

**Carles Fábregas Agustí es director general de TUSGSAL (Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima Laboral), donde el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización y la prevención de riesgos laborales forman parte determinante de la visión empresarial.**

**“Nuestro objetivo es ser una referencia en el sector por nuestros estándares de calidad, fiabilidad, eficiencia y condiciones de trabajo”**

**La empresa TUSGSAL está ubicada en Badalona y ha pasado de una plantilla inicial de 110 trabajadores en su constitución como sociedad anónima laboral, en el año 1985, a los 765 actuales, habiendo sabido sortear diversidad de dificultades para consolidarse como una empresa de referencia en el sector, con importantes retos asumidos que espera alcanzar como empresa saludable. Ha participado en diversos foros y eventos organizados por el INSHT para exponer sus buenas prácticas en materia de prevención de riesgos laborales.**

### **Manuel Bestratén Belloví**

Consejero Técnico. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT

#### **Cuénteme los orígenes de la empresa TUSGSAL, ¿surgió, como la mayoría de SAL, de una situación de crisis?**

Efectivamente, surgió de la situación de crisis que se produjo en 1985 en la empresa TUSA de Badalona que gestio-

naba el transporte urbano de la ciudad. Ante la precaria situación en la que se encontraba la empresa, los trabajadores decidieron organizarse sindicalmente, y, con el apoyo del Ayuntamiento de Badalona y la Corporación Metropolitana de Barcelona (actual Área Metropolitana

de Barcelona), constituyeron la sociedad, accediendo al contrato de explotación de la concesión que al principio solo cubría el municipio de Badalona, absorbiendo luego otros servicios de líneas deficitarias. El 25 de octubre de este año celebramos nuestro 30 aniversario.



## ¿Cuándo y cómo accedió al cargo que actualmente ocupa al frente de esta organización?

Accedí al cargo a primeros de enero del año pasado. Conocía bien la empresa, de hecho empecé a colaborar con TUSGSAL como consultor en ingeniería del transporte y gestión estratégica a finales de 1995. Son prácticamente 20 años de colaboración ininterrumpida que me han permitido conocer la empresa por dentro sin perder la importante visión que aporta el estar fuera.

## ¿Con qué plantilla cuentan y cuál es su infraestructura de transporte?

La empresa cuenta actualmente con una plantilla de 765 trabajadores y una flota de 266 autobuses, de los cuales 193 corresponden al servicio diurno del Barcelonés norte y 73 al servicio nocturno que prestamos en Barcelona y otros municipios del entorno.

## ¿Qué edad promedio tienen los trabajadores y cómo logran su adecuación a las exigencias de cambio que toda organización debe acometer para pervivir?

La plantilla tiene una edad media de 45 años. La formación es una de nuestras líneas estratégicas. Dedicamos mucha inversión a realizar acciones formativas, tanto de preparación para nuevas capacidades y competencias profesionales como de reciclaje permanente.

## ¿Cómo se encauza el aprovechamiento entre la experiencia de los mayores y el ímpetu de los más jóvenes?

Como contexto, señalar que tenemos la "Associació de gent gran" (Asociación de jubilados), un espacio para que los jubilados no pierdan el contacto con la empresa y puedan seguir relacionándose entre ellos. Esto permite que exista una

comunidad entre las personas que configuran nuestra empresa. Entre quienes tienen una relación laboral, procuramos que exista una relación vital de aprendizaje y experiencia. Además de esto, en TUSGSAL tenemos una filosofía de participación intrínseca en nuestro día a día que canalizamos a través de la Comisión social, formada por más de 20 personas que organizan, voluntariamente, todo tipo de eventos entre el personal.

## Una organización privada que desempeña un servicio público, ¿imagino tiene sus peculiaridades para seguir siendo competitiva, ¿cuáles cree que son sus ventajas y también sus dificultades más destacables?

Hay una suma de factores a tener en cuenta. El trato humano con las personas, con nuestros usuarios, es fundamental, le prestamos una atención especial. Por otra parte, estamos muy implicados en el territorio, tanto económica como socialmente. La mayoría de los trabajadores de la empresa vive en el área donde prestamos el servicio. Los protocolos de contratación permiten el acceso a familiares y esto hace que exista un contexto muy comprometido y conocedor de las personas usuarias del servicio.

Además, la experiencia en el sector, la capacidad de reacción, la unión y el trato familiar dentro de las estructuras de la empresa son parte fundamental en el desarrollo que ha vivido la compañía. No obstante, es necesario generar estímulos para evolucionar. Hemos de superar la inercia que pueda suponer trabajar para la Administración, que, por otro lado, es cada vez más exigente y debemos estar a la altura de estas exigencias, teniendo muy en cuenta las políticas medioambientales, la calidad del servicio y, en definitiva, el cumplimiento riguroso de lo establecido en los contratos. Las grandes compañías tienen una gran capacidad



de influencia y recursos financieros, por lo que la lucha es difícil. Estas exigencias son positivas para motivarnos a ser mucho más competitivos. Para ello es imprescindible una alta profesionalización de nuestras estructuras y contar con excelentes proveedores y asesores.

**Cuando muchísimas SAL se han visto afectadas gravemente por la situación de crisis que hemos atravesado, ¿dónde radica el secreto de su capacidad para sortearla?**

Tenemos unos contratos con la Administración que han garantizado una relativa estabilidad en el tiempo y, por otra parte, en la participación, en la información transparente, en entender que cada persona tiene sus responsabilidades profesionales. Una vez al año se revisa colectivamente el sistema de gestión empresarial.

Hemos considerado esencial para la sostenibilidad de la organización que todos y cada uno de los trabajadores tenga claro cuáles son sus funciones, siendo conscientes que formamos parte de un todo y que la responsabilidad de cada uno va más allá de las responsabilidades que se derivan del puesto de trabajo.

Independientemente de ello, hemos procurado en estos últimos años diversificarnos, absorbiendo empresas para ampliar la actividad, y cooperando con otras a fin de enriquecer nuestro aporte al sector y a la sociedad, siempre dentro del campo de la movilidad, del que nos consideramos expertos.

**¿Cuál es, entonces, la “visión” y el objetivo actual de la organización?, ¿cree que los trabajadores lo tienen interiorizado?**

Nuestra “visión” y objetivo es ser una referencia en el sector, por nuestros estándares de calidad, fiabilidad, eficiencia y condiciones de trabajo, en línea con nuestra filosofía humana, social y mercantil. En TUSGSAL disponemos de un equipo humano con un alto nivel de compromiso. Todos tenemos muy interiorizado cuáles son nuestra “misión, visión y valores”. Precisamente estos últimos los estamos revisando de manera colectiva.

**Coménteme, entonces, tres valores esenciales de su organización**

La Fiabilidad, para dar la respuesta esperable a lo que ofrecemos, junto a

la Honestidad y la Profesionalidad en la base de todas nuestras actuaciones.

**¿Considera que se encuentran en la senda de la Excelencia empresarial?**

Nos queda mucho trabajo, si bien es cierto que desde dentro siempre se aprecian algunas debilidades, pero desde fuera te ven mucho más efectivo. Hemos recibido reconocimientos y muestras de satisfacción de nuestro entorno.

**¿Cree que la mayoría de los trabajadores tienen orgullo de trabajar en esta organización?**

¡Se nota que sí! Además, existe un alto sentido de pertenencia. Hemos de tener en cuenta que la mayoría de trabajadores son socios accionistas de la empresa y, por tanto, están muy implicados.

**En una empresa como ésta, es de suponer que los trabajadores tendrán un papel relevante en la gestión de la organización, ¿qué cauces de representatividad y de participación desarrollan? ¿Cómo logran la necesaria implicación de los trabajadores para el éxito de la misión que tienen asumida?**

Tenemos distintos órganos y mecanismos: Consejo socio-laboral, Renovación profesional, Comisión de seguimiento y participación, Comisión social, Reuniones de coordinación y Comisión de igualdad, entre las más importantes.

Creo que la participación e implicación de los trabajadores forma parte inherente de la idiosincrasia de nuestro modelo de empresa. Es algo natural, que está en el ADN de las personas que la integran. Sin duda tiene que ver con la gestión de los recursos humanos de la empresa. Es realmente significativo ver la implicación que tienen las personas

más allá de sus propias funciones de trabajo.

Piense que en esta organización no ha habido nunca huelgas ni conflictos de trascendencia. Por cierto, en el último evento festivo que organizó la Comisión Social (una calçotada), fuimos más de 1000 personas, incluidos familiares.

### ¿Cómo son atendidas las sugerencias e inquietudes de los trabajadores?

Tenemos diversos mecanismos para ello: a través de la Comisión social, Portal del empleado, Buzón de sugerencias, Comité de empresa y otros canales internos. Tenemos una filosofía y forma de relacionarnos que facilita siempre el trato entre el personal, también de una manera informal.

### Hablemos de su Sistema de prevención de riesgos laborales, ¿con qué tipo de organización preventiva cuentan? ¿Cómo está constituido el Servicio de Prevención Propio?

Disponemos de un Servicio de prevención propio, que está compuesto por dos médicos especialistas en medicina del trabajo, un ATS y un técnico en prevención, todos técnicos superiores en PRL. Además, se sustenta con unos grupos de trabajo que ayudan a integrar los procesos preventivos en la totalidad de la empresa. Por ejemplo: el área que más riesgos laborales acumula, como es la de taller, dispone de Coordinadores de seguridad, que son técnicos con formación básica en prevención, al igual que los centros de trabajo accesorios de que dispone la empresa.

También existe un grupo amplio de Recursos preventivos, que disponen de la necesaria formación preventiva específica en PRL, y los equipos de emergencias.

Además, todos los mandos intermedios de la empresa están implicados en estos grupos de trabajo formando parte de los mismos.

Al respecto de cómo está constituido el Servicio de prevención, disponemos de todas las especialidades preventivas y, para actividades específicas, contamos con profesionales externos cuando es necesario (determinadas mediciones higiénicas, estudios ergonómicos específicos, etc.). Disponer de las cuatro especialidades preventivas, incluida la vigilancia de la salud, es importante en una empresa como la nuestra, por lo que significa para nosotros el trato al trabajador y el poder ofrecer ese trato de la manera más integral posible.

El Servicio de prevención está integrado en el Área de Dirección Estratégica de la organización, junto a los departamentos de Calidad, Medio Ambiente y Comunicación externa.

### Cuénteme cómo el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y los Delegados de Prevención participan en el sistema preventivo de esta organización y cómo se logra su efectividad

Los delegados de prevención participan activamente en nuestro sistema preventivo, siendo eso una prioridad y destacando que los propios delegados participan en estudios que se realizan e incluso en presentaciones que la empresa realiza en jornadas técnicas cuando procede. Asimismo, el Comité de Seguridad y Salud es nuestro órgano supremo en prevención de riesgos y, a través de él, se han canalizado acciones importantes como pueden ser la generación de una política para el consumo de tabaco, temas vinculados a la seguridad laboral vial o la creación de un protocolo de actuación en detección y control de alcohol y drogas en el ámbito laboral, entre otras cosas. De hecho, en las auditorías sucesivas que

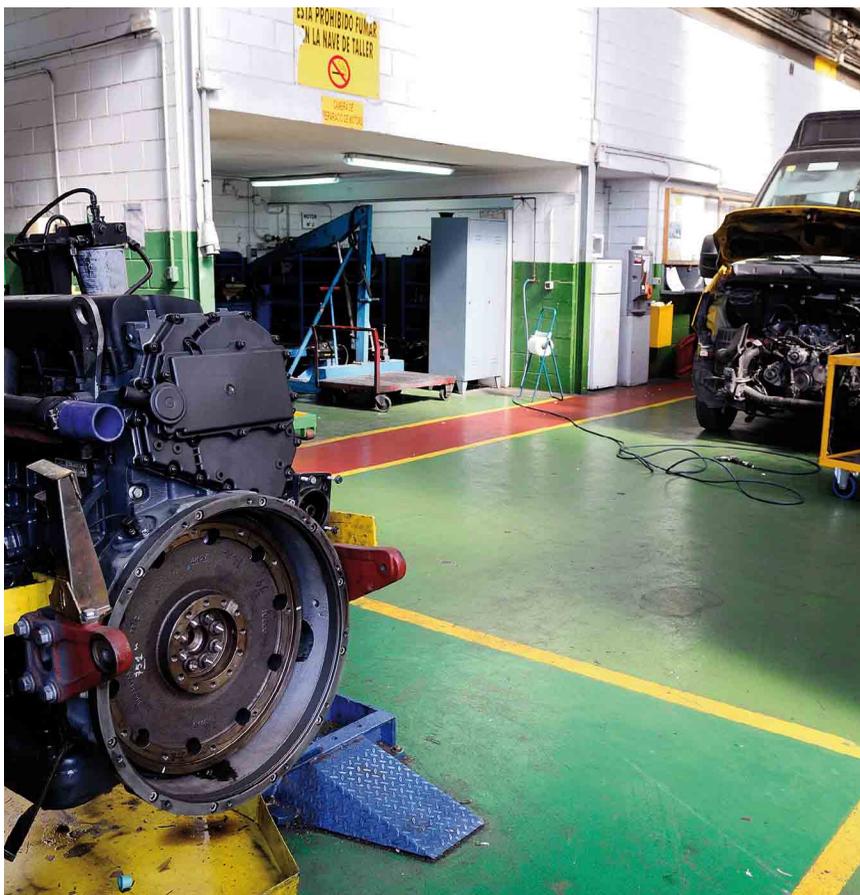


AENOR nos realiza, como mínimo una vez al año, la actuación del Comité así como la de los Delegados de prevención aparece en el listado de puntos fuertes del sistema preventivo de forma constante.

**¿Cree que la Prevención de riesgos laborales responde a los intereses estratégicos de la organización, más allá de ser una exigencia reglamentaria y social? En caso afirmativo, ¿cómo plantean que aquella sea generadora de valor? ¿Hasta qué punto el Servicio de Prevención con el que cuentan les ha ayudado en este proceso de concienciación de su importancia?**

Efectivamente, la prevención de riesgos laborales genera un valor importantísimo y, estratégicamente, en una empresa como TUSGSAL representa uno de sus focos de atención, tanto por lo que representa la figura de las personas en la idea de empresa que tenemos, como por la vinculación y aportación al entramado social del que formamos parte en forma de aportaciones en I+D+i en prevención, o actuaciones en pro de la divulgación y la creación de cultura preventiva. Por ejemplo: en TUSGSAL se creó el Servicio de prevención propio cuando reglamentariamente no era necesario por no superar los 500 trabajadores, se hizo con las cuatro especialidades y después, con el tiempo, la empresa creció y reglamentariamente ya sí hubiera correspondido disponer del mismo.

La prevención genera valor en tanto en cuanto, si las personas que trabajan se sienten mejor, desarrollarán ese trabajo con mejores resultados, eso es una evidencia. Además, en los estudios de análisis coste-beneficio que desarrollamos, aspecto del que hemos sido pioneros en cierta manera, queda evidenciado que invertir en prevención arroja un beneficio empresarial que de por sí ya lo justifica.



Con respecto al Servicio de prevención, es el eje sobre el que ha girado toda esta actividad, y sus esfuerzos para ir generando cultura preventiva son notorios y conocidos tanto dentro como fuera de la empresa.

**Entonces, el modelo que siguen para la contabilización de los costes derivados de los accidentes de trabajo, ¿les ha permitido estimar la rentabilidad de sus actuaciones para evitarlos?**

Sí, como decía antes, hemos integrado el cálculo de costes en la gestión preventiva y, de esta manera, podemos estimar la rentabilidad generada. Por ejemplo: de cambiar o no los calzos que se usan para asegurar el estacionamiento de los vehículos de flota, dado que podemos conocer los costes generados por incidencias relacionadas con un tipo de calzo y evaluar otros tipos de calzos que permitan impedir esas incidencias.

Ese mismo razonamiento se aplica para evaluar impactos económicos de tipologías de accidentes y determinar, en su análisis coste-beneficio, las medidas para combatirlos. Lógicamente, y más en una empresa como la nuestra de economía social, todo ello sin dejar de lado los aspectos puramente humanistas que nos empujan a combatir y evitar todo tipo de accidente.

Desde luego invertir en prevención es absolutamente rentable, y así lo hemos hecho nosotros siempre en TUSGSAL, sin que, por ejemplo, los años más duros de crisis económica hayan condicionado recortar los presupuestos o actividades relacionadas directamente con la prevención de riesgos laborales. La rentabilidad directa económica, pero también la generada como valor intangible, es sopesada en nuestra documentación interna tanto en las actas trimestrales del sistema integral de gestión como en las memorias anuales del Servicio de prevención.

## **¿Cómo se ha visto afectada la evolución de la siniestralidad laboral con su política de prevención y las acciones emprendidas al respecto? ¿Qué acciones han sido determinantes para su reducción?**

La siniestralidad de la empresa ha sido de descenso permanente con algún "diente de sierra" muy puntual, que no ha modificado la tendencia a la baja. La apuesta de la dirección general es firme y clara al respecto, y fruto de ello disponemos de la certificación OHSAS 18001 e ISO 39001 de Seguridad Vial, y, en este ejercicio, pretendemos también obtener la certificación como empresa saludable. El Servicio de prevención interviene activamente en estas cuestiones, que se llevan a cabo con el soporte, implicación y trabajo conjunto y permanente de la Dirección General, la dirección del Área de Gestión Estratégica, de la que depende el Servicio de prevención, y equipos de trabajo del sistema preventivo.

Acciones determinantes han sido el trabajo específico en la ergonomía de los puestos de trabajo, las evaluaciones de factores psicosociales y las medidas generadas a partir de las mismas, y, como aspecto de mayor importancia, la impregnación cada vez mayor de la cultura preventiva en el conjunto de trabajadores de TUSGSAL, en todos los sentidos, es decir, de arriba abajo, transversalmente y de abajo arriba.

## **¿Cómo se ha ido integrando la Prevención en su sistema de gestión empresarial? ¿Qué hacen para que el personal con mando asuma realmente sus obligaciones en PRL?**

La prevención se ha ido integrando progresivamente con actuaciones periódicas que han ido ajustándose a la

tónica permanente de esta integración e incrementando las competencias preventivas. Los mandos forman parte de los equipos de emergencias, siendo voluntario para el resto de personal, pero no para ellos. Asimismo, los mandos de taller y mantenimiento en su DPT (perfil del puesto de trabajo) tienen incluida la necesidad de disponer del título de técnico básico en prevención de riesgos laborales, además de que algunos de ellos son también "recurso preventivo".

Por otro lado, existen procedimientos de trabajo en los que intervienen de manera importante colaborando con el Servicio de prevención, como, por ejemplo, las visitas de campo en las que existe una tipología que realizan ellos mismos y, de esta forma, entregan periódicamente unos informes de dichas visitas al Servicio de prevención. También, por ejemplo: cuando un trabajador se accidenta (con o sin baja) más de dos veces en un plazo de 12 meses, se activa la instrucción "más de dos prevenir más" donde ellos intervienen en una parte de dicha instrucción enviando al Servicio de prevención el informe correspondiente. Intervienen en la investigación de todos los accidentes.

## **En varias ocasiones desde el INSHT les hemos invitado a exponer, en nuestros foros y actividades formativas, su experiencia en PRL, ¿qué actividades preventivas más significativas destacaría?**

Las más significativas serían los estudios ergonómicos, en particular del habitáculo de conductor de autobús, los estudios de factores psicosociales, también los relacionados con la integración del cálculo de costes en prevención, los relacionados con la seguridad vial laboral y, además, los vinculados al desarrollo del control y detección del

consumo de alcohol y drogas en el ámbito laboral.

## **Los trastornos musculoesqueléticos son en nuestro país la principal causa de baja laboral, ¿cómo afectan a su organización?, ¿hasta qué punto han logrado reducirlos?**

También en nuestra empresa son los problemas de mayor impacto y hemos conseguido una cierta reducción estabilizada, aunque es complicado abordar ciertos aspectos vinculados con los mismos y que tienen que ver con los hábitos de las personas que van más allá de su jornada laboral, o aspectos que implicarían cambios de muy difícil encaje en el diseño y fabricación de vehículos, o en el desarrollo de los tiempos y turnos de trabajo, por ejemplo.

## **¿Qué tipos de estudios han realizado para una mejor adecuación de los puestos de trabajo de conductores de autobuses a sus necesidades, tanto ergonómicas como organizativas? ¿Han podido verificar la rentabilidad de las mejoras adoptadas?**

Desde hace ya tiempo, nuestros pliegos de condiciones para la adquisición de nuevos autobuses incluyen una cláusula que contempla las necesidades del habitáculo del conductor (incluyendo el asiento), habiendo incluido en estas necesidades los resultados obtenidos en estudios ergonómicos realizados.

A nivel organizativo, somos históricamente una de las empresas del sector que más ha apostado por el bienestar de los conductores, estableciendo pautas para la elección de turno, compactación de días festivos o adaptación de puestos y turnos si las necesidades de la empresa lo han permitido. Nos preocupa mucho que los conductores estén contentos con los turnos y con el trabajo que realizan.

**Este año la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo dedica su campaña al estrés en el trabajo, ¿han desarrollado acciones al respecto, teniendo en cuenta que los conductores de vehículos están expuestos, por la propia actividad de conducir y su relación con el público? ¿Tienen protocolos frente al estrés o situaciones de agresividad o acoso?**

Sí, como decía antes, TUSGSAL ha realizado estudios del estrés en el trabajo y por extensión en el conductor de autobús, desde hace más de 10 años. Llevamos a cabo evaluaciones de factores psicosociales de forma periódica, obteniendo datos y comparaciones de las distintas oleadas de evaluación. En relación con los conflictos con el público, se dispone de un protocolo específico y se desarrollan actividades formativas de diferentes tipos para capacitar lo mejor posible a nuestros conductores.

La empresa pone todos los medios internos y externos necesarios para afrontar este tipo de situaciones y dar al trabajador afectado todo el apoyo necesario tanto en el plano psicológico, como médico, jurídico o social, e incluso familiar, si es el caso.

**Parece ser que su experiencia en la evaluación de los riesgos psicosociales ha sido positiva. ¿Eso les ha permitido llevar a cabo algunas intervenciones relevantes en el seno de su organización?**

En lo relativo a los riesgos psicosociales hemos tenido también una actividad relevante, hasta el punto de que la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo publicó un par de intervenciones en nuestra empresa en su publicación de buenas prácticas empresariales. Nuestra experiencia es

muy positiva, pero también nos indica que en estos temas hay que ser efectivo y cauto a la vez. No es conveniente realizar evaluaciones psicosociales si luego la interpretación posmetodológica de esta evaluación y sus resultados no permiten poner en práctica nada de lo analizado.

Hemos perfilado estilos de liderazgo, generado actuaciones formativas para homogeneizarlos, implementado aspectos importantes en la formación de atención al cliente que se proporciona a los trabajadores, desarrollado el protocolo de conflictos con el público del que antes hablábamos, etc.

**Observo con satisfacción que Vds. han sido de las primeras organizaciones en acreditarse en nuestro país en la norma ISO 39.001 sobre Seguridad Vial. ¿Qué acciones habían desarrollado en esta materia, habida cuenta que los conductores de vehículos y de autobuses en particular son el colectivo de trabajadores más accidentados en la vía pública? ¿Hasta qué punto cree que tal norma les ayudará a mejorar?**

Estamos muy satisfechos de poder disponer de esta certificación y ahora nos corresponde desarrollar y desplegar poco a poco todos los aspectos vinculados a esta norma. Desde el año 2011 disponíamos de un plan de movilidad con unos objetivos concretos que a fecha de 2014 ya se habían prácticamente cumplido en el 100%. Por ejemplo: detección de puntos negros y abordaje de su mejora o supresión en el entorno de la empresa, fomento de desplazamientos en bicicleta, fomento de desplazamientos en transporte público, etc... Con la norma ISO 39.001 seguro que vamos a reducir la accidentabilidad viaria de todo tipo (tanto la de accidentes en misión como los in itinere y los privados de los labora-

les), y también sus costes asociados. No nos cabe la menor duda.

Nuestro plan de movilidad es sencillo y escueto pero con los objetivos muy bien definidos y con la trazabilidad adecuada tanto a nivel de conocimiento y divulgación interna como de puesta en marcha de medidas que afectan a nuestros grupos de interés, incluidos también nuestros proveedores.

**¿Qué tipo de formación han estado impartiendo para prevenir los accidentes viarios? ¿Han podido constatar su efectividad?**

Hemos incorporado un módulo de conocimiento del plan de movilidad y de seguridad vial en todos los cursos que se imparten en la empresa y con la certificación de la ISO 39.001, está previsto implementar actividades formativas específicas sobre temas concretos de la seguridad vial. Hemos constatado aún tímidamente su efectividad, pero, volviendo sobre tal norma, de buen seguro que va a ser muy notable el impacto.

**Hablemos un poco de vigilancia y promoción de la salud. ¿El que dispongan de un médico del trabajo como responsable del Servicio de Prevención les ha permitido que la vigilancia de la salud de sus trabajadores sea más efectiva? ¿La asistencia directa a los trabajadores influye en la reducción del absentismo? ¿Cuentan con algún apoyo externo adicional en esta actividad preventiva?**

Indudablemente. Además, hay que tener en cuenta que los dos médicos del servicio son especialistas en medicina del trabajo, lo que permite que conozcan con mucha más profundidad lo que sucede en el cuerpo y el estado de salud de las personas. Desarrollamos el 90% de esta actividad preventiva en la empresa



ya que contamos con una unidad básica de salud (médico del trabajo y ATS de empresa). Además de que el responsable del Servicio de prevención es médico del trabajo, contamos con una consultoría psicológica externa y un laboratorio de análisis clínico también externo.

**¿Qué acciones desarrollan para la promoción de la salud en la organización? ¿Tienen algún indicador de efectividad y satisfacción al respecto?**

Desarrollamos actividades de asesoramiento específico a trabajadores nocturnos, visitas hospitalarias a trabajadores que estén ingresados, ayuda al trabajador en proceso de IT, consultoría nutricional, podología, promoción de la salud a través de los medios de los que dispone la empresa (portal del empleado, paneles digitales con contenidos que se modifican mensualmente, ("informa't" - infórmate) y, como he dicho antes, estamos trabajando sobre la certificación de empresa saludable, lo que nos va a proporcionar preci-

samente la oportunidad de disponer de indicadores específicos en esta materia.

**¿Quiere añadir algo para concluir? ¿Qué recomendación daría a empresas del sector y de la economía social?**

No tengo ninguna duda de que el balance de lo que ha representado la creación del Servicio de prevención es enormemente positivo. En la medida que seamos capaces de profundizar en las líneas de trabajo que tenemos trazadas y podamos intercambiar experiencias con otras empresas del sector, estaremos fortaleciendo nuestra empresa y mejorando día a día las condiciones de trabajo de todas las personas que la integran.

Nuestro Plan estratégico para los próximos cinco años se focaliza en tres aspectos esenciales. El primero, la formación actualizada en competencias de nuestro personal y de manera especial del personal con mando. El segundo, la expansión de nuestra actividad. Y el tercero, el relevo

generacional. Hemos de seguir reduciendo costes, no los del personal, y generar valor. Tenemos que conocernos aún mejor en cuanto a lo que somos, lo que hacemos, con indicadores que permitan cuantificar medios y resultados, y, sobre todo, compartir a dónde vamos.

Formar parte de la Economía Social debe obligarnos a responder de manera excelente a las necesidades de las personas y de la sociedad, en armonía con los intereses empresariales de competitividad. Ello nos obliga a ser ejemplares, generando empleo e innovando permanentemente con un potente equipo humano que lo haga posible.

**En nombre de mi Directora, María Dolores Limón, y el mío propio, le agradezco las atenciones recibidas y su confianza. Le aliento a seguir en esta línea de diálogo y participación que Vds. han sabido construir y que las organizaciones tanto necesitan. ●**