

# Experimentación en participación GipuzkoaLab

## Documento de recopilación de aprendizajes

Junio de 2017



**ETORKIZUNA ERAIKIZ**  
EL FUTURO DE GIPUZKOA



**ORAIN  
GIPUZKOA**

## Introducción

Perfil de las empresas participantes

Conclusiones y aprendizajes

El presente documento recoge de manera agregada las principales conclusiones y aprendizajes extraídos de los proyectos de experimentación en participación de las personas trabajadoras. Las ideas a continuación presentadas han sido fruto de un proceso de seguimiento coordinado por la empresa B+I Strategy, en el que se han analizado fichas descriptivas de las experiencias, se han mantenido conversaciones y reuniones individuales con las organizaciones dinamizadoras de los proyectos de experimentación y se ha organizado una reflexión grupal con las 10 empresas participantes.



### OBJETIVO

Análisis de información de los distintos proyectos de experimentación: perfil de la empresa, motivos principales de impulso de la participación, metodología de trabajo, etc.<sup>1</sup>

Profundización en el conocimiento de las distintas experiencias: resultados de la fase diagnóstica, barreras y palancas detectadas, líneas de actuación definidas...

Detección de aprendizajes para las propias empresas participantes y la Diputación Foral de Gipuzkoa.

1) En el apartado de anexo se encuentran las fichas descriptivas utilizadas para facilitar el seguimiento y la recogida de información relativa a las distintas experiencias de participación.

La experimentación en participación de las personas trabajadoras es una de las principales líneas de actuación de la Estrategia de participación 2016-2019 de la DFG-GFA y se enmarca en el programa GipuzkoaLab de la iniciativa Etorkizuna Eraikiz, orientada a la puesta en marcha de proyectos estratégicos para el futuro deseado Gipuzkoa: un territorio más moderno, abierto, participativo y con menor desigualdad económica y social.



Además de extender la participación a más empresas y personas, las experiencias tienen también como objetivo IDENTIFICAR las diferencias / semejanzas del impulso de la participación en distintas tipologías de empresas y ACTUAR sobre la base del aprendizaje para la Diputación Foral de Gipuzkoa y la propias empresas.

### OBJETIVOS GENERALES DE LA EXPERIMENTACIÓN

Impulsar que **empresas de distintas casuísticas** avancen en proyectos innovadores de participación de sus personas trabajadoras (en sus distintos niveles), y extraer aprendizajes útiles para el conjunto

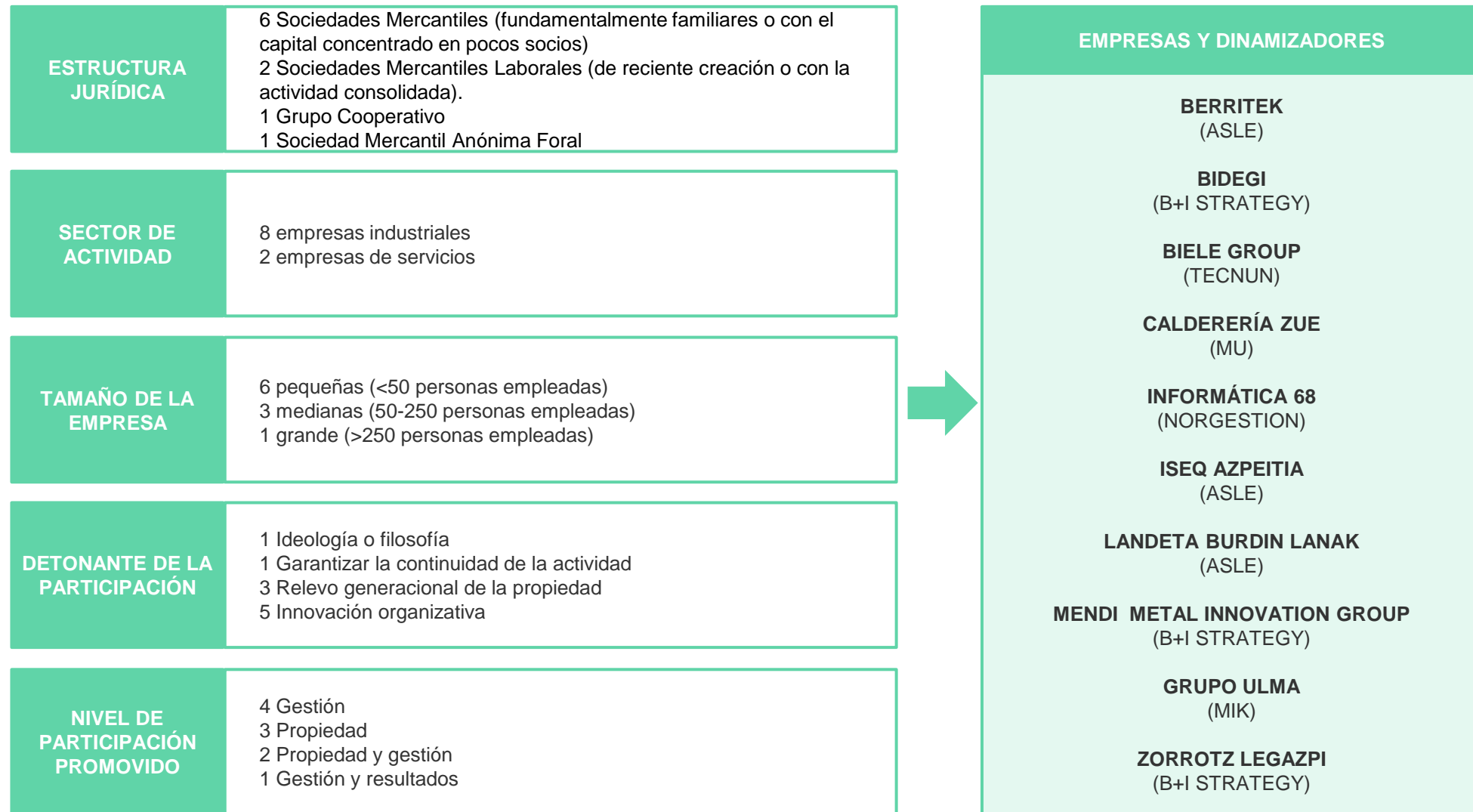
- **Favorecer la participación** en sus distintos niveles (financiera y/o de gestión) **en más empresas** de Gipuzkoa.
- **Extraer lecciones aprendidas** del impulso de la participación en distintas tipologías de empresas.
- Ensayar las distintas **herramientas disponibles** por parte de la DFG para promover la participación, y **adaptarlas mejor** a las necesidades de las empresas y a las distintas casuísticas.
- **Compartir los aprendizajes** con otras empresas y agentes.
- Identificar **nuevas actuaciones que desde la DFG** se pueden poner en marcha para dar continuidad a la promoción de la participación.

Introducción

**Perfil de las empresas participantes**

Conclusiones y aprendizajes

Las empresas participantes son variadas en cuanto a estructura jurídica, sector de actividad, tamaño, perfil de la propiedad, detonante de la participación y nivel de la participación (gestión, resultados y/o propiedad) que se deseaban promover.



Introducción

Perfil de las empresas participantes

**Conclusiones y aprendizajes**



Las empresas coinciden en que promueven la participación con el objetivo de mejorar el bienestar de sus personas y al mismo tiempo reforzar la competitividad de sus organizaciones. Adicionalmente, consideran que la participación puede contribuir al arraigo de sus empresas al territorio.

	MOTIVOS PRINCIPALES DE IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN <sup>1</sup>
MOTIVOS COMPARTIDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la <b>implicación y sentido de pertenencia</b> de las personas de distintos perfiles de la organización.</li> <li>• Generar mayor <b>compromiso</b> con el proyecto compartido y <b>alinear los intereses</b> de la empresa y de las personas trabajadoras.</li> <li>• <b>Buscar el bienestar de las personas en la organización</b>, como factor determinante de la competitividad empresarial</li> </ul>
PARA EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una <b>mayor autonomía y participación de las personas en la toma de decisiones</b> operativas y/o estratégicas.</li> <li>• <b>Avanzar en transparencia y reforzar la comunicación</b> (fundamentalmente entre la dirección y el resto de personas de la organización) y <b>la coordinación interna</b>.</li> <li>• Mejorar el <b>clima laboral</b> y generar un <b>entorno de trabajo más atractivo</b>.</li> </ul>
PARA EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN EN PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar con anticipación el <b>relevo progresivo de la propiedad</b>.</li> <li>• <b>Facilitar la salida de algunas personas socias</b> y la rentabilización de su inversión.</li> <li>• Favorecer la <b>retención del talento</b>.</li> </ul>

1) Las conclusiones se presentan de manera agregada por nivel de participación promovido. No se han podido extraer aprendizajes por detonante de la participación, debido al limitado número de empresas consideradas en algunos de ellos y por las particularidades y diferencias existentes entre las empresas de un misma casuística.

Para alcanzar dichos objetivos, las empresas han definido una serie de líneas de actuación orientadas al refuerzo y aumento de la participación en gestión o en propiedad de las personas trabajadoras. Algunas de ellas, como el refuerzo de la comunicación, el intercambio de información y la formación de las personas son comunes en la promoción de los distintos niveles de participación.

LINEAS DE ACTUACIÓN DEFINIDAS	
<b>PARA EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilización en valores y principios participativos.</b></li> <li>• <b>Formación en habilidades</b> (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de reuniones), <b>financiera</b> (Balance de resultados, cuentas anuales, indicadores económico-financieros) y en ocasiones también <b>técnica</b> (gestión productiva), para una mayor participación en gestión.</li> <li>• Generación de <b>mecanismos para la comunicación e intercambio de información, sugerencias y aprendizajes.</b> Creación de presentaciones más visuales, sistematización de reuniones periódicas, incorporación de paneles informativos, diseño de blogs interno y buzones de sugerencias, organización de sesiones internas para compartir conocimiento, entre otros.</li> <li>• <b>Revisión de la estructura organizativa y configuración de equipos de trabajo</b>, con funciones y responsabilidades claramente definidos: grupos autogestionados para el desarrollo de la actividad diaria, equipos de mejora continua.</li> <li>• <b>Refuerzo de la labor de gestión de personas:</b> creación de manuales de acogida de nuevas incorporaciones y revisión del sistema de evaluación de personas.</li> <li>• <b>Generación de medidas para la incentivación y reconocimiento.</b></li> <li>• Valoración, en algún caso, de la oportunidad de establecer un sistema de <b>reparto de beneficios.</b></li> <li>• Iniciativas para <b>visibilizar la labor de los órganos de gobierno de la empresa y aclarar el rol</b> de cada uno de ellos.</li> </ul>
<b>PARA EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN EN PROPIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis patrimonial de la sociedad y las implicaciones económicas de la participación</b> en propiedad para las personas trabajadoras. En algunos casos se han estudiado en profundidad, por ejemplo:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Las motivaciones y limitaciones de entrada</b> en capital de las personas trabajadoras.</li> <li>○ <b>Las alternativas económicas y societarias existentes</b> para facilitar la entrada en capital de las personas trabajadoras.</li> </ul> </li> <li>• <b>Revisión de estatutos societarios, contratos de sociedad, protocolos de sucesión accionarial y demás documentos legales</b> que regulan la entrada y salida de las personas trabajadoras propietarias y la relación entre los socios (pactos y cláusulas)</li> <li>• Refuerzo de la <b>comunicación y el intercambio de información.</b></li> <li>• <b>Formación societaria sobre las implicaciones, obligaciones y responsabilidades</b> de la participación financiera.</li> </ul>

**Las empresas participantes confirman la existencia de determinados factores que pueden dificultar el impulso de la participación de las personas en las empresas, y elementos que pueden actuar como palancas.**

	BARRERAS	PALANCAS
EN EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alta carga de trabajo y existencia de otras prioridades</b> consideradas más estratégicas para la organización.</li> <li>• <b>Desconfianza</b></li> <li>• <b>Cultura “tradicional”</b> poco participativa.</li> <li>• <b>Funciones y responsabilidades poco claras</b> de los puestos de trabajo.</li> <li>• <b>Falta de sistemática</b> de trabajo y de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convencimiento de la presidencia y dirección general</b> de la empresa y existencia de <b>otras personas clave con capacidad de liderar</b> el proyecto</li> <li>• <b>Predisposición al cambio y capacidad de adaptación.</b></li> <li>• <b>Disposición de otras empresas a compartir sus experiencias</b> en participación.</li> <li>• <b>Acompañamiento de asesoramiento externo</b> en el proceso.</li> </ul>
EN EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN EN PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de <b>otras prioridades económicas</b> para las personas trabajadoras.</li> <li>• <b>Aversión a la asunción de mayores responsabilidades y a la inversión.</b></li> <li>• Alta valoración económico-financiera de la empresa y en consecuencia, <b>elevado coste de la inversión</b> para la participación y/o <b>representatividad limitada</b> del porcentaje asumido.</li> <li>• <b>Percepción de la existencia de dificultades de desinversión</b> en la salida.</li> <li>• Disposición previa de un <b>modelo atractivo de reparto de resultados.</b></li> <li>• <b>Diferencias de intereses de las personas socias</b> (por edad, por ejemplo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convencimiento de la propiedad de la empresa y voluntad de las personas</b> trabajadoras.</li> <li>• Generación de una <b>cultura participativa de las personas en gestión.</b></li> <li>• <b>Preparación anticipada del relevo</b> de la propiedad.</li> <li>• <b>Situación de solvencia</b> económica de la empresa.</li> <li>• <b>Existencia de incentivos financieros y fiscales</b> para facilitar la entrada en capital.</li> </ul>

**El apoyo económico de la Diputación, el conocimiento de otras experiencias de participación, la organización de entrevistas y dinámicas grupales o la aplicación de incentivos financieros y fiscales han sido, en general, factores determinantes en el desarrollo de los proyectos de experimentación.**

**CLAVES Y APRENDIZAJES POR FASE DE LOS PROYECTOS**

**CAPTACIÓN Y LANZAMIENTO**

- Todos los proyectos han recibido el **apoyo económico de la DFG-GFA**, a través del programa de subvención o de convenios de colaboración con universidades. El apoyo se considera importante para la contratación de asesoramiento experto, especialmente por parte de las empresas de pequeña dimensión, ya que cuentan con una menor capacidad de dedicación de recursos a este tipo de proyectos.
- Las **jornadas organizadas por la DFG-GFA** para la sensibilización en participación y la difusión de modelos empresariales participativos, han facilitado la captación de una de las empresas piloto, ya que estas habían suscitado el interés del gerente por la promoción de una mayor participación de las personas trabajadoras.

**DIAGNÓSTICO**

- En la mayoría de los proyectos se han utilizado **cuestionarios para analizar la situación de la participación de las personas trabajadoras** en base a diferentes herramientas (financiadas por la DFG-GFA o propias de las organizaciones dinamizadoras). Cuestionarios que han sido completados por toda la plantilla, la mayoría de trabajadores o un colectivo concreto de personas (equipo directivo fundamentalmente).
- En algunos casos se han podido **comparar los resultados** obtenidos con los de otras empresas del entorno, analizar los resultados del diagnóstico por colectivos concretos (equipo de dirección vs. resto de la plantilla, personal de oficina vs. trabajadores de planta..., para posibilitar la definición de líneas de actuación especialmente dirigidas a grupos de personas prioritarios) y observar la evolución de la situación de la participación en el tiempo (en varios proyectos el cuestionario de diagnóstico se realiza en diversos momentos del proceso, por ejemplo al inicio, durante su desarrollo y al final).
- La organización de **entrevistas individuales y dinámicas grupales**, con todas o un número representativo de las personas trabajadoras de diferentes perfiles de la organización, es necesaria para confirmar y completar los resultados obtenidos con las herramientas de diagnóstico, así como implicar a las personas en el proyecto.
- Resulta indispensable garantizar la **coherencia entre el posicionamiento estratégico de la empresa y el nuevo modelo de participación** de las personas trabajadoras.

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN**

- Las empresas que están promoviendo la participación financiera de sus personas trabajadoras han analizado la aplicabilidad de los **incentivos financieros y fiscales** existentes (tanto de la Diputación Foral de Gipuzkoa, como del Gobierno Vasco). Estos han sido muy bien valorados y considerados como una de las palancas que favorecen la entrada en capital de las personas. No obstante, se han realizado ciertas aportaciones para su mejora:
  - **Incentivos fiscales para el comprador:** Las personas trabajadoras deben tener una antigüedad mínima de 3 años y no pueden adquirir más de un 20% de capital de manera individual, para deducir en el IRPF un porcentaje de la aportación realizada para la entrada en capital. Además, en algunos casos puede no ser un mecanismo incentivador, ya que el importe de la inversión necesaria para acceder a la totalidad de la deducción se considera elevado.
  - **Incentivos fiscales para el transmitente:** Las personas propietarias únicamente pueden no tributar la ganancia patrimonial derivada de la venta de acciones o participaciones a personas trabajadoras en el supuesto de que se esté produciendo el relevo de la propiedad. No es aplicable cuando los socios ya no son trabajadores de la empresa (por jubilación por ejemplo), ni permite la venta parcial de la participación de los socios, por lo tanto no facilita la entrada gradual de las personas trabajadoras. Los propietarios deberán tener además más de 60 años.
  - **Aval del préstamo financiero de Elkargi:** Exige la creación de una sociedad que actúe como vehículo indirecto para la participación grupal de personas trabajadoras, no contempla entradas individuales. Establece, además como requisito la adquisición de al menos un 0,5% del capital por cada persona, que puede ser desincentivador para las empresas con una alta valoración económico-financiera, ya que ésta determina el precio de entrada.
  - **Fondo Lanpar:** establece la obligatoriedad de más de la mitad de la plantilla acceda a un porcentaje significativo de capital de la empresa (>20%).
- En algunos proyectos, el **análisis de otras experiencias de participación** (lectura de casos o contacto con empresas), ha sido de gran utilidad para la identificación de mecanismos que favorecen la participación de las personas trabajadoras.



**ETORKIZUNA** ERAIKIZ  
EL **FUTURO** DE GIPUZKOA



**ORAIN**  
**GIPUZKOA**