

GUÍA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

2018 Versión 04



Copyright © 2014, ADEGI.
Todos los derechos reservados.



ADEGI | MÁS EMPRESA.
MÁS EMPLEO.

Resumen ejecutivo

- Estamos ante **un cambio de época que requiere de una transformación de la cultura de las empresas hacia un proyecto compartido sobre la base de la confianza.**
- En este contexto, desde 2009 ADEGI viene impulsando una transformación en las relaciones laborales que tras la reflexión estratégica 2015-2018, estamos centrando en **la promoción, sensibilización e implantación de la Nueva Cultura de Empresa.**
- Y lo estamos haciendo tomando **como inspiración las empresas de Gipuzkoa así como ejemplos de países como Dinamarca, Suiza, Alemania o el ecosistema emprendedor de Boston.**
- En este contexto, **en los últimos años son un buen número las empresas que están impulsando en su seno una transformación de su cultura, generando relaciones de confianza** sobre la base de unos valores que hagan entender la empresa como un proyecto compartido para todos aquellos que tienen sus intereses depositados en la misma.
- En definitiva, las empresas de Gipuzkoa están **impulsando una nueva cultura de empresa** adaptada a un tiempo nuevo, liderando el cambio y saliendo de la zona de confort y todo ello **para mejorar la competitividad y sostenibilidad del proyecto empresarial.**
- **La Nueva Cultura de Empresa centra en la empresa la necesidad de pasar de la confrontación a la colaboración, de la sokatira a la trainera,** y ello para generar confianza y así mejorar la competitividad de la empresa y garantizar que en el futuro pueda seguir generando empleo. Por ello, **la empresa y sus personas se constituyen en el centro hacia el que orientar nuestras iniciativas.**
- La configuración de la empresa como un proyecto compartido ha de **partir de la identificación de unos valores asumidos como propios por todas las personas de la organización.** Los valores que **junto a los comportamientos** identificados han de constituirse **en los elementos nucleares de la cultura de la empresa.**
- La transformación cultural es un proceso en el que la empresa tiene que comenzar dando sin pedir nada a cambio y para ello **se requieren líderes con equipos directivos preparados y formados,** porque el cambio, **la transformación, tiene que comenzar por ellos mismos,** dando ejemplo e impulsando el cambio cultural de la empresa de manera coherente.
- Comunicación interna, información transparente y participación (en la gestión y los resultados) son los ejes sobre los que pivota la nueva cultura de empresa. Y en este sentido, **la comunicación interna es un instrumento que necesariamente hay que mejorar para generar confianza.** Por tanto, no es un fin en sí mismo, sino el modo para proporcionar a las personas una **información transparente.**

- En cuanto a **la participación de las personas en la empresa** no existe un modelo único de participación en gestión y resultados, cada empresa tiene que encontrar su camino en función del proyecto compartido de empresa que quiere para el futuro.
- Así, desde la idea de la empresa como proyecto compartido, **si la empresa gana las personas ganan; de ahí que la participación de las personas en los resultados de la empresa se constituye en uno de los pilares fundamentales** de la Nueva Cultura de Empresa.
- Uno de los factores que principalmente marca la competitividad de una economía es la evolución de la relación existente entre los costes laborales y la productividad laboral. Por ello, **el objetivo es aumentar la productividad para poder mejorar las condiciones de trabajo**, manteniendo o mejorando la competitividad de la empresa.
- En todo caso, es necesario que exista una coherencia entre los valores, la estrategia, el modo de gestión y la estructura organizativa para llevar a cabo la transformación cultural de la empresa.
- En este contexto, **los acuerdos colectivos** que se alcancen en las empresas han de estar orientados hacia la manera de entender la empresa como un proyecto compartido, abordando las negociaciones sobre los intereses de cada una de las partes y **haciendo sustentar su contenido en los valores y principios de colaboración** previamente identificados y compartidos por todas las personas. Es decir, **un nuevo contrato social**.
- En consecuencia, el objetivo principal consiste en **tener en Gipuzkoa empresas más competitivas, atractivas, humanas y éticas**, que den sentido al trabajo que cada uno hace en su día a día, ya que tener claros los valores y la misión social de la empresa hacen que el rendimiento se multiplique.
- Porque ya no deberíamos hablar de cómo se hace presente la empresa en la sociedad sino de cómo podemos incluir a la sociedad en la estrategia de nuestro negocio: qué impacto social generamos con nuestra actividad.

Es un camino largo y por ello ADEGI quiere seguir dando pasos a través de **esta última versión 04 de esta Guía** y cuya versión original se presentó en Enero de 2014. La presente Guía **está integrada por un conjunto de ideas recogidas de las experiencias prácticas de las empresas de Gipuzkoa** que han comenzado a transitar el viaje hacia una nueva cultura de empresa. En definitiva, **es una hoja de ruta** para acompañar a aquellas empresas que, con convencimiento, quieran transformar su cultura empresarial.

■ PÁGINA 6

1. EL PARA QUÉ DE ESTA GUÍA.

■ PÁGINA 10

2. IMPULSANDO UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA: DE LA SOKATIRA A LA TRAINERA.

2.1.-LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA UN PROYECTO COMPARTIDO.

- 2.1.1.-¿Para qué? Clarificando su finalidad.
- 2.1.2.-La necesidad de contar con el compromiso de todas las personas.
- 2.1.3.-La transformación personal del líder (Dirección/Gerencia).
- 2.1.4.-La cohesión del Equipo Directivo/Comité de Dirección.

2.2.-ELEMENTOS CLAVE PARA IMPLANTAR UNA NUEVA CULTURA DE EMPRESA.

- 2.2.1.-Identificación de unos valores compartidos.
- 2.2.2.-La necesidad de dar una información transparente.
- 2.2.3.-La mejora de la comunicación interna.
- 2.2.4.-La participación de las personas en la gestión de la empresa.

■ PÁGINA 23

3. VELANDO POR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA: PRESENTE Y FUTURO.

3.1.-Un sistema retributivo adaptado a la competitividad empresarial.

3.2.-Participación en resultados.

- 3.2.1.-¿Para qué impulsar la participación en resultados?
- 3.2.2.-Itinerario para implantar un sistema de participación en resultados.
- 3.2.3.-Tres modelos de participación en resultados que ya aplican empresas de Gipuzkoa.

■ PÁGINA 32

4. LOS ACUERDOS COLECTIVOS.

- 4.1.-De la confrontación a la colaboración sobre la base de unos valores compartidos.
- 4.2.-El contenido de los acuerdos colectivos: la búsqueda del equilibrio.
- 4.3.-Nuevos paradigmas de negociación.

■ PÁGINA 38

5. EL IMPACTO SOCIAL DE LA NUEVA CULTURA DE EMPRESA.

PROPUESTA DE ITINERARIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA CULTURA DE EMPRESA

- 1.-Desde el punto de vista de la orientación de la empresa hacia un proyecto compartido.
- 2.-Desde el punto de vista de la mejora de la confianza.
- 3.-Desde el punto de vista de la competitividad de la empresa.
- 4.-Desde el punto de vista de los acuerdos colectivos.
- 5.-Desde el punto de vista del impacto social de la nueva cultura de empresa.

6.-Hacia una cultura preventiva.

HACIA UNA CULTURA PREVENTIVA

La seguridad de las personas es una **cuestión de orden estratégico** y este valor debe ser compartido y asumido por todas las personas de la organización. Debe estar presente en la vida diaria y formar parte de la cultura de la empresa, siendo visible por la actitud proactiva, vigilante y constante de todas las personas a la hora de velar por la seguridad y salud.

Con la financiación de:

COD.ACCIÓN: AT2017/0038



MINISTERIO
DE TRABAJO, MIGRACIONES
Y SEGURIDAD SOCIAL



Confederación Empresarial Vasca
Euzko Enpresarien Konfederakuntza
ConfeBask ADEGI

6.1. ¿De dónde venimos y hacia dónde vamos?

En este sentido, se ha producido una evolución y un cambio de enfoque en la manera de gestionar la prevención de riesgos laborales, que les está llevando a las empresas a pasar por diferentes fases:

- La fase de aplicación y cumplimiento de las normas y la mejora de los equipos.



- La integración de la seguridad y salud en los procesos de trabajo, implantando un sistema que permite su gestión e incorporando la seguridad en todos los ámbitos y a todos los



niveles jerárquicos, es decir, formando parte de la gestión empresarial.

- **Enfasis en un cambio cultural**, de tal manera que la cultura preventiva se percibe como un **elemento estratégico y se adopta un compromiso por parte de toda la organización.**



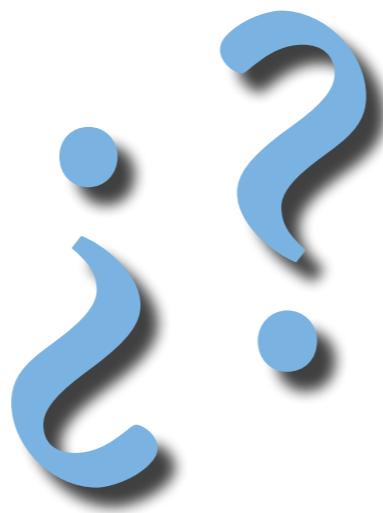
6.2. ¿Para qué la cultura preventiva?

Para que la seguridad y salud se convierta en una **responsabilidad de todas y cada una de las personas** de dentro y fuera de la organización.



6.3. ¿Qué se entiende por cultura preventiva?

El conjunto de **normas, valores y creencias positivas, compartidas** por todos los miembros de una empresa sobre salud, riesgos, accidentes, enfermedades y medidas preventivas. Que se traduce en una **actitud proactiva de todas las personas** de la organización a la hora de velar por todos estos aspectos.



6.4. ¿Cómo desarrollamos la cultura de la prevención?

El área de Prevención de Riesgos Laborales a la hora de acometer un cambio cultural tiene que **estar dotada de los recursos suficientes y necesarios**, así como estar sostenida por un **sistema robusto de gestión y contar con prácticas y metodologías variadas**. Además la organización deberá:

- Incorporar la seguridad en los objetivos estratégicos, hablamos sobre ello como hablamos sobre producción resultados...
- Integrarla en el plan de gestión, definiendo objetivos medibles para los responsables.
- Incorporar este ámbito en todas las reuniones, incluidas en las diarias de cinco minutos.

Es decir, **demostrar con los hechos y no sólo con las palabras**, que se vela por la seguridad y salud de las personas.

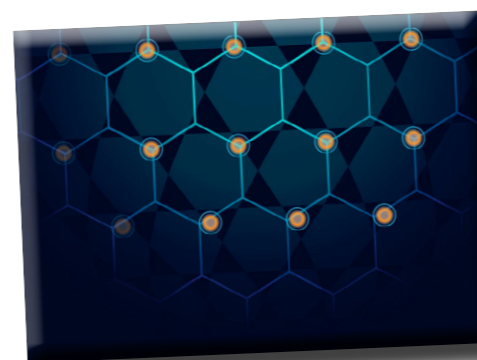
Pero, ¿es esto suficiente para cambiar la cultura?

A) Liderazgo de la Dirección y compromiso de equipo directivo y mandos intermedios

El cambio en cultura preventiva ha de comenzar con la asunción de un liderazgo claro por parte de la dirección general y una gestión comprometida del equipo directivo.

La dirección actúa como un ejemplo a seguir y se ocupa de la seguridad y del bienestar de toda la organización. **Se promueve esta actitud proactiva en cascada**, involucrando a toda la línea de mando en este camino hasta llegar a todas las personas.

El papel de los **mandos intermedios es fundamental en el proceso**. Las personas creerán en ello cuando perciban esta actitud y estos comportamientos en los responsables de la empresa.



No obstante, en última instancia se trata de pasar **de este liderazgo transformacional a un liderazgo compartido**, es decir, que la seguridad y salud laboral se convierta en una **prioridad y una responsabilidad compartida** por todas las personas.

Una cultura de la seguridad se construye a partir de los compromisos individuales de cada persona de la organización. Y para lograrlo es necesario el liderazgo ejemplar de la Dirección, el compromiso del equipo directivo y de los Mandos Intermedios y la participación de todas y todos los trabajadores.

B) Ilusionar y emocionar

Cuando hablamos de **Nueva Cultura de Empresa** hablamos de **cultivar unas relaciones de confianza** dentro de las organizaciones **y de romper con los paradigmas actuales.**

El cambio más trascendente se produce cuando llegamos hasta el corazón de las personas. Ya no es suficiente con pensar y actuar también tenemos que **ver y sentir para que se produzca una transformación más profunda.**

En este sentido, para ilusionar y emocionar, es recomendable trabajar con la mirada puesta en una visión de la empresa en la que **las personas cuidan las unas de las otras.**



C) El valor de la seguridad

En una empresa donde existe cultura preventiva, la seguridad de las personas **es un valor que guía su conducta.**

Para comenzar primero es necesario saber de dónde partimos y revisar las creencias que tenemos en esta materia. Para abandonar aquellas que resulten limitantes y llegar a identificar el valor seguridad como un valor por el que merece la pena ocuparse.

Este valor se podrá **descomponer en comportamientos concretos y observables**, de tal manera que en cada uno de los puestos esté clarificado lo que se espera de la persona que lo ocupa.



D) Empezar por hacer cosas distintas

Concienciar y sensibilizar a todo el personal, a través de su **participación activa e implicación** en la gestión preventiva, es clave en la cultura preventiva. Pero pretender lograrlo, haciendo lo de siempre y responsabilizando de ello al área de Prevención de Riesgos, no es viable.

Se necesitan altas dosis de innovación,... sorprender... hacer cosas distintas.

Es esencial:

- Acercarse a las personas y mantener **conversaciones con impacto emocional** que generen una reflexión profunda y que ayuden al cambio de mentalidad.
- **Conversar con calidad de tú a tú sobre los comportamientos seguros en la actividad diaria:**
 - Reconocer y reforzar hábitos y comportamiento eficaces y seguros.
 - Corregir in situ de forma inmediata y por convencimiento situaciones y actos inseguros
 - No juzgar o atacar a la persona sino ayudarla a progresar
 - Poner el foco siempre en el comportamiento y no en la persona.
- Dedicar tiempo y crear espacios donde **se puedan aportar ideas y llevarlas a la práctica.**
- **Aprender de los fallos** para que no se repitan, haciéndoles conscientes con toda la carga emocional, de lo que pueden suponer determinados accidentes.
- Promover **espacios ordenados, limpios y seguros.**
- Formar y desarrollar a las personas.
- Ir más allá y apostar por una empresa saludable.

Dentro de las diferentes políticas de Gestión de Personas (selección, plan de acogida, desarrollo...) y en la estrategia “Employer Branding”, resaltar el aspecto de:

La seguridad es un valor en esta organización, nos cuidamos y somos fans de volver a casa.

E) Revisión y vigilancia constante

Hay que asumir que no se puede garantizar una seguridad total y para siempre, por ello es un proceso que requiere de **continuas adaptaciones, una atención constante** y disposición a identificar, a informar con anticipación, a educar, al **autocuidado y al cuidarse mutuamente**.

El objetivo no es tanto eliminar al 100% los fallos sino que las personas incorporen el valor de la seguridad, transformando sus comportamientos para conseguir sacar su máximo potencial y de los equipos para aumentar su compromiso con la prevención y evitar los accidentes de trabajo



Pº Mikeletegi 52
Donostia - San Sebastián
T 943 30 90 30
www.adegi.es

Copyright © 2014, ADEGI.
Todos los derechos reservados.



Con la financiación de:

COD.ACCIÓN: AT2017/0038



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO, MIGRACIONES
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.

Confederación Empresarial Vasca
Euzkai Enpresarien Konfederakuntza

ConfeBask ADEGI