

# GipuzkoaLab Participación

## Aprendizajes de las experiencias

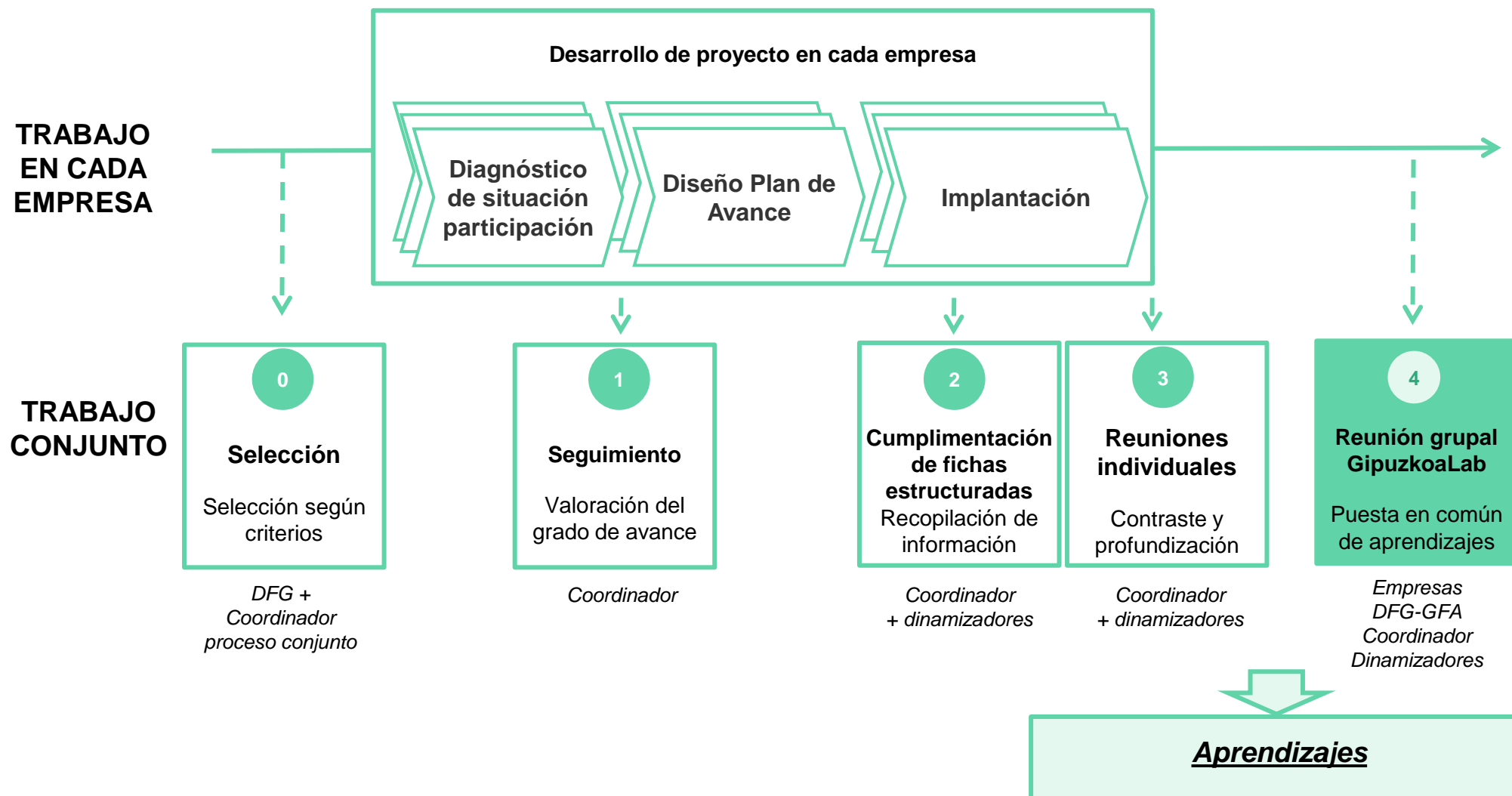
Julio de 2018



**ETORKIZUNA ERAIKIZ**  
EL FUTURO DE GIPUZKOA



Este documento recoge los aprendizajes extraídos en el seguimiento de las 20 experiencias de impulso de la participación de las dos ediciones de la iniciativa GipuzkoaLab, que han sido enriquecidos con las aportaciones de las empresas de la reunión grupal del pasado 3 de julio.



**En la reunión participaron las empresas de las dos ediciones GipuzkoaLab que han impulsado proyectos de promoción de la participación de las personas trabajadoras, las organizaciones coordinadoras, universidades y la Diputación Foral de Gipuzkoa.**

### EMPRESAS

- AMPO S.COOP.
- BERRITEK S.L.
- BIELE GROUP S.A.
- CALDERERÍA ZUE S.A.
- EKOLUR S.L.L.
- IETEA CONSULTORES S.L
- IRUNGO MOLDEAK S.L.L.
- KSB ITUR SPAIN S.A.
- LANDETA BURDIN LANAK S.A.L.
- MAFRIDO S.A.L.
- PREMANK S.L.
- SORALUCE S.COOP.
- TALLERES ARRECHE S.A.
- TALLERES HADIMEK S.L.
- ZORROTZ LEGAZPI S.L.L.

### DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

- DIPUTADO GENERAL DE GIPUZKOA
- DIPUTADA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA, MEDIO RURAL Y EQUILIBRIO TERRITORIAL
- DIPUTADO DE HACIENDA Y FINANZAS
- DIRECTOR DE PROMOCIÓN ECONÓMICA
- DIRECTOR DE INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN
- DIRECTOR DE HACIENDA

### COORDINADORES Y UNIVERSIDADES

- ASLE-SOPRECS
- CAMARA DE GIPUZKOA
- HUEZI-MONDRAGON UNIBERTSITATEA
- K2K EMOCIONANDO
- MGEP-MONDRAGON UNIBERTSITATEA
- MIK-MONDRAGON UNIBERTSITATEA
- OPE CONSULTORES



Las empresas participantes 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.

**GESTIÓN** 

- ✓ Mejorar el **clima laboral** y generar un **entorno de trabajo más atractivo**.
- ✓ Aumentar el **compromiso, la implicación y el sentido de pertenencia**.
- ✓ Lograr un **mayor alineamiento de las personas con los objetivos/estrategia** de la empresa.
- ✓ Fomentar una **mayor autonomía y asunción de responsabilidades de gestión** por parte de las personas.
- ✓ Avanzar en **transparencia** y reforzar la **comunicación bilateral y la aportación en la toma de decisiones**.
- ✓ Impulsar el **desarrollo personal y profesional** de las personas.

**PROPIEDAD** 

- ✓ Realizar el **relevo de la propiedad (socios activos o pasivos)** o ir preparando su **futura jubilación**.
- ✓ **Evitar la venta a terceros**, ante la inminente jubilación del propietario mayoritario.
- ✓ Favorecer la **retención del talento**.

## LINEAS PRINCIPALES DE ACTUACION

Para alcanzar dichos objetivos, las empresas han definido una serie de líneas de actuación.



### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Diseño de planes de comunicación interna y nuevas dinámicas formales de información (ej. desayunos con el Gerente).
- Simplificación de la información económico-financiera y explicación detallada.
- Materiales visuales para la socialización de contenidos.
- Reuniones de comunicación bilateral como oportunidad de aportación y participación en toma de decisiones.



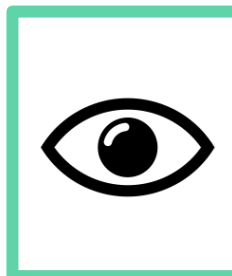
### SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

- Sensibilización en valores y principios participativos.
- Sensibilización del equipo de dirección sobre su rol como motor del cambio.
- Formación en habilidades, competencias, gestión de personas, financiera, societaria y técnica.
- Apoyo a las personas para el desarrollo de su potencial.
- Acompañamiento externo para asimilación del cambio.



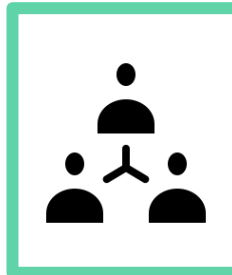
### AUTOGESTIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

- Nueva estructura organizativa más descentralizada.
- Equipos multidisciplinares de trabajo que asumen nuevas responsabilidades.
- Sesiones semanales con psicólogos /coaching individual y grupal
- Revisión del calendario laboral.
- Actividades lúdicas.
- Medidas para la incentivación y reconocimiento.



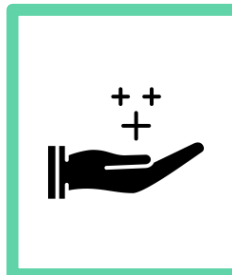
### VISIÓN COMPARTIDA

- Diseño compartido del relato histórico, la estrategia o el propósito a futuro, a través de las siguientes acciones:
  - Definición de un proceso de trabajo participativo.
  - Aclaración de los roles esperados.
  - Elaboración de un detallado diagnóstico inicial y análisis de posibles riesgos.
- Seguimiento de la evolución del proyecto.



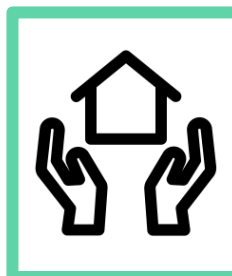
### ÓRGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN

- Procedimentar su gestión.
- Aclarar roles y reasignar responsabilidades
- Difusión de su contribución.
- Creación de nuevos órganos para diferenciar la propiedad de la gestión.
- Uso de herramientas innovadoras para favorecer la participación activa.



### PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

- Revisión del sistema de retribución de la empresa.
- Reparto de beneficios como incentivo de una mayor implicación y compromiso.
- Revisión y comunicación periódica de la evolución de los resultados económicos y la actividad de la empresa.



### MODELO DE PARTICIPACIÓN EN PROPIEDAD

- Contraste de la voluntad de las personas y las implicaciones económicas.
- Fijación del método de valoración de la empresa y del precio de compra-venta.
- Valoración de alternativas societarias, financieras y fiscales para facilitar el acceso.
- Revisión de estatutos, contratos de sociedad, protocolos de sucesión, pactos de socios.

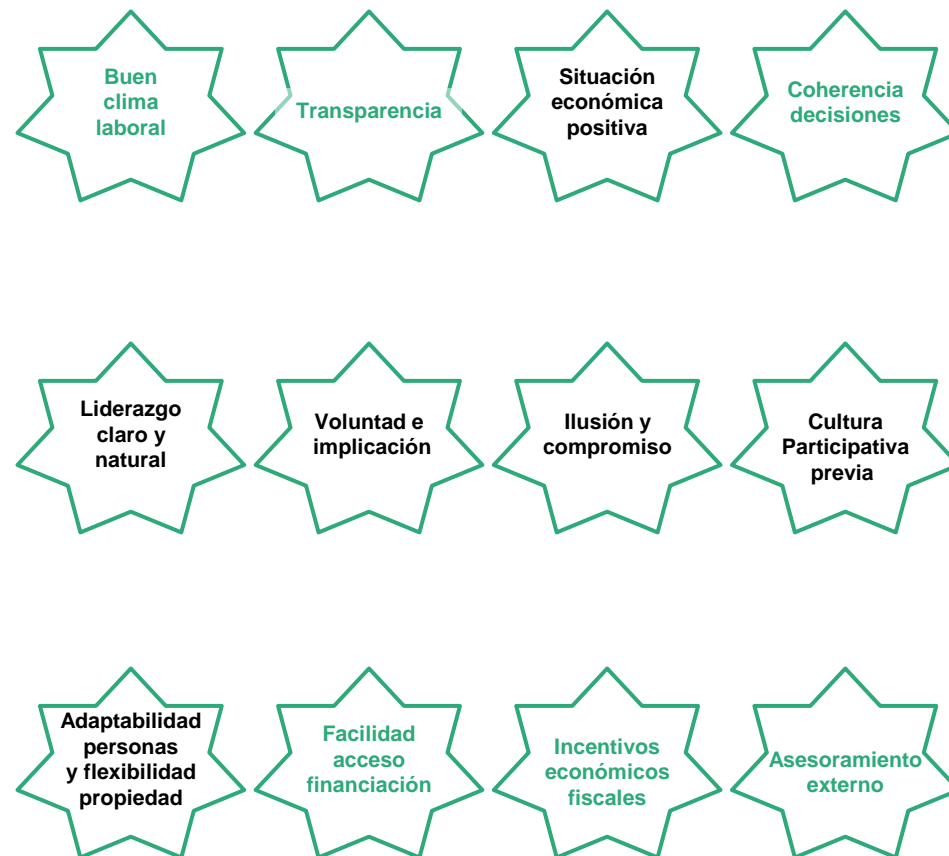
## BARRERAS y PALANCAS

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



**Además, las empresas coinciden en la importancia de promover la participación de manera paulatina, de reforzar la participación en gestión de manera continua, de elaborar un riguroso diagnóstico inicial y de implicar a las personas en el desarrollo de los proyectos.**

#### **PROMOCIÓN DEL CAMBIO DE MANERA PAULATINA**

- Labor de socialización y sensibilización.
- Pruebas de experimentación con una muestra de personas.
- Progresiva y ordenada delegación de responsabilidades.
- Preparación de un transición ordenada de la propiedad: definir un itinerario de largo plazo y el modelo de participación deseado.

#### **REFUERZO PERIÓDICO DE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN**

- Mejora continua de las dinámicas de información, comunicación, aportación y toma de decisiones (foco de trabajo de las Sociedades Cooperativas y las Sociedades Laborales).
- Análisis de mecanismos e iniciativas impulsadas por otras empresas.

#### **ELABORACIÓN DE UN RIGUROSO DIAGNÓSTICO INICIAL**

- Realización de cuestionarios, entrevistas individuales o dinámicas grupales con todas, o al menos, con personas clave.
- Comparación de los resultados obtenidos con empresas del entorno y por colectivos concretos, y su evolución.

#### **IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL DISEÑO, DECISIONES E IMPLANTACIÓN**

- Contraste, e incluso en ocasiones consenso, de decisiones críticas
- Configuración de equipos de trabajo para la implantación.
- Definición compartida de compromisos de acción.
- Involucración de las personas en el diseño del plan de sucesión o de la regulación de nueva entrada de socios trabajadores.
- Diseñar un proceso participativo para accionar los ámbitos de trabajo de trabajo

**Las empresas, en función de su estructura jurídica, promueven determinadas actuaciones de manera prioritaria.**

### SOCIEDADES COOPERATIVAS

- Revisión en el tiempo de las dinámicas para la participación activa de las personas (comunicación bidireccional y aportación en la toma de decisiones) y la autogestión (en qué y cómo).

### SOCIEDADES MERCANTILES LABORALES

- Refuerzo (o incluso estructuración) de la participación en gestión de las personas. Especial foco en la comunicación y el intercambio de información, así como en la diferenciación de roles en la propiedad y en la gestión.
- Formación para el desarrollo de capacidades y adquisición de conocimientos de gestión (especialmente en las sociedades constituidas por personas de perfil más técnico, para garantizar la continuidad de la actividad).
- Formación societaria a nuevas personas trabajadoras socias sobre las implicaciones, obligaciones y responsabilidades de la condición de socio.
- Regulación y sistematización de la entrada y salida de las personas trabajadoras en la propiedad.
- Concreción del sistema de reparto de beneficios.

### SOCIEDADES MERCANTILES CONVENCIONALES

- Preparación anticipada del relevo de la propiedad (especialmente en empresas familiares o en las que el capital está muy concentrado en muy pocos socios) para evitar la venta a terceros y sus consiguientes riesgos (deslocalización del centro de decisión, reestructuraciones de plantilla...).
- Consideración de que la participación en propiedad puede no resultar interesante, si las personas ya disponen de un modelo avanzado de participación en gestión y en resultados.



**También se perciben similitudes al analizar el tamaño (en función del número de personas empleadas), el sector de actividad o el grado de avance de las empresas en la promoción de la participación.**

### TAMAÑO DE LA EMPRESA

- Pequeña (<50 personas empleadas): Disposición de recursos económicos más justados y menor capacidad de dedicación tiempo/personas.
- Mediano-Grande: Dinámicas de gestión y gobernanza más estructuradas (mecanismos de información y comunicación, órganos de gobierno, planes de formación y desarrollo profesional...).

### SECTOR DE ACTIVIDAD

- Actividades industriales: Fomento de la autogestión, a través la configuración de equipos y la formación técnica (gestión productiva).
- Servicios profesionales: Delegación de responsabilidades de gestión y facilidades de entrada en la propiedad, para la retención de talento.

### GRADO DE AVANCE

- Inicial: Diseño e implantación de técnicas más sencillas de gestión para el avance progresivo de la participación de las personas.
- Medio o experimentado: Posibilidad de aplicación y testeo de técnicas más innovadoras para el refuerzo de la participación de las personas.

## ACTUACIÓN DE LA DFG-GFA

### FORTALEZAS

- El **gran compromiso** por el impulso de la participación y el desarrollo de las personas.
- La existencia de un **programa de subvención específico** para el impulso de la participación de los trabajadores. La promoción de diferentes **iniciativas para dar a conocer las experiencias de otras organizaciones** (la propia iniciativa GipuzkoaLab y las jornadas de sensibilización).
- La utilidad de los **nuevos incentivos fiscales** para favorecer la **entrada en el capital de un mayor número de personas** trabajadoras y facilitar el **relevo interno** de la propiedad.

### ÁREAS DE MEJORA

- Los **largos plazos de adjudicación** del programa de subvención y **desconocimiento en detalle de los criterios de liquidación**.
- El **desconocimiento** o información poco clara de las **herramientas de diagnóstico disponibles**.
- Las **limitaciones de aplicación de los incentivos fiscales**: antigüedad no inferior a 3 años de las personas trabajadoras adquirentes y edad no inferior a los 65 años, perfil directivo y obligación de salida de la empresa de la personas transmitentes.
- La **divulgación de estudios, publicaciones, materiales y jornadas** en este ámbito.

### RECOMENDACIONES

- Organizar **encuentros bilaterales B2B** (reuniones, visitas...) para compartir experiencias con empresas de referencia en la gestión de necesidades y problemáticas concretas en el ámbito de la participación.
- Elaborar y difundir **casos de éxito segmentados** en base a distintos criterios (ej. sector de actividad).
- Diseñar un **“certificado”** que permita reconocer a la empresas que cumplan los criterios deseados.
- Apoyar el desarrollo de nuevas **competencias, habilidades y actitudes** para la adaptación de las personas a los retos de futuro (ej. nuevos puestos de trabajo vinculados a la digitalización).
- **Sensibilizar de manera segmentada** (ej. personas jóvenes para la participación en propiedad).



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



**ORAIN**  
**GIPUZKOA**