

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

MOLTACTE ¿UN MODELO DE EMPRESA DISTINTO?

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Interés en construir una empresa en base a la implementación de su modelo cultural. El equipo directivo de Moltacte decidió que el principal valor de la empresa debía ser el modelo cultural de la empresa. Independientemente de las líneas de negocio que tuviera la empresa, se decidió de forma consciente que el "cómo se deseaba que funcionara la empresa" era la mejor de las inversiones para garantizar el cumplimiento de la misión de Moltacte.

Así pues, este caso no trata la resolución de un problema, si no de la construcción de una empresa en base a la implementación de su modelo cultural.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Desde el 2008 se viene aplicando el modelo cultural de Moltacte en el día a día de la empresa, combinando construcción y aplicación de forma consciente, y con la participación de buena parte del equipo de la empresa.

La base del modelo radica en las personas que forman parte de la empresa y en sus actitudes ante toda decisión y acción cotidiana.

COSTE APROXIMADO:

Tratándose de un proceso que se realiza en la práctica cotidiana de la empresa no tiene una partida presupuestaria definida y por lo tanto no tiene sentido calcular el coste.

TERRITORIO:

En la actualidad las tres tiendas de Moltacte se encuentran en Manresa, pero la vocación es gestionar una cadena de tiendas sin límite territorial.

Cabe remarcar que parte del equipo no se encuentra en Manresa y que la empresa funciona y se gestiona de forma totalmente descentralizada y sin una sede física, y que por lo tanto parte del personal trabaja a distancia desde su domicilio particular transformado en oficina.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Se trata de una experiencia interna a Moltacte cuyo público destinatario son todos los trabajadores de la empresa, tanto de los trabajadores con certificado de disminución como los que no lo tienen.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

MOLTACTE SCCL

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

Moltacte nace en 2006 para dar un contexto laboral digno y visible a las personas con Trastorno Mental Severo. El mecanismo para conseguirlo debía ser una empresa rentable que les ofreciera una posibilidad de desarrollo laboral y personal. Así fue como nacieron la tiendas outlet multimarca de Moltacte.

Las tres tiendas de este emprendimiento reúnen en un mismo espacio prendas de grandes marcas del sector textil español. El planteamiento es novedoso. Marcas que normalmente no coexisten en un outlet se sienten cómodas bajo el paraguas de Moltacte. Además, se sienten cómodas con que los dependientes que cuidan, colocan y ofrecen sus productos a los clientes tengan algún tipo de trastorno mental.

Moltacte les ofrece a las marcas de prestigio una dinámica comercial que libera el excedente de ropa de temporadas pasadas y garantiza una rentabilidad, al tiempo que les hace partícipes de un proyecto con un alto impacto social. Moltacte ya ha creado 28 puestos de trabajo, 15 de ellos para personas con Trastorno Mental

Severo.

El objetivo es llegar a crear una marca social reconocida y una gran cadena de tiendas que lleve su modelo a otros muchos lugares. Conseguirlo crearía oportunidades dignas de empleo para las personas con Trastorno Mental Severo y espacios de convivencia que romperían con los miedos y prejuicios que rodean a este colectivo.

El modelo cultural se construyó en 2008 a partir de la reflexión compartida de los 3 miembros del equipo directivo, coordinados por una filósofa externa a la empresa pero afín en contenidos. Se trataba de definir las grandes directrices de la empresa, a un nivel filosófico e incluso de cosmovisión personal aplicadas a una empresa, compartiendo visiones y experiencias previas, tanto personales como profesionales con el objetivo de encontrar el común denominador de las 3 experiencias.

Para poder percibir el nivel en el que se encuentran estas grandes directrices se presentan dos ejemplos:

- “El hecho que todo esté interconectado nos indica que debemos tener como guía la complejidad”
- “En un colectivo humano y en una empresa en particular, el ambiente interpersonal es fundamental”

Como puede verse en estos dos ejemplos se trata de un nivel totalmente filosófico.

En ningún momento se definió un plan para el desarrollo y/o aplicación del modelo.

Se optó por aplicar el modelo de forma muy pragmática, basada en posiciones del tipo:

- "Mantengamos el modelo cultural como referencia en toda decisión y acción de la empresa, y en todos los niveles y ámbitos de la empresa"
- "Cuestionemos constantemente la coherencia entre el modelo y la decisión a tomar y acción a realizar"
- "Hagamos partícipes de la construcción del modelo al equipo técnico de Moltacta a partir de la experiencia vivencial de los 3 miembros del equipo directivo"
- "Dediquemos tiempo a complementar de forma práctica estos criterios y principios,... y muy especialmente a compartir reflexiones y vivencias."
- "Y sencillamente empecemos a trabajar ya, a partir de estas premisas".

Para que se pueda percibir el estilo del modelo cultural de Moltacta se presentan, a título de ejemplo dos elementos clave del modelo. Se trata de dos principios ejemplo que permiten ver la profundidad y la

aplicación práctica de los principios básicos de Moltacte.

1) EL TRABAJO COMO MEDIO Y CONTEXTO DE DESARROLLO PERSONAL

A nivel conceptual este principio significa que:

- El valor está en la persona y el desarrollo personal depende de cada persona y será distinto para cada trabajador de Moltacte;
- Los ámbitos de desarrollo también dependen de cada trabajador;
- Se trata de cultivar a nivel de empresa un espíritu de mejora personal y en consecuencia también grupal;
- Entendemos la importancia de la motivación y alegría de trabajar en Moltacte, y de formar parte de nuestra empresa;
- Con el inciso que el desarrollo personal es para todo el equipo de Moltacte, no solamente para los trabajadores con certificado de disminución.

Este principio se aplica en aspectos tan diversos como:

- El porcentaje de contratación usuarios:
 - Cada usuario tiene un porcentaje de contratación adaptado a sus características personales, con el objetivo que el ámbito laboral contribuya al desarrollo personal de cada trabajador en complemento a otras actividades según cada persona.
- En la gestión genérica de RRHH:
 - Todas las situaciones de gestión de RRHH suelen ser oportunidades para aplicar este principio, y cada una de estas situaciones tan cotidianas se pueden ver desde el punto de vista del crecimiento y desarrollo personal, tomando decisiones en ocasiones de menor eficacia o eficiencia pero de mayor desarrollo para las personas.
- En la gestión de conflictos:
 - Los conflictos son situaciones especiales para facilitar el crecimiento personal. Cuando se consigue combinar resolución del conflicto con desarrollo de las personas los resultados son extraordinarios.

2) UN SOLO PROYECTO, MOLTACTE

A nivel conceptual este principio significa que:

- La misión, visión, modelo,... son únicos para todo el personal de Moltacte. No hay divisiones departamentales, se tiende a la integralidad total y un interés único y compartido, la globalidad de la empresa.
- Todas las partes de la empresa están vinculadas constantemente y por lo tanto las prioridades son totalmente compartidas.
- De forma muy especial, el ámbito y objetivos comerciales están totalmente ligados al ámbito y objetivos sociales. El uno sin el otro no tienen sentido por si solos y se combinan constantemente.
- Esta visión del global de la empresa exige una actitud positiva versus el conjunto, mediante la flexibilidad y comprensión hacia los demás miembros de la empresa. Flexibilidad y comprensión hacia los objetivos, las prioridades, las dificultades, maneras de realizar,... de los demás compañeros

Este principio se aplica en aspectos tan diversos como:

- El sistema de objetivos de usuarios:
 - Este sistema de objetivos está gestionado por el tándem psicóloga y responsable de tienda, con el objetivo de cohesionar la vertiente social con la vertiente comercial de la empresa.
- La necesidad de personal de nuestras tiendas se determina según ventas, al igual que la mayoría de tiendas del sector comercial:
 - Las tiendas, como unidad de negocio, deben ser gestionadas con los instrumentos y en base a los criterios básicos de la gestión comercial, independientemente que se trate de un centro especial de empleo o de una empresa sin ánimo de lucro. Es necesario alinear los objetivos sociales a los criterios de gestión comerciales que garanticen la sostenibilidad de la empresa.
- Los equipos multidisciplinares permiten la incorporación de visiones y percepciones diversas y complementarias:
 - En la gestión cotidiana del personal con certificado de disminución interviene un equipo multidisciplinar que define una única estrategia compartida y aplicada por todos. Este funcionamiento de nuestros equipos garantiza la total coherencia de la empresa.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

El principal obstáculo superado es la incertidumbre de los últimos años, generada por la situación de crisis

generalizada en todo el estado.

No se trata de un obstáculo directamente relacionado con el modelo si no un obstáculo de contexto que ha condicionado, y mucho, el desarrollo del mismo.

IMPACTO:

El impacto conseguido queda patente en el resultado de las encuestas psicosociales que se realizan anualmente a todos los trabajadores de Moltact, teniendo en cuenta el contexto económico de crisis y que en el ejercicio 2012 se cerró una tienda.

A título de ejemplo:

- En el año 2013 la mayoría de empresas que realizan encuestas psicosociales valoran el factor "inseguridad en el trabajo" entorno al 80% de inseguridad.
- En el mismo año y para Moltact el resultado de este factor ha sido entorno al 50%.

Premios:

Año 2013, Moltact recibe el Premio Solidarios de la ONCE, en su VIIª edición.

Año 2011, Moltact recibe el Premio "Miradas" de la Fundación Manatíal en su VIª edición.

Año 2011, Moltact es escogido uno de los 10 proyectos más prometedores de Emprendimiento Social de España de un total de 124, en el marco de la Iª Edición del Momentum Project, promovido por ESADE, BBVA y PWC.

Año 2009, Moltact recibe uno de los 5 Premios INTEGRA del BBVA, en la IIª Edición.

Año 2008, Moltact recibe el Premio Josep Mª Pinyol, concedido por la Fundación "Acció Solidària contra l'Atur", en su XIª edición.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

La definición y aplicación del modelo cultural de Moltacte ha tenido distintas fases.

La primera fase es anterior a la apertura de la primera tienda en octubre 2008. En este período se definió un primer documento interno de modelo cultural con la ayuda de una filósofa con experiencia en el ámbito universitario.

La segunda fase comprende desde el 2008 al 2012 y combina la aplicación práctica del modelo con la constante construcción conceptual parcial fruto de la práctica. La apertura de las tiendas, la construcción de equipos, la relación con proveedores, la organización del equipo de soporte, la estructuración del ámbito comercial,... en cada uno de los aspectos organizativos de la empresa se aplicaba y construía al mismo tiempo el modelo cultural.

La tercera fase se inicia en el 2013 y pretende la reformulación y revisión de todo el modelo cultural. Esta reformulación servirá de punto de partida para garantizar la aplicación del modelo para el crecimiento de Moltacte y para poder transferir el modelo a otras empresas en forma de prestación de servicios.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Web de la empresa:

www.moltacte.com

Intervención de Jaume Plana Pineda, representante de la empresa social «Moltacte», en la segunda mesa redonda de la «Jornada de Innovación Social. Innep Innova». Fundación Novacaixagalicia (La Coruña), 11 de diciembre de 2013:

<http://vimeo.com/87646069>