



GUÍA NUEVA CULTURA DE EMPRESA



PORQUÉ Y PARA QUÉ LA PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

Nº6, 01.07.14

!! Para comprometer a las personas con el futuro de la empresa, ADEGI te recomienda que les hagas partícipes de los resultados empresariales:

- 1.- Antes de establecer un sistema de participación en resultados, tienes que **tener claro su objetivo** y comunicarlo.
- 2.- La transparencia es fundamental. Por ello, preguntate: **¿Esta la empresa preparada para ser transparente?**
- 3.- **El interés común existe**, la empresa es de todos/as. Tienes que conseguir que este planteamiento sea creíble.
- 4.- **Reflexiona para qué lo quieres poner en marcha:**
 - Para **hacer a las personas partícipes del proyecto**, compartiendo la visión de la empresa. Si la empresa gana, ganamos todos.
 - **Para alinearles** con los objetivos estratégicos y comprometerles con su futuro.
 - **Adaptar y flexibilizar los costes** en función de la situación o marcha de la empresa. Compartir resultados supone también compartir el riesgo.
 - Cambiar las **dinámicas de trabajo hacia la colaboración** en favor de objetivos y necesidades globales.
 - **Orientar hacia el cliente y los resultados.**
- 5.- Podrás plantear una participación en **resultados si previamente has recorrido un proceso** que haya implicado:
 - Haber **trabajado en su diseño**.
 - Haber comenzado **siendo generoso**, dando.
 - **Informar de manera permanente, sistemática y transparente** sobre la marcha de la empresa y su evolución.
 - **Mejorar la comunicación**, no sólo informando también escuchando y recogiendo opiniones.
 - Hacer a las personas partícipes del proyecto: **compartiendo visión, objetivos, tareas, toma de decisiones...**
 - **Formar a las personas sobre temas económicos**, cuenta de resultados, mercado, competitividad, etc.
 - **Desarrollar profesionalmente a las personas.**
- 6.- Es un camino que hay que **recorrer poco a poco y de manera personalizada**.
- 7.- El sistema debe ser **adaptable** a las necesidades de cada momento tiene que ser **revisable y modificable** por parte de la empresa.
- 8.- Tiene que estar **bien estructurado, comunicado y compartido**.

A partir de Septiembre os haremos llegar modelos concretos de participación en resultados que ADEGI recomienda.

 **GUARDAR E IMPRIMIR**

 **VER LA GUÍA**

 **VER HISTÓRICO**

¡Esto funciona!



Empresa con una larga trayectoria industrial y compuesta por más de 100 trabajadores. A lo largo de todos estos años de andadura ha pasado por varios cambios en la propiedad y en la actualidad hay directivos y gestores de la empresa que forman parte de ella.

Cuentan con un comité de empresa que está integrado por las cuatro centrales principales.

Hace aproximadamente 15 años, comenzaron un proceso de participación de los trabajadores/as en la empresa. Eran conscientes de que venían de un proceder tradicional y que **tenían que trabajar la credibilidad y la transparencia.**

Comenzaron a informar y enseñar la cuenta de resultados de la empresa a los representantes de los trabajadores/as. Con una periodicidad mensual, éstos conocían la evolución de la empresa.

Posteriormente cada cuatro meses se informaba a la totalidad de la plantilla, y se proporcionaba información sobre la evolución del negocio así como información específica y detallada de la cuenta de resultados.

En esta **época de bonanza** pusieron en marcha un sistema de participación en resultados. Porque vieron la importancia de comprometer a la plantilla con los objetivos de empresa.

La negociación con el comité de empresa no fue fácil en sus inicios. En la actualidad el sistema es bien acogido por la plantilla y se han superado las trabas del comienzo.

Desde siempre, el incremento salarial se ligaba al IPC más un diferencial, el sistema actual tiene como **objetivo ligar el incremento a la existencia del beneficio empresarial generado entre TODOS.** Garantiza el IPC y adicionalmente reparte entre todos los trabajadores una parte significativa del beneficio. En el caso de grandes pérdidas o pérdidas continuadas, no se aplica el IPC, recuperándose éste en el futuro cuando existan beneficios de todo lo "perdido".

El sistema evolucionó de la siguiente manera:

I. En la fase inicial de la implantación del sistema **la empresa quiso ser generosa** con la idea de invertir en credibilidad futura, de tal manera que los trabajadores/as participaban en resultados **aún cuando el beneficio fuera de un euro** para que vieran que **no había ni trampa ni cartón.** Conseguir el compromiso de las personas lleva su tiempo, la credibilidad no se consigue de la noche a la mañana.

II. En una **segunda fase** el sistema evolucionó y en la actualidad se establecen **unos tramos** para activar el sistema y para establecer un baremo de reparto. En caso de que no haya beneficio no se reparte variable y cuando la empresa obtiene beneficio los trabajadores obtienen también más.

¿Cuáles han sido las claves?

- La participación en resultados **no se realizó de forma aislada**, sino que se integra en una estrategia general de fomento del compromiso de la plantilla con la empresa a través de la comunicación y la participación en muchos aspectos de la gestión.
- **Acompañar** la puesta en marcha de la participación en resultados **con un aumento de transparencia** de cara a la Representación Legal de Trabajadores y al conjunto de la plantilla.
- **Dedicar esfuerzo en explicar el sistema y la cuenta de resultados.**
- Para favorecer la confianza, en algunos **momentos clave, han sido generosos**, como por ejemplo, en el comienzo, cuando bastaba con obtener resultados para repartir e incluso repartir más de lo acordado por haber tenido mejores resultados de lo esperado.
- Ser conscientes de que **conseguir el compromiso lleva su tiempo**
- **Establecer unos tramos de consecución** de resultados que condicionan el reparto
- **Comenzar en años de bonanza** y siendo generosos. El sistema se ha ido revisando y adaptando.