nueva Ley, más flexible, y que incorpora como elemento innovador la posibilidad de incluir el precio de compra venta de acciones en los estatutos sociales, lo que elimina el que era uno de los principales puntos de conflicto en estas sociedades.

De igual manera, y en línea con el reto de potenciar la empresa participada, elemento que va a constituir una verdadera innovación durante los próximos años, ASLE tiene establecida una alianza desde 2004, revisada anualmente, con la Diputación Foral de Gipuzkoa para favorecer la difusión, el estudio y desarrollo de la empresa participada. Ello ha dado lugar al desarrollo de nuevos productos como el Diagnóstico de Cohesión Social, GIPES o la Auditoría de Valores.

Asimismo, un técnico del área de Consultoría de ASLE ha formado parte activa, a propuesta de Euskalit, en el diseño y definición tanto del Modelo de Gestión Avanzada como de la metodología de evaluación externa del mismo.

La utilización de las nuevas tecnologías es otro elemento a destacar para la gestión de la Innovación y aplicación de ideas innovadoras. En este sentido, desde la asamblea realizada en Donostia en el año 2014, transmitimos en streaming el desarrollo de la misma a través de nuestra página web. Ello facilita el acceso a aquellas empresas que no pueden estar presentes en la misma, así como al conjunto de la Sociedad, en un ejemplo de transparencia de nuestra actividad.

Del mismo modo, utilizamos nuestra página web, diseñada con formato blog, para poner al alcance, tanto de nuestros asociados como del público en general, información sobre el desarrollo de nuestras actividades y la realización de acciones interactivas. También contamos con un espacio propio de Twitter, LinkedIn y una página en Facebook que utilizamos como canal de comunicación al exterior y analizamos como fuente de recogida de información a través de las respuestas y aportaciones.

La revisión de la efectividad de las relaciones con nuestro entorno en materia de innovación y mejora la realizamos a través de indicadores de rendimiento, encuestas de satisfacción, etc.

Foro	Objetivo	Resp.
CES	Promover la participación de los intereses económicos y sociales en la política económica y social Vasca.	JMH
Confesal	Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España que tiene como objetivo el desarrollo de la figura de la Sociedad Laboral	JHD
EFES	Organización de los accionistas asalariados y de todas las personas, empresas, sindicatos, expertos, investigadores o instituciones que actúan para promover la propiedad y la participación financiera en Europa	JSJ
Oinarri	Sociedad de Garantía Recíproca para las empresas de Economía Social, con la finalidad de posibilitar el acceso a la financiación ajena de las empresas.	AEIM
Foro Bizkaia RSE	Pretende promover, fomentar y difundir la RSE de Bizkaia, a la vez que trata de ayudar a las empresas a mejorar su competitividad a través de la RSE.	JHD
Foro RSC Gipuzkoa	Asociación independiente de encuentro y cooperación entre agentes económicos, sociales, educativos e institucionales comprometidos con la RCE y su desarrollo en el territorio.	AYS
FOARSE	Asociación constituida para divulgar la cultura de RSE en Álava, facilitando su práctica en empresas, con el objetivo de mejorar la competitividad de éstas y beneficiar a la sociedad en general.	MVL
Foro Pasuen	Promueve la participación de las personas trabajadoras en la empresa, poniendo a disposición de las empresas el conocimiento y experiencia de las entidades que forman parte del mismo.	OJU
Foro Industria Ayunt. Vitoria	Reuniones de trabajo con el objetivo de establecer una estrategia común en materia de industria.	MVL
Proyecto Agora	Promueve proyectos empresariales que se constituyen como empresa de Economía Social.	
Innobasque	Agencia Vasca de Innovación. Miembros de la Junta Directiva	JHD
Patronato Euskalit	Fundación, propiciada por el Gobierno Vasco, para fomentar la aplicación de los elementos de la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas y así contribuir a la competitividad y desarrollo sostenible de Euskadi.	JHD
MIK	Miembros del Consejo Asesor. Compartir conocimientos y establecimiento de proyectos para el incremento de la participación en las empresas	JHD
ONCE	Socios ILUNION, que materializa en el ámbito empresarial la iniciativa social de ONCE	JHD
DEMA	Miembros del Patronato de la Agencia de Creación y Desarrollo Empresarial promovida por la Diputación Foral de Bizkaia	JNU

Fig.I3.1 Base relacional de ASLE

14. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Como ya ha quedado reseñado, una vez analizada la información y propuestas de ideas innovadoras o de mejora desde los Grupos de Conocimiento, equipos de proceso, reuniones generales, o a nivel individual, además de las aportaciones realizadas por otros grupos de interés, el proceso de Desarrollo de Nuevos Productos recoge las necesidades presentadas, [fig.I.4.1.](#)

El líder del proceso convoca al equipo y llevan a cabo una evaluación de las necesidades, lo que genera la identificación de posibles nuevos campos de trabajo e incluyen la totalidad de las ideas presentadas en el repositorio **AsleKnow**. Posteriormente, si da lugar a continuar adelante con la idea, se define un proyecto, actividad en la que están involucrados la gerencia y el propietario del proceso.

El proyecto contempla el objetivo a alcanzar, el proyecto concreto a desarrollar, los integrantes del equipo encargados de plasmar la idea, los recursos necesarios, ya sean económicos y/o materiales, así como los plazos de ejecución. Este proyecto pasa a integrarse en el plan de innovación.

Durante el período de ejecución del proyecto, el equipo se reúne con la periodicidad establecida y va dando los pasos necesarios. Una vez finalizado el mismo, el resultado es presentado a Gerencia y al equipo de proceso de Desarrollo de Nuevos Productos para su evaluación y toma de decisión sobre su implantación o no.

Según la tipología del proyecto se realizan pruebas piloto previas a su lanzamiento definitivo, como por ejemplo con el ABM, en el que participaron varias sociedades laborales en su definición y prueba piloto o el Proyecto Líder, en el que participaron gerentes y líderes de sociedades laborales asociadas en su desarrollo, [anexo I4.1.](#)

El proyecto finalizado puede derivar en un nuevo producto, servicio, o mejora de gestión interna; en difusión de conocimiento a través de los cauces que tenemos establecidos, [subelemento P3](#), o en una nueva oportunidad de negocio. Posteriormente, el aprendizaje obtenido se socializa en las reuniones generales o en los grupos de conocimiento.

La revisión de la efectividad del sistema se lleva a cabo a través del grado de cumplimiento de los objetivos. En esta línea, el ítem de la encuesta de personas que mide la *satisfacción con la gestión del cambio* ha pasado de 6,79 en 2012 a 7,58 en 2016. Por otro lado, el porcentaje de ingresos por nuevos productos o servicios ha pasado desde un 3% en 2012 a un 16% en 2015.

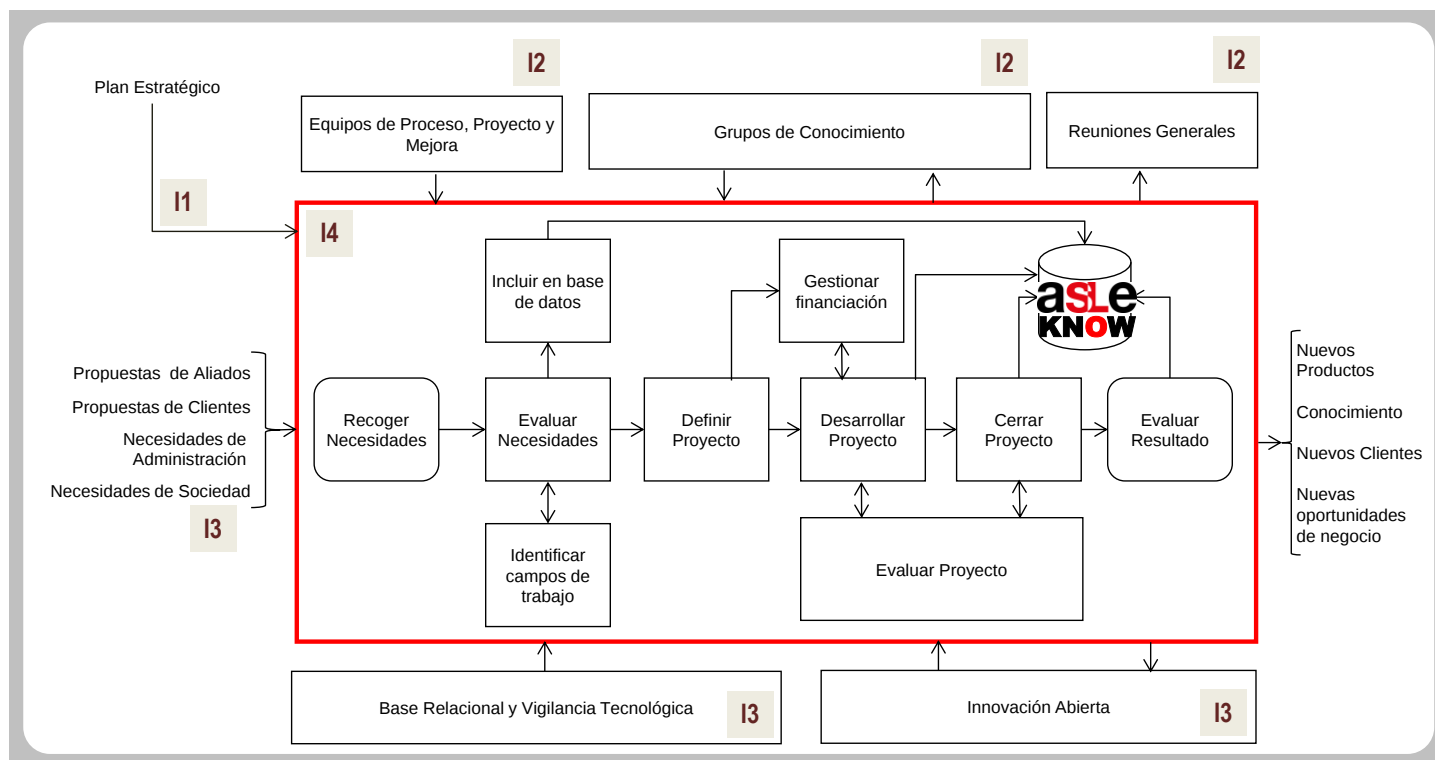
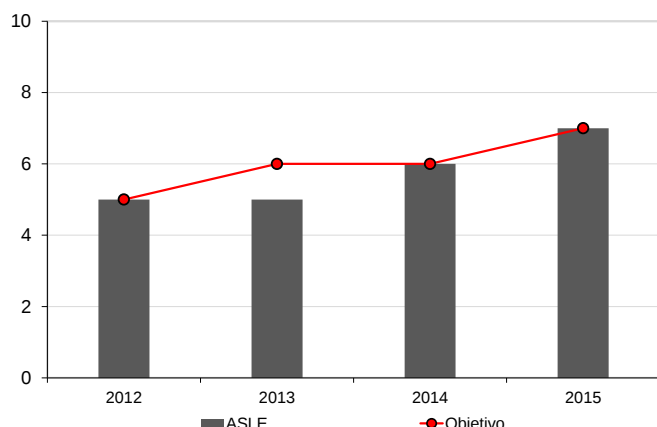


Fig.I4.1 Flujograma de la sistemática de Innovación en ASLE

R5. RESULTADOS EN INNOVACION

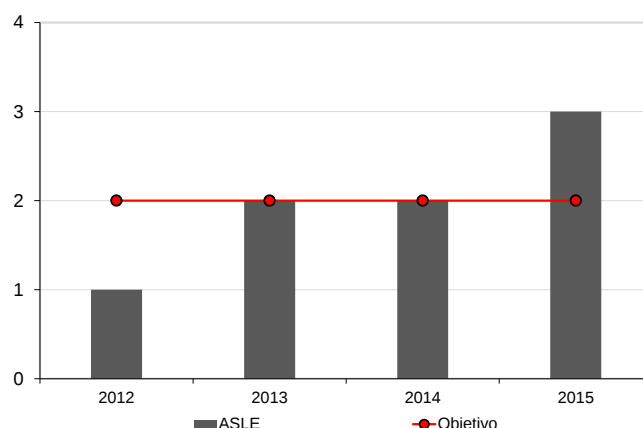
Periodicidad	La periodicidad del seguimiento de los indicadores de innovación se realiza mensualmente en el caso del repaso de ideas en el seno de los Grupos de Conocimiento, y al menos trimestralmente en el seno de los procesos de Desarrollo de Nuevos Productos y Mejora Continua.
Segmentación	En esos indicadores no llevamos a cabo ningún tipo de segmentación, más allá de conocer que nuevos productos pueden ser del área jurídica o del de consultoría, dado que estimamos no nos aporta nada a nuestro modelo de gestión
Objetivos	Con carácter general, el objetivo es mejorar el resultado del año anterior, salvo en el caso de nuevos productos y servicios e innovación abierta donde el objetivo es estable a lo largo del tiempo dados los recursos de que disponemos y la dificultad de innovar en nuestro ámbito de actuación.
Comparaciones	No presentamos comparaciones con otras organizaciones del marco de las sociedades laborales, dado que no tienen incorporada la innovación en sus sistemas de gestión.

R5.1 Número de nuevas ideas propuestas por las personas para desarrollo de nuevos productos.



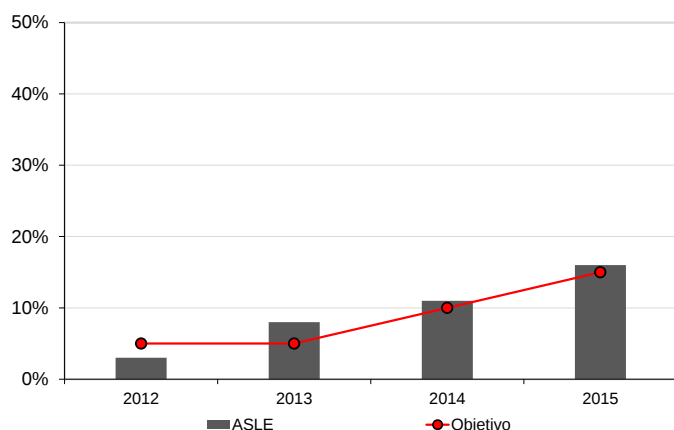
Este indicador mide las aportaciones desarrolladas por las personas, susceptibles de convertirse en nuevos productos y servicios. Las mismas se materializan en los diferentes canales de participación que tenemos establecidos, como los grupos de Conocimiento, reuniones generales, de proceso, etc.

R5.2 Número de nuevos productos y servicios.



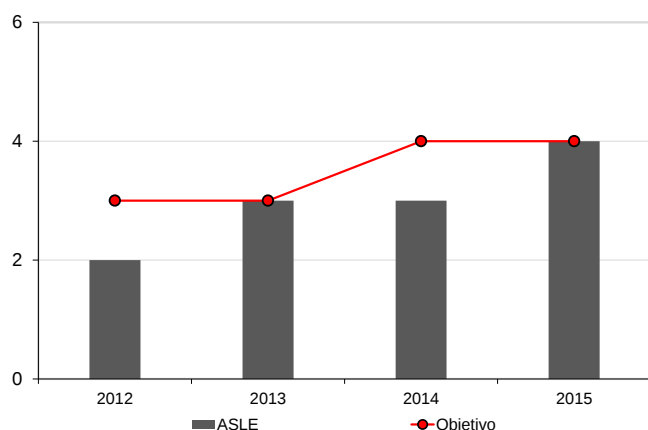
Mide el número de nuevos proyectos y servicios que incorporamos a nuestro catálogo año a año. El objetivo es mantener el desarrollo de 2 nuevos productos o servicios, lo cual es una cifra que consideramos ambiciosa. Está directamente relacionado con el número de ideas aportadas por las personas, dado que cuanto mayor sea el número de aportaciones mayores son las posibilidades de que cuajen en un nuevo producto o servicio.

R5.3 Porcentaje de facturación de nuevos productos sobre el total de facturación



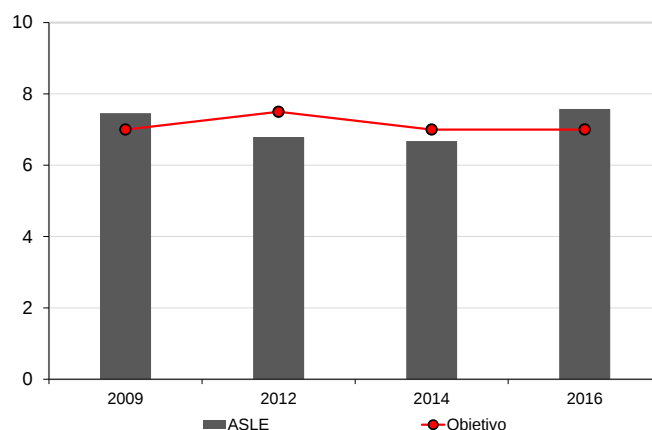
Como vemos en el indicador, la generación de nuevos productos y servicios está cobrando un peso importante sobre el montante total de la facturación, mostrando una tendencia positiva que ha evolucionado desde el 3% en 2012 al 16 % en 2016. A ello han contribuido productos como el Contrato de Sociedad, el ABM, Proyecto Lider, entre otros o los nuevos productos asociados al nuevo modelo de Gestión Avanzada.

R5.4 Número de mejoras implantadas para la mejora de gestión interna.



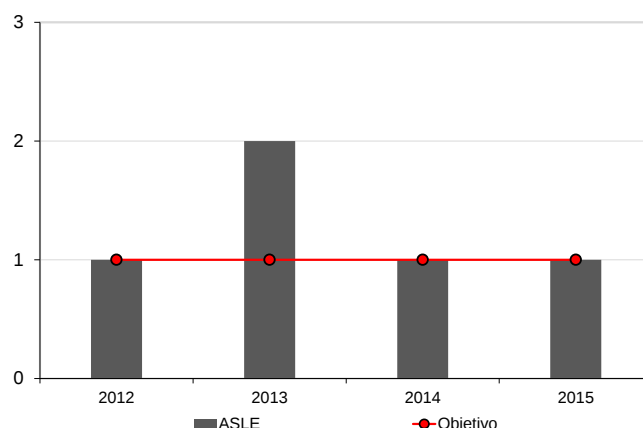
Este indicador está relacionado con la mejora de la gestión. La tendencia se muestra positiva o sostenida a lo largo del tiempo, habiendo experimentado un repunte importante en el año 2015. Ejemplo de estas mejoras son la reformulación de la base de datos en la “nube” con información sobre la relación con asociados, la implantación de la metodología 5 S digitales, el establecimiento de criterios homogéneos para la evaluación del alumnado de Lanbide y la reafirmación en la gestión por procesos, tras analizar el resultado del contraste externo realizado en 2015.

R5.5 Grado de satisfacción de las personas con la adaptación al cambio



La satisfacción de las personas por la adaptación al cambio que lleva a cabo ASLE se mantiene en niveles elevados, con una ligera caída en el año 2012 debida a la incertidumbre y los ajustes internos realizados. Este nivel de satisfacción guarda una relación directa con las posibilidades de participación en la gestión, tanto de la propia actividad, como de la mejora y el cambio, y la adaptación a las nuevas necesidades que se nos van presentado y a las que hacemos frente: desarrollo de la nueva Ley de Sociedades Laborales, apuesta por la empresa participada, etc.

R5.6 Número de nuevos productos de innovación abierta (objetivo 1 año).



El indicador mide los nuevos productos o servicios desarrollados en innovación abierta. El objetivo es realizar uno al año. Ejemplo de estos desarrollos son el ABM y el proyecto LIDER con empresas asociadas, los diagnósticos de Auditoría de Valores y Cohesión Social con la Diputación de Gipuzkoa, el desarrollo de la nueva Ley de Sociedades Laborales con Confesal o el Proyecto Compartido con MIK, que se está desarrollando en 2016.

GUIA GESTION AVANZADA 2016

GLOSARIO

Término Descripción

ABM	ASLE Business Model.
ASLE	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi.
CONFESAL	Confederación Empresarial Española de Sociedades Laborales.
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.
DpV	Dirección por Valores.
EFQM	European Foundation Quality Management.
GV	Gobierno Vasco.
INNOBASQUE	Agencia Vasca de Innovación.
LANBIDE	Servicio Vasco de Empleo.
MIK	Mondragon Innovation & Knowledge.
RSE	Responsabilidad Social Empresarial.
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
RyO	Riesgos y Oportunidades.



ABRASIVOS TEXAJAX, S.L.L. - ACADEMIA MATEMAS, S.L.L. - ADARRA GESTION 2015, S.L.L. - ADDITU COMUNICACION, S.L.L. - ADEKI SOLUCIONES, S.L.L. - AGRUPACION DE COMPAÑIAS ELECTRICAS, S.A.L. - AIESTARAN FERRETERIA, S.L.L. - AISE, S.A.L. - AIZEAN EVOLUTION, S.L.L. - ALDIKA PRODUCTOS SELECTOS, S.L.L. - ALEACEROS, S.A. - ALLEGAT OSASUNBIZI, S.L.L. - ALMI BILBAO, S.A.L. - AMBAR CALDERERIA, S.L.L. - ANTIGUA BIKE, S.L.L. - ANTZA, S.A.L. - ARGÍ ARTE, S.L.L. - ARIMA SOFTWARE DESIGN, S.L.L. - AROA PROYECTO XXI, S.L.L. - ARRO - ARTAZA ROMERO COMUNICACION, S.L.L. - ARROLA, HORNOS Y SERVICIOS, S.L.L. - ARTXIPI, HERRERIA CONSTRUCCIONES METALICAS, S.L.L. - ASEBROK 2020, S.L.L. - ASESORES DE ORGAN. Y SIST. INFORMATICOS, S.L.L. - ASESORES EN EQUIPAMIENTOS HOSTECK, S.L.L. - ATENA SOLUTIONS, S.L.L. - ATXONDOA 2006 DISTRIBUCIONES, S.L. - AULA SAN MARTIN, S.L.L. - AUTO REPARACIONES Y GRUAS ARTOLA, S.L.L. - AUTOMOCION IBARRABARRI, S.L.L. - AVANCE GRAFICO, S.L.L. - BAGLIETTO EQUIPAMIENTOS, S.L.L. - BAGUA MUEBLES Y DECORACION, S.L.L. - BERRIAIR, S.L.L. - BETIKO KIROL, S.L.L. - BETSAIDE, S.A.L. - BIDEBITARTE MOTOR, S.L.L. - BINARI SERVICIOS GLOBALES DE COMUNICACIÓN, S.L.L. - BINARY SOFTWARE, S.A.L. - BIT & MINA, S.L.L. - BON CAKE DESSERTS, S.L.L. - BOSTAK BAT ZERRATEGIA, S.L.L. - BURNIGAI, S.A.L. - CALDERERIA ERROTEK 2013, S.L.L. - CALDERERIA GALDATEK, S.L.L. - CARPINTERIA DENETIK, S.A.L. - CARROCERIAS BEKOLARRA, S.A.L. - CARROCERIAS SAN ELOY, S.A.L. - CDE INTELIGENCIA COMPETITIVA, S.L. - CDE-CENTRO DE VIGILANCIA, NORMAS Y PATENTES, S.L.L. - CECILIO MARTIN TAPICERIA Y COLCHONERIA, S.L.L. - CENTRO F.P. ACADEMIA IBAIONDO, S.L.L. - CIMAS INNOVACION Y MEDIO AMBIENTE S.L.L. - COMERCIAL DE LA MODA ADONAI, S.A.L. - COMPOSITE CONCEPT, S.L.L. - CONATEC, S.A.L. - CONS. ARTELU Y HARGIN P.L., S.A.L. - CONSTRUCCIONES M. B. ANTIO, S.L.L. - CONTENHOUSE, S.L.L. - CONTUBI, S.A.L. - COPIADORAS INDAUTXU, S.A.L. - CUCHILLAS Y DISCOS INDUSTRIALES, S.A.L. - CUNCIAL, S.A.L. - DEMODEQUARTET, S.L.L. - DINASAT, GEST.REMOTA DE INSTALAC., S.L.L. - DINOSA, S.A.L. - DIPROCA BERRI, S.L.L. - DISEÑO DEL BAÑO DISBAINU, S.A.L. - DISTRIBUIDORA ALIMENTARIA DISBAL, S.L.L. - DUO STYLER, S.L.L. - ECIA XEMEIN, S.A.L. - EDE INGENIEROS, S.A.L. - EGOKILASO, S.L.L. - EKAR SOLDADURA, S.L.L. - EKATE TRADING, S.L.L. - EKI ENERGIA Y MEDIOAMBIENTE, S.L.L. - EKIDIN, SEGURIDAD Y SISTEMAS, S.L.L. - EKOLUR ASESORIA AMBIENTAL, S.L.L. - EL DELFIN DIGITAL, S.L.L. - ELDUR MANTENIMIENTO, S.L.L. - ELECTRICIDAD EGUZKI, S.L.L. - ELECTROMONTAJES ROHINTEL, S.L.L. - ELEVASAT LIFTING, S.L.L. - ENCUBERRI, S.L.L. - ENGRANAJES GRINDEL, S.A.L. - EQUINOCCIO VIAJES, S.A.L. - ERLETXES INYECCION, S.L.L. - ERNETUZ, S.L.L. - ESCUELA ALAVESA DE SOLDADORES, S.L.L. - ESKALGUNE, S.L.L. - ETXABIZA, S.L.L. - ETYMON SOLUTIONS, S.L.L. - EXER 2000, S.L.L. - F.A.M. CENTRO DE DIA DE VITORIA-GASTEIZ, S.L.L. - FABRICACION METALES DUROS, S.A.L. - FERROLOIU, S.A.L. - FONDO FORMACION EUSKADI, S.L.L. - FORDEBA, S.A.L. - FREEDOM COMMUNITY, S.L.L. - GALDAKAO GARBIKETAK, S.A.L. - GASTEIZ-TRONIC TELECOMUNICACIONES, S.L.L. - GEHIBER MACHINED COMPONENTS, S.A.L. - GESTION X-LAN INFORMATICA, S.A.L. - GESTORES AGURAIN, S.L.L. - GIPUZKOARENA HEZIKETA, S.L.L. - GMA - TIC GASTEIZ, S.L.L. - GRAFICAS ARINKA, S.L.L. - GRAFICAS ESKUZA, S.L.L. - GRAFICAS RIBERA DEUSTO, S.L.L. - GRAFICAS ZAMUDIO PRINTEK, S.A.L. - GRAN SOL DIFUSION DE LA MUSICA, S.L.L. - GREENFRIIO SISTEMAS DE REFRIGERACION, S.L.L. - HAIKO INTERACTIVE TECHNOLOGIES, S.R.L. - HALTZEDER, S.L.L. - HARINA ARIN, S.L.L. - HARITEK WELDING, S.L.L. - HEGOMENDI GARRAIOAK, S.A.L. - HEROSLAM, S.A.L. - HIRUNOX CALDERERIA INOXIDABLE, S.L.L. - HIRUSEC, S.L.L. - I.T. CONSULTING NAHITEK, S.L.L. - IAMETZA INTERAKTIBOA, S.L. - IBAITOR, S.A.L. - IBARPAPER, S.L.L. - ICE PROFESIONAL, S.L.L. - IDEA PAPEL TIJERA, S.L.L. - IGARLE, S.L. - IKERTU ILEAPAINDEGIA, S.L.L. - ILUN ARGÍ ELEKTRIZITATEA, S.L.L. - IMPRESIÓN TECNIGRAF, S.L.L. - IMPRESIONES TRANSKRIT, S.A. - INDARLAN OBRAS Y EVENTOS, S.L.L. - INDEFUNSA, S.A.L. - INDUSTRIAS MECABOST, S.A.L. - INDUSTRIAS ORMOLA, S.A.L. - INREDIPLACA, S.L.L. - INSIMA TEKNOLOGIA, S.L.L. - INSTAL. Y MONTAJES ELECTR. ARGILAN, S.A.L. - INYEC.MET.Y PLAST. INMEPLAS, S.A.L. - IPERLAN SISTEMAS, S.L.L. - IRUNGO MOLDEAK, S.L.L. - IRURAK SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.L. - ISEQ AZPEITIA, S.L.L. - ITXAS LAU TAILERRA, S.L.L. - IXAR AISLAMIENTOS Y REVESTIMIENTOS, S.L.L. - IZAR CUTTING TOOLS, S.A.L. - IZUBI MEKANIZATUAK, S.L.L. - JARDUN ZERBITZU GIZAKULTURALAK, S.L. - JEGAN, S.A.L. - JETDREAM, S.L.L. - JKL ESTRUCTURAS METALICAS, S.L.L. - JOIN & WIN, S.A.L. - K1 EKOPAISAIA, S.L.L. - KALDER ORDIZIA, S.A. - KALEARTE TURISMO Y CULTURA, S.L.L. - KENERHOG, S.L.L. - KOMUNIKAZIO BIZIAGOA, S.A.L. - KONBERBI, S.A.L. - LA CREME PROFESIONAL, S.L.L. - LAMPARAS ESPECIALES HOBELUX, S.L.L. - LANSOLAR INGENIEROS, S.L.L. - LANTALDE INFORMATICA, S.L.L. - LASAI ASESORES, S.L.L. - LASAI DESCANSO, S.L.L. - LAUKIDE REFORMAS, S.L.L. - LAUKO RESTYLING, S.L.L. - LEYCOLAN, S.A.L. - LUAITZ LEIHOAK, S.L.L. - MAINSTRAT, S.L.L. - MANTENIMIENTOS BERDEARABA, S.L.L. - MANUFACTURAS DMP, S.A.L. - MAQUINARIA Y ENGRANAJES LLAR, S.A.L. - MARCRAME EUSKADI, S.L.L. - MASTED ASSEMBLY, S.L.L. - MATADERO FRIGORIFICO DONOSTIARRA, S.A.L. - MATERIART 14, S.L.L. - MCY COSMETICS TECNOLOGIA Y DISTRIBUCION, S.L.L. - MECAFIT, S.A.L. - MECANIZADOS ARROSPIDE, S.A.L. - MECANIZADOS HAMAR, S.A.L. - MECANIZADOS KAPELAMENDI, S.L.L. - MECANIZADOS TAME, S.A.L. - MEKANIZADOS TORNULAN, S.L.L. - MENDAUR CALDERERIA Y MECANIZADOS 2015, S.L.L. - MENDI TECNICAS VERTICALES, S.L.L. - MERKE MIKA, S.L.L. - METALAM CARPINTERIA METALICA, S.L.L. - MIKELDI REGALO PUBLICITARIO, S.L.L. - MILLA PLANIFICACION E INGENIERIA, S.L.L. - MONTAJES DE MADERA OARSO-BERRI, S.L.L. - MONTAJES ELECTRICOS LUR, S.L.L. - MONTAJES USARTZA, S.L.L. - MONTAJES Y CALDERERIA MONBREK, S.L.L. - MOVITEL 2000, S.A.L. - MUEBLES AROSAR, S.A.L. - MUEBLES Y MADERAS DE NUEVA LINEA, S.L.L. - NAROTEK 21, S.L.L. - NETAPHORA, ESTUDIO TECNOLÓGICO, S.L.L. - NEUMATICOS LAU, S.L.L. - NEW FEPA, S.L.L. - NEXTLINGO, S.L.L. - NU COMUNICACION, S.L.L. - OFIMATIKA LAN, S.L.L. - OLGAIZ CONSTRUCCIONES MECANICAS, S.L.L. - OPTIMITIVE, S.L. - OSOAK, S.A.L. - PASTELERIA EL ANCOR, S.L.L. - PASTUR-GAN, S.L.L. - PELUQUERIA WAPA, S.A.L. - PERMESA BERRIA, S.L.L. - PRECISION DIMENSIONAL STEEL ARABA, S.L.L. - PROTECCOIN, S.A.L. - PROVEEDORES DE INOXIDABLE, S.L.L. - RECUBR.INDUSTRIALES DEL NORTE, S.A.L. - REHABILITACION Y MTO.EDIFICIOS CLIMB, S.L.L. - REPARACION DE MAQ. DE INDUSTRIAS Y AUTOMOCION, S.L.L. - RETRENSA, REDES TRENZADAS AISLANTES, S.A.L. - REVESTIMIENTOS METALICOS PLAMAR, S.A.L. - RUSTIKABERRIA INTERIORISMO, S.L.L. - S.U.L., S.L. - SAGASOUND, S.L.L. - SAN MARTIN IKASTEGIA, S.L.L. - SARE BERRI SERVICIOS INFORMATICOS, S.L.L. - SEAKO 2011, S.L.L. - SEBA COMPONENTES Y MECANIZADOS, S.A.L. - SEGURILIGHT SEÑALIZACION, S.L.L. - SEIKIDE CARPINTEROS, S.L.L. - SEIM, S.L.L. - SERIGRAFIA INDUSTRIAL ARRIGORRIAGA, S.L.L. - SERVICIO INTEGRAL DEL MUEBLE, S.A.L. - SILENCIOSOS ASTEASU, S.L.L. - SITTA SILLERIA DE OFICINA, S.L.L. - SOKALDE, S.L.L. - SOTRATHERM, S.L.L. - SPANISH CLEANING HOUSE, S.L.L. - SUPERFICIES MATXARIA, S.A.L. - SUSTRAI, S.A. - TALLER VALDEREJO, S.L.L. - TALLERES GELMAN, S.A.L. - TALLERES MECANICOS KAI ALDE, S.A.L. - TALLERES MECANICOS LANDETXE, S.A.L. - TALLERES Y MONTAJES BIDER, S.L.L. - TANAGER, S.L.L. - TECHABOUT, S.L.L. - TECLAPLAST, S.A.L. - TECNICAS ENERGETICAS BEROGAS, S.L.L. - TECNICUR, CURVADOS Y MECANIZADOS, S.L.L. - TECNOLOG.INFORMACION SAN SEBASTIAN - TECNOLOGIA DE LA ENERGIA ELECTRICA, S.A.L. - TETRALOGIK, S.L.L. - THENIU KOMUNIKAZIOA & ESTRATEGIA, S.L.L. - TIPEBERRI ENVOLVENTES PREFABRICADAS HORMIGON, S.L.L. - TIPOGRAFIA DIGITAL BASAURI, S.L. - TORNILLERIA ARAS, S.A.L. - TORNILLERIA DEBA, S.A.L. - TORNIPLASA, S.L.L. - TRANSFORMADOS DUMYPARK, S.L.L. - TRANSPORTES CAMPANZAR, S.A.L. - TRANSPORTES EURONOR, S.L.L. - TRANSURUMEA, S.L.L. - TRATAM.TERM.TRATERMIC, S.A.L. - TRATAMIENTO DE SUPERFICIES JAKE, S.L.L. - TUBITEK INSTALACION DE TUBERIAS, S.L.L. - TUERCAS SAGARRA, S.A.L. - TXINGURRI BUS, S.L.L. - TXOKO LA ANGULA, S.L.L. - URLAN BIOTEKNOLOGIA DEL AGUA, S.L.L. - URMAK DISTRIBUCION, S.L.L. - URTEK BARRIA, S.A.L. - VALORIZACION Y LOGISTICA AMBIENTAL, S.L.L. - VEIGA - HURTADO, S.L.L. - VULCANIZADOS ERLETXES, S.L.L. - ZOROIZA, S.L.L. - ZORROTZ LEGAZPI, S.L.L. - ZORUTEK, S.L.L. - ZULATU, S.L.L. - ZURRIOLA AUTOESKOLA, S.L.L. - ZYMA SERVICIOS GRAFICOS, S.L.L.