gobernanza

MANUAL DE FUNCIONAMIENTO PARA LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Documento marco que propone criterios para organizarnos, trabajar en colectivo y mejorar tanto las estructuras como los procesos gobernanza de la entidad

TIMON
de la empresa sostenible

CONTENIDOS

ESTE MANUAL DE FUNCIONAMIENTO PROPONE ORIENTACIONES, ACUERDOS Y CRITERIOS PARA ORGANIZARNOS, TRABAJAR EN COLECTIVO Y MEJORAR TANTO LAS ESTRUCTURAS COMO LOS PROCESOS GOBERNANZA DE LA ENTIDAD.

El contenido de este manual incluye:

1. ¿Por qué este documento?
2. ¿Qué es?
3. Cómo nos organizamos.
4. Condiciones de trabajo.
5. El tránsito de trabajadora a socia.
6. Prevención de conflictos laborales.
7. Acuerdo de Política Ambiental.

1) INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ ESTE DOCUMENTO?

- Contar brevemente el inicio de la entidad y la situación actual hablando del equipo de trabajo, la forma de trabajar y la red de proveedores o de colaboración de la empresa.
- Describir el tipo de empresa, su misión y visión los objetivos que persigue.
- Definir para qué sirve este documento o manual, qué pretender conseguir y quién lo utilizará.
- Detallar quién aprueba y revisa el documento.
- Aclarar dónde está disponible este manual y cómo acceder al mismo.

2) ¿QUÉ ES?

Descripción detallada de:

- **Misión, visión y valores**. Describir cuál es el marco de trabajo, qué misión y visión guían a la empresa y con qué valores trabajan. Además, se detallan los servicios y proyectos que ofrece la entidad acordes con su misión, visión y valores.
- **Redes de trabajo**. Nombrar las redes de trabajo y de proveedores con los que se colabora habitualmente explicando también el por qué y para qué.

3) CÓMO NOS ORGANIZAMOS

3.1) Figuras laborales

- Si hay distintas categorías dentro de la entidad, describir tanto sus condiciones laborales como los niveles de responsabilidad asociados a su puesto de trabajo.

Personas socias

- Son aquellas personas que figuran formalmente como socias de la entidad, conforme a lo establecido en la Ley de Cooperativas y en los Estatutos de la entidad.
- Su vinculación implica una mayor responsabilidad en la gestión y dirección del proyecto colectivo.
- Explicar quién tiene la representación legal de la entidad. Por ejemplo: *"Actualmente, dos de las socias ejercen la representación legal de la cooperativa y otra socia desempeña el rol de interventora, cargos obligatorios por ley".*
- Enumerar los derechos y obligaciones que tienen las socias.

Personas trabajadoras

- Describir las funciones generales de las personas trabajadoras en la entidad. Por ejemplo: "Son personas que están contratadas por esta entidad para..."
- Cualquier persona que entra a trabajar en la entidad puede transitar entre las figuras laborales.
- Es deseable que una trabajadora quiera ser presocia y luego socia, pero no es obligatorio.
- Las condiciones laborales y las responsabilidades irán cambiando acorde con cada figura, de modo que mejorarán las condiciones, en cuanto a salario y reducción de horas de trabajo, e irán aumentando las responsabilidades.

3.2) Organización interna

- Describir cómo se organiza internamente la entidad para desarrollar sus proyectos o prestar sus servicios.

Áreas de trabajo

- Describir las áreas de trabajo de la entidad para la ejecución de servicios.

Área de trabajo 1

- Nombrar el área de trabajo.
- Definir sus responsabilidades.
- Describir su actividad.

Área de trabajo 2

- Nombrar el área de trabajo.
- Definir sus responsabilidades.
- Describir su actividad.

Área de trabajo 3

- Nombrar el área de trabajo.
- Definir sus responsabilidades.
- Describir su actividad.

3.2.1) Roles existentes, responsabilidades y tareas

- Una vez reconocidos y decididos se recomienda visibilizar roles incluso los que no son del todo evidentes o visibles para el equipo de trabajo y que queremos nombrar por la importancia que tienen ya que sin ellos no se funciona de igual modo, ayudan a sostener la estructura de la empresa y los procesos de trabajo.

Rol	Responsable
Coordinación de	Nombre de la persona responsable
Coordinación	Nombre de la persona responsable
Gestión de	Nombre de la persona responsable
Gestión y cuidado de	Nombre de la persona responsable
Organización y cuidado de	Nombre de la persona responsable

Tabla 1. Roles estructurales dentro de la entidad

Rol de coordinación de…

- Definir sus responsabilidades. Ejemplo: “Son responsables de la organización, evaluación y gestión económica de…. Además, en coordinación con el área de Administración, se encarga de ciertos aspectos como…”.
- Nombrar las tareas que desempeñan.

Rol de cuidado de…

- Nombrar el área de trabajo.
- Definir responsabilidades. Por ejemplo: “Es la persona encargada de….”
- Enumerar las tareas. Por ejemplo: “Las tareas que desempeñan son…”.

Rol de gestión y cuidado de personas…

- Nombrar el área de trabajo.
- Definir responsabilidades. Por ejemplo: “Es la persona encargada de….”
- Enumerar las tareas. Por ejemplo: “Las tareas que desempeñan son…”.

Rol de gestión y cuidado de…

- Nombrar el área de trabajo.
- Definir responsabilidades. Por ejemplo: “Es la persona encargada de la relación con…”
- Enumerar las tareas. Por ejemplo: “Las tareas que desempeñan son…”.

3.3) Comunicación interna

- Para mantener y mejorar el funcionamiento, así como el bienestar de las personas que trabajan en una entidad, se necesita una comunicación eficiente en la que la información sea transparente y compartida de cara a lograr una participación plena de todas las personas según su figura dentro de la entidad.
- Describir los diferentes aspectos que organizan la comunicación interna y externa de la entidad. Comunicación interpersonal.

Recomendaciones generales para una comunicación interpersonal respetuosa y clara en el entorno laboral

- Tono. Cuidar la amabilidad y la empatía siempre que sea posible.
- Tener en cuenta que el lenguaje escrito tiende a ser más frío que el hablado y da lugar a más malentendidos.
- Poner en común algunas pautas para evitar herir sensibilidades (empatía).
- Escucha activa.
- Hablar en primera persona. entrarnos en lo que sentimos, sin juzgar ni reprochar.
- Lenguaje corporal relajado.

- Debemos mirar a los ojos de la persona con la que nos comunicamos, asentir cuando nos habla y hablar de forma clara.
- Aprender a decir NO, siempre de forma respetuosa.
- Mensajes claros y directos. Transmitir lo que necesitamos sin dar justificaciones o explicaciones demasiado largas para que el otro pueda entendernos.
- Sustituir la crítica por una observación de los hechos.
- Trabajar nuestras susceptibilidades.

3.3.1) Canales de comunicación interna

- Describir los espacios y canales establecidos para facilitar una comunicación interna clara y eficiente dentro de la entidad. Pueden ser estos u otros:

Correo electrónico

- Detallar uso general, situaciones y horarios.

Servicios de mensajería instantánea (WhatsApp/Telegram)

- Uso como herramienta de comunicación rápida y ágil para estar al tanto de la información diaria de la entidad de manera más inmediata.
- Enumerar si hay más de un grupo, explicar el uso y personas integrantes de cada grupo.
- Aclarar si el uso es/no es obligatorio.
- Se recomienda tener en cuenta los horarios laborales comunes para el envío de mensajes, salvo en casos excepcionales.
- Definir para ello una franja horaria recomendada que incluya días de la semana y horario. Por ejemplo: De lunes a viernes de 09.00 a 18.00 horas.

Teléfono

- El uso del teléfono se reserva para situaciones que requieren una comunicación más directa o inmediata.
- Las llamadas telefónicas fuera del horario laboral, se recomiendan únicamente para avisos urgentes e importantes que no puedan esperar.
- Durante la jornada laboral, se puede utilizar el teléfono para resolver imprevistos, aclarar cuestiones complejas o mantener conversaciones más amplias que no se resuelven fácilmente por escrito.
- Siempre que sea posible, se priorizará el respeto a los tiempos de descanso y a la organización del trabajo de cada persona.

Aplicación o herramienta digital para la organización y comunicación laboral dentro de la entidad

- Comunicar qué herramienta se utiliza en la entidad y para qué. Por ejemplo: "Se utiliza [Nombre de la herramienta] como herramienta de gestión de [usos de la herramienta dentro de la entidad]. Es un software que permite planificar, organizar y dar seguimiento a tareas y procesos de manera más eficiente y visual. Su uso está especialmente vinculado a [más detalles sobre su utilización dentro de la entidad], según el tipo de trabajo o iniciativa en curso.

3.3.2) ¿Dónde está la información?

- Explicar el sistema que utiliza la entidad para almacenar la información, cómo se accede a ella y/o en qué casos se proporciona. Por ejemplo: "La información se encuentra centralizada en [ruta en la nube, lugar físico, carpeta en almacenamiento local en PC, etc.] explicar la nube, o el sistema donde se almacena la información y cómo se accede a ella o en qué casos se proporciona).
- Detallar el acceso de las trabajadoras a la información.
- Explicar en qué persona o personas recae la organización de la información.
- Explicar en qué persona o personas recae el mantenimiento y actualización de la información.

3.4) Comunicación externa

- Para una comunicación externa eficaz (con otras entidades, empresas, clientela, personas usuarias y el mundo en general), la entidad ha desarrollado una imagen corporativa acorde con sus valores que deberá estar recogida y detallada en en un Manual de Estilo o Manual de Identidad Corporativa.
- Además, la entidad puede desarrollar diferentes protocolos, manuales y documentos para implementar la estrategia de comunicación externa como:
  - Planes de Comunicación.
  - Calendarios Social Media.
  - Formularios para la comunicación de asistencia a eventos.
  - Protocolos para la elaboración de material audiovisual (toma de imágenes o grabación de vídeos).
  - Manuales de uso para el manejo de herramientas asociadas al área de Comunicación.
- La responsable de su cuidado dentro del área de Comunicación estará disponible para solventar cualquier duda al resto de personas de la entidad.
- Es muy importante que el conjunto de la entidad tenga conocimiento de las grandes líneas de comunicación y acceso a documentos básicos:

- Manual de identidad corporativa en la que se explica y visualiza mínimamente la marca: logotipo tipografías corporativas y paleta de colores corporativos. Es deseable que este manual incluya usos permitidos y prohibidos de la marca sobre todo de cara a su utilización por personas y organizaciones ajenas a la entidad.
- Plantillas básicas corporativas de documento de texto, presentaciones y modelos de informes.
- Acceso a logotipo de la empresa en diferentes versiones.
- Acceso a archivo con la fuente tipográfica corporativa.
- Acceso o explicación de cómo insertar firma de correo corporativo.

- Detallar la presencia de la entidad en los diferentes canales de redes sociales incluyendo un enlace al perfil. Por ejemplo: *"Como parte de nuestra estrategia de comunicación externa, tenemos canales abiertos en Instagram, Mastodon, BlueSky y YouTube"*

3.5) Espacios de reuniones laborales

- Describir los espacios de reuniones laborales existentes, quién los convoca, cómo se convoca, qué se tratará, quién asistirá y si es necesaria alguna preparación previa.
- Definir qué espacios laborales puede haber. Por ejemplo:
  - **Reuniones de proyecto.** *La persona... convocará las reuniones necesarias con antelación mediante correo electrónico. En el mensaje se indicará la fecha, el enlace (si aplica), el orden del día y si es necesario realizar alguna preparación previa. Participan las personas que ...*
  - **Reuniones de área.** *La persona... organizará reuniones periódicas con las personas que forman parte del equipo. Estas reuniones sirven para .... Se enviará con antelación un correo con la información necesaria y posibles tareas previas.*
  - **Asambleas ordinarias y/o extraordinarias de socias.**
  - **Plenarios.**

    Para una comprensión completa, consultar el PROTOCOLO PARA LA TOMA DE DECISIONES: ESPACIOS Y PROCEDIMIENTOS

3.5.1) Espacios de encuentro periódicos de toda la cooperativa

- Definir los espacios anuales de encuentro de todo el equipo aclarando si son de carácter laboral o no o sí son obligatorios/voluntarios. También especificar cuándo, para qué, dónde se hace, quién convoca, cómo se participa. Algunos ejemplos:
  - **Desayuno cooperativo de vuelta de vacaciones de verano.**
  - **Picnic prevacaciones de verano.**
  - **Jornada de lucha y manifestación 8M.**

4) CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo que se recogen a continuación se basan en los convenios colectivos a los que están adscritas las trabajadoras [incluir el convenio que aplica en la entidad]. Todo lo aquí expuesto se entiende siempre dentro del marco legal establecido por el Estatuto de los Trabajadores/as y por los convenios colectivos aplicables, así como por las posibles mejoras acordadas en el seno de la entidad que complementen o amplíen dichos marcos normativos.

4.1) Sobre la jornada laboral y las vacaciones

Las condiciones básicas del convenio son:

- Nombrar el convenio colectivo que aplica y enlazarlo.
- Aclarar las condiciones de la jornada: "La jornada máxima estipulada por convenio es de ... horas/anuales".
- En el contrato se especificará por cuántas horas semanales se está contratada.
- Incluir que está incluido en el cómputo de horas anuales: las vacaciones, los festivos nacionales y los correspondientes a la Comunidad de ámbito de la entidad.
- Definir los días de vacaciones: "Las vacaciones por convenio son de ... días laborales".

4.2) Tabla de horas y registro horario

- Definir horarios: "Todas las trabajadoras, independientemente de su jornada, deben contar con un horario pautado que se organizará conjuntamente con [persona o personas encargadas]. Este horario debe ajustarse , en la medida de lo posible, a las necesidades personales de la trabajadora, promoviendo así la conciliación con la vida personal y familiar".
- Definir condiciones cuando el trabajo se realice fuera de la entidad.
- Registro horario. Por Real Decreto-ley 8/2019, de 8 de marzo, tiene la obligación de registrar su jornada laboral en el medio que la entidad le proporcione, siendo de obligado cumplimiento por parte de la trabajadora. Se usará la aplicación móvil [Nombrar].
- Detallar la gestión de la tabla de horas/horas extras.

  Para una comprensión completa, consultar el MANUAL DE USO DE LA TABLA DE HORAS
- Definir cuestiones sobre el tiempo de transporte y descanso en la jornada laboral.

4.3) Dietas y otros gastos

- **Coste del transporte.** Explicar qué gastos de transporte se incluyen y a cuánto se paga. ¿El tiempo de desplazamiento entra en la jornada laboral? ¿Cómo se contabiliza?
- **Gestión de las dietas.** Explicar qué dietas se pagan y en qué casos. Facilitar los datos fiscales de la entidad para la solicitud de facturas.

  Para una comprensión completa, consultar el PROTOCOLO DE GESTIÓN DE GASTOS

4.4) Equipos y Materiales

- Detallar cuestiones relacionadas con los equipos y materiales: “Los equipos y materiales para el desarrollo de la actividad laboral están inventariados por.... Hay una apuesta por la ampliación de inversión en materiales e infraestructura en función de las posibilidades que cada año va asumiendo. Por lo tanto, se hace una cesión temporal en la que el mantenimiento es compartido entre las dos partes, siendo responsables de su cuidado.
- Informar de las responsabilidades de la trabajadora con respecto a equipos y materiales.
- Informar de las consecuencias/acciones en caso de rotura, pérdida o robo de equipos y/o materiales.
- Informar sobre la adquisición de los equipos informáticos, si procede.
- Informar, si procede, de que se realiza una evaluación de área y se recogen las propuestas de inversión de la misma en cuanto a materiales e infraestructuras personal y compartidas.

4.5) Formación

- Se apuesta por la formación para todas las profesionales en la cooperativa. En este sentido se solicita y computa de la siguiente forma:
  - Cada trabajadora por contratada, como mínimo, tiene derecho a xx horas de formación para el empleo, al año de tiempo retribuido, una vez cumplido un año en la entidad y siempre y cuando sea formación para el desarrollo de su empeño laboral, siendo este tiempo acumulable en 5 años. (Varía según convenio).
  - Para una comprensión completa, consultar el PROTOCOLO DE FORMACIÓN CONTINUA

4.6) Prevención riesgos laborales

- Especificar cuál es el servicio de Prevención de Riesgos Laborales contratado.
- Todas las trabajadoras reciben la formación obligatoria necesaria para desempeñar su trabajo en condiciones de seguridad y desde un enfoque preventivo.
- Además, tienen derecho a un reconocimiento médico anual a cargo de la empresa y a recibir el plan de prevención de riesgos correspondiente a su puesto de trabajo.

4.7) Bajas y accidentes laborales

- Especificar cuál es el Protocolo para la correcta gestión y tramitación de todas las tipologías de bajas.
- **Sobre las bajas por cuidado de otras personas.** Cada convenio regula los permisos por enfermedad grave u hospitalización de un familiar, según el grado de consanguinidad. Puede consultarse con [nombrar área encargada] para conocer cuántos días corresponden en función de las circunstancias.

- Aclarar, si procede, el margen de flexibilización del horario laboral para atender a personas enfermas, como descendientes o ascendientes. Aunque el convenio sólo contempla explícitamente el matrimonio, entendemos que este derecho se extiende también a las parejas de hecho.

  Para una comprensión completa, consultar el PROTOCOLO DE BAJAS LABORALES

Cese de la relación laboral

- Al finalizar la relación laboral, se firmarán los documentos correspondientes según la causa de la desvinculación.
- Explicar qué hacer con todos los materiales elaborados durante el periodo de trabajo, así como el material inmovilizado entregado para el desempeño del trabajo.
- También será necesario firmar los documentos relativos a la Ley de Protección de Datos.
- Será obligatorio entregar todas las credenciales de acceso a correos electrónicos, plataformas y demás herramientas vinculadas al entorno laboral de la persona saliente.

4.8) Otras cuestiones

- Otras cuestiones recogidas por convenio. Algunos de los permisos retribuidos recogidos en los convenios pueden ser:
  - Permiso por mudanza.
  - Días de permiso en caso de matrimonio, por funciones sindicales, exámenes, etc.
- No obstante, si se tienen dudas, se podrá preguntar al área de Administración cuántos son los días que corresponden dependiendo de las necesidades.
- Si las hay, incluir un resumen de mejoras al convenio proporcionados por la entidad.

5) EL TRÁNSITO DE PERSONA TRABAJADORA A SOCIA (SOLO EN CASO DE COOPERATIVAS)

- Una vez que una trabajadora ha estado en la cooperativa X meses, tal y como marca la Ley de cooperativas de la comunidad autónoma de [Nombrar], tiene derecho a solicitar su incorporación como socia trabajadora. Si no lo solicita, la cooperativa se lo puede ofrecer. Los pasos son los siguientes:
  - Descripción y explicación detallada de todos los pasos.
- El tránsito de trabajadora a socia conlleva o no una modificación en las condiciones laborales como ya se ha explicado en el apartado 3.1 de este documento marco.

Para una comprensión completa, consulta el PROTOCOLO PARA LA INCORPORACIÓN DE SOCIAS EN UNA COOPERATIVA

6) PREVENCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

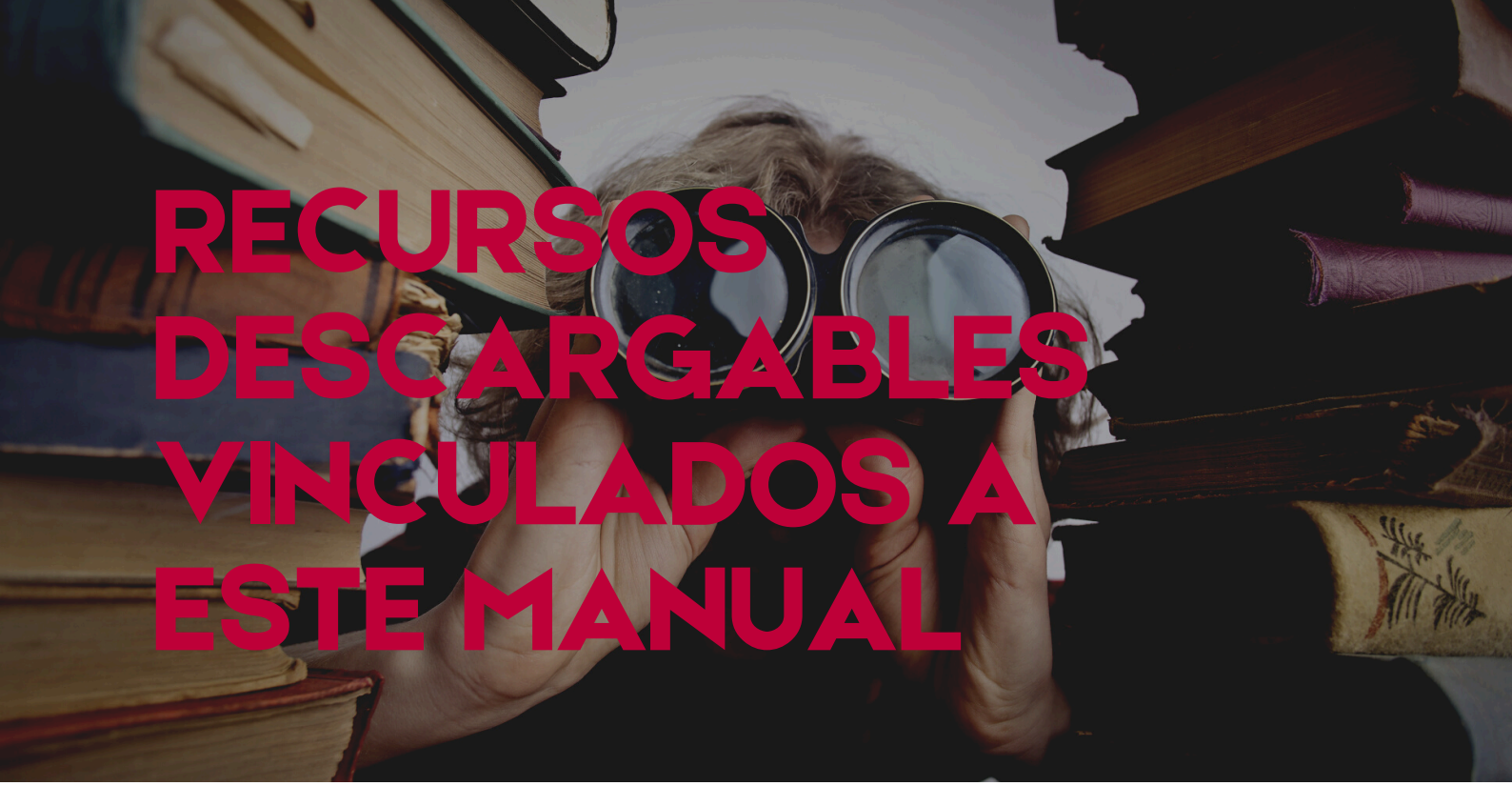
Durante el transcurso del desempeño de nuestro trabajo nos pueden surgir malestares y choques con las diversas personas de dentro del equipo de trabajo o de fuera del mismo, así como roces en la relación con personas clientes y usuarias.

Éstas pueden ser debidas a las tensiones del día a día, diferentes formas de hacer o pensar ante una situación o tarea, etc., normales en el desarrollo de una actividad. Lo más recomendable es que se adopten las medidas necesarias para intentar que no sigan sucediendo o que se conviertan en un problema.

Para una comprensión completa, consulta el PROTOCOLO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES Y PERSONALES

6) ACUERDO DE POLÍTICA AMBIENTAL

- El Acuerdo de Política Ambiental es un documento que recoge los planteamientos en cuanto a la sostenibilidad ambiental y rige los procedimientos que afectan a la organización y desempeño del trabajo en relación a la misma en relación a la energía y materiales utilizados para el desempeño laboral.
- Es recomendable publicarlo en la web de la entidad en un apartado relacionado con la Transparencia.



RECURSOS DESCARGABLES VINCULADOS A ESTE MANUAL

Este manual tiene vinculados dos recursos. Para su descarga, sigue las instrucciones:

- Uno de los archivos está en formato documento de texto de Microsoft Word (.docx) y Open Document de Libre Office (.odt). El otro está en formato .pdf. Elige el que mejor se adapte a tu entidad.
- Pincha sobre el nombre del archivo que quieras descargar.
- Tendrás el documento en el área de descargas de tu PC o móvil.

PLANTILLA DE MANUAL DE FUNCIONAMIENTO PARA LAS PERSONAS TRABAJADORAS

PLANTILLA DE MANUAL DE FUNCIONAMIENTO PARA LAS PERSONAS TRABAJADORAS

EJEMPLO DE DOCUMENTO DE POLITICA AMBIENTAL PARA UNA ENTIDAD

¿QUÉ ES EL TIMÓN DE LA EMPRESA SOSTENIBLE?

Las empresas de la Economía Social y Solidaria (ESS) enfrentan importantes desafíos que muchas veces limitan su crecimiento y sostenibilidad.

Las herramientas de gestión disponibles no responden a sus particularidades y valores ya que están diseñadas para empresas basadas en estructuras jerárquicas y modelos de maximización de beneficios.

La ESS necesita un toolkit pensado y adaptado a su lógica organizativa que integre valores como la democracia interna, la sostenibilidad económica con impacto social y el bienestar de las personas.

Aunque el Timón de la Empresa Sostenible está más orientado al sector servicios, hemos reunido herramientas versátiles aplicables en cualquier entidad para, mediante metodologías y recursos prácticos, incidir y mejorar en las áreas de Gobernanza, Gestión de equipos y Bienestar.

¿QUÉ OBJETIVOS TIENE?

- Evaluar el estado actual de la entidad y detectar áreas de mejora.
- Mejorar sus procesos de gobernanza y gestión.
- Optimizar su planificación estratégica y su sostenibilidad a largo plazo.
- Fortalecer sus equipos de trabajo.
- Gestionar la carga laboral.
- Fomentar el bienestar de sus trabajadoras y socias.
- Mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

Cooperativas de trabajo asociado, de consumo, de servicios y agroecológicas.
Asociaciones y fundaciones con actividad económica.
Empresas de inserción sociolaboral y centros especiales de empleo.
Sociedades laborales y mutualidades.
Grupos de economía comunitaria y finanzas éticas.

Timón de la Empresa Sostenible es un proyecto de Germinando apoyado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.