



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa

Programa Sendotuz

**ADEGI**

**ikei**  
IKERKETA, INBENTIBO, ENBIAKETA, INBENTIBO, ENBIAKETA

Modelos de organización de  
las empresas guipuzcoanas,  
implicación de las personas y  
competitividad y excelencia  
empresarial

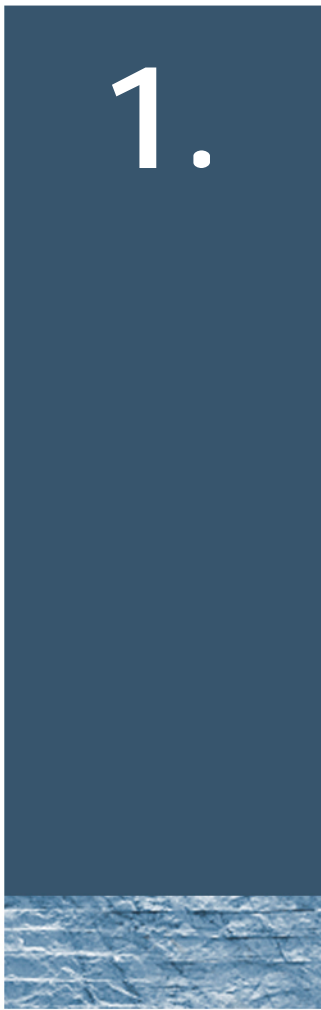
Resumen Ejecutivo

Octubre 2011



## Benchmarking, iniciativas de interés

1. Presentación.....	<u>3</u>
2. Principales resultados: encuesta .....	<u>5</u>
3. Benchmarking, iniciativas de interés.....	<u>16</u>
4. Estudios de caso .....	<u>20</u>
5. Conclusiones .....	<u>26</u>



# Presentación

## Presentación

Al margen de la complejidad del momento presente, lo cierto es que las empresas guipuzcoanas viene trabajando en la mejora de su posición competitiva, sustentada en la presencia internacional y en una actitud y actividad innovadora. En definitiva, se trata de seguir contando con las mejores condiciones que permitan crear valor y empleo.

En este contexto, este estudio tiene como objetivo avanzar en el conocimiento de esta realidad, desde la perspectiva de la participación de las personas como uno de los valores determinantes del éxito del proyecto empresarial.

Para ello, y en colaboración con Adegí, se desarrolla un procedimiento / metodología que permita:

- Analizar los modelos de organización y las culturas organizativas de las empresas de Gipuzkoa
- Delimitar las áreas relevantes de la cultura organizativa, así como las herramientas y modelos asociados
- Medir la implicación de las personas (encuesta a las empresas) en los modelos de organización de las empresas
- Valorar y examinar la implicación y participación de las personas en los modelos organizativos, mediante entrevistas a empresas referente.
- Analizar buenas prácticas internacionales de referencia, para su aplicación a las empresas guipuzcoanas
- Ofrecer una sistematización de resultados, desde la perspectiva de su utilidad para el colectivo empresarial y para el conjunto de la sociedad guipuzcoana
- Examinar la relación entre los modelos de organización, la implicación de las personas y la competitividad de las empresas guipuzcoanas
- Y orientar el conjunto del trabajo hacia la aplicación de los resultados al conjunto de las empresas guipuzcoanas y efectuar un seguimiento futuro de su evolución



# 2.

## Principales resultados: encuesta

## La participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa

El punto de partida es el conocimiento la situación de las personas con relación a la participación en la empresa. Para ello se ha realizado una encuesta a las empresas asociadas a ADEGI centrada en este papel de las personas en la comunicación interna, la caracterización de la formación, la participación en la gestión, la flexibilidad de la jornada y la gestión del tiempo, la implicación y motivación en el entorno laboral, como los ámbitos clave de la organización empresarial .

Esta consulta se articula se articula en tres niveles. En primer lugar, la valoración que hace la empresa con respecto del grado de avance de su organización; es la opinión subjetiva y espontánea. En segundo lugar, la disponibilidad y uso de un panel de 44 herramientas o acciones pertenecientes a estos cinco ámbitos; es la medida objetiva de la situación actual. Y, por último, la relevancia otorgada a cada uno de estos ámbitos en la consecución de los objetivos de la empresa.



### Empresas consultadas, según el segmento de empleo

Segmento de empleo	%
Hasta 20 empleos	31,9
De 20 a 49 empleos	30,6
De 50 a 99 empleos	19,4
De 100 a 249 empleos	9,7
250 y más empleos	8,3

### Empresas consultadas, según el segmento de empleo

Sector de actividad	%
Industria	62,0
Construcción	5,0
Serv. Empresas	13,1
Otros servicios	19,7

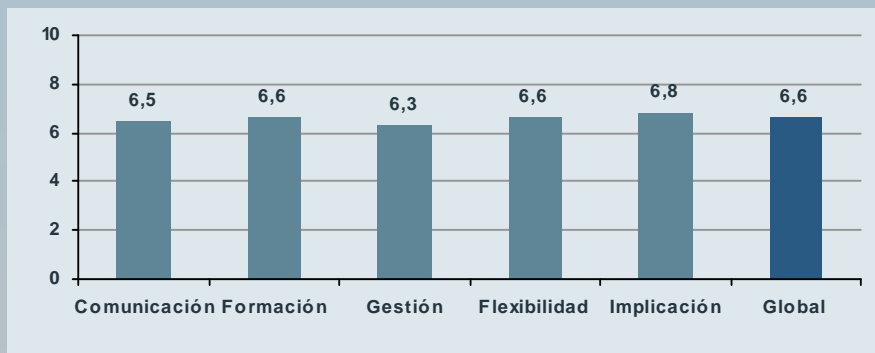
## La participación de las personas en el proyecto empresarial es determinante en el éxito empresarial El reto es ir implementando las acciones necesarias

Las empresas valoran el grado de avance de su organización con relación a la participación de las personas en cinco áreas: comunicación interna, participación en la formación y la gestión, flexibilidad de jornada y gestión del tiempo y motivación e implicación.

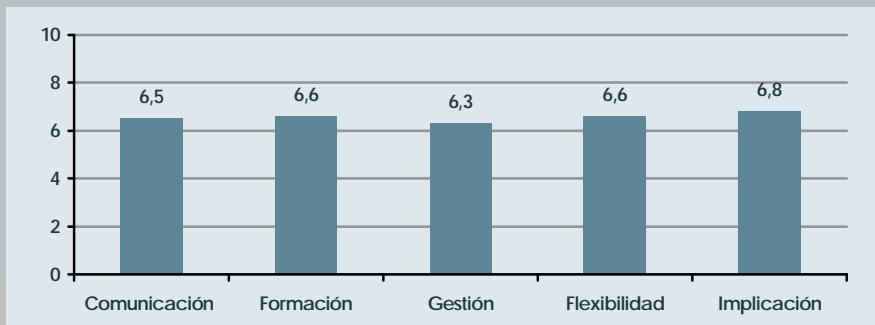
Cada uno de estos ámbitos obtiene puntuación entre 6,3 (gestión) y 6,8 puntos (implicación y motivación de las personas), de forma que el grado de avance conjunto percibido es de 6,6 puntos sobre 10.

El colectivo de empresas consultadas se compone de cuatro grandes grupos, desde poco hasta muy avanzadas (8,5/10). Una de cada cuatro empresas considera que su organización es bastante (22%) o muy avanzada (2%). Un tercio de las empresas muy avanzadas son de servicios a empresas.

Índice de percepción del avance de la organización, según ámbitos



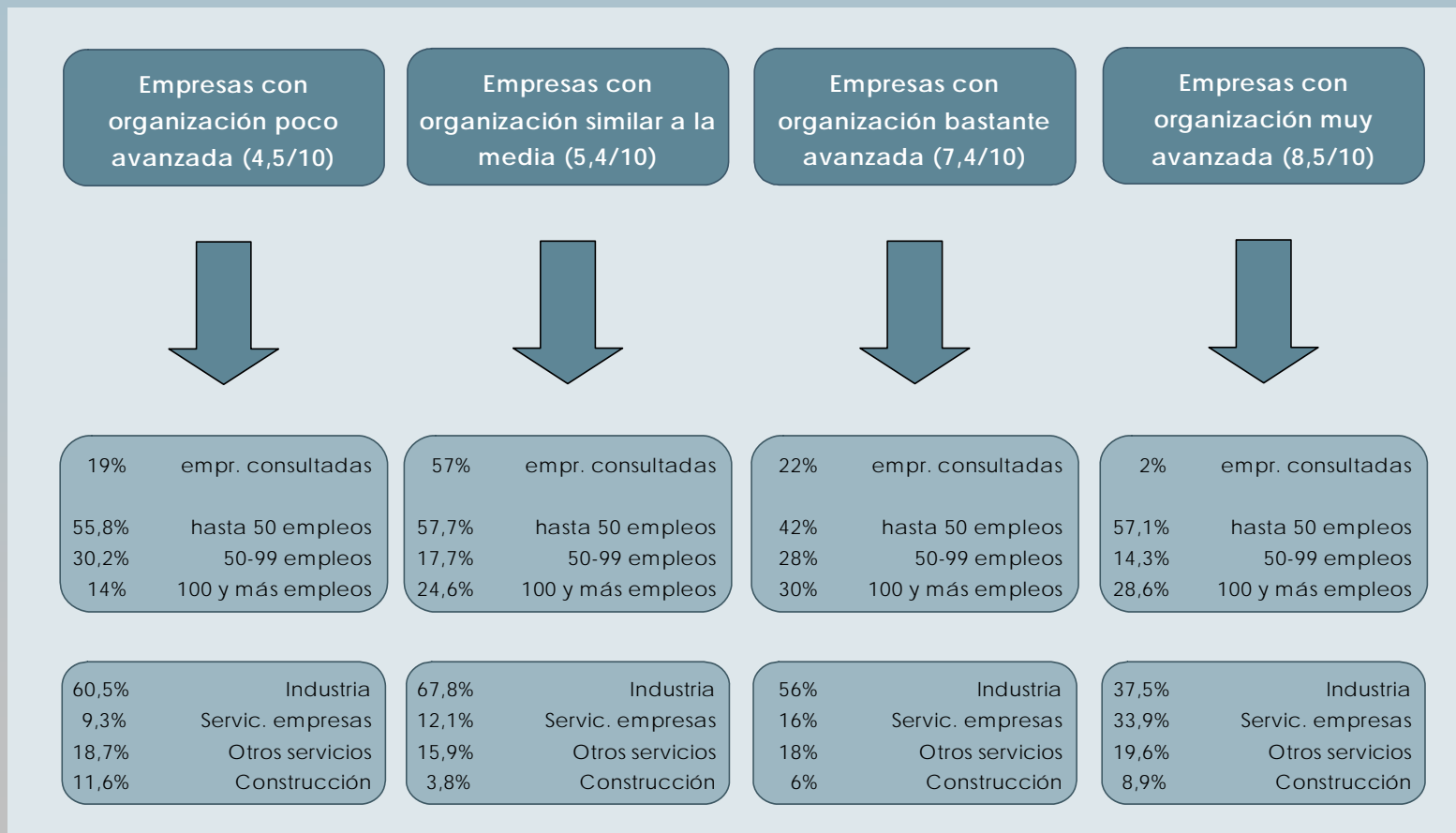
Índice del grado de avance de la organización, según tipo de empresa



Puntuación media, de 1 a 10, de menos a más avanzada.

Fuente: Elaboración de Ikei a partir de Encuesta a las empresas realizada en colaboración con Adegí.

### Caracterización de grupos, según el grado de avance de su organización





### Grado de implementación de las acciones de participación propuestas (1/2)

		% empresas que:			Índice sintético
		Si, siempre/ todos	Si, puntualmente/ parcialmente	No nunca/ nadie	
1	Comunicaciones por correo electrónico	59,0	31,3	9,7	7,5
2	Reuniones de equipos de trabajo, mismo departamento	54,4	36,7	8,8	7,3
3	Reuniones de equipos de distintos departamentos	44,2	47,8	8,0	6,8
4	Tablón de anuncios	44,1	40,5	15,4	6,4
5	Comunicación de los resultados de las auditorías y encuestas (calidad, innovación, satisfacción...)	40,0	40,9	19,1	6,0
6	Reuniones de la plantilla con la dirección	26,1	59,1	14,8	5,6
7	Buzón/canal de sugerencias	22,9	33,2	43,9	3,9
8	Red de comunicación: foros de diálogo y participación dentro de empresa	16,4	30,5	53,2	3,2
9	Boletín Informativo, revista interna, news periódica	21,9	14,0	64,2	2,9
10	Está especializada (persona, puesto, habilidades,..)	62,4	32,8	4,8	7,9
11	Se planifica con antelación	55,7	36,0	8,3	7,4
12	Se aborda en horario laboral	43,0	50,0	7,0	6,8
13	Se evalúa la satisfacción de las personas formadas	51,1	31,9	17,0	6,7
14	Se orienta a fomentar la polivalencia (mayoría plantilla)	41,0	39,3	19,7	6,1
15	Se evalúa el aprovechamiento de la formación adquirida	40,5	41,4	18,1	6,1
16	Las acciones formativas se comunican a todos	37,1	37,6	25,3	5,6
17	Es general y para toda la plantilla (idiomas, ofimática,...)	38,8	28,2	33,0	5,3
18	Los empleados participan en el diseño de la formación	22,8	50,0	27,2	4,8
19	Cuenta con sistemas de co-pago (formación específica)	13,3	43,1	43,6	3,5
20	Se ofrece tiempo libre retribuido (formación específicas)	11,5	38,9	49,6	3,1
21	Grupos interdep. (ventas/producción/innovación) con objetivos concretos	27,4	44,3	28,3	5,0
22	Comunicación general del plan de gestión/estratégico	31,9	35,0	33,2	4,9
23	Reparto de objetivos de facturación (departamentos, ...)	34,4	26,2	39,4	4,8
24	Comunicación general de los resultados económicos	33,5	27,7	38,8	4,7
25	Grupos (interdep.) para la definición del PG/PE	29,3	32,0	38,7	4,5
26	Actividad diaria mediante seguimiento de objetivos (PG)	23,9	37,8	38,3	4,3
27	Reuniones-participación (plantilla) en las decisiones	14,9	46,4	38,7	3,8

### Grado de implementación de las acciones de participación propuestas (2/2)

		% empresas que:			Índice sintético
		Si, siempre/todos	Si, puntualmente/parcialmente	No nunca/nadie	
28	Compensar horas entre jornadas (semanal, mensual,...)	38,4	41,5	20,1	5,9
29	Reducción de jornadas	33,8	42,7	23,6	5,5
30	Ampliar/reducir jornadas (bolsa de horas)	30,7	40,4	28,9	5,1
31	Las horas de entrada/salida son flexibles	23,5	52,2	24,3	5,0
32	Acciones facilitadoras de la co-responsabilidad familiar de las personas	21,8	35,5	42,7	4,0
33	Reuniones: duración establecida y restricciones (última hora , viernes tarde)	30,8	29,9	39,3	4,6
34	Trabajar en casa (parte de la jornada diaria, semanal,...)	4,0	28,7	67,3	1,8
35	Conocen sus posibilidades de carrera/promoción	28,5	51,3	20,2	5,4
36	Se evalúa el desempeño de las personas	29,3	48,9	21,8	5,4
37	Se realiza encuesta clima laboral y/o satisfacción	39,5	14,5	46,1	4,7
38	Objetivos según puesto de trabajo/persona	21,7	47,0	31,3	4,5
39	Participación en el diseño de estrategias (ventas, innovación, calidad,...)	12,7	59,6	27,6	4,3
40	Existen sistemas de retribución variable en función de los resultados de la empresa	21,2	36,7	42,0	4,0
41	Grupos de trabajo específicos que monitorizan las estrategias (ventas, innovación, calidad,...)	11,9	52,9	35,2	3,8
42	Existen sistemas de retribución variable (objetivos personales, de grupo,...)	14,5	40,4	45,2	3,5
43	Se crean grupos de mejora/resultados de la encuesta clima laboral	19,7	22,4	57,9	3,1
44	Participación de las personas en el accionariado	4,8	21,1	74,1	1,5

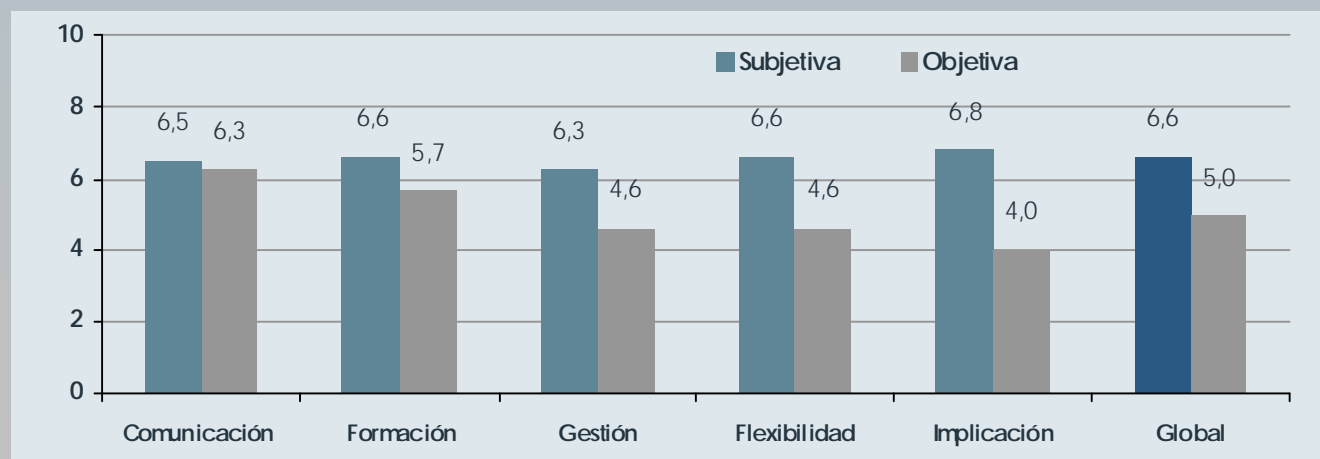
## Medida objetiva: disponibilidad y uso de herramientas de participación

La medida objetiva del grado de avance de la organización con relación a la participación de las personas se sustenta la difusión y uso de 44 herramientas articuladas en torno a los cinco ámbitos de la organización. El resultado que sintetiza esta evaluación es de 5/10 de resultados.

Es el resultado de la mejor implementación de las medidas de comunicación y formación, frente a las de participación en la gestión, flexibilidad e implicación y participación de las personas.

En general, en los cinco ámbitos propuestos con relación al desarrollo de la organización, existe esta diferencia entre la percepción de su situación (6,6/10) y la evaluación realizada (5/10). Esta diferencia es pequeña en el ámbito de comunicación (6,5 y 6,3) y formación (6,6 y 5,7) pero se amplía en los otros ámbitos, especialmente en la implicación y motivación de las personas (6,8 y 4,0).

**Índice sintético subjetivo (percepción del grado de avance) y objetivo (de la implementación de medidas de participación), según ámbitos**



Puntuación media, de 1 a 10, de menos a más avanzada.

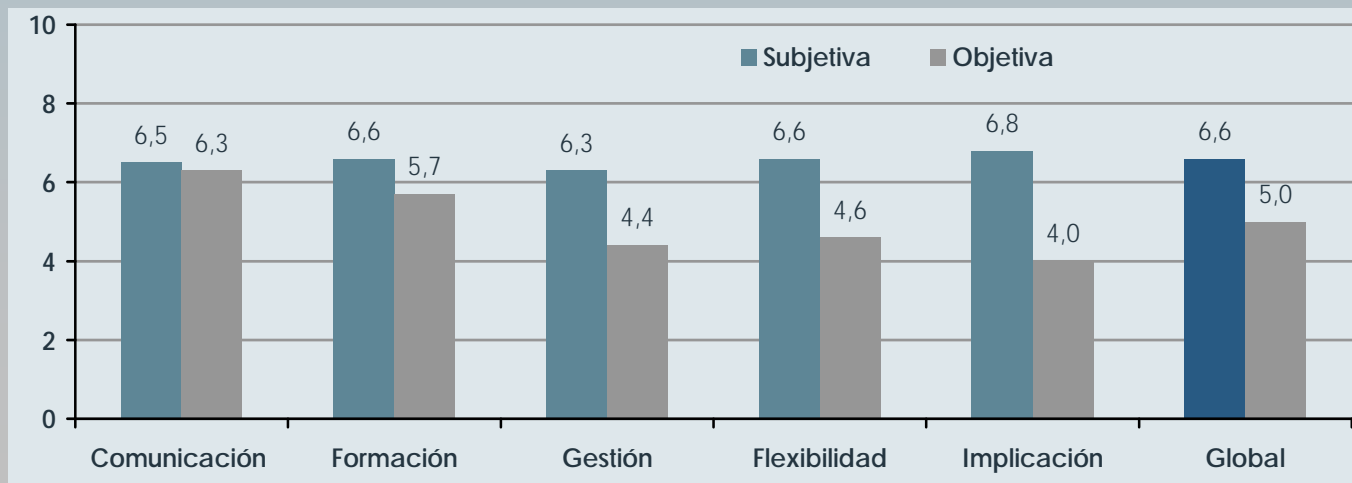
Fuente: Elaboración de Ikei a partir de Encuesta a las empresas realizada en colaboración con Adegi

## Medida objetiva: disponibilidad y uso de herramientas de participación

La medida objetiva del grado de avance de la organización con relación a la participación de las personas se sustenta la difusión y uso de 44 herramientas articuladas en torno a los cinco ámbitos de la organización. El resultado que sintetiza esta evaluación es de 5/10. Es el resultado de la mejor implementación de las medidas de comunicación y formación, frente a las de participación en la gestión, flexibilidad e implicación y participación de las personas.

En general, en los cinco ámbitos propuestos con relación al desarrollo de la organización, existe esta diferencia entre la percepción de su situación (6,6/10) y la evaluación realizada (5/10). Esta diferencia es pequeña en el ámbito de comunicación (6,5 y 6,3) y formación (6,6 y 5,7) pero se amplía en los otros ámbitos, especialmente en la implicación y motivación de las personas (6,8 y 4,0).

Índice sintético subjetivo (percepción del grado de avance) y objetivo (de la implementación de medidas de participación), según el grado de desarrollo de la empresa



Puntuación media, de 1 a 10, de menos a más avanzada.

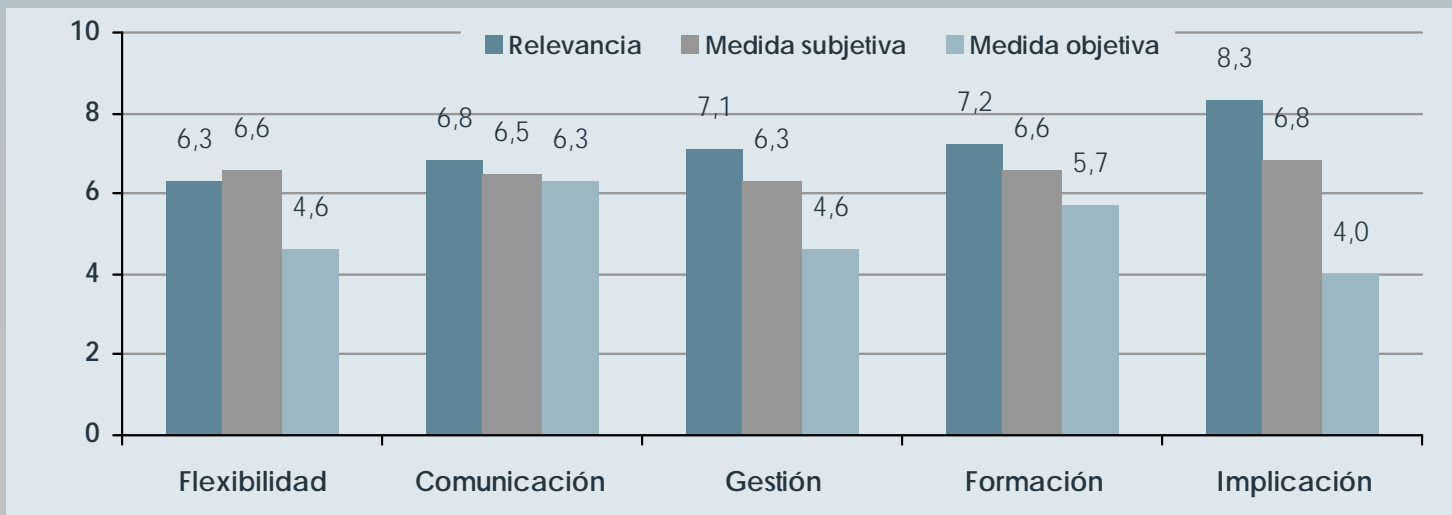
Fuente: Elaboración de Ikei a partir de Encuesta a las empresas realizada en colaboración con Adegi

## Contraste: relevancia, medida subjetiva y medida objetiva

Las empresas consideran que estos cinco ámbitos de participación de las personas son muy relevantes (7,1/10) en la consecución de sus objetivos. Concretamente, al menos una de cada dos empresas considera que la comunicación interna, la formación, la participación en la gestión y la flexibilidad de la jornada son bastantes o muy relevantes para alcanzar sus objetivos, destacando la implicación y la motivación.

Conjuntamente, para las empresas consultadas dichos ámbitos de participación de las personas son bastante relevantes (7,1/10), muy por encima del grado de avance que se otorgan (valoración subjetiva, 6,6) y la implementación de herramientas concretas (evaluación objetiva, 5).

### Índice sintético de relevancia, de medida subjetiva (percepción del grado de avance) y objetiva (de la implementación de medidas de participación), según ámbitos



Puntuación media, de 1 a 10, de menos a más avanzada.

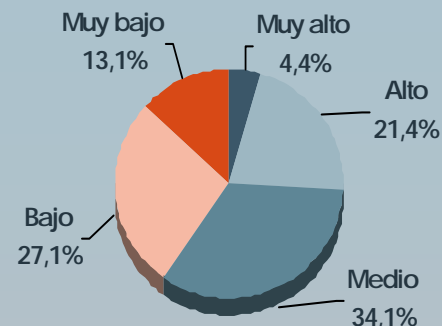
Fuente: Elaboración de Ikei a partir de Encuesta a las empresas realizada en colaboración con Adegi

## Cumplimiento de objetivos

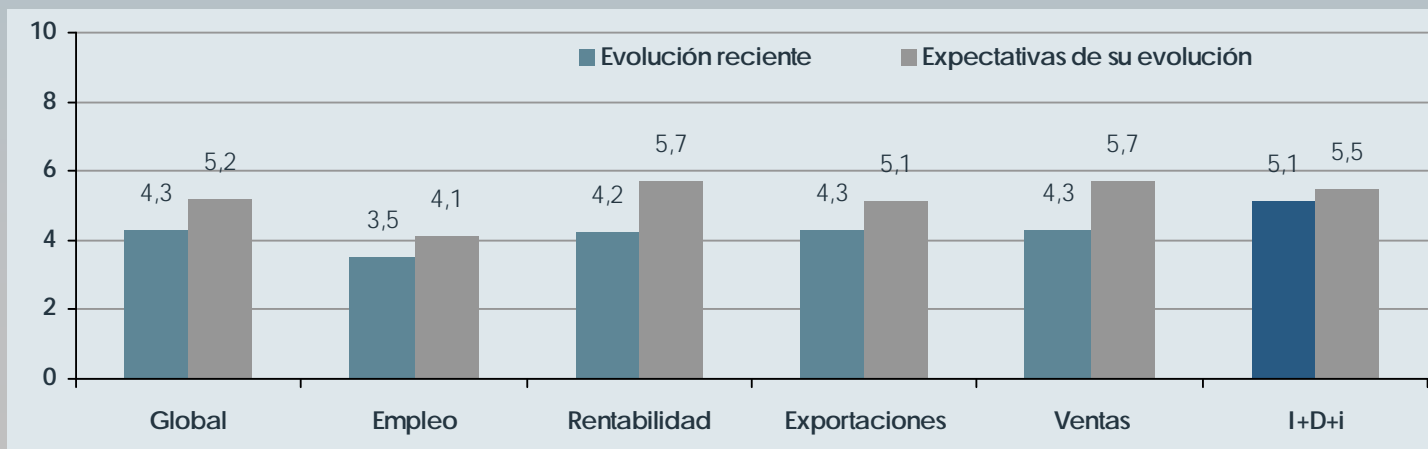
Los últimos tres años han sido, en general muy difíciles. Frente a variables concretas (ventas, rentabilidad, empleo, exportaciones, I+D+i), al menos un tercio de las empresas no han crecido nada. Pero, una de cada cuatro considera que ha crecido bastante o mucho.

El resultado agregado de este pasado reciente para el conjunto de las empresas es de 4,3 puntos sobre 10. Las perspectivas de estas mismas variables mejoran sensiblemente para los próximos años, con una valoración conjunta de 5,3 puntos.

Empresas según el cumplimiento de sus objetivos



Índice de evolución reciente y de expectativas, según variables



Puntuación media, de 1 a 10, de menos a más avanzada.

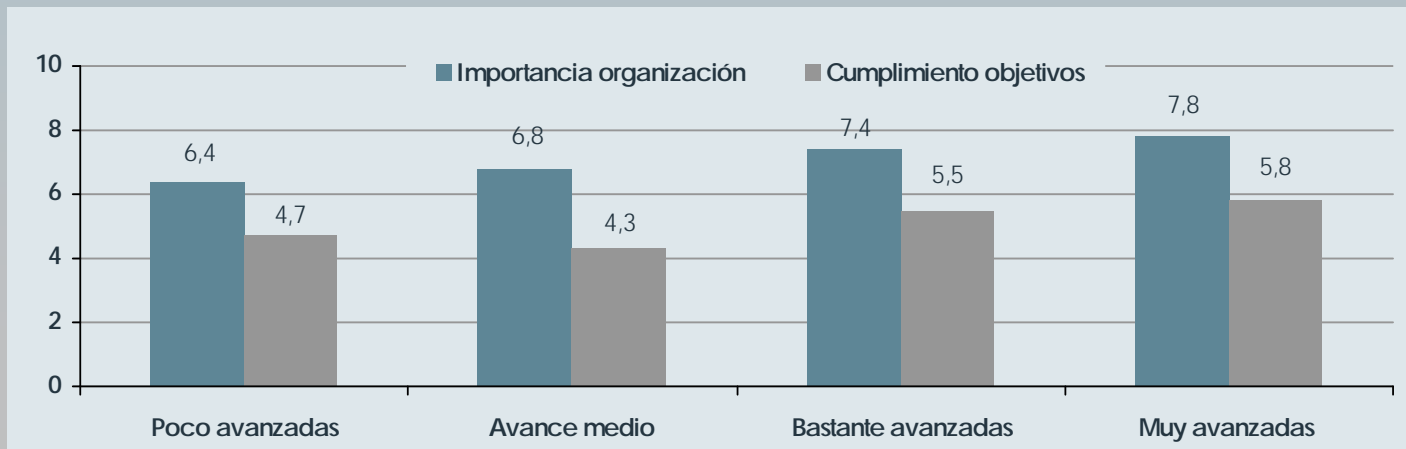
Fuente: Elaboración de Ikei a partir de Encuesta a las empresas realizada en colaboración con Adegí

### Las empresas avanzadas han tenido y esperan mejores resultados

Las empresas más avanzadas son las que obtienen mejores resultados en su evolución reciente (4,8) y expectativas (5,8), seguidas de las que se consideran bastante avanzadas (4,5 y 5,4). Sin embargo, las empresas con menor grado de desarrollo de su organización registran un incumplimiento de objetivos mayor (3,6 y 3,9) y mantienen una peor expectativa (4,3 y 4,8).

Por lo tanto, en la medida en que la empresa está más desarrollada con relación a la implicación de las personas no sólo ha conseguido mejores resultados sino que también los anticipa.

Índice de importancia/relevancia de la organización y cumplimiento de objetivos, según grado de avance de la empresa



Puntuación media, de 1 a 10, de menos a más relevante.

Fuente: Elaboración de Ikei a partir de Encuesta a las empresas realizada en colaboración con Adegi



# 3.

## Benchmarking, iniciativas de interés



## Benchmarking de iniciativas de interés: la participación de las personas en las empresas

La participación de los trabajadores en las organizaciones es una de las propuestas europeas para mejorar la competitividad de las empresas. Existe un particular interés por la profundización en nuevos modelos organizativos de las empresas, nuevas formas que favorezcan por una parte la implicación del empleado, pero también que permitan conseguir organizaciones creativas, innovadoras y donde se promueve la participación de todos los trabajadores.

Existe una amplia experiencia europea que recoge las iniciativas orientadas a la mayor participación de los trabajadores en las organizaciones.

En este contexto, son varias las iniciativas que tanto desde la propia Comisión Europea, como a través de otros órganos dependientes u otras entidades se vienen desarrollando en el contexto europeo con el objetivo de promover la participación de los trabajadores y su implicación de manera activa en las empresas.

A continuación se presentan algunas de las principales iniciativas que se están desarrollando en la actualidad, y que dan muestra de la sensibilidad europea en la búsqueda de nuevos modelos organizativos que impliquen a las personas.

- **Marco europeo para la promoción de la participación financiera de los trabajadores**
- **EPI, Índice europeo de participación (The European Participation Index)**
- **Worker-participation.eu. Portal web de la Comisión europea para la difusión de políticas para la participación de los trabajadores**
- **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo**
- **Otras iniciativas**

### Marco europeo para la promoción de la participación financiera de los trabajadores

Marco comunitario europeo para fomentar la participación financiera de los trabajadores en los beneficios y los resultados de las empresas. En ella se detallan los principios generales de participación financiera, los obstáculos existentes y las medidas que deben adoptarse para una mayor difusión de la participación financiera.

La Comisión Europea agrupa en su Comunicación la participación financiera en dos grandes grupos:

- **Participación en beneficios**, que supone un reparto de los beneficios de la empresa entre los proveedores de capital y la mano de obra,
- **Participación en el accionariado**, que supone una participación indirecta de los trabajadores en los resultados de la empresa, por la recepción de dividendos o una revalorización del capital del trabajador.

Según la Comisión, los principios generales que deberán guiar, en todo caso, las iniciativas de incorporación de los trabajadores en la participación de las empresas deberían ser las siguientes:

- Procesos de participación voluntaria,
  - ...de extensión a todos los trabajadores,
  - ...donde prime la claridad y transparencia en la información aportada,
  - y se utilicen preferencialmente fórmulas predefinidas vinculadas a resultados de las empresas,
- Procesos de aplicación regular (recompensando el compromiso a largo plazo y lealtad del trabajador), y
  - ...evitando los riesgos para los trabajadores derivados de la coyuntura económica.
  - Y siempre realizando la distinción entre salarios y sueldos e ingresos derivados de los planes de participación,
  - y posibilitando en todo momento la compatibilidad del modelo de participación con la movilidad de los trabajadores

### EPI, Índice europeo de participación (The European Participation Index)

En comparación con otros aspectos de las relaciones laborales, la participación de los trabajadores carece de indicadores cuantitativos que se puedan utilizar de manera uniforme en el conjunto de organizaciones, lo que dificulta la investigación comparativa y sintética de esta realidad.

Fruto de esta situación, el Instituto Sindical Europeo (ETUI, European Trade Union Institute) ha establecido recientemente (en 2009 en su primera versión, y con posterioridad, en 2010, en su segunda versión) las bases para la definición de un nuevo indicador sintético multi-dimensional que facilite el conocimiento integral del grado de participación de los trabajadores en las organizaciones y su comparación internacional.

El indicador propuesto por ETUI es un índice que resume tanto el cumplimiento de los derechos formales de los trabajadores en cuanto a participación en los procesos habituales de la empresa, como el grado de participación "extra" de éstos.

Para ello el indicador fija **3 niveles de aproximación**:

- la participación de los trabajadores en el consejo u órganos rectores de la empresa,
- la participación del trabajador a nivel de establecimiento/planta (para la toma de decisiones que afectan a la organización del trabajo, plazos...)
- Y finalmente, el nivel de participación de los trabajadores en **los procesos de negociación colectiva** de la empresa y sectoriales, la densidad sindical, etc.

Los tres componentes cuentan con igual ponderación, y utilizan para su composición indicadores contemplados en la Estrategia Europa 2020.

### Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Participación de los trabajadores

**Eurofound**, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, es un organismo de la Unión Europea cuyo objetivo es el análisis y su contribución a instaurar mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.

Entre los ámbitos de análisis y actuación de la fundación se encuentra la incorporación de los trabajadores a la organización de las empresas, los modelos de participación existentes.

La participación de los trabajadores, en una u otra forma, es uno de los ámbitos clave de análisis de Eurofound. En los últimos años Eurofound viene explorando el grado de participación y los distintos modelos de participación de los trabajadores en las organizaciones, como uno de los aspectos que más influyen en la existencia de buenas relaciones laborales y calidad de vida del trabajador.

En este sentido, la principal iniciativa que desarrolla Eurofound es la **Encuesta anual sobre condiciones de trabajo en las empresas europeas**, en la que se aborda, entre otros temas, la participación de los trabajadores.

Más concretamente, en la última edición de este informe se exploran los vínculos entre una amplia gama de prácticas laborales y la consecución de organizaciones sostenibles. El informe desarrolla un marco teórico y analítico de los nuevos modelos de organización en los que se perfilan como principales claves de éxito las **capacidades/habilidades de las personas**, la **motivación de los trabajadores** y la **existencia de una oportunidad concreta** para el desarrollo del nuevo modelo.

En esta línea, otra de las iniciativas impulsadas desde Eurofound es el programa **EPOC (Employee Direct Participation in Organisational Change)**, el cual, a través de encuestas periódicas a las empresas, permite monitorizar la situación actual de la participación de los trabajadores en las empresas europeas. La encuesta se realiza en diez países de la UE (Dinamarca, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Países Bajos, Portugal, España, Suecia, Reino Unido) con el fin de examinar el grado de participación directa de los trabajadores, su desarrollo económico y efectos sociales en las organizaciones y sociedad en general.

### Worker-participacion.eu. Portal web de la Comisión europea para la difusión de políticas para la participación de los trabajadores

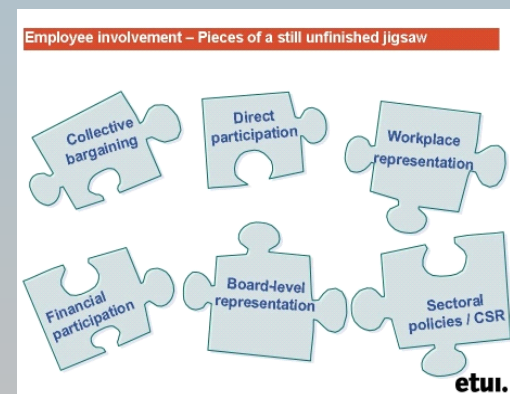
Fruto de los objetivos propuestos en su Comunicación para el fomento de la participación de los trabajadores en las empresas, en los que establece la necesidad de intensificar las acciones de difusión en torno a estas medidas, se creó en 2007, en colaboración con el Instituto Sindical Europeo, el website **Worker-participacion.eu**.

Con este portal web, que realiza las funciones de observatorio, se pretende dar respuesta a la creciente necesidad de acceso a información precisa sobre aquellas iniciativas, políticas, medidas y noticias de interés que a nivel europeo se dan en el ámbito de la participación de los trabajadores en las organizaciones.

El portal web apoya este punto de vista holístico, proporcionando información actualizada continuamente sobre las distintas formas de participación de los trabajadores en las organizaciones: negociación colectiva, participación accionarial, representación sindical, participación en beneficios, representación en consejos, y políticas sectoriales de participación.

El sitio web está destinado a contribuir a un mejor entendimiento mutuo entre organizaciones, trabajadores y Administración, ofreciendo información básica sobre los modelos de organización y participación de o trabajadores en los distintos estados miembros de la UE, legislación vigente, organizaciones involucradas, así como otras herramientas de participación existentes.

Además de información estadística, documentación, informes y casos reales de buenas prácticas, en el portal web también puede encontrarse interesantes ejercicios de prospectiva, con los que se pretende avanzar nuevos modelos de participación de los trabajadores del futuro.





# 4.

## Estudios de caso

## El factor ejemplo, como movilizador de la participación de las personas en las organizaciones

La implementación de la participación en la organización empresarial es, en gran medida, el resultado de la trayectoria de cada empresa. Para completar los resultados de este estudio y sobre todo, con la idea de aportar valor para las empresas se han realizado cuatro estudios de caso.

Las empresas colaboradoras son diferentes en casi todo: desde su ubicación, producto, sector de actividad y/o trayectoria. Pero comparten un hecho común: son empresas próximas al tejido guipuzcoano porque son PYMES. Han colaborado **Alcorta Forging Group**, **Inquitex S.A**, **Lazpiur S.A.**, **Grupo Spyro** y **Grupo UVESCO**.



En cada uno de ellos se trata de reflejar aquellas cuestiones que ponen de manifiesto la implicación efectiva de las personas en cada proyecto empresarial y en algún aspecto concreto, de forma que no son versiones diferentes de una misma cuestión sino cuestiones diferentes, inherentes a cada empresa, y que cada una de ellas ha resuelto a partir de la participación de las personas.

(ver en documento completo)



#### Claves del estudio de caso

- Punto de partida: **EMPRESA FAMILIAR GUIPUZCOANA**
- Cambio de paradigma: **PARTICIPAR**
- Proceso de participación: **ABIERTO y CONSENSUADO**
- Implicación personal: **VALORES COMPARTIDOS**
- Objetivo para todas las personas: **FIABILIDAD**



#### Claves del estudio de caso

- Punto de partida: **RECUPERAR LA ACTIVIDAD Y LA SOLVENCIA**
- Implicación de las personas: **LA IMPORTANCIA DE LA CREDIBILIDAD**
- Herramientas de comunicación: **CONOCER, COMPRENDER, TRANSMITIR**
- Modelo de gestión en transición: **ORGANIZACIÓN VERTE-BRADA Y TRANSVERSAL**



### Claves del estudio de caso

- Objetivo de la empresa: **GESTIÓN COMERCIAL EXPANDIDA**
- Proceso de aprendizaje: **EL PAPEL DE LAS PERSONAS**
- Modelo de organización flexible: **LIDERAZGO ABIERTO A LA PARTICIPACIÓN**
- Base de la confianza: **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN TRANSPARENTE**
- Interacción entre personas: **EQUIPOS AUTOGESTIONADOS**
- Gestión de las personas: **CAPACIDADES Y RECONOCIMIENTO**
- Reto actual: **ACCION COMERCIAL EXPANDIDA**



#### Claves del estudio de caso

- Característica principal: **LIDER EN SOFTWARE DE GESTIÓN**
- Participación de las personas: **INFORMACIÓN, CALIDAD E INNOVACIÓN**
- Las personas y sus resultados: **SISTEMA DE INCENTIVOS**
- Revisión del sistema de incentivos: **CULTURA DE CAMBIO**



#### Claves del estudio de caso

- Empresa de distribución: **2.500 PERSONAS EN TRES COMUNIDADES AUTÓNOMAS**
- Valores clave: **COMPROMISO Y HONESTIDAD**
- Herramientas facilitadoras: **COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN**
- Oportunidad de futuro: **ESTABILIDAD Y CONSOLIDACIÓN**





# 5.

## Conclusiones

### Principales conclusiones

Este estudio se basa en la realización de una amplia consulta a las empresas, realizada con la colaboración de ADEGI, que establece la conexión entre las organizaciones avanzadas, la participación de las personas y la consecución de los objetivos de las empresas.

Los ámbitos de participación considerados son la comunicación interna, la formación, la gestión, la flexibilidad y gestión del tiempo y la implicación y motivación de las personas

El punto de partida es la percepción de las empresas con relación al grado de avance de su organización (visión subjetiva) a lo que se suma la implementación de acciones concretas (visión objetiva) y la relevancia de cada uno de estos ámbitos en la consecución de los objetivos de la empresa. Está claro que:

- **La participación de las personas es relevante en la consecución de los objetivos de la empresa, que tiene una relativa buena imagen de sí misma (6,3/10). Pero, no obstante una todavía relativamente baja implementación efectiva (5/10).**
- **Eso sí, las empresas más avanzadas son las que registran mejor implementación y las que alcanzan en mayor medida sus objetivos.**

Cada organización tiene su proceso de apertura a la participación. De hecho, la participación de las personas en la organización empresarial es un eje claro de trabajo en el marco europeo y responde a una preocupación creciente desde las organizaciones empresariales, que buscan estrategias que sumen las capacidades de las personas.

Finalmente y como conclusión, cabe destacar que la participación de las personas en las organizaciones requiere de la actitud abierta y proactiva que ha caracterizado a las PYMES guipuzcoanas en la incorporación de otras facetas, como la internacionalización, la innovación o la calidad. Más aún, las empresas las abordan porque precisamente cuentan con la implicación y la participación de las personas.