



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº Extraordinario, diciembre 1998, pp. 129-144

## POVINET – SERCOVAL,

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa  
ISSN: 0213-8093. © 1998 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# POVINET-SERCOVAL,

<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b>	POVINET- SERCOVAL.
<b>SECTOR ECONÓMICO:</b>	Servicios.
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>	Servicios sociales, servicios de atención personal, formación para el empleo, mantenimientos de edificios y locales.
<b>FECHA DE CREACIÓN:</b>	Mayo del 79 bajo la fórmula jurídica de empresa unipersonal, constituyéndose en cooperativa el año 1984.
<b>DOMICILIO SOCIAL:</b>	C/ Cavite 27 bajo. Valencia.
<b>SOCIOS ACTUALES:</b>	120.
<b>TRABAJADORES ACTUALES:</b>	780.

## 1.- Orígenes y evolución histórica

- Nombre y actividad principal de la entidad en sus orígenes.  
POVINET, añadiéndosele en el 84, Sdad. Coop. Valenciana.
- Socios y empleados iniciales y evolución de la plantilla.  
Cinco trabajadores en paro, tres mujeres y dos hombres. La primera persona contratada fue una persona también parada con más urgencia de trabajar.
- Razones de la creación de la entidad.  
El compromiso de los iniciadores con la dignificación del trabajo.

### 1.1.- Breve reseña histórica de POVINET - SERCOVAL

#### 1.1.1.- Los inicios

La empresa en sus inicios, en el 79, tiene que ver con el trabajo de organización de los trabajadores del ramo de la limpieza para la dignificación de las condiciones de trabajo y con el movimiento ciudadano y vecinal, con las asociaciones de vecinos que en aquel momento llevaban a cabo una fuerte lucha por mejorar las condiciones de vida de los barrios.

El ramo de Limpieza de Edificios y Locales había conseguido una buena organización y con ello mejorar considerablemente la autoestima profesional, las condiciones de trabajo y los salarios. 5 personas, tres de ellas despedidas de distintas empresas, decidieron autoemplearse de manera que, al continuar trabajando en el sector, pudieran seguir vinculados al ramo de limpieza en el empeño por la mejora y dignificación del trabajo. Una persona se da de alta como empresa unipersonal y, en la medida que se tiene trabajo, se van incorporando a trabajar las personas, priorizando las que tienen más necesidad. El trabajo indirecto de gestión no se cobra, empleando para subsistir los subsidios respectivos de desempleo. Igualmente la pequeña capitalización inicial se realiza a partir de las indemnizaciones por despido.

Esta etapa se caracterizó por un funcionamiento informal poco normado funcionando a golpe de reunión. No se tenía ni idea de funcionar como empresa. Sin embargo sí había una capacidad de trabajar bien. Fue una época de reflexión, se tenían el objetivo muy claro, dignificar el trabajo supliendo la falta de experiencia empresarial con una importante dosis de voluntarismo y con la colaboración desinteresada de vecinos, compañeros del sector y amigos que ayudan a buscar trabajo, que prestan

local para almacén, recogen llamadas telefónicas, que prestan su piso para hacer pruebas, que aportan sus conocimientos.

### **1.1.2.- Decantación por crear empresa: constitución como cooperativa 1983**

La oportunidad imprevista de experimentar la empresa desde dentro y como emprendedores, puso de relieve una realidad con doble cara: la complejidad del hecho empresarial, por pequeña que fuera la empresa, y el considerable esfuerzo requerido para llevarla adelante por una parte; por otro lado se vislumbraba a un mismo tiempo la potencialidad y las posibilidades de una empresa con un planteamiento humanista y autogestionario en el camino hacia la dignificación del trabajo.

A la vez, la cartera de clientes aumenta. La realidad social en los barrios es de paro permanente y estructural. Todo ello hace que germine la idea de aplicarse a fondo en la creación de una empresa, pues se perfila la posibilidad de crear puestos de trabajo para personas jóvenes de barrios periféricos que tenían especialmente difícil la inserción socio- laboral. De esta manera se optó de forma decidida por desarrollar la empresa con objeto de crear puestos de trabajo para personas de Nazaret y Malvarrosa, sin excluir otras personas cualificadas y comprometidas, fueran de donde fueran, si podían ser un refuerzo a la empresa. Pronto este criterio quedó desbordado puesto que el crecimiento de la empresa y la demanda de empleo sobrepasaba los límites marcados.

Se comenzó a ir a distintos sitios para enterarse de lo que eran la empresa y la cooperativa: Mondragón, Barcelona. Consultamos a amigos introducidos en el mundo cooperativo que nos animan a que nos transformemos en cooperativa puesto que entienden que nuestras ideas y actitud son las idóneas para un proyecto cooperativo.

Consecuentes con la decisión de crear empresa y, acordes con el talante del grupo, asumiendo el reto ser cooperativa se elaboraron durante un tiempo los estatutos y se adopta la fórmula legal de cooperativa. Enseguida se participa en el movimiento cooperativo incorporándose al proceso de reestructuración del cooperativismo valenciano, entrando en el 86 en la Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado y participando en la creación de la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, FVECTA.

Fue especialmente costoso el proceso de aprendizaje para funcionar como cooperativa. Mediatizado por la práctica anterior, el consejo rector funcionó sin diferenciación clara de la dirección. Presidencia y gerencia lo asumía la misma persona. La separación de roles se planteó en el 86 y no se consiguió realizar hasta el 89. Confusión entre lo empresarial y lo societario, poco control de la gestión por el consejo rector por la indiferenciación de la responsabilidad existente que generaron tensiones en la dirección, aunque se tuvo la cordura de procurar que no trascendiera al resto del colectivo.

Características de esta época fue un sobreesfuerzo sostenido realizado y asumido por muchas personas que habiéndose sumado al proyecto lo vivían como algo original, con un fuerte componente social y novedoso, diferente de una empresa tónica y tradicional. En esta etapa de la empresa se explica por un compromiso que trascendía la profesionalidad no sólo ya de los iniciadores sino también de muchas personas que se incorporaban a la empresa, entendían y aceptaban con entusiasmo su idiosincrasia. Este grupo de personas que estaban a por todas se organizaban en equipos donde los más capaces y más maduros asumían suplir lo que otros no alcanzaban, encubriendo la debilidad de otros ante el cliente ("se pasaba auténtica angustia a las 6 de la mañana cuando compañeros más jóvenes llegaban tarde o no acudían; se hacía lo imposible por encubrir sus fallos ante el cliente"). Se trabajaba en grupo para que personas con problemas de hábitos de trabajo pudieran tener una oportunidad adecuada de incorporarse a la vida laboral. Esta dinámica arrastraba a unas personas que se sumaban al proyecto mientras que otras se aprovecharon de este funcionamiento en buena medida paternalista.

### **1.1.3.- Introducción en Servicios Sociales e inicio de la formación profesional**

El desarrollo empresarial de POVINET se ha ido produciendo de una manera sosegada y cuasi natural. Introducirse en El sector de Servicios Sociales se debió al prestigio que la empresa había adquirido en los servicios de limpieza prestados hasta entonces. Fue una cliente satisfecha con la empresa por los servicios prestados en su domicilio particular la prescriptora que propició el acceso al Servicio de Ayuda a Domicilio del Ayuntamiento de Valencia.

Aunque la entrada en los Servicios Sociales se produjera como continuación de las prestaciones que se realizaban hasta entonces, el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD) supuso una oportunidad y un reto nuevo para la empresa que así lo entendió de inmediato. Desde el inicio del SAD se toma conciencia de la peculiaridad del servicio, de la complejidad del mismo y de su densidad humana. Disponiendo de las personas adecuadas para un servicio de tales características por el talante de la empresa y por la alta motivación actitudinal, rápidamente se tuvo conciencia de la necesidad de cualificación. Todo ello hace que POVINET se mueva para procurar formación específica profesional. Se habían realizado cursillos dispersos que no satisficieron la necesidad sentida. Por ello se optó por acudir al ICESB de Barcelona donde se impartía formación para trabajadoras familiares que realizaban el SAD. Se elaboró un programa de Auxiliar de Ayuda a Domicilio y se comenzaron a impartir cursos homologados por el INEM, primero y por Conselleria de Treball después.

Siempre la formación tuvo un peso específico importante, decisivo, en el proyecto de empresa. De hecho desde muy temprano se realizaron sesiones de formación para asumir el modelo de empresa y para el fomento de actitudes positivas ante el trabajo. También, con este objetivo, los socios y trabajadores que se preparaban para ello realizaron cursos de Gestión Básica Cooperativa. La cualificación profesional se entendió como la mayor ventaja estratégica de una empresa como POVINET,

cuya opción constituyente era un modelo centrado y fundado en las personas. La formación profesional no se limitó a la preparación para el SAD, sino que se extendió al resto de la empresa para cualificar y reciclar las tareas de mantenimiento con cursos específicos de limpieza industrial, tratamiento de suelos, etc. También se incorporó de manera sistemática la formación de los directivos para la gestión y la dirección: se siguió un curso de Mandos Intermedios impartido por INEM, y la gerente hizo un curso de Alta dirección de Empresas en el Instituto vinculado al Esade de Alicante.

### **1.1.4.- Consolidación del modelo empresarial**

El volumen de la empresa aumenta de manera significativa. El número de trabajadores es ya considerable llegando al centenar. Así mismo empiezan a incorporarse socios nuevos a la cooperativa. El crecimiento del servicio de Ayuda a Domicilio y el desarrollo y diversificación de los servicios de mantenimiento de limpieza (limpiezas especializadas de oficinas, fincas, colegios, pulidos y vitrificados, mantenimiento de limpiezas, cristales y vitrificados en domicilios, limpiezas industriales) propició la separación de los servicios de limpieza y del SAD con la creación de áreas independientes. Manifestación del interés de POVINET por el Servicio de Ayuda a Domicilio fueron fue la organización de las 1as Jornadas Estatales de Entidades Prestadoras del SAD que se realizaron en Valencia en Noviembre del 90.

Aunque ya se había alcanzado conciencia plena de la necesidad de una relación correcta y satisfactoria en la atención al cliente, fue a raíz de la entrada en los servicios personales cuando la realidad del cliente tomó todo su relieve en la empresa, alcanzando este impacto al resto de servicios.

Desde la constitución de la empresa en cooperativa, se desarrolló un proceso de maduración que en el año 86 ya dejaba ver como conveniente diferenciar el rol de gerente y el de presidente. Hubo una resistencia grande por parte de algunos miembros del Consejo rector y la determinación de separar los papeles no se produjo hasta el año 89. Las inercias negativas del anterior periodo impidió recomponer la dinámica empresarial y societaria por lo que en octubre del 91, el Consejo Rector propone a la gerente que deje el cargo y se limite a las relaciones externas, actividad que el volumen de la entidad y las expectativas de desarrollo podían demandar ya como muy especializada. No se aceptó la propuesta y se fue de la empresa con un considerable número de socios, alguno de los cuales con responsabilidades importantes en la gestión. Después de sopesar diferentes alternativas, el Consejo Rector encomendó la gerencia a una socia de la cooperativa desde sus inicios.

Pese a la situación un tanto caótica que hubo que superar por no haber sido posible una transición normalizada en la dirección, la nueva gerencia implanta un nuevo estilo, dando un impulso grande a la gestión de toda la empresa, alcanzando en breve espacio de tiempo un nivel riguroso de organización. La mayor consistencia empresarial sin embargo no impidió sino que reforzó la profundización de un modelo de empresa original y democrático. A esta etapa corresponde la concesión de dos premios que avalan los desarrollos empresariales conseguidos: El 1er Premio a la Trayectoria en la

Formación Continua de la Generalitat Valenciana en concurrencia con las empresas más emblemáticas de la comunidad y el III premio a la gestión innovadora.

Se incorporan profesionales con experiencia que implementan la capacidad técnica de gestión en servicios sociales, y personas jóvenes tituladas medias y superior que, supliendo con entusiasmo la inexperiencia y asumiendo plenamente el proyecto de empresa refuerzan los servicios y la gestión empresarial.

Después de vencer resistencias derivadas de la tensión sufrida, se consiguió participar de nuevo en la gestión de residencias públicas de Tercera Edad en la que POVINET había sido pionera cuando la Generalitat Valenciana dejó en manos de la iniciativa privada la gestión integral de estos servicios.. Se crece considerablemente en servicios sociales, incorporando la gestión de dos residencias de tercera edad.

### **1.1.5.- Creación del grupo SERCOVAL**

En un primer momento la acuñación de la marca SERCOVAL fue una solución que POVINET adoptó para diferenciar comercialmente la realización de servicios sociales. Durante un tiempo los servicios sociales, de dinamización socio - cultural, y de formación para el empleo se realizan bajo la denominación SERCOVAL.

Como un nuevo desarrollo de la empresa desde una realidad ya consolidada en su interior, a partir de la experiencia en formación profesional de reciclaje y de formación para la ocupación de personas paradas que se incorporaban a la empresa, se entra definitivamente en el sector de Formación Profesional Ocupacional ofertando cursos de FPO y posteriormente PGS y TIS.

Por emplazamientos de personas que pretenden organizar su vida laboral entorno al cooperativismo, con el propósito de unir esfuerzos y aprovechar la sinergia que se genera desde POVINET y desde cada nueva iniciativa, en torno a la marca SERCOVAL se inicia el Grupo de Empresas de Servicios Sociales y Comunitarios con cooperativas y entidades de economía social. Así Tiebel en Aragón que a poco de constituirse tiene capacidad para concursar en el SAD Municipal.

De esta manera en el 94 empieza la actividad del Grupo Sercoval en la Comunidad Autónoma de Madrid, con cursos de formación ocupacional, Servicio de ayuda a domicilio y con la gestión de residencias de Tercera Edad. También es el modelo de empresa propugnado por POVINET desde SERCOVAL lo que hace que se inicie la colaboración con la Administración de Inicio de actividad en Castilla – La Mancha en la gestión Integral de Servicios Sociales.

Con objeto de perfeccionar y difundir el modelo de empresa cooperativo para la prestación de servicios sociales y a la persona, SERCOVAL promovió el proyecto Europeo Atenea dentro de la inicia-

tiva Adapt del Fondo Social Europeo, para el que se contó con la Universitat de Valencia, Estudi General como entidad pública responsable. Con este soporte, con la oportunidad de confrontar la propia experiencia con los partners franceses, fineses e italianos, la preocupación constante por mejorar y consolidar la estructura empresarial se ha traducido en la implantación de un sistema de Aseguramiento de la calidad según la norma UNE EN ISO 9002, obteniendo este año 98 la certificación de AENOR, siendo la primera empresa certificada en el SAD en España y la segunda en la gestión de residencias de personas mayores y formación profesional para el empleo (primera en la Comunidad Valenciana).

En este momento se está ejecutando un nuevo proyecto, Ariadna, cuyo objetivo es la incorporación de un sistema de gestión empresarial basado en las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, un sistema de mejora profesional continuada, un sistema de prevención de riesgos laborales y un sistema de control del impacto medioambiental, configurando así un sistema global orientado a la calidad total.

## **2.- Características actuales**

### **2.1.- Servicios y clientes**

SERCOVAL en las Comunidades Autónomas en las que está implantada proporciona servicios de Formación para el empleo, especializada en sectores con especiales dificultades para la inserción socio - laboral, servicios sociales y comunitarios, servicios de mantenimiento y limpieza y servicios de animación socio cultural.

EL área que ha conseguido un mayor desarrollo, la de Servicios Sociales y Comunitarios lleva la gestión integral de Residencias de Tercera Edad, Centros Ocupacionales para discapacitados psíquicos, Residencias de acogida a mujeres con dificultades, y la gestión de la infraestructura de un Colegio Mayor para estudiantes universitarios cuya contraprestación es su implicación en el desarrollo comunitario.

Igualmente gestiona el Servicio De Ayuda a Domicilio de numerosos ayuntamientos y, en concreto, en el Ayuntamiento de Valencia ha obtenido recientemente la adjudicación de una de las tres demarcaciones en que está dividido el servicio, permaneciendo en él 16 años consecutivos, después de 5 licitaciones.



Excepto en el área de limpieza y mantenimiento donde hay un mayor equilibrio entre público y privado, el cliente principal son las distintas administraciones públicas.

## **2.2.- Socios y trabajadores**

POVINET – SERCOVAL tiene perfectamente definido que el estado normal del trabajador en la empresa es el de socio de pleno derecho. Sin embargo la circunstancia del desarrollo espectacular nuevo mercado de servicios públicos gestionados por entidades privadas planteó a la cooperativa el dilema de dejar pasar la ocasión por no tener suficientes socios o intentar darle alcance aceptando contratar un número considerable de trabajadores. Con fino criterio empresarial se optó por la segunda alternativa lo cual posibilitó a la empresa entrar en el sector y dentro de él, ser una de las empresas punteras. Esto explica la desproporción que arrastramos entre socios y trabajadores. No obstante, es una anomalía lúcidamente asumida y que no desvirtúa la presunción de que toda persona que empieza a trabajar en la cooperativa es un ya socio potencial de la cooperativa. Esto es manifiesto en el hecho de que a fines del pasado año el número de socios fuera 71 y el de trabajadores 592, siendo en este momento los socios y candidatos de incorporación inmediata 120, habiendo ascendido también el número de trabajadores a 640.

Un inconveniente para la estabilidad de nuestras plantillas y la incorporación de nuevos socios es el sistema de concursos en las colaboraciones con la administración por los que en espacios cortos de tiempo puede cambiar la empresa que lo realiza con la consiguiente subrogación o desvinculación laboral de trabajadores con la empresa entrante o saliente.

## **2.3.- Resultados económicos**

De manera sucinta y a partir de la cuenta y balance consolidados de las entidades que configuran el Grupo SERCOVAL los datos más significativos son unas ventas por un total de 1.163.758.000, fondos propios de 140.978.000 y unos beneficios de 9.910.643.

Además del escaso margen de beneficio que tiene nuestra empresa debido en gran parte a la renuncia a maniobrar a la baja con la parte más jugosa del gasto, los sueldos y salarios, POVINET – SERCOVAL soporta una importante carga financiera puesto que financia durante varios meses los trabajos que realiza para la Administración. Siendo el volumen de negocio con la Administración importante, hay necesidad de una liquidez holgada y suficiente. El reverso de la moneda es que la empresa cooperativa goza de buen crédito, de una situación económica equilibrada que le permite disponer del crédito necesario por si misma, por la confianza que el estado de cuentas da a las entidades financieras, sin necesidad de avales personales que los socios debieran aportar.

## 2.4.- Intercooperación empresarial

Con resultados muy satisfactorios, desde el pasado año se están gestionando servicios en colaboración con otras empresas cooperativas con similares criterios y objetivos. Este hecho importante pero difícil generalmente de lograr, se valora muy positivamente como una oportunidad de implementar las capacidades con las destrezas de otras empresas a la vez que se rentabilizan mejor las propias y se consigue una mejor satisfacción del cliente al poder ofertarle una más completa gama de servicios.

## 3.- Estructura organizativa y recursos humanos

La estructura organizacional de SERCOVAL está orientada a la eficiencia en el servicio y para ello pretende dotar a la empresa de la flexibilidad, agilidad y adaptación de la pequeña organización a la necesidad concreta del cliente y a la vez de la contundencia y capacidad empresarial necesaria para responder a los emplazamientos del mercado.

Sercoval ha encontrado su forma en la combinación de la verticalidad con la horizontalidad y la transversalidad de manera que las tres funciones básicas: producción, gestión y dirección entrelazadas y en mutua interacción permiten una respuesta rápida y consistente a la demanda social y personal.

Esta estructura empresarial que aparentemente no se diferencia de cualquier otra, está organizada por áreas de servicios y por departamentos generales, y permite un mayor aprovechamiento de las capacidades de todos y una mayor posibilidad de expansión y desarrollo de las personas.

Los recursos humanos por razón de la naturaleza de la empresa se pretenden gestionar más que como recurso como sujeto, actor plural de la empresa. En el nivel de los objetivos es claro a partir de la afirmación que uno de los fines de la empresa, junto con la atención al cliente y a la contribución a la calidad de vida en el entorno social y ciudadano, es la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de calidad. En este objetivo lo que fundamentalmente se recoge es la no alienación de la condición de persona por ningún trabajador, de manera que se aspira a que cada trabajador, funcionalmente ubicado en una parcela de actividad de la empresa, actúe, se sienta y sea co-generador, co-creador cooperador la totalidad de la empresa.

Lógicamente esto complejiza el funcionamiento del colectivo: no es suficiente gestionar los recursos humanos, es necesario dinamizarlos, esto es, establecer metodologías, sistemas y procedimientos.

tos de participación desde el propio puesto de trabajo, trabajando realmente en equipo, y desde la estructura societaria propiciando la participación en la red de intercambios entre iguales desde las distintas capacidades y responsabilidades en la información y en la formación para la toma de decisiones. Esto lo pretendemos llevar a cabo desde una política de personal que se orienta no sólo a dotar a la empresa de aquellas destrezas y habilidades necesarias, sino a incorporar a toda persona en la empresa como coautor de ella, como socio de la cooperativa. El inicio del proceso es obviamente el encuadramiento en un equipo de trabajo de referencia, donde en primer lugar se tiene la oportunidad de conocer, entender y probar la idoneidad de la empresa para el proyecto personal y, viceversa, la de la empresa de valorar la conveniencia de aceptar al trabajador como socio.

La participación comienza con el trabajo de cada día pero alcanza su dimensión cooperativa y democrática en la actividad societaria que en este momento tenemos estructurada a partir de reuniones generales, reuniones de equipos de socios y asambleas a través de las cuales el Consejo Rector asegura la implicación de todos los socios en la reflexión y toma de decisiones respecto a las líneas maestras del desarrollo de la empresa.

Naturalmente, que este proyecto se pueda traducir en una práctica real y no quede en meras intenciones es posible por una serie de medidas incorporadas en la dinámica cotidiana de la empresa como son la cultura de empresa consciente y cultivada, el sistema de aseguramiento de la calidad y la formación continua.

La cultura de empresa no es más que la reflexión crítica, no tónica, sobre los elementos que integran la empresa: trabajo, funciones, objetivos, organización, personas, poder. La posibilidad de realizar algo distinto está condicionado indefectiblemente por la capacidad de imaginarlo, de pensarlo. En la vorágine del negocio, más que en ningún otro lugar, lo que no se piensa no existe y lo que más existe es lo que más piensan y más se piensa, estén o no equivocados, y sea cual sea, haya o no baremo para medir el error. Cualquier proyecto de empresa cooperativo para tener futuro sin renunciar a nada, ni a la eficiencia empresarial ni a la eficiencia societaria, precisa un esfuerzo de reelaboración de conceptos y valores sin los que la inercia del mercado lo hace irremediablemente inviable. Como, aunque sea imprescindible, no basta con vivir los valores en la cotidianidad, es necesario el distanciamiento lúcido para poder vivirlos voluntaria y conscientemente, tenemos implantada en toda la estructura de la empresa una dinámica de definición y asunción de cultura de empresa en la que tienen oportunidad de participar además de los socios, todos los trabajadores de la empresa, siendo prescriptivo en su momento para el acceso a ser socio.

El sistema de aseguramiento de la calidad es una herramienta para hacer efectiva la participación en la cotidianidad de la empresa, desde donde parte y se estructura toda auténtica participación. Además de ser instrumento para funcionar bien, correctamente anticipándose a los errores y reduciéndolos a su mínima expresión, la incorporación del sistema de aseguramiento de la calidad está considerado como la oportunidad de hacer real la participación de todos en la trayectoria empresarial de mejora continua de una manera consistente.

La formación continua, diferenciado de la cultura de empresa, como la adquisición de conocimientos para la mejora de las capacidades para el trabajo de producción gestión y dirección, para las relaciones sociales y el trabajo en equipo y la participación democrática en la estructura de deliberación y decisión, es otro pilar que soporta la posibilidad del funcionamiento empresarial como actor plural y del crecimiento y desarrollo personal de todos los trabajadores sin rupturas insalvables.

## **4.- Planes estratégicos**

### **4.1.- Identidad y Compromiso Cooperativo**

Se reafirma el modelo de empresa basado en los principios cooperativos. Los objetivos generales de la empresa consisten en proporcionar Servicios de Calidad al cliente, innovar servicios para la atención a nuevas necesidades sociales; crear nuevos puestos de trabajo de calidad, desde la gestión democrática de la empresa y con el compromiso de todos sus socios y trabajadores, contribuir a la calidad de vida en el entorno social y ciudadano

La experiencia generada por el colectivo que integra el Grupo Sercoval a lo largo de su historia y su actual estructura de gestión permite transmitir a otros colectivos nuestra cultura de empresa, fomentar otras empresas cooperativas con iguales valores, garantizándoles el apoyo técnico necesario y el compromiso eficaz con el mundo cooperativo. Desde hace un año se está colaborando en la gestión de servicios con empresas cooperativas.

Se ratifica el compromiso de participación en las instancias representativas del cooperativismo como es la Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, La Confederación Valenciana de Cooperativas El Consejo Valenciano del Cooperativismo y en la Sectorial de Iniciativa Social de FVECTA..

### **4.2.- Expansión Geográfica**

Como continuidad de la práctica emprendida y consecuentes con la naturaleza del proyecto empresarial fundado en la persona se descarta la expansión territorial por sí misma y desde la propia empresa POVINET – SERCOVAL Se apuesta por el desarrollo del modelo empresarial cooperativo y se opta

por colaborar en la medida de las posibilidades con personas que quieran aupar proyectos cooperativos similares.

### **4.3.- Expansión Económica**

La empresa está situada en un sector donde las expectativas de aumento de la demanda por razón de las nuevas necesidades de servicios comunitarios, aconsejan realizar un esfuerzo comercial y de penetración en este campo, en las vertientes pública y privada. También en el ámbito de la Unión Europea se plantea como gran reto del siglo XXI la recon-versión laboral de millones de personas, como medio para luchar contra el desempleo y así poder continuar a la cabeza del desarrollo económico mundial. Por ello los planes de formación, de calidad y por ende los recursos económicos públicos y empresariales destinados a dicha reconversión serán crecientes.

SERCOVAL quiere dar respuesta a estas realidades, y para ello es necesario adecuar la empresa a dichos retos, profundizando en el desarrollo profesional del colectivo humano y en el nivel técnico del Grupo.

Se considera importante para el desarrollo de SERCOVAL el área de Limpieza y Mantenimiento desde donde se puede diversificar la oferta de servicios y abrir nuevas brechas de mercado sin grandes costes .

### **4.4.- Desarrollo comercial**

La Empresa cooperativa se enfrenta al mercado en términos de competitividad al igual que cualquier otra empresa. Aunque la cooperativa es experta en cooperación, está obligada a competir, a ganarse un puesto en el mercado y a mantenerlo, superando a otras empresas.

Esta situación tiene que enfrentarse positivamente como oportunidad de mejora y superación constante del colectivo, ocasión para el crecimiento personal y profesional, y posibilidad de evidenciar la superioridad de nuestro modelo de empresa.

### **4.5.- Desarrollo de la estructura empresarial**

En coherencia con los objetivos de la cooperativa la estructura empresarial y el modelo de gestión que se persigue es el que combina la unidad de acción y la rentabilidad máxima de las sinergias del colectivo. Para ello la imprescindible estructura vertical que, aunque chata, es necesaria para garan-

tizar la orientación de toda la organización en un mismo sentido, se completa de manera indisoluble con la estructura horizontal y la estructura transversal que aseguran la aplicación del saber hacer de cualquiera en cualquier rincón de la empresa, rentabiliza los recursos, el saber y el aprendizaje continuado y favorece la participación en la misma gestión cotidiana.

Las áreas y unidades de negocios se configuran como unidades profesionales par la atención al cliente con eficiencia. Los Departamentos, que aseguran a las áreas y unidades de negocio la capacidad técnica de gestionar, son los responsables de cada función o tarea y están al servicio de los trabajadores que en cada área llevan estos aspectos.

Esta estructura es la que permite descentralizar al máximo garantizando a la vez las ventajas de la gran organización y las de la pequeña dimensión, la viabilidad de las pequeñas iniciativas locales y, cuando se trata de cooperativas distintas, la intercooperación eficaz.

#### **4.6.- Profundización en la democracia empresarial desde la participación en la práctica laboral**

El Plan de Gestión es el instrumento óptimo para planificar, dirigir y controlar el rumbo del Grupo durante el ejercicio económico. Es el lugar de marcar objetivos, cualitativos y cuantitativos para cada una de las Unidades de Negocio y de las principales partes de la empresa.

Por todo ello, si se quiere que la asunción de responsabilidades sea real, y por ende el Plan de Gestión sea eficaz, cada uno de los responsables de la empresa deberá participar en la fijación de los objetivos que ellos mismos han de asumir y llevar a término. De igual manera, es conveniente que los socios participen en la definición de las grandes líneas del ejercicio, ya sea a través de comisiones o bien a través de las Asambleas de Socios.

#### **4.7.- Incremento de la formación externa e interna del personal**

Frente a la creciente competitividad de la economía, la respuesta eficaz a largo plazo debe basarse en la cualificación del elemento humano del Grupo. Y más aún, en la actividad económica terciaria, donde el elemento productivo fundamental son los recursos humanos.

Es necesario tener planes formativos y de carreras de los trabajadores y socios a medio y largo plazo, invirtiendo en ellos cuantos recursos sean posibles y necesarios, en especial el Fondo de Formación y Promoción Cooperativa.

#### **4.8.- Incremento del número de socios**

Siguiendo el Primer Principio Cooperativo que bajo el título de "adhesión voluntaria y abierta" proclama: "Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capacitadas para utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación por motivos de sexo, raza, situación social, política o religión", es necesario impulsar acciones que faciliten el acceso del trabajador contratado a la condición de socio de trabajo, proporcionándoles al mismo tiempo la posibilidad de adquirir la formación necesaria para participar activamente en las políticas y decisiones de la cooperativa.

#### **4.9.- Implantación de un sistema informático de gestión integral**

El vertiginoso desarrollo tecnológico en las herramientas de trabajo administrativo y métodos de gestión empresarial hacen necesario disponer de un sistema de gestión integral, que utilizando la incipiente red informática ya existente en el Grupo permita el flujo de datos necesarios para una eficiente labor de gestión.

#### **4.10.- Implantación del sistema de calidad en las entidades del GRUPO SERCOVAL**

El sistema de calidad que está implantándose en algunas de las Unidades de Negocio del Grupo deberá hacerse extensivo a todas las Unidades, hasta conseguir el certificado de AENOR para todas aquellas actividades que realice el Grupo.

#### **4.11.- Desarrollo de un plan de comunicación, interno y externo**

El tamaño de la plantilla empresarial del Grupo así como el dinamismo de la organización hace necesario un Plan de Comunicación interno que permita ofrecer a socios y trabajadores una información básica de las actividades y novedades del grupo, con un doble objetivo: elevar el nivel de conocimiento del Grupo Sercoval por parte del socio-trabajador y facilitar sinergias entre diferentes puntos de la empresa.

## 5.- Balance social

En espera de poder contar con un estudio riguroso y complejo del balance social de la empresa a lo largo de su trayectoria, cuya publicación se pretende para finales del 2000, podemos únicamente exponer la propia percepción al respecto sin poder cotejarla con datos cuya recogida y tratamiento no nos es posible, de momento.

SERCOVAL tiene conciencia de incidir en la mejor del conjunto de la sociedad de dos maneras íntimamente imbricadas: por una parte es una empresa pionera en la prestación privada de servicios públicos y como tal una colaboradora de la administración pública en la prestación de servicios para el mantenimiento y mejora de la sociedad del bienestar; por otra parte, la empresa es en si misma un recurso para el bienestar social en la medida en que genera puestos de trabajo para personas con especial necesidad.

En el primer aspecto estamos firmemente convencidos de que una estructura empresarial integrada como es la cooperativa, sin posibilidad de conflicto de intereses en su interior entre rentas de capital y de trabajo, es, sino el modelo, un modelo de empresa muy adecuado para la prestación de servicios sociales y personales de responsabilidad pública y gestión privada. Aun teniendo una alta estima de nuestra actividad en la atención y gestión de residencias, sorprendió a todos el resultado de la Encuesta sobre la Calidad Percibida por Usuarios y Familiares, primer estudio para detectar el grado de satisfacción previo a la implantación del sistema de aseguramiento de la calidad.

En este sentido, podríamos aducir muchos testimonios reconociendo el buen hacer profesional y humano en los diferentes servicios de atención personal aunque estadísticamente sirva de poco y diga casi nada del balance global. Sin embargo, entendemos relevante hacer constar los muchos reconocimientos que se nos manifiestan de la profesionalidad específica de las Auxiliares de Ayuda a Domicilio para el bienestar de usuarios necesitados de algun apoyo para prolongar y mantener la autonomía personal.

En la segunda vertiente, la empresa a lo largo de los años y siempre igual es una solución para muchas personas - mujeres de manera primordial, aunque también para hombres - que necesitan trabajar para normalizar su vida e impedir deterioros mayores. La empresa ha coadyuvado de manera definitiva, a través del trabajo, en la reinserción social exitosa de personas jóvenes al borde de la drogadicción, de personas adultas con problemas de alcoholismo o desmoralizadas hasta el extremo por el paro de larga duración. Para muchas mujeres con necesidad perentoria ha sido la posibilidad de autofinanciación para afrontar con dignidad procesos de separación y divorcio o de llevar adelante la responsabilidad del o de los hijos.



Últimamente, esta virtualidad de nuestra empresa, que no es casual sino que es inherente a ella, esta saliendo a la palestra pública como nunca antes había ocurrido con ocasión de unos cursos destinados a un colectivo especialmente estigmatizado y marginado en nuestra sociedad como es el de las personas transexuales. Como en otros caso, las personas formadas en el curso de limpieza impartido por SERCOVAL han sido contratadas por la empresa en cuanto ha sido posible. Lógicamente el hecho ha sido más notorio en esta ocasión por las circunstancias singularmente críticas de estas personas, algunas de las cuales no habían tenido otra salida que la prostitución que están abandonando a la mínima oportunidad.

Además el proyecto SERCOVAL no se limita a proporcionar trabajo. Los esfuerzos de la empresa están orientados desde su misma constitución a la creación de puestos de trabajo de calidad, lo cual significa que la empresa es una escuela de participación y convivencia, donde los trabajadores asumen el rol de actores unos junto a otros, se adiestran en la democracia y desarrollan hábitos de ciudadanía. La calidad en el puesto de trabajo postulada implica además la permanente superación de la persona, su desarrollo integral, de manera que el trabajo, lejos de ser un castigo inevitable, llegue a ser una suerte de expansión gozosa del vivir individual y colectivo.

Recientemente, el 22 de Octubre, SERCOVAL celebró un acto de afirmación empresarial con motivo del 20 aniversario de la fundación del colectivo, de la certificación de AENOR y de la presentación del proyecto Ariadna. Con ello, trabajadores quisieron festejar junto con los usuarios, representantes de las distintas Administraciones Públicas, técnicos, clientes y proveedores, familiares y amigos la satisfacción por una trayectoria incesante y sostenida hacia la calidad total, esto es, por el esfuerzo renovado en la satisfacción del cliente, en el desarrollo profesional y crecimiento personal y en la consolidación del proyecto empresarial. El acto, con una asistencia de 1300 personas, algunas de ellas venidas de los cuatro puntos cardinales, fue vivido como un refrendo del importante resultado social de una quimera viva ya durante mucho tiempo a pesar, como se expuso, del poco reconocimiento social y económico de los servicios socio personales, imprescindibles e irrenunciables para la realización eficaz y eficiente de la, también irreversible, sociedad del bienestar.