



EMPRESA DE
ECONOMÍA SOCIAL

TUSGSAL, EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE ECONOMÍA SOCIAL

LA **ECONOMÍA SOCIAL** SE DEFINE COMO TODA ACTIVIDAD ECONÓMICA, BASADA EN LA ASOCIACIÓN DE PERSONAS EN ENTIDADES DE TIPO DEMOCRÁTICO Y PARTICIPATIVO, CON PRIMACÍA DE LAS APORTACIONES PERSONALES Y DE TRABAJO SOBRE EL CAPITAL.

Tres principios definen la Economía Social:

- **Preeminencia de las personas** y la finalidad social por encima del capital, mediante una gestión autónoma, transparente y participativa donde la toma de decisiones está preferentemente relacionada con el trabajo y la actividad social.
- Promoción de la **solidaridad interna y compromiso con la sociedad**, que favorezca el desarrollo local, la igualdad de oportunidades, la cohesión social, la generación de puestos de trabajo estables y de calidad, la conciliación de la vida laboral y familiar y la sostenibilidad.
- **Independencia** respecto de los poderes públicos.

La necesidad primordial de los socios de las empresas de economía social, que a su vez son personas trabajadoras, es proveer y asegurar los puestos de trabajo.

Una respuesta adecuada a esta necesidad pasa por la prestación de **servicios de calidad** bien valorados por los usuarios, que es, en definitiva, lo que puede garantizar la creación y seguridad de los puestos de trabajo. Por ello, en un servicio como el de transporte urbano en autobús, diariamente sometido a la valoración por parte de miles de usuarios, y donde los propios trabajadores están en contacto directo con la ciudadanía y son la cara visible de la organización, la empresa de economía social cobra un gran sentido.



EL TRANSPORTE PÚBLICO, UN SERVICIO ESENCIAL



El transporte urbano forma parte del paquete de servicios de titularidad pública considerados esenciales para el funcionamiento de la ciudad.

Como tal, la gestión del mismo debe ser sensible al modelo de ciudad que los responsables políticos desarrollan a través de las diferentes políticas sectoriales. Sin lugar a dudas, el transporte urbano es uno de los pilares fundamentales, por no decir el principal, de la política de movilidad de la ciudad, por lo que resulta primordial que el operador del servicio genere confianza en los representantes de la ciudad.

La gestión del servicio de transporte urbano es compleja, no solo por cuestiones técnicas y organizativas, sino sobre todo por lo que comporta el contacto diario con miles de ciudadanos que lo utilizan diariamente.

Se podría decir que a través del transporte urbano se vive el día a día de la ciudad, acompañando a la ciudadanía en sus desplazamientos cotidianos y compartiendo con ella una parte de su tiempo.

LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE
TRANSPORTE URBANO ES COMPLEJA,
NO SOLO POR CUESTIONES TÉCNICAS Y
ORGANIZATIVAS, SINO SOBRE TODO POR
LO QUE COMPORTA EL CONTACTO DIARIO
CON MILES DE CIUDADANOS QUE LO
UTILIZAN DIARIAMENTE.



LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON OPERADORES EFICIENTES

La duración de un contrato de gestión del servicio suele estar en el entorno de los **10 años**, un tiempo significativo en el devenir de la ciudad, acorde con la complejidad del servicio y con los importantes requerimientos económicos y organizativos que comporta su implantación. Indudablemente, a lo largo de 10 años surgen nuevas necesidades y circunstancias que el servicio ha de afrontar para lo cual es básico que exista una interlocución fluida entre administración y operador. Un servicio de esta naturaleza necesita de gestores eficientes, tanto a nivel instrumental como también capaces de compartir valores con la ciudad y sus representantes y de adaptarse a las nuevas necesidades y circunstancias que van apareciendo a lo largo del periodo de prestación. Valores que incluyan una forma de hacer que conecte el interés general de la ciudad con el del servicio, y que en la práctica empresarial se priorice lo social, el desarrollo profesional y los valores colectivos.

ESTE TIPO DE SERVICIO NECESITA DE GESTORES EFICIENTES, TANTO A NIVEL INSTRUMENTAL COMO TAMBIÉN CAPACES DE COMPARTIR VALORES CON LA CIUDAD





LA GESTIÓN INDIRECTA UNA OPCIÓN EN ALZA

Como es bien conocido, la gestión del transporte urbano se realiza bien directamente, a través de una compañía pública propiedad de la administración titular del servicio o bien mediante gestión indirecta, encomendando, en este caso, el servicio a la compañía privada que ha resultado ganadora de un procedimiento de licitación pública convocado al efecto. **La tendencia**, claramente mayoritaria desde finales de los 70, **ha sido confiar en la modalidad de gestión indirecta** para lo cual se han venido desarrollando unos modelos contractuales que han ido evolucionando a lo largo del

tiempo. El contrato establece el marco de relación con el operador y las condiciones que deben regir en la gestión del servicio. Este marco de colaboración no es un tema fácil de articular de una forma rigurosa y a la vez flexible. La naturaleza del servicio, el entorno donde se desarrolla, el largo periodo de la colaboración, demandan que entre el titular del servicio y el operador exista, más allá de los necesarios mecanismos de control sobre el cumplimiento estricto de las condiciones del contrato, una relación fluida basada en la transparencia y la confianza.



LA IMPORTANCIA Y COMPLEJIDAD DE LOS CONTRATOS



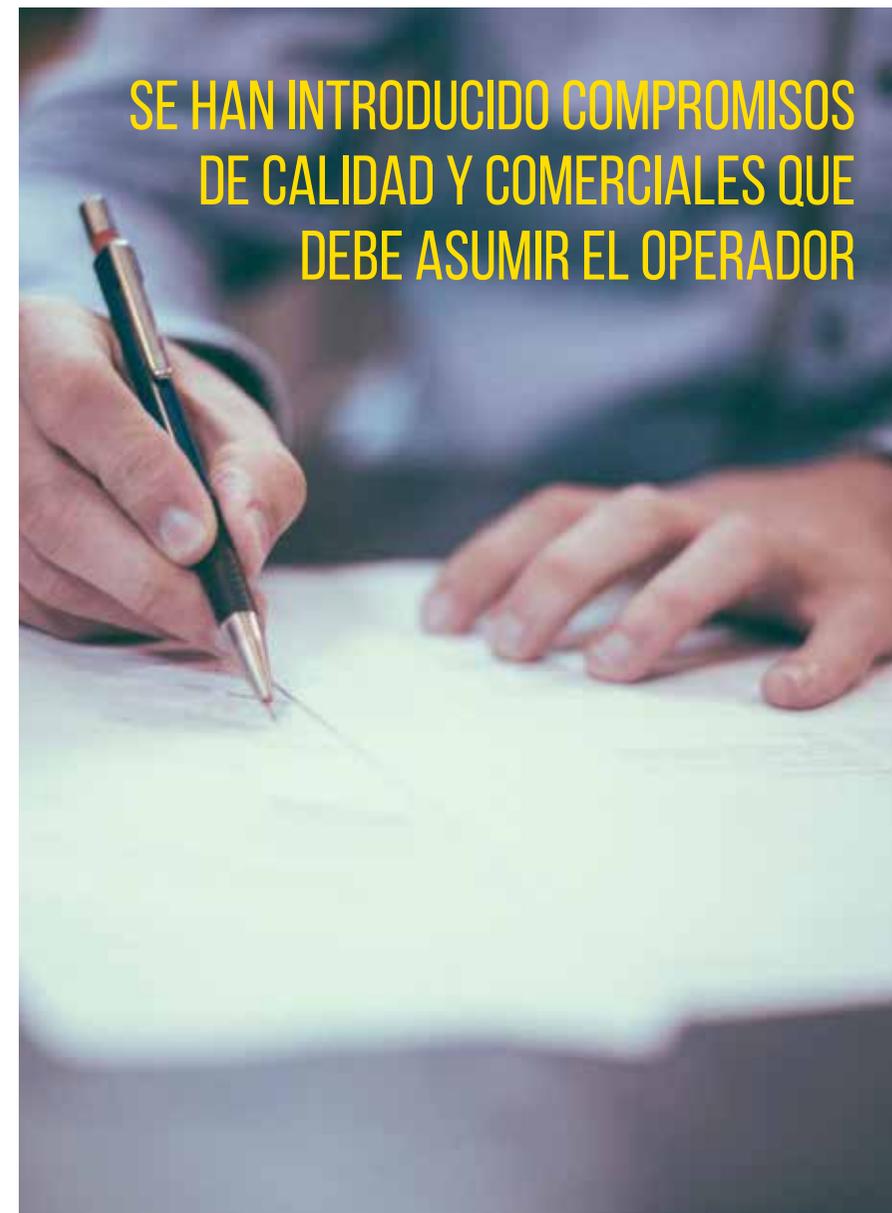
Los contratos, como decíamos, han ido evolucionando bastante. Inicialmente, buscaban diversificar la gestión y comenzar un camino, hasta entonces muy poco desarrollado en el campo del transporte urbano, que proporcionara eficacia en la gestión y permitiera avanzar en la colaboración con operadores privados en un nuevo marco, en donde por parte del operador debía existir una transparencia absoluta en sus cuentas y por parte de la administración se incorporaban, por primera vez, fórmulas de compensación económica para financiar el servicio. No fue sencillo, había que generar confianza entre las partes. Hasta entonces, los servicios se habían ido financiando deficientemente en base exclusivamente a la tarifa y consecuentemente se había producido una degradación en la calidad de los mismos, resultaba perentorio encontrar una salida.

La alternativa era clara, o prestar el servicio directamente o bien desarrollar un nuevo marco de colaboración con operadores privados que afrontara con realismo las necesidades del servicio, sin perjuicio obviamente, de la modalidad de gestión directa. Era importante de cara al futuro de la gestión del transporte urbano crear un marco estable en donde las dos opciones

podieran desarrollarse con normalidad y transparencia.

Los primeros contratos contenían básicamente la definición cuantitativa y cualitativa del servicio y el coste que tendría el kilómetro útil de operación, la administración se comprometía a pagar la parte del coste no cubierto por tarifa.

A lo largo del tiempo, los contratos han ido evolucionando en función de las nuevas necesidades que han ido apareciendo y en base a la experiencia acumulada en un ya largo camino de colaboración público-privada. Se han introducido compromisos de calidad y comerciales que debe asumir el operador con el objetivo de **impulsar la implicación activa del mismo con el servicio**, se han desarrollado sofisticados sistemas de control de la **calidad objetiva y percibida**, se ha incorporado un sistema de incentivos y penalizaciones, en definitiva el contrato se ha ido adecuando a la dinámica real del servicio. Se ha avanzado mucho pero quizás falte todavía por incorporar cláusulas de contenido social que busquen un mayor **compromiso del operador con las necesidades de la ciudad, circunstancia que en el caso de las empresas de economía social ya se da en buena parte.**



LOS VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL



En los momentos actuales, se están produciendo una serie de cambios acelerados a nivel político fruto de la irrupción de nuevas dinámicas sociales. En el ámbito de las ciudades aparecen nuevos debates, toma protagonismo la participación, la defensa de lo público, el medio ambiente, la movilidad sostenible, la necesidad de reformular la colaboración público-privada, se desarrollan en definitiva nuevas fórmulas de gobernanza local.

En este nuevo marco que está apareciendo, los valores específicos de las empresas de economía social como son el compromiso con la sociedad, la gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que prioriza la toma de decisiones en función de las personas y del objetivo social de la actividad, constituyen principios muy necesarios en la gestión de un servicio público a la comunidad como es el transporte urbano colectivo.

Uno de los principales logros de estas empresas es la generación de **cohesión social**, por cuanto crean **empleo estable** y se **vinculan con el territorio**, lo cual les permite evitar muchos conflictos tanto territoriales como sectoriales alcanzando un alto grado de estabilidad y prácticamente nula conflictividad laboral.

Todos estos atributos resultan básicos en la gestión de servicios de carácter esencial para las comunidades urbanas y vale la pena ponerlos de relieve.

No es casual en el panorama actual, que numerosas ciudades, tanto españolas como latinoamericanas, se estén planteando la necesidad de encontrar gestores con mayor sensibilidad social para la prestación de los servicios urbanos de carácter comunitario, empresas comprometidas socialmente, capaces de priorizar lo colectivo y de comprometerse en el desarrollo del modelo de ciudad. Un caso paradigmático es la prestación del transporte urbano colectivo en el marco de las nuevas políticas de movilidad sostenible.

En este nuevo contexto, TUSGSAL, una empresa con una trayectoria consolidada como operador de transporte, puede ofrecer no solo su experiencia, capacidad técnica y económica, sino también, como empresa de economía social, su metodología organizativa y su compromiso con la sociedad.

TUSGSAL, creada en 1985, es una empresa de Economía Social constituida jurídicamente como **Sociedad Anónima Laboral (SAL)**. Las SAL son entidades mercantiles en que la mayoría del capital social está en manos de los trabajadores.

EN LAS CIUDADES APARECEN NUEVOS DEBATES: LA PARTICIPACIÓN, LA DEFENSA DE LO PÚBLICO, EL MEDIO AMBIENTE, LA MOVILIDAD SOSTENIBLE...

En el caso de TUSGSAL, ya desde su fundación se decidió que el **100% del capital perteneciera a los trabajadores**.

El accionariado de una SAL, por su doble condición de persona socia y trabajadora, no busca una rentabilidad a corto plazo del capital invertido, sino que busca la estabilidad y progreso de la empresa con el objetivo de mantener un puesto de trabajo estable y de calidad como objetivo principal.

TUSGSAL viene desarrollando un proyecto que le ha permitido posicionarse en el mercado empresarial del sector y ser competitiva en el mismo, pero además puede aportar un valor añadido específico basado en los principios que inspiran la economía social.

TUSGSAL se define actualmente como una empresa de **servicios de transporte de personas y servicios generales afines, de gestión ética, sostenible y socialmente responsable**, de acuerdo con sus valores. Así mismo, después de una trayectoria de más de 30 años se ha consolidado como empresa de referencia en el sector del transporte por sus estándares de calidad, fiabilidad, eficiencia y condiciones de trabajo. La implicación de la plantilla con la empresa viene determinada por la doble condición de personas socias y trabajadoras lo cual proporciona una notable cohesión y automotivación a la hora de afrontar nuevos proyectos.





EL BIEN MÁS PRECIADO DE TUSGSAL

El gran valor de TUSGSAL como empresa, es sin ninguna duda las personas; por difícil que pueda parecer se ha conseguido un alto grado de implicación entre las más de 1.000 personas que componen la plantilla del grupo empresarial, debido fundamentalmente a:

- Un gran **sentido de pertenencia** por el hecho de ser propietarios y tener una finalidad social común.
- Una **estructura organizativa horizontal** que facilita la orientación de las personas hacia el objetivo común.
- Un estilo de **dirección participativo** que fomenta la formación y el liderazgo colectivo.
- Una mayor **satisfacción del trabajo** realizado, gracias a la visión del mismo como un proyecto personal y de grupo.
- La **vinculación emocional** que proporciona el conocimiento profundo de la empresa, de su historia y de sus vivencias.

- La **responsabilidad social** derivada del propio objetivo empresarial de prestar un servicio de transporte público bien valorado por los ciudadanos, vincula a los trabajadores con la ciudad y el territorio.

Una justa correspondencia a la implicación de todas las personas que trabajan en la empresa, es la política de reparto de los beneficios generados. Después de destinar el 50% a reservas y nuevas inversiones, y un 25% a retribuir al accionariado, el resto, **se distribuye a partes iguales entre toda la plantilla** como un complemento de su salario. Esto hace que las rentas salariales del personal de **TUSGSAL** se sitúen claramente por encima del convenio salarial del sector. Otra de las causas promotoras de la implicación de la plantilla, es el profundo conocimiento de la historia de la empresa y los valores que la inspiran, algunos por razones familiares, y otros, porque en los cursos de formación se transmiten.

Las relaciones entre responsables y trabajadores son extraordinariamente fluidas, basadas siempre en la **confianza**.

Las negociaciones salariales entre la Dirección y el Comité de Empresa, a pesar de no estar exentas de debate, no han degenerado nunca en conflicto laboral, seguramente el hecho de la doble condición de trabajador y empresario ha resultado determinante para mantener la paz social. Así mismo, la transparencia en la exposición de los temas ha generado un clima de confianza que también ha contribuido a garantizar la ausencia de conflictividad. En los más de 30 años de vida de TUSGSAL **no se ha producido una sola interrupción del servicio** por razones laborales, lo que avala el compromiso de la empresa con las ciudades donde presta el servicio.



UNA EMPRESA CENTRADA EN LAS PERSONAS

Dentro también del ámbito de recursos humanos, se han creado una serie de órganos y espacios de encuentro específicos para facilitar y canalizar la participación de los trabajadores con la dirección de la empresa, entre los cuales cabe señalar por su singularidad los siguientes:



COMISIÓN DE IGUALDAD:

Se trata de una comisión paritaria entre representantes de la dirección y miembros del comité de empresa para velar por la igualdad de derechos y oportunidades de todos los trabajadores de la empresa.



COMISIÓN SOCIAL:

Es el órgano participativo encargado de organizar las actividades sociales y lúdicas con la finalidad de fortalecer el clima de convivencia entre los miembros de la plantilla.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO:

Es un instrumento complementario de participación, a través del cual se garantiza la oportunidad de expresar, de forma directa y confidencial, la opinión sobre los temas relevantes del puesto de trabajo y sobre la empresa en general.



RENOVACIÓN PROFESIONAL:

Grupos basados en la apuesta permanente de la empresa por la mejora de la calidad del servicio y de la vida laboral, en ellos se debaten los temas más importantes del día a día buscando líneas de mejora conjuntas.



ASOCIACIÓN DE PERSONAS MAYORES:

Espacio donde los trabajadores en situación de jubilados siguen manteniendo un vínculo con la empresa y expresan sus inquietudes y sugerencias en relación al futuro del proyecto.

SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

En relación a los mecanismos para garantizar la calidad del servicio, TUSGSAL ha desarrollado un Sistema Integral de Gestión que contempla tanto la propia **calidad del servicio**, como la **gestión ambiental**, la gestión de **seguridad y salud** en el trabajo, la gestión de la **seguridad vial** y el sistema de gestión de **empresa saludable**, todo ello avalado mediante las certificaciones correspondientes.

Como resultado de ello, se han establecido un conjunto de compromisos con los clientes, las autoridades de tutela y los trabajadores en relación a la mejora continuada del servicio, la minimización del impacto ambiental de la actividad, la prevención de los accidentes de tráfico y la mejora de las condiciones laborales en materia de salud y seguridad.



EL DESARROLLO PROFESIONAL, INSTRUMENTO DE PROGRESO.

El desarrollo profesional, elemento clave e imprescindible en todas las empresas y muy especialmente en las empresas operadoras de transporte público, es tratado con especial sensibilidad en el caso de TUSGSAL. La empresa materializa esta actitud estableciendo tres ejes prioritarios: capacitación profesional, cultura de empresa y reciclaje profesional. Paralelamente se incluyen en el programa otras muchas actuaciones y cursos orientados a favorecer el progreso personal y social de todo el colectivo de la plantilla.



EN EL TRABAJO, SEGURIDAD MÁXIMA

TUSGSAL concede una importancia capital a la seguridad laboral desarrollando y aplicando con rigor una clara política global de prevención de riesgos laborales. En este sentido, TUSGSAL practica de forma continuada diferentes programas encaminados a mejorar la seguridad y evitar posibles accidentes y problemas de salud derivados de la actividad laboral. Estas buenas prácticas han recibido el reconocimiento de diferentes entidades y organismos del ámbito de la seguridad y la prevención.



VOCACION CIUDADANA Y SOCIAL

Desde sus inicios, en TUSGSAL se han fomentado las estrategias de responsabilidad social, asumiendo voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales con el objetivo de **eleva los niveles de desarrollo social, la protección medio ambiental y el respeto a los derechos humanos**. Estas iniciativas han llevado a la creación de nuevos canales de relación corporativa con los interlocutores con los que se interactúa, **usuarios, asociaciones de vecinos, trabajadores y autoridades** de tutela que facilitan el estudio de las necesidades y expectativas del entorno social donde se desarrolla el servicio.



DIREXIS



41.420.000
viajeros anuales



20.813.800
kilómetros anuales



1.305.300
horas de servicio
anuales



1.591 km
red regular
operada



1.050
personas en
plantilla



391
vehículos

SUMANDO FUERZAS

Actualmente, TUSGSAL es también la empresa líder del **Grupo DIREXIS**, un grupo empresarial plenamente integrado en el mercado de los servicios de transporte público, competitivo y de alta calidad, que transporta anualmente más de **40 millones de viajeros** en ámbitos urbanos y metropolitanos con una flota de total de cerca de **400 vehículos** para el conjunto de servicios. Entre los servicios de transporte regular que presta, cabe señalar por su relevancia, los servicios de **transporte urbano** de la zona norte del área metropolitana de Barcelona, el **servicio nocturno** de autobuses de buena parte de Barcelona y su área metropolitana y participa en el servicio **Aerobús**, conexión directa del centro de la ciudad de Barcelona con las dos terminales de su aeropuerto. También se realizan otros servicios de transporte urbano, interurbano y discrecional en diferentes poblaciones de Catalunya así como de **transporte escolar** y **sanitario** dentro y fuera de Catalunya.

TUSGSAL interviene también en el campo del análisis y asesoramiento en el ámbito de la movilidad y la operación de transporte mediante la empresa consultora CINESI, propiedad del grupo, dedicada al sector de la movilidad y el transporte desde su creación en 1996.

CINESI está formada por un cualificado equipo de personas de formación multidisciplinar (ingeniería, economía y geografía) que han realizado un gran número de estudios y asesoramientos para las administraciones públicas y el sector privado en los ámbitos de la planificación de la movilidad y la operación y economía del transporte, en Catalunya, España y la Unión Europea.



En conclusión, TUSGSAL desde su condición de empresa de economía social, ha acumulado en sus más de 30 años una dilatada experiencia en el mercado de los servicios de transporte público y opera servicios de calidad contrastada en ámbitos urbanos y metropolitanos complejos, aplicando, desde su inicio, los principios y estrategias propias de la economía social que hoy en día muchos estudiosos de la gestión empresarial recomiendan.

Un grupo empresarial, joven y en plena expansión, referente a nivel estatal que ha sabido adaptarse a los grandes cambios de la época actual, que pone en valor su equipo humano por encima de lo económico mediante el desarrollo profesional, que fomenta la participación y el compromiso con el servicio y con la sociedad a la que atiende y presta servicios, y en contacto permanente con las administraciones locales, lo cual le permite identificar todas aquellas necesidades que como empresa debe satisfacer.



TUSGSAL



TGU

S.A. MASATS
Transports Generals



OPERADORS DE MOBILITAT BALEAR

Camí de Can Ruti, s/n.
08916 Badalona
T: 93 395 31 11

www.tusgsal.cat