

PROYECTO FIN DE MASTER-ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (EOI)

## RESUMEN EJECUTIVO

Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la Empresa Municipal de  
Transportes de Madrid (EMT)

Realizado por:

Alonso Rodríguez, M<sup>a</sup> del Pilar

Gómez Feijoo, Lucrecia

Martínez Martínez, María Alejandra

Olmeda Suárez, Olaya

Pérez Rosado, Charlene

Máster en Gestión de Calidad y Excelencia Empresarial

Julio 2010

# Índice

1-Antecedentes.....	3-5
2- Metodología.....	5-17
2.1 Informe Benckmarking.....	5
2.2 Análisis situación documental.....	6
2.3 Estructura de la memoria.....	10
2.3.1 Resumen de los apartados de la memoria.....	10
2.3.2 Aspectos a tener en cuenta para elaborar la memoria.....	17
3- Relación entre la EMT-Prysmá-EOI.....	17-18
3.1 Flujo de trabajo entre la EMT-Prysmá-EOI.....	17
3.2 Maquetación.....	18
4- Conclusiones.....	18-19

## 1- Antecedentes

La responsabilidad social es, un concepto con el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, en una adaptación continua a los cambios que se producen en su entorno con su mirada puesta en la sostenibilidad.

La Empresa Municipal de Transportes de Madrid, S.A. (E.M.T) es la entidad que presta el servicio regular de transporte colectivo de viajeros de superficie en el término municipal de Madrid.

EMT viene desarrollando un importante esfuerzo para mejorar la calidad del servicio que a través de su red de líneas de autobuses ofrece a la ciudad de Madrid.

Dentro de los compromisos adquiridos por la EMT se encuentra la mejora continua de su Compromiso Social y sus Planes específicos de Responsabilidad Social.

Como primer paso para la mejora, la EMT consideró necesario la realización de un “Diagnostico en profundidad en materia de Responsabilidad Social” permitiéndoles conocer la situación actual y poder desarrollar un Plan de Acción RSC adaptándolo a las necesidades específicas de sus grupos de interés.

Para poder realizarse un diagnóstico correcto es fundamental orientar el mismo en base a una identificación preliminar de los grupos de interés de la EMT. Por lo que la primera actividad que ellos realizaron fue identificar dichos grupos.

Para poder desarrollar una memoria de RSC es importante mencionar el origen, ya que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un modelo relativamente nuevo en España y, en consecuencia, suele interpretarse de maneras muy diversas. Por lo tanto, es conveniente establecer unas bases teórico-metodológicas que enmarquen el proyecto.

A nivel europeo las dos grandes iniciativas promotoras de la RSC son la carta de Copenhague y el Libro Verde de la C.E.

1. La Carta de Copenhague es considerada como la primera iniciativa europea de gestión de la RSC y desde 1988 es usada por numerosas empresas danesas para evaluar sus niveles de RSC. Su principio rector es la creación de valor sostenible para todos los grupos de interés, con el propósito de un equilibrio asegurado y creación de valor sostenible por todos los grupos claves.

Se trata de un proceso circular, muy similar al seguido en procesos de calidad cuyas principales características son las siguientes:

- Compromiso de la alta dirección.
- Identificación de grupos de interés claves y legítimos.
- Inicio del proceso de diálogo e interlocución con los grupos de interés.
- Determinación de indicadores básicos de actuación. Adaptación a los sistemas de información empresarial.

- Monitoreo de actuación y concordancia con los valores de la empresa.
- Objetivos, presupuesto y plan de acción.
- Preparación, verificación y publicación de informe de RSC.
- Consultas a los grupos de interés acerca de actuación y valores mejorados. Identificación de disfunciones y propuestas de mejora.
- Nuevo comienzo: compromiso alta dirección.

En definitiva, un sistema claramente enfocado a la gestión de los Grupos de Interés.

2. El Libro Verde de la Comisión Europea: Fue presentado por la Comisión Europea el 18 de julio de 2001, con el objetivo de “fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas”; estimular el debate sobre el concepto de RSC y definir un marco europeo para su promoción.

El concepto de RSC según el Libro Verde es el que parece haberse asentado con más fuerza: *“La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*.

Las principales ideas sobre la RSC contenidas en el Libro Verde son:

- Voluntariedad del informe de RSC, que debe cubrir aspectos de la dimensión interna y externa de la organización:
  - Aspectos Internos: Gestión de RRHH, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental, etc.
  - Aspectos Externos: relaciones con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, Derechos Humanos, actuaciones concretas ante problemas ecológicos mundiales, etc.
- Prácticas de RSC creíbles y transparentes, básicamente a través del uso de Informes, Auditorías éticas y sociales, Etiquetas sociales y ecológicas e Inversiones socialmente responsables
- Diálogo con los grupos de interés.
- Apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes (normas de la OIT, directrices de la OCDE para multinacionales, pacto Mundial, etc...)
- Utilización de la Triple Cuenta de Resultados (Económica, Social y Ecológica) como base de los informes y memorias

A la hora de realizar una memoria de RSC es importante conocer unos conceptos básicos los cuales sirven de apoyo para el desarrollo de la misma.

El primero de estos conceptos es el Sistema de gestión, el cual es un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (basándose en la norma ISO 9000:2005), además de dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Otro concepto importante es el Modelo de excelencia EFQM, que sirve para la autoevaluación de las organizaciones, basándose en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo.



Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

La EMT antes de involucrarse en el

desarrollo de una memoria de RSC, inició en años anteriores, proyectos en temas de calidad, orientados, principalmente, a incrementar la calidad de los servicios presentados a los clientes y a alcanzar una excelencia global, en 2009, destacan:

- Definición e implantación de un sistema de gestión a la norma UNE-EN 13816, orientada al transporte público de pasajeros, en el centro de operaciones de Carabanchel.
- Certificación de dos líneas adscritas al centro de operaciones de Carabanchel, en función de dicha norma.
- Definición e implantación de un sistema de calidad según la norma ISO 9001:2008
- Renovación del certificado de calidad de la oficina de atención al cliente, adaptado a la norma ISO 9001:2008

## 2- Metodología

### 2.1 Informe de benchmarking

Para la elaboración de la memoria de Responsabilidad Social Corporativa de la EMT, se ha hecho un estudio de las distintas memorias elaboradas por otras empresas del sector del transporte, para comparar la información publicada por dichas empresas y tomarlas de referencia para la elaboración de la misma.

Las empresas que se tomaron como referencia son:

- Metro de Madrid
- RENFE

- TUSSAM (Transporte Urbano de Sevilla)
- Transporte Urbano de Londres
- TMB (Transporte Metropolitano de Barcelona)

Luego de analizar detalladamente estas memorias se identificaron puntos en común los cuales se usaron como referencia para el desarrollo de nuestra memoria:

- Perfil de la empresa
- Recursos Humanos
- Grupos de Interés
- Responsabilidad Social Corporativa
- Gestión Ambiental

En cuanto a la parte Económica Financiera, todas las memorias estudiadas hacen referencia a ello, sin embargo algunas lo tienen desarrollado en un apartado único y otras lo van mencionando a lo largo de la memoria. Cada memoria muestra la información respecto a este apartado de acuerdo a lo que le desea mostrar a sus respectivos grupos de interés.

Finalizado el estudio de benchmarking, pudimos definir cómo iba a estar estructurada y definido los apartados y puntos básicos para integrarlos en nuestra memoria, logrando que la misma sea lo más completa posible.

Una vez presentado el estudio a la EMT, ellos decidieron tomar como referencia para el apartado económico financiero la memoria de la TMB y resto de los apartados que integran la memoria fue dejado a libre elección de Pryisma y los colaboradores (EOI)

## 2.2 Análisis de la documentación

Para la elaboración de la memoria ha sido necesario el estudio de documentación parte de ella facilitada por la EMT. A continuación se explica brevemente en qué consisten los mismos.

### a) Informe de Gestión de la EMT 2009.

En este documento se refleja el desempeño de actividades de gestión realizadas en los ámbitos técnico, docente y administrativo. El mismo está dividido en dos apartados claves: La evolución de las actividades de la empresa y las previsiones de actividades para el año 2010.

El apartado de la evolución de las actividades de la empresa en 2009, se divide en varios subapartados, abarcando todas las actividades de transporte colectivo urbano que desarrolla la EMT, desde la oferta de servicio, la velocidad en línea, los viajeros transportados, las tarifas, los ingresos percibidos, las líneas de explotación, entre otros.

Dentro del mismo apartado se explica la definición, planificación y control de mantenimiento que la organización aplica para la gestión de su flota, mejorándola y haciéndola más sostenible. Para esto la EMT cuenta con un Parque de Material Móvil donde se realizan la renovación de sus vehículos, se controlan las características técnicas de los autobuses, las averías reparadas por 1,000 kilómetros, el consumo de carburante, la inspección técnica de vehículos, los parámetros indicativos y la evolución de los gastos de mantenimiento del Parque Móvil.

Como apoyo a todas las actividades realizadas mencionadas anteriormente, la EMT en su informe desarrolla un subapartado de análisis económico, donde se reflejan los resultados económicos, los costes laborales y los costes de producción incurridos por la empresa.

La EMT explica como gestiona las actividades de apoyo al control de estacionamiento, realizando modificaciones en la circulación de los autobuses, como por ejemplo la creación del carril bus, para mejorar y agilizar el servicio ofrecido. Al igual que el apartado anterior cuenta con un subapartado económico justificando la inversión realizada con los resultados obtenidos gracias a estas actividades.

Dentro de la evolución de las actividades para el 2009, se evidencia el desarrollo que ha logrado la EMT con sus recursos humanos, con el incremento mensual de su plantilla, la admisión de personal de conductores, al igual que el número de contrataciones laborales y reingresos.

El desarrollo de su plantilla ha sido exitoso por la formación constante que la EMT ha impartido a los conductores de nuevo ingreso, la formación continua de empresa y la formación de las acciones impartida sobre la misma, garantizado de esta manera a sus usuarios un mejor servicio.

La EMT ha implantado una visión del negocio de Responsabilidad Social Corporativa integrada en la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Dentro de la misma RSC se enmarca la Accesibilidad Universal, destacándose a través de las distintas acciones realizadas por el EMT en este ámbito, siendo uno de los objetivos prioritarios de la organización el garantizar la Accesibilidad Universal de todos los clientes tanto física como telemática.

El segundo aparato del informe de gestión contiene las previsiones de actividades para el año 2010. En el mismo se definen las iniciativas estratégicas de la EMT que se implantarán y consolidarán como parte del Plan Estratégico durante el año 2010.

Como cierre a este apartado, se detalla el Plan Estratégico para el 2008-2015. Para esto han desarrollado iniciativas estratégicas estableciendo actividades para alcanzar los objetivos definidos en dicho plan. Cada iniciativa, es un objetivo más y el cumplimiento del mismo reside en los directivos de la empresa y su equipo de colaboradores.

## b) Identificación preliminar de los Grupos de interés

En este documento se destaca:

- La necesidad de la EMT de realizar un “Diagnostico en profundidad en materia de Responsabilidad Social” que permita conocer la situación actual y poder desarrollar un Plan de Acción RSC adaptado a las necesidades específicas de sus grupos de interés.
- La identificación preliminar de los grupos de interés de la EMT.

Los grupos de interés de la EMT de Madrid han sido identificados en base a las siguientes premisas:

Aquellos a los que la actividad de la EMT afecta directa o indirectamente, estos son:

- Clientes: Principalmente “Usuarios del servicio”, aunque EMT tiene otro tipo de clientes fruto de concursos públicos en los que participa (Ayuntamiento de Lima).
- Empleados: Empleados de la EMT.
- Proveedores: Proveedores de Productos y Servicios.
- Consorcio de Transportes de Madrid: El Consorcio Regional de Transportes de Madrid agrupa los esfuerzos de Instituciones Públicas y Privadas relacionadas con el Transporte Público en la Comunidad de Madrid. Coordina Servicios, Redes y Tarifas de la EMT de Madrid, definiendo especificaciones en su servicio.

Aquellos que pueden influir de forma legítima en la actividad de la EMT, los cuales son:

- Medios de comunicación: La EMT de Madrid es una empresa con gran impacto en los medios de comunicación. Cualquier acción, incidente o actividad en la que participe o afecte a la EMT es susceptible de ser recogida por los medios de comunicación: RADIO, TELEVISIÓN Y PRENSA, en especial medios locales de la Comunidad de Madrid.
- Competencia-Medios de Transporte complementarios: El municipio de Madrid dispone de una completa red transportes en la que además de la red de transporte en autobús urbano existen transportes complementarios y alternativos como son principalmente el Metro de Madrid, Taxis y la red periurbana de autobuses. Los cambios en los servicios prestados por estos afectan de modo directo al servicio prestado por la EMT pudiendo incrementar o disminuir el número de usuarios de forma global y particularmente en líneas específicas. Es importante tener en cuenta este grupo de interés para la adecuada planificación del servicio en respuesta a las necesidades de los usuarios.
- Administración: En especial el Ayuntamiento de Madrid que directamente o través del Consorcio de Transportes definen las especificaciones del Servicio de la EMT de Madrid.

- Sociedad: Grupo global en el que se incluyen todo tipo de agrupaciones, empresas y particulares que de un modo u otro pueden influir en el servicio, imagen y reputación de la EMT de Madrid (universidades, asociaciones vecinales, grupos ecologistas...).

c) Diagnóstico y Plan de acción de RSC de la EMT

El presente documento contiene los resultados del “Diagnóstico, análisis de la situación actual y elaboración del Plan de Responsabilidad Social Específico de la EMT de Madrid”.

El informe del diagnóstico incluye los siguientes contenidos:

- Diagnóstico de la situación actual de la estrategia de RSC en la EMT.
- Diagnóstico de la situación actual de la gestión de RSC en la EMT. Este apartado incluye a su vez:
  - Identificación de puntos fuertes en materia de gestión de RSC.
  - Plan de acción para la implantación de un sistema de gestión de RSC.
- Catálogo de acciones Socialmente Responsables desarrolladas en la actualidad por la EMT.
- Análisis de cumplimiento de requisitos GRI para la elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social en la EMT.

d) Guía GRI

La misión de Global Reporting Initiative (GRI) es proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación.

Esta Guía consta de un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los denominados Contenidos básicos, que están formados por los Indicadores de desempeño y otros apartados, así como una serie de pautas sobre aspectos técnicos relacionados con la elaboración de memorias.

Todos los documentos del Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad se han elaborado utilizando un proceso que busca el consenso a través del diálogo entre los grupos de interés de la comunidad inversora, los empleados, la sociedad civil, los auditores y la comunidad académica, entre otras. Todos los documentos de dicho marco están sujetos a comprobación y a mejoras continuas.

e) Protocolos de los indicadores

Existe una serie de Protocolos de indicadores; para cada uno de los Indicadores de desempeño incluidos en la Guía.

Estos protocolos proporcionan definiciones, asesoramiento para la recopilación de información y otras sugerencias para ayudar a la redacción de las memorias y garantizar la consistencia de la interpretación de los Indicadores de desempeño.

## 2.3 Estructura Memoria

### 2.3.1 Resumen de los apartados de la memoria

#### **Perfil de la organización**

En el apartado de perfil de la organización se ha definido la Misión, Visión, Valores y Políticas de responsabilidad social corporativa según los principios de la EMT.

A partir de sus líneas estratégicas definidas y los objetivos que la componen, se ha construido el Mapa Estratégico de la EMT, ofreciendo una representación de su Plan Estratégico 2008-2015, utilizado como herramienta de gestión y seguimiento para valorar periódicamente el desempeño y la consecución de los objetivos e iniciativas definidas en el plan.

También en este bloque se describe la organización, como está estructurada, su organigrama y el modelo organizativo adoptado, ajustándose a las características de los servicios prestados.

La EMT cuenta con el compromiso de prestar un servicio de transporte eficaz y eficiente con los demás estándares de calidad, por lo que está sometida a un continuo proceso de modernización y de mejora, tanto de su flota de autobuses como de sus sistemas y equipamientos de gestión. La flota de la EMT es una de las más modernas de Europa, con una edad media que no alcanza los 6 años.

En este apartado se describe cuáles son sus 5 centros de operaciones y como se gestionan los mismos y la situación estratégica con la que cuentan en las distintas zonas de Madrid para así dar una correcta cobertura de transporte a todos los distritos de la capital. Además se explica cómo en estos centro de operaciones se estacionan los autobuses que componen la flota y cómo se llevan a cabo las tareas diarias de mantenimiento y reparaciones.

Un punto crítico de este apartado es la descripción de sus Grupos de Interés, definiéndolos como aquellos grupos o personas, que influyen o son afectados por su actividad o decisiones, reconociendo la importancia de integrar estrategia empresarial, los intereses y las expectativas de los mismos.

Como cierre se explica el Modelo Económico de Gestión Sostenible que la EMT aplica en su organización, como también la Política de Contratación Pública con la que cuenta.

#### **Gestión de Recursos humanos**

En este apartado de la memoria se resalta la importancia de la motivación del personal, así como las acciones de formación, todo ello encaminado hacia el éxito de la EMT.

Para la EMT las personas son el activo más importante de la empresa, los puntos o contenidos principales de este apartado son:

- Evaluación del clima laboral

La EMT cuida mucho su ambiente de trabajo, haciendo compatible la vida laboral con la personal, a través de planes de igualdad, de diversidad, etc.

La EMT tiene establecido la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como una prioridad más en la estrategia y gestión. A lo largo del año 2009 en la EMT se realizó un diagnóstico de la situación con respecto a la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre Mujeres y Hombres, para ello se contó con el asesoramiento y ayuda de un Gabinete Jurídico externo. Como resultado de este estudio se realizó el plan de igualdad, que actualmente esta fase de evaluación y aprobación por el Comité de Empresa.

Lo más novedoso en la EMT con respecto a este tema es “la encuesta del clima laboral “(en el año 2009), con la cual se quiere medir de forma directa el sentir de la plantilla.

- Descripción de la plantilla

La plantilla de la EMT a 31 de diciembre de 2009 está formada por 8.056 trabajadores, esto supone un incremento casi del 3% con respecto al año anterior. Estos 8.056 trabajadores se descomponen en las siguientes categorías profesionales:

Categoría profesional (Plantilla 2009)	
CATEGORÍA	NÚMERO
Directivos	12
Técnicos y administrativos	307
Explotación	6.461
Mantenimiento	1.006
SACE	270
TOTAL	8.056

Del total de trabajadores 7.664 son hombres y 392 son mujeres

- Compromiso con la prevención y seguridad y salud de los trabajadores

Se ha desarrollado una eficaz política de prevención desde la división de Prevención de Riesgos Laborales, en actividades de prevención, seguridad y salud de los trabajadores. En el año 2009 la accidentabilidad laboral ha descendido con respecto a los años anteriores.

Cumpliendo con la normativa obligatoria de información a los trabajadores se han entregado trípticos sobre PRL.

También destacar la realización de reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores, así como la aplicación de las campañas de vacunación antigripal y antitetánica.

Se ha creado el gabinete social que presta una atención personalizada a los empleados, con esto se intenta evitar situaciones conflictivas inadecuadas en lo referente a las relaciones laborales.

- Beneficios sociales

La EMT cuenta con un programa de beneficios sociales, entre los que se encuentra: El Plan de Jubilación Parcial a partir de los 60 años, seguro de vida y accidente, ayuda de estudios, etc.

- Formación

LA EMT cuenta con formación para todos los niveles profesionales, con el objetivo de que sus empleados desarrollen de manera competente sus funciones. La formación impartida se clasifica de la siguiente manera:

- a. Gestión de la formación interna
- b. Personas de nuevo ingreso
- c. Formación continua
- d. Formación de prevención de riesgos laborales

- Iniciativas de mejora

La EMT dispone de un proceso documentado e implantado (Manual de Procedimientos: “Iniciativas de Mejora” de la Dirección de Recursos Humanos) para la presentación y tramitación de las Iniciativas de Mejora, que afecten, tanto al funcionamiento interno como a las relaciones con los usuarios del servicio y a los proveedores, a efectos de fomentar la creatividad, el ahorro económico, la motivación y desarrollo del personal y el aumento de la calidad del servicio.

Además, la EMT, pretende con este instrumento de involucración y motivación de los empleados:

- Orientar las actividades de las personas de la EMT hacia aspectos positivos del trabajo.
- Impulsar la participación de los trabajadores en el funcionamiento de la Empresa.
- Estimular al personal de la EMT en la realización de iniciativas y resolución de problemas.
- Motivar e incrementar el desarrollo de las personas de la Empresa.
- Premiar las Iniciativas de Mejora admitidas.

- Reconocimiento a los trabajadores

La EMT cada año concede reconocimientos a sus trabajadores que han cumplido 25 y 40 años de servicio en la misma, además de entregar también distinciones a aquellos trabajadores que han destacado en diversas categorías como la excelencia en el trabajo, la conducción segura y las propuestas efectuadas en iniciativas de mejora.

## **Gestión Social**

En el apartado de Gestión Social se evidencia como la EMT está implicada con la sociedad ofreciendo un transporte público en la superficie rápido, cómodo, seguro y accesible para todos.

La voluntad de la EMT por ayudar, la involucra en la colaboración con diferentes entidades sociales, ONG's y Fundaciones para contribuir a la transformación social como reflejo de su compromiso con la Sociedad. La EMT entiende la solidaridad como la capacidad y la actitud de participación y apoyo que se muestra hacia los problemas y las necesidades de los demás.

Otra manera de contribuir con el compromiso social es a través del fomento y apoyo a la educación y cultura, manteniendo varias líneas de actuación en esta materia como lo son becas y convenios con universidades.

Entre los compromisos de la EMT con las universidades destacan los siguientes convenios:

- Convenio de colaboración entre la Universidad Rey Juan Carlos y la EMT para la creación de la Cátedra RMT-URJC Ecotransporte, tecnología y movilidad.
- Convenio de la EMT con la Universidad Politécnica de Madrid.
- Colaboración con el empleo, como consecuencia de la situación de desempleo actual.
- Convenio de colaboración entre la EMT y Servicio de Asistencia Municipal de Urgencia y Rescate (SAMUR).

En línea con la Política de expansión y su apuesta por el liderazgo tecnológico, la EMT participa en proyectos de colaboración externa, fundamentalmente de carácter de Investigación, Desarrollo y/o Innovación (I+D+i), todos orientados principalmente a la utilización más eficiente de los recursos disponibles de transporte público y con menor consumo energético.

Las colaboraciones con diferentes organizaciones se han convertido en una de las líneas prioritarias de actuación en materia de responsabilidad Social para la EMT.

## **EMT y Los clientes**

El compromiso de la EMT es prestar un servicio público de transporte eficaz y eficiente por ello, en este apartado se hace hincapié en los servicios que ofrece, en el que se indica la longitud total que tiene la red (3.797,11 km) y el número total de paradas (

10.411), de las que el 85% están dotadas de marquesinas, a las cuales han ido incorporando marquesinas con paneles de mensajería variable para facilitar la información al usuario. Además se muestran datos de los servicios realizados, que en este último año se han incrementado en un 4,17%.

Se destaca que la flota con la que cuenta la EMT tiene incorporados los últimos avances tecnológicos en materia de seguridad, confort y exigencias medio ambientales, además se hace referencia a que es una empresa que innova en proyectos tecnológicos con los que se mejora la información y atención al cliente, ya que en el último año se incorporó a toda la flota el Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE) y con el Sistema e-bus.

La flota es una de las más modernas de Europa, ya que se ha ido renovando y sustituyendo los autobuses más antiguos.

Se hace referencia al número de viajeros transportados, que ha aumentado a pesar de la situación económica actual por la cual ha habido un descenso global de la movilidad, también se ofrecen datos de la distribución de la demanda y tarifas ofrecidas.

Una parte importante del apartado de clientes es la sensibilización y apuesta que la EMT tiene por la calidad de los servicios que les presta a sus clientes.

En dicho apartado se exponen las principales actuaciones que la EMT ha desarrollado en el ámbito de la calidad, las cuales son:

- Certificación de dos de sus líneas según UNE-EN 13816:2003
- Certificación ISO 9001:2008 en uno de sus centros de operaciones.
- Renovación del certificado de calidad de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) adaptándola a la norma ISO 9001:2008.
- Estudios de satisfacción de clientes/usuarios y Mystery Shopping.
- Planes de usuarios.

Una de las prioridades de la EMT es mejorar la atención al cliente y facilitar los canales de comunicación con ellos, por ello cuentan con una Oficina de Atención al Cliente, la cual gestiona quejas, reclamaciones y sugerencias, además de gestionar los objetos perdidos y el servicio de Atención Telefónica, también cuenta con el servicio de Atención Móvil en la Calle (SAM).

La EMT cuenta con vehículos 100% accesibles, con Sistemas Embarcados de Información Acústica (SIENA), y realizando mejoras de accesibilidad a los Sistemas de Información.

Como cierre de este apartado, se han plasmado todos los premios y reconocimientos obtenidos por la EMT durante el 2009 por diversas instituciones debido a su esfuerzo en el campo de la accesibilidad y mejora de la calidad de vida de las personas con cualquier tipo de discapacidad. También se habla de los compromisos que la EMT tiene con la Seguridad, explicando los proyectos que contribuyen a ello, como son el proyecto VEA, la utilización de separadores del carril bus, el programa I-BRUST de comunicación por vídeo y voz y la obtención del Certificado europeo de seguridad en operaciones.

## EMT y el Medio Ambiente

Dentro de las líneas estratégicas que articulan el “Plan Estratégico de la EMT para 2008-2015” se encuentra el “Liderazgo Tecnológico y Sostenibilidad”. La implantación de las acciones previstas para el despliegue de esta línea estratégica permitirá a la EMT situarse como una organización de referencia en aspectos tan importantes como son la innovación y la sostenibilidad.

La eficiencia energética se ha convertido en uno de los pilares básicos de la gestión ambiental de la EMT. A lo largo de los últimos años, la EMT ha puesto en marcha diversas acciones para reducir el volumen de gases contaminantes emitidos por sus vehículos, como el empleo de energías alternativas (gas natural comprimido, biodiesel, tracción eléctrica, hidrógeno, bioetanol) o la renovación intensiva de la flota con autobuses convencionales a gasoil de estrictas exigencias medioambientales, etc.

En febrero de 2009 la EMT se certificó en el Sistema de Gestión Ambiental en la Sede Central y en el Centro de Operaciones de Entrevías en base a la norma UNE EN ISO 14001:2004, lo que supone la continuidad del proceso iniciado en el año 2007 con la certificación del Centro de Operaciones de Carabanchel.

Dentro de las principales magnitudes en materia de gestión ambiental, se encuentra:

- Consumos de energía

La EMT realiza un consumo de energía que se puede desglosar principalmente en: consumo de carburantes (gasóleo, gas natural, biodiesel, bioetanol, etc..) y en consumo de energía eléctrica.

En definitiva, la tendencia clara de la EMT es la utilización de combustibles más ecológicos y con menos impacto ambiental.

- Consumo de agua

El consumo mayoritario de agua en la EMT se produce como consecuencia del proceso de lavado de los vehículos que se efectúa en los Centros de Operaciones. La EMT apuesta por el ahorro de agua y por una gestión adecuada con el objetivo de reducir su consumo y optimizar su aprovechamiento. Para ello, ha instalado sistemas orientados al reciclado de aguas procedentes del lavadero automático y del lavadero manual.

- Consumo de papel

Durante el año 2008, la EMT implantó el uso de papel Eco-Lógico, permitiendo un menor consumo de papel por hoja y un uso más eficiente de los recursos, debido a su mayor ligereza, garantizando una calidad superior. Este tipo de papel cumple la reputada normativa FSC (Forest Stewardship Council), que asegura la reforestación de los árboles empleados en el proceso de producción del papel, incentivando la conciencia ambiental sobre la gestión responsable y la preservación de los bosques.

- Gestión de residuos

Como consecuencia de las actividades realizadas en las distintas instalaciones y servicios de la EMT, se generan diversos tipos de residuos, clasificados según su impacto ambiental en peligrosos, biosanitarios, citotóxicos y no peligrosos. La gestión de todos los residuos según la normativa ambiental vigente, afecta fundamentalmente a los talleres de mantenimiento y reparación de los autobuses, y comprende las actividades de identificación, clasificación, adecuación, transporte y tratamiento final de los mismos.

- Emisiones

En el ejercicio 2009, se adopta un nuevo modelo de cálculo de la estimación de las emisiones, en el que se tiene en cuenta el volumen de combustible consumido y los límites de emisiones para cada modelo de autobús. Además, con el fin de poder establecer comparaciones, se ha procedido al recálculo de emisiones desde el año 2006.

En cuanto a medidas de ahorro energético la EMT ha desarrollado, pruebas de vehículos híbridos y tecnologías limpias, se trata de un autobús híbrido de serie con sistema de tracción exclusivamente eléctrico con baterías acumuladoras y sistema de generación de energía eléctrica a bordo del vehículo. También cuenta con Células fotovoltaicas en Centros de operaciones, se refiere a la instalación de marquesinas fotovoltaicas con las que se obtienen varios beneficios. Por un lado, se mantienen los autobuses con un mayor índice de protección solar, efecto que se traduce en ahorros de energía en períodos estivales fundamentalmente y por otro lado, se obtiene energía eléctrica mediante placas fotovoltaicas que se emplean para alimentar equipos del propio Centro, convirtiéndola en una instalación más sostenible. Al mismo tiempo se realizan Auditoría energética en la Sede central, en el año 2009, la EMT ha realizado una auditoria energética en la Sede Central (sin estar obligada legalmente al ser un edificio ya construido) con el objetivo de establecer un diagnóstico desde el punto de vista de la eficiencia energética del edificio.

La EMT ha desarrollado una correcta Política de Gestión Ambiental con un nivel de inversión adecuado. Durante el año 2009, la EMT ha incurrido en unos gastos de 398.061 euros, con el objetivo de minimizar los impactos ambientales, garantizando la eliminación de todo tipo de residuos.

### **Anexo económico**

En la memoria de RSC se adjunta el balance de situación del año 2009 y la cuenta de resultados del año 2009, haciendo una comparación con las cifras del año 2008.

### 2.3.2. Aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar la memoria.

- Modelo de otras memorias:

Para la elaboración de la memoria de RSC de la EMT, hemos tenido en cuenta las empresas del estudio de benchmarking, en lo que se refiere a los apartados, formato, organización, estructura, etc.

- Hilo conductor:

A la hora de la redacción de dicha memoria, se ha tenido muy en cuenta la concordancia y coherencia entre los distintos apartados y temas que integran la memoria.

- 3ª persona

A la hora de redactar una memoria de RSC es importante que la misma esté redactada en la tercera persona del singular.

- Guía GRI

Aunque la memoria de la EMT no será verificada por GRI, se ha intentado seguir el modelo de dicha guía para en un futuro poder verificarse.

## 3. Experiencia entre la EMT, PRYSMA y la EOI.

### 3.1 Flujo de trabajo EMT-PRYSMA-EOI

Podemos simplificar en cuatro secuencias como ha sido la relación entre La EMT, Prysma y la colaboración de la EOI.

#### 1) EMT-Prysma

La EMT se pone en contacto con Prysma para que le ayude en la realización de su memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

La relación de estas dos empresas surge en años anteriores por la colaboración de Prysma en la realización de informes a la EMT orientados al área de la Responsabilidad Social Corporativa de dicha empresa.

En primer lugar la EMT entrega a Prysma una propuesta de los puntos principales a incluir en dicha memoria.

#### 2) Prysma-EOI

A Prysma le asignan un grupo de trabajo de la EOI para que les ayude en la elaboración de la memoria de RSC de la EMT. Los alumnos de la EOI se ponen en contacto con Prysma para tener la primera reunión, en dicha reunión los tutores (César Martín Gómez y José Antonio Jiménez Gavilán) explican a los alumnos en que va a consistir dicho proyecto y les encargan un estudio de benchmarking sobre

empresas del sector de transportes de viajeros, así como una relación del cumplimiento de los indicadores GRI en dichas memorias de estudio.

### 3) EOI-Pryisma

Los alumnos de la EOI hacen las entregas solicitadas por Pryisma, y Pryisma les hace un feedback de lo entregado para poderlo corregir y ser entregado nuevamente.

### 4) Pryisma- EMT

Pryisma presenta a La EMT lo solicitado por dicha empresa.

Este proceso entre las tres empresas se repite varias veces con las distintas entregas solicitadas tanto por la EMT a Pryisma como por Pryisma a la EOI hasta obtener el resultado final, que es la memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

## 3.2 Maquetación

Este proceso le corresponde a una empresa subcontratada por la EMT, pero la destacamos en este proyecto ya que los alumnos de la EOI aparte de la redacción de los apartados de la memoria ayudaron con el aspecto visual (fotografías, gráficas...), proponiendo a Pryisma dos modelos de memoria.

## 4- Conclusiones

### Generales

La memoria de sostenibilidad es un elemento de apoyo a la gestión que proporciona transparencia y credibilidad a las actuaciones de las empresas.

La Memoria de Sostenibilidad debe fundamentarse en tres principios de elementos clave:

- Complementación y equilibrio de la triple dimensión ambiental, económica y social. (Triple Cuenta de Resultados).
- Compromiso absoluto con los diferentes grupos de interés.
- Elementos indicadores o pautas de actuación según el Global Reporting Initiative (G.R.I.), organismo independiente, a nivel global, que establece pautas voluntarias sobre información sostenible.

## Especificas

- La Memoria de Sostenibilidad de EMT constituye un documento útil para presentar el impacto humano y ecológico de la empresa, con objeto de proporcionar datos fiables y relevantes e informar a todas las posibles partes interesadas (grupos de población próximos, inversores, compañías de seguros, administración, clientes, proveedores, grupos ecologistas, y a la sociedad en general, así como hacia todas las unidades organizativas de la propia Compañía).
- Constituye una herramienta de gestión que ayuda a afianzar, promover, coordinar y evaluar objetivos de mejora continua en las actuaciones de la EMT.
- Obliga a la EMT a la búsqueda de indicadores, al establecimiento de objetivos y a la medida del grado de consecución de los mismos;
- Exige la adopción de metodologías para poder periódicamente dar una información homogénea.
- Ilustra la relación entre los tres elementos que componen la sostenibilidad: el económico, el ambiental y el social. Permite por tanto dar respuesta a una creciente demanda de información en estos ámbitos.
- Facilita la comparación y el benchmarking entre Organizaciones.
- Mejora las relaciones entre las partes interesadas. La información transparente es una vía de reforzar la confianza entre los diferentes grupos de interés.
- Favorece la comunicación interna, a través de la memoria se muestran datos que pertenecen a diferentes áreas o secciones, permitiendo entender la situación particular de cada una y mejorar la comunicación entre ellas.
- Detecta riesgos futuros, ayuda a identificar posibles puntos conflictivos en sus distintos canales de comunicación
- Mantiene canales de comunicación y sus grupos de interés.

## Recomendación

La credibilidad de la Memoria de Sostenibilidad se verá incrementada si se somete a un proceso de validación en forma de auditorías. Cuando una empresa hace pública la Memoria de Sostenibilidad, es relevante intentar obtener el prestigioso "IN ACCORDANCE" del G.R.I., supone el máximo reconocimiento al trabajo realizado por presentar de forma exhaustiva los aspectos más importantes en el ámbito social, económico y medioambiental.