



Mondragon
Unibertsitatea

Enpresagintza
Fakultatea

La participación INTEGRAL de las personas trabajadoras

Langileen parte hartzea enpresan: egoera eta erronkak
Ekainak 24, 2021

Indice

- Introducción
 - Contexto
 - La importancia de la participación
 - Beneficios de la participación
 - Participación integral
- Algunos resultados cuantitativos
- Algunos resultados cualitativos
- Retos actuales
 - ¿Qué ha pasado durante la Covid?
 - Comunicación = canales de participación



**Mondragon
Unibertsitatea**

Profesionalentzako
Prestakuntza

Introducción

Contexto

El tejido empresarial en Euskadi se ha visto afectado por la crisis;

- Cierres de empresas
- La mayoría pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- 2/3 del tejido empresarial están formados por empresas familiares que fueron creadas en los sesenta, por lo que, en esta década tienen que pasar la prueba del relevo generacional.

La única fuente de **competitividad** inagotable identificada hasta el momento son las personas trabajadoras que constituyen a la organización. Es decir, las organizaciones generadoras de valor son las que han situado a las personas en el centro del modelo organizativo. Siendo esto así, las organizaciones más innovadoras están empezando a gestionar sus negocios **integrando a las personas trabajadoras en las decisiones y en la gestión de sus operaciones y estrategias.**

La importancia de la participación

En este nuevo paradigma cada vez más complejo, la **contribución** de todas las personas trabajadoras debe ser cada vez más valorada y tomada en consideración, en la medida que las organizaciones deseen continuar creando valor para el mercado.

Una de las herramientas con mayor potencial para conseguir el **compromiso** de las personas trabajadoras con la organización es la **apertura hacia modelos organizativos más participativos**, donde las personas trabajadoras puedan participar en la empresa, **en toda su amplitud**, esto es, en sus tres vertientes: **gestión, propiedad y resultados** (los dos últimos conocidos como participación financiera).

La participación de las personas trabajadoras llevará a las empresas a lograr **posiciones competitivas** tan necesarias en el mundo incierto en el que nos encontramos. Además, evitará en el territorio la **deslocalización** y fomentará un **modelo de bienestar y cohesión social** tan necesario en nuestra época.

Beneficios de la participación

EOPL



Personas

- Motivación
- Satisfacción
- Sentido de pertenencia
- Alineación objetivos personales y profesionales
- Bienestar



Organizaciones

- Productividad
- Resultados económicos
- Protección empleo
- Supervivencia
- Sentido de pertenencia
- Información, creatividad, innovación
- Org. Más inteligentes y maduras



Sociedad

- Riqueza económica
- Distribución renta
- Calidad del empleo
- Deslocalización
- Capital social

Fotos fanjianhua, rawpixel.com y bedneyimages - www.freepik.es

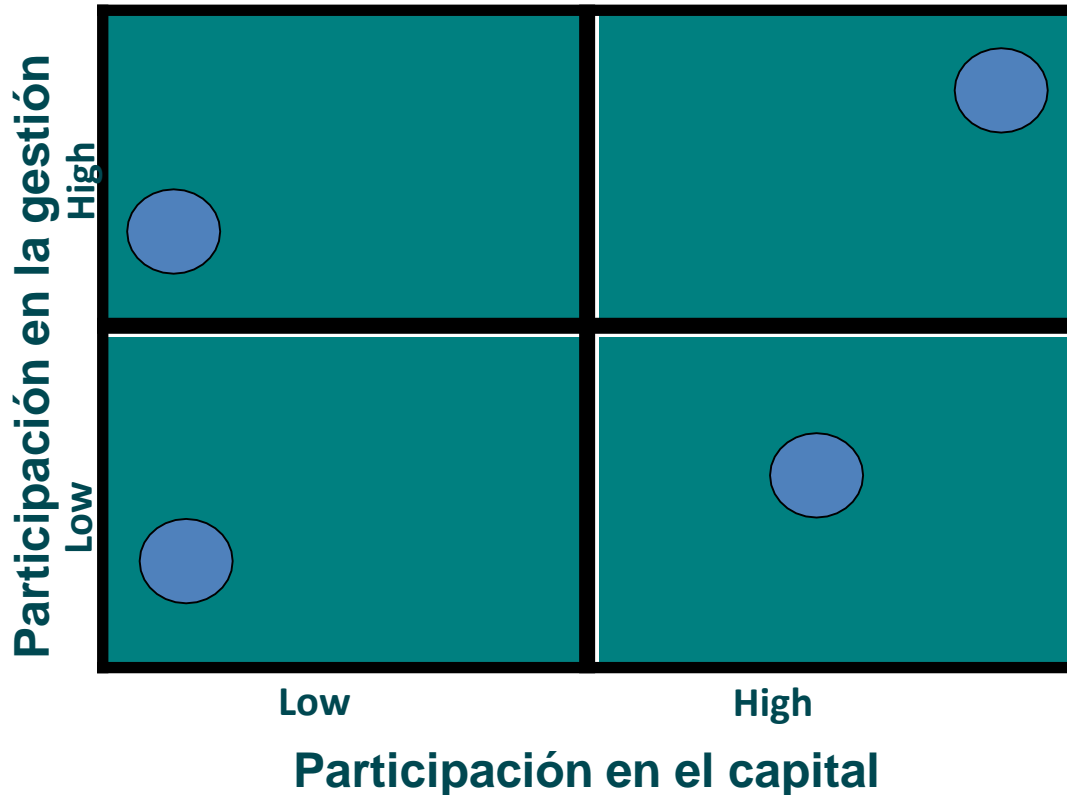
PARTICIPACIÓN INTEGRAL

La participación de las personas trabajadoras es entendida como **un proceso integral**, donde **gradualmente** se va avanzando desde la participación en la gestión de la organización hacia niveles superiores como son la participación en los resultados y la participación en la propiedad.

A pesar de que esta definición sugiere que la participación es un **concepto lineal** que comienza con la participación en la gestión y culmina con la participación en la propiedad, la realidad muestra que la apertura hacia la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones se puede abordar desde diferentes lógicas.

De hecho, existen evidencias de organizaciones que implantaron antes la participación en la propiedad y a posteriori abrieron a las personas trabajadoras la posibilidad de participar en la gestión.

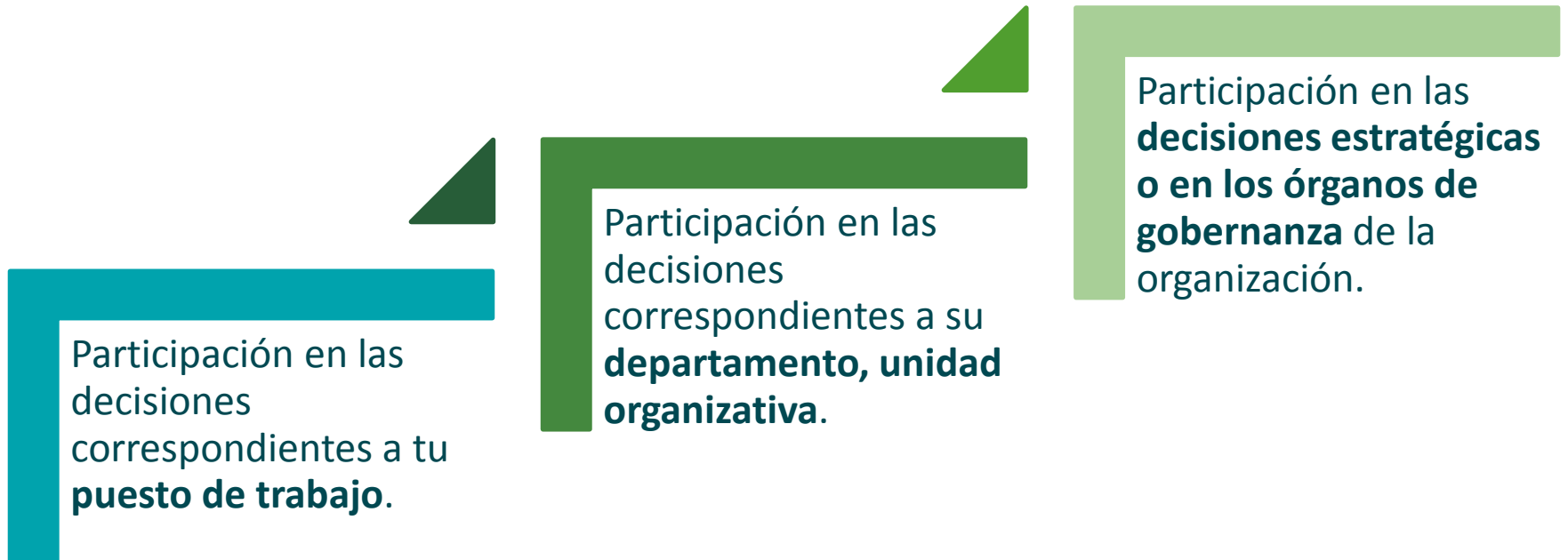
PARTICIPACIÓN INTEGRAL y BENEFICIOS



Klein (1987) señala que la relación entre la participación en el capital y los beneficios psicosociales **no es ni simple ni directa.**

Es la **participación en gestión** la que canaliza esa relación.

PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN



EUROFOUND (2013)

MECANISMOS y FACTORES

Autonomía

Comunicación

Condiciones
Laborales

Información

Liderazgo

Reconocimiento

**POLÍTICAS DE
GESTIÓN DE
PERSONAS**

Sistema de
Evaluación

Sistema de
Promoción

Trabajo en
equipo



Mondragon
Unibertsitatea

Profesionalentzako
Prestakuntza

Algunos resultados cuantitativos

Datos en Euskadi

- Estadística de la economía social / OVES-GEEB:
 - Cooperativas
 - Sociedades Laborales
- Falta de estadísticas oficiales sobre el nivel de participación de las organizaciones vascas.
 - Financiero (Capital / Beneficios)
 - Gestión
 - Puesto de trabajo
 - Departamento / área
 - Decisiones estratégicas

(al estilo de las encuestas de Eurofound → European Company Survey + European Working Condition Survey)

Cooperativas

Ilustración 19. Peso del empleo cooperativo sobre el total del empleo en la CAE,
distribuido por sectores

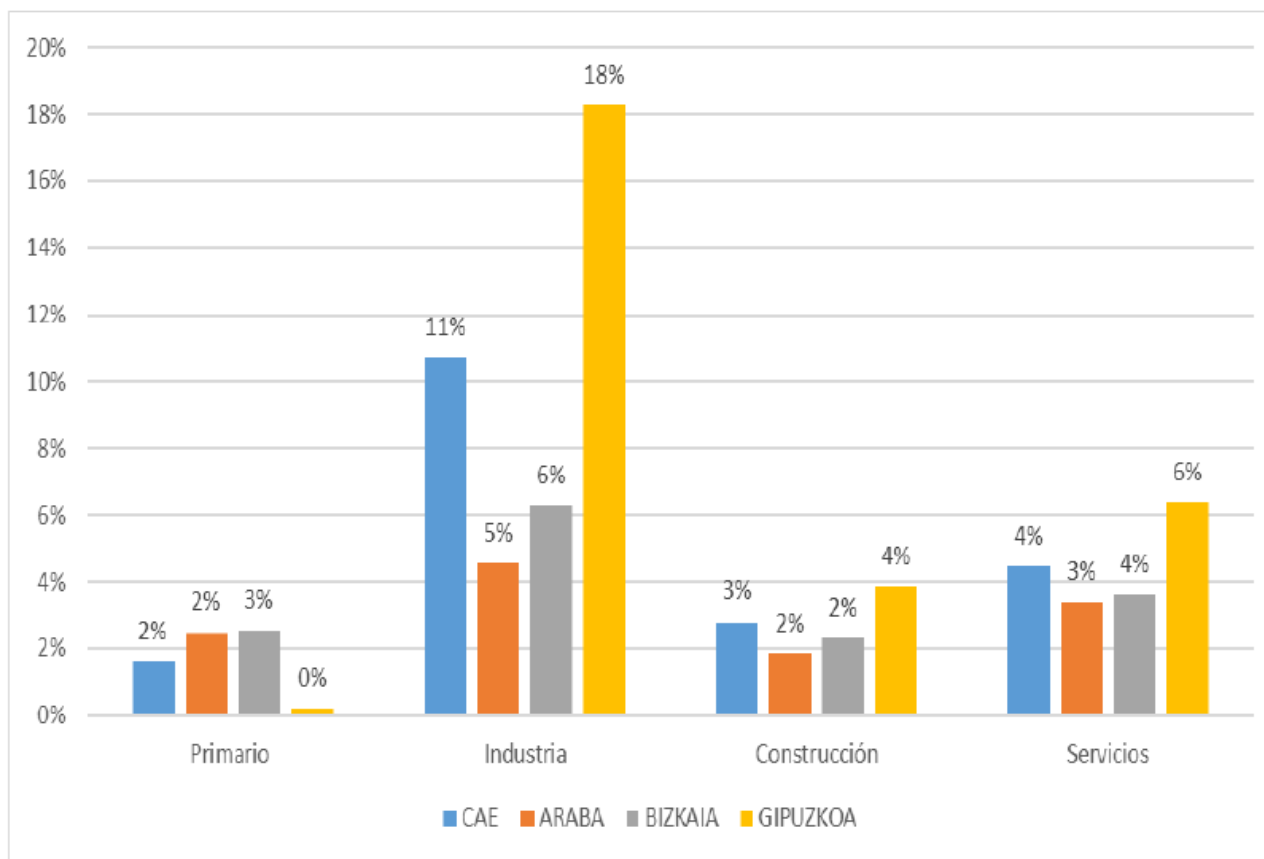
	2018	2016	2014	2012	2010	2008
Primario	1,6%	1,8%	1,8%	1,2%	1,8%	1,6%
Industria	10,7%	10,9%	10,2%	9,9%	9,4%	9,3%
Construcción	2,8%	2,3%	2,2%	2,3%	1,7%	1,3%
Servicios	4,5%	4,3%	4,2%	4,1%	4,1%	4,0%
TOTAL	5,7%	5,5%	5,4%	5,3%	5,1%	5,1%

Fuente: Departamento de trabajo y Justicia. Estadística de la Economía Social

Próxima publicación: Relato sobre la economía social en el país vasco

Cooperativas

Ilustración 20. Peso relativo del empleo cooperativo con respecto al total del empleo de la CAE, por sector y Territorio Histórico (2018)



Fuente: Datos de cooperativa: Dpto. Trabajo y Justicia. Estadística de la Economía Social.
Datos de la CAE: Eustat. Encuesta del PRA. Promedios anuales

Próxima publicación: Relato sobre la economía social en el país vasco

Sociedades Laborales

Ilustración 55. Sostenibilidad económica. Rentabilidad económica. Valor Añadido Bruto por sectores y forma jurídica

	S.A.L.		S.L.L.		TOTAL	
	Millones €	%	Millones €	%	Millones €	%
2016						
Primario	0,00	0,0%	0,30	0,2%	0,30	0,1%
Industria	107,15	76,5%	78,95	58,4%	186,10	67,6%
Construcción	18,65	13,3%	12,27	9,1%	30,92	11,2%
Servicios	14,35	10,2%	43,63	32,3%	57,98	21,1%
Total	140,15	100,0%	135,16	100,0%	275,31	100,0%
2018						
Primario	0,00	0,0%	0,40	0,3%	0,40	0,1%
Industria	134,98	80,5%	81,47	56,2%	216,45	69,2%
Construcción	17,10	10,2%	12,43	8,6%	29,53	9,4%
Servicios	15,65	9,3%	50,58	34,9%	66,23	21,2%
Total	167,73	100,0%	144,87	100,0%	312,60	100,0%

Fuente: OVES/GEEB a partir de Estadísticas de la Economía Social del Gobierno Vasco

Próxima publicación: Relato sobre la economía social en el país vasco

Sociedades Laborales

Ilustración 57. Generación de riqueza. Aportación de las Sociedades Laborales al empleo en la CAE

2018	S.A.L.	S.L.L.	TOTAL	Economía Vasca	Importancia Relativa
CAE	3.029	4.190	7.219	935.100	0,77%
Primario	0	14	14	10.800	0,13%
Industria	2.281	2.449	4.730	205.600	2,30%
Construcción	186	360	546	49.800	1,10%
Servicios	562	1.367	1.929	668.900	0,29%
ARABA	148	389	537	143.000	0,38%
Primario	0	0	0	2.500	0,00%
Industria	106	182	288	35.200	0,82%
Construcción	6	45	51	6.700	0,76%
Servicios	36	162	198	98.600	0,20%
BIZKAIA	1.409	1.723	3.132	481.200	0,65%
Primario	0	11	11	4.100	0,27%
Industria	1.075	652	1.727	89.500	1,93%
Construcción	106	215	321	25.100	1,28%
Servicios	228	845	1.073	362.500	0,30%
GIPUZKOA	1.473	2.078	3.551	311.000	1,14%
Primario	0	3	3	4.200	0,07%
Industria	1.100	1.615	2.715	81.000	3,35%
Construcción	75	100	175	17.900	0,98%
Servicios	298	360	658	207.900	0,32%

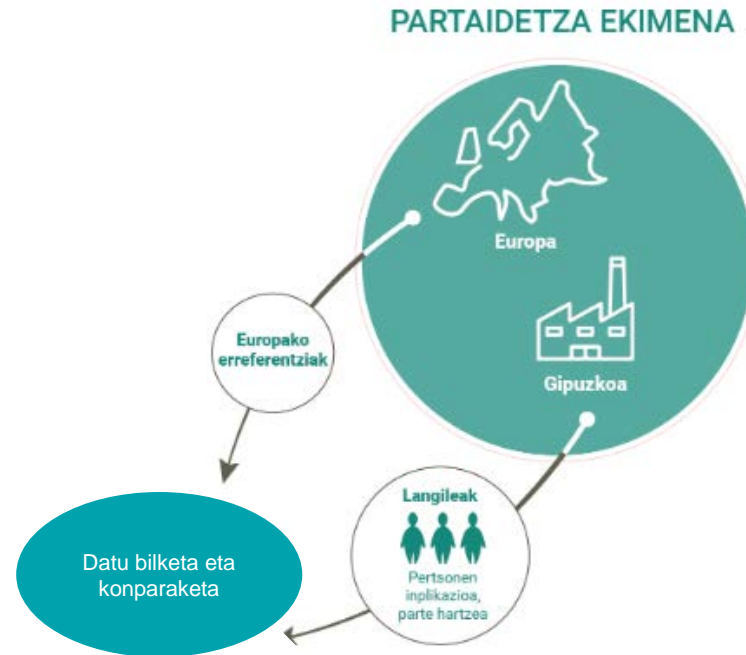
Fuente: OVES/GEEB a partir de Estadísticas de la Economía Social del Gobierno Vasco

Próxima publicación: Relato sobre la economía social en el país vasco

Gipuzkoako Parte hartzearen behatokia



Durante el periodo 2016- 2019 se llevó a cabo el proyecto PARTAIDETZA con el objetivo de conocer la situación del territorio de Gipuzkoa en cuanto a la participación de las personas trabajadoras y la comparativa entre su situación y la situación a nivel europeo.



partaidetza.mondragon.edu

Gipuzkoako Parte hartzearen behatokia

LAGINAREN EZAUGARRIAK

*Guztira, 333 enpresetako 1.741 lagunek parte hartu dute.
Datu bilketa AZTIKER ikergunearen laguntzaz burutu da.*



Makina / erreminta
61 enpresetako 331 lagun



Automobilgintza
66 enpresetako 430 lagun



Zerbitzu aurreratuak
58 enpresetako 298 lagun



**informazioaren eta
komunikazioaren teknologiak**
50 enpresetako 211 lagun



Osagaien sektorea
43 enpresetako 233 lagun

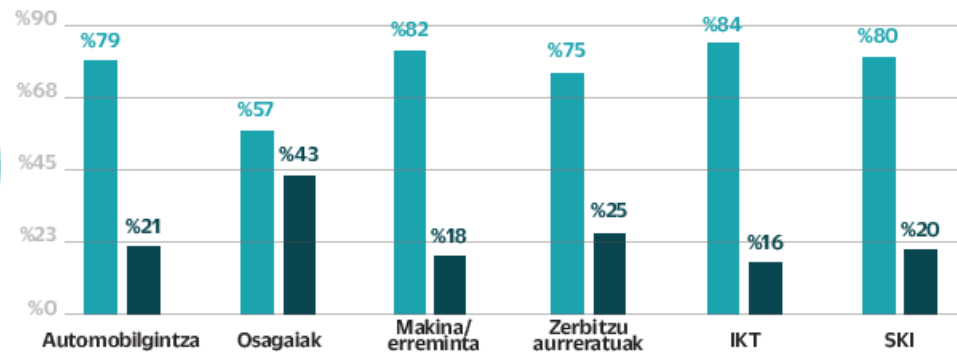


sormen eta kultura alorreko industriak
55 enpresetako 238 lagun

Gipuzkoako Parte hartzearen behatokia

JABETZAN PARTE HARTZEAREN EGOERA

Enpresa gehienetan langileek ez dute parte hartzerik enpresaren jabetzan; zehazki %77an.

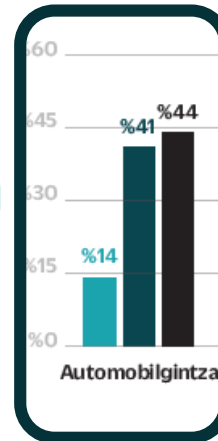


Gipuzkoako Parte hartzearen behatokia

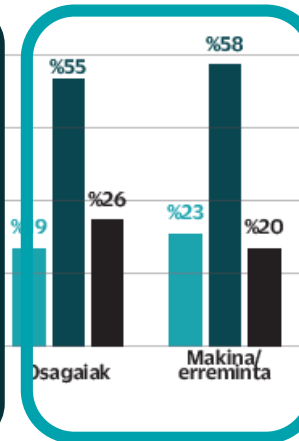
WORKER PARTICIPATION (Kudeaketako parte hartzea)



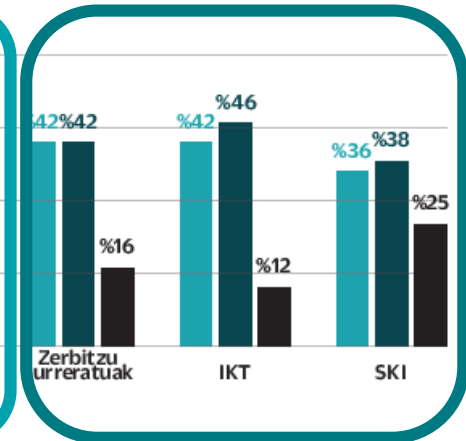
Parte hartze baxua



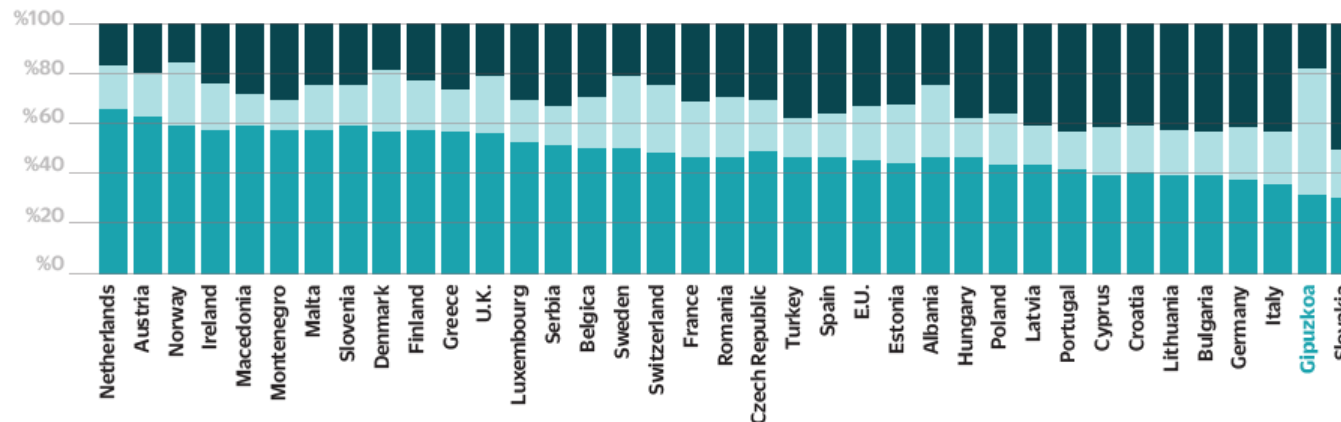
Parte hartze ertaina



Parte hartze altua

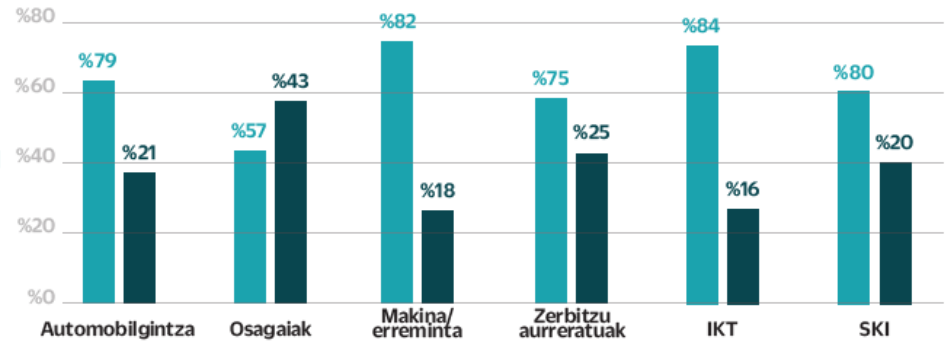
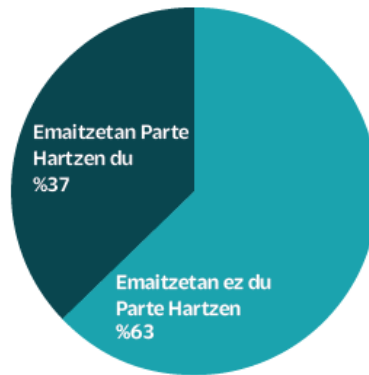


Erantzuna: Beti edo ia beti (teal), Batzuetan (dark teal), Inoiz edo ia inoiz (light teal)



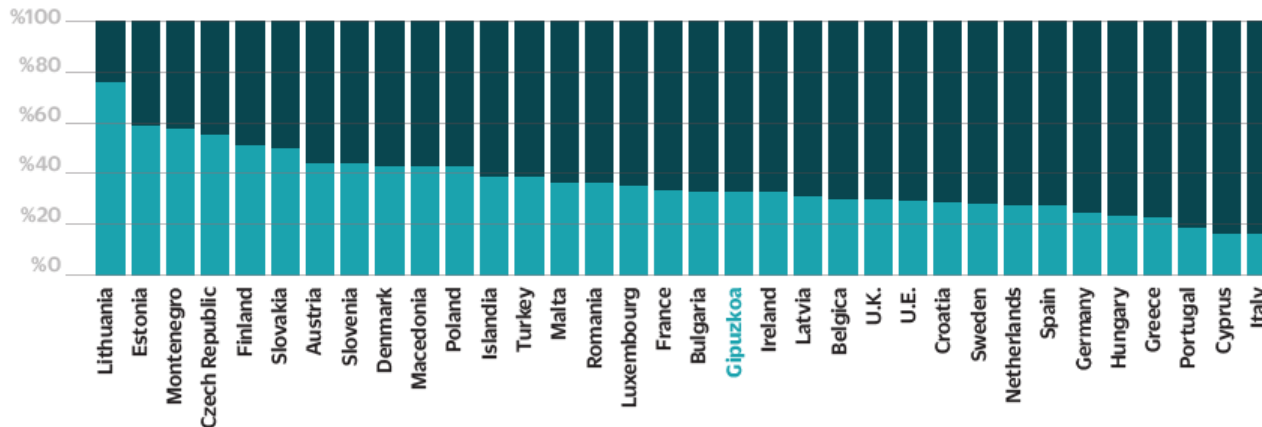
Gipuzkoako Parte hartzearen behatokia

EMAITZETAKO PARTE HARTZEA



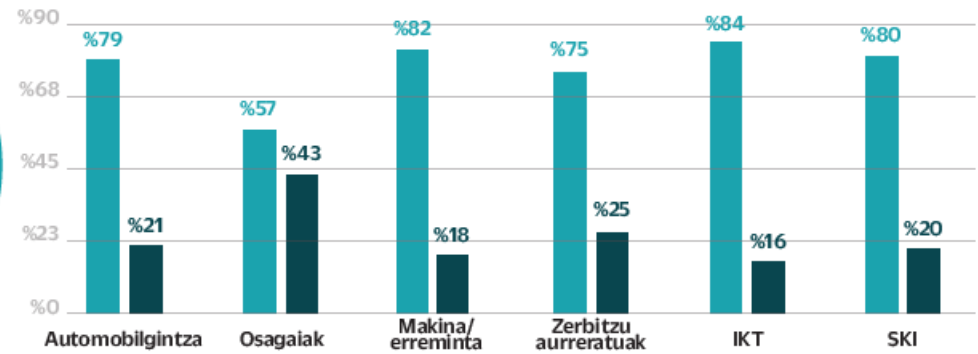
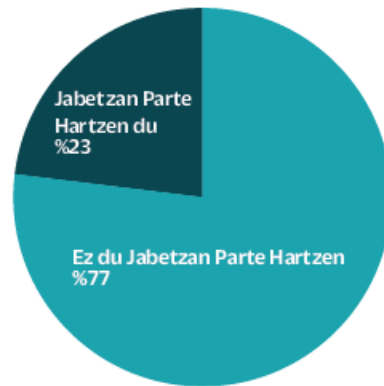
Erantzuna

Bai Ez

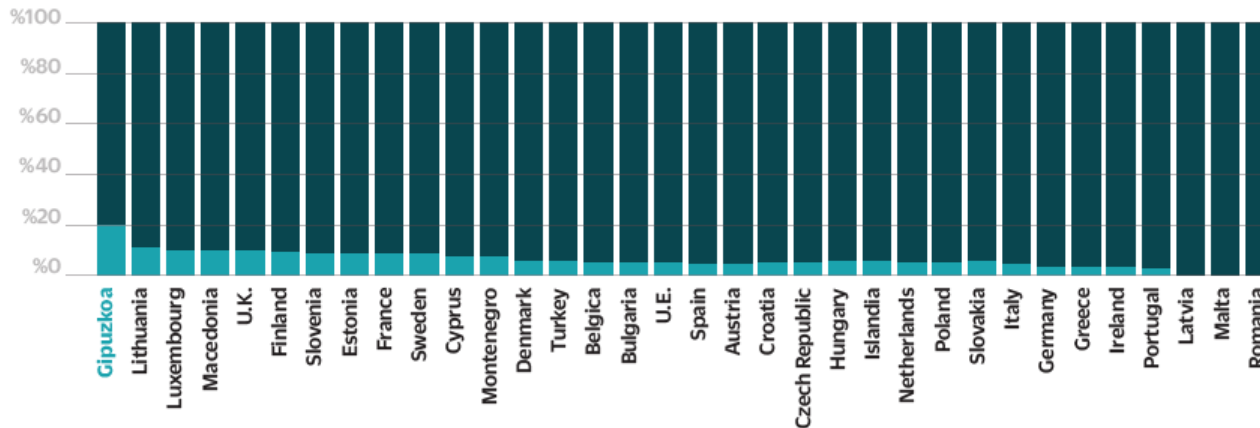


Gipuzkoako Parte hartzearen behatokia

JABETZAN PARTE HARTZEA



Erantzuna ■ Bai ■ Ez





Mondragon
Unibertsitatea

Profesionalentzako
Prestakuntza

Algunos resultados cualitativos

COHERENCIA



Aprendizaje 1: No es suficiente con la participación financiera

La importancia de que la participación se produzca de una forma integral ya que en algunos casos no es suficiente el propio proceso de cooperativización-transformación; el efecto de la propiedad sobre las variables psicosociales (satisfacción, motivación, compromiso, ...) **no es automático ni sencillo.**

La participación en el capital de una empresa tiene un significado claramente jurídico; el ser propietario/a otorga a la persona determinados derechos y obligaciones que se definen en la Ley. Sin embargo, la condición para ser socia-propietaria también tiene un fuerte componente psicológico, que debe de trabajarse a través de **políticas estratégicas de gestión de personas.**

La participación financiera per se, sin la implantación de otras políticas de gestión avanzada, puede que no produzca ninguna diferencia sustancial en el rendimiento de la empresa, porque son precisamente las políticas de comunicación, participación, formación autonomía, liderazgo, reconocimiento, ... las que facilitan el sentimiento de pertenencia de las personas. Las causas de muchos problemas no desaparecen simplemente porque todas las personas de una compañía se convierten en copropietarios/as.

Aprendizaje 2: la importancia de la participación estratégica

Las personas trabajadoras tienen la necesidad de identificarse con el proyecto de la organización.

Es interesante generar e implantar a nivel organizativo un proceso de reflexión y propositivo de iniciativas, para impulsar la vinculación del colectivo a los retos estratégicos.

Relacionar la reflexión estratégica por procesos de participación significativos hace que las personas se sientan responsables de su despliegue.

Aprendizaje 3: se hace camino al andar

- No es necesario implantar **prácticas “sofisticadas y/o avanzadas de gestión”**, sino que se trata de partir de la creencia de que las personas trabajadoras son Personas e implantar una gestión “de sentido común”.
- El **tamaño** es un factor clave que ayuda. Se ha demostrado que las empresas pequeñas pueden lograr mejores niveles de participación en la gestión y mejores niveles de implicación de las personas sin implantaciones formales de prácticas “avanzadas”.
- La forma en la que los **líderes** de la organización “ven” a las personas resulta clave. Los líderes confían en las personas y consideran que su contribución es clave para la competitividad de la organización.



**Mondragon
Unibertsitatea**

Profesionalentzako
Prestakuntza

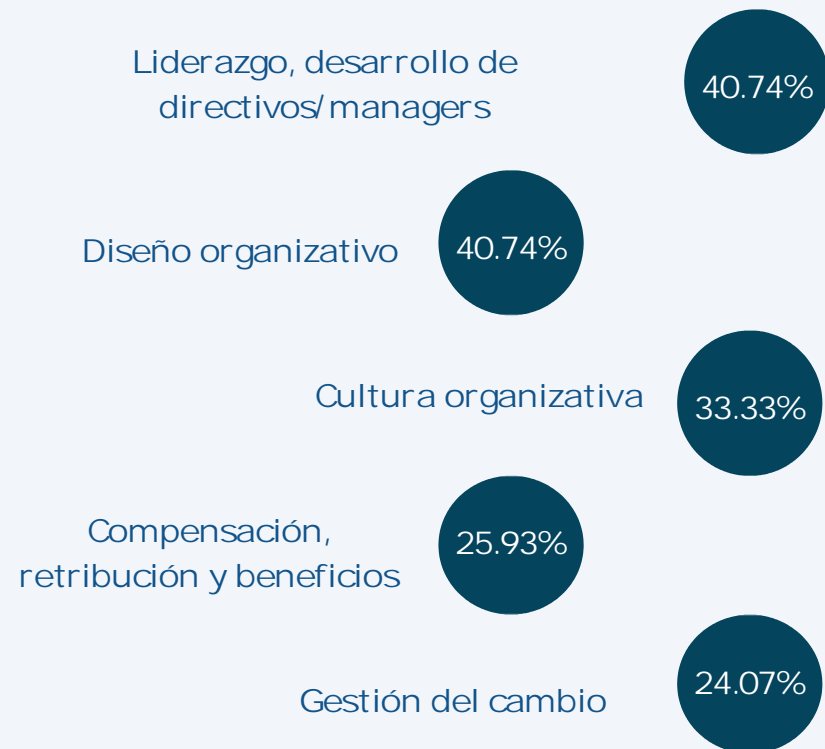
Retos actuales

¿Qué ha pasado durante la Covid?

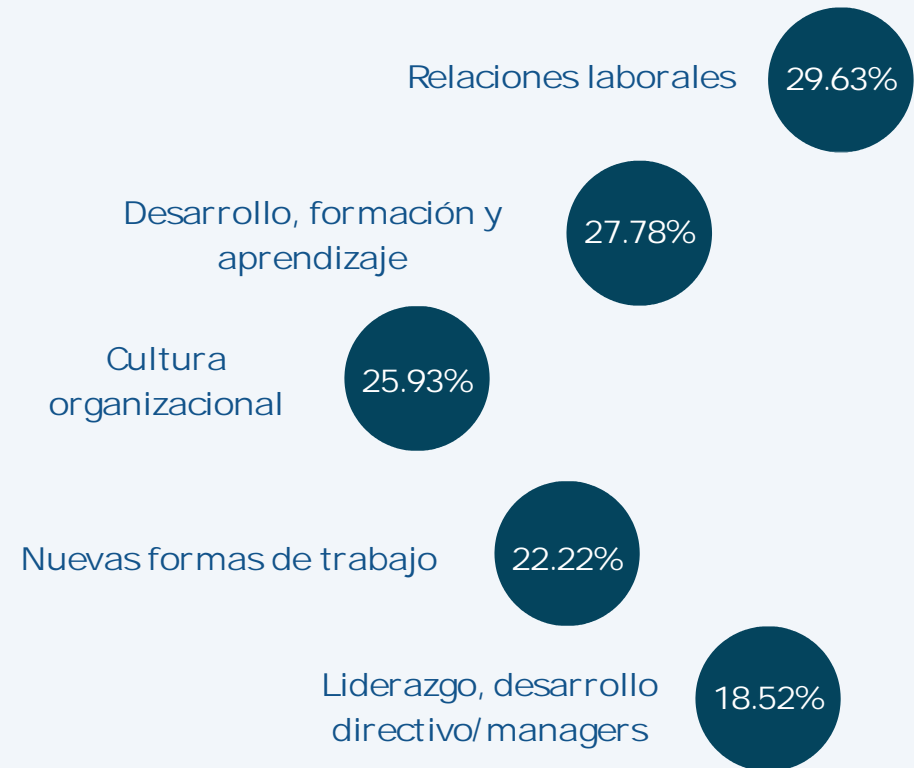
La COVID-19 está ahondando en la necesidad de abrir modelos participativos:

- las empresas y las personas trabajadoras se tienen que adaptar a un nuevo entorno de trabajo, capacitando y dotando a sus equipos de trabajo de mecanismos, herramientas y habilidades digitales.
- Se ha dado una modificación en las prioridades de las prácticas de gestión de personas, con el objetivo de responder a las necesidades del negocio e inquietudes de los trabajadores.
- Los mecanismos de participación y estructura de toma de decisiones también necesitan un cambio.

El foco de los departamentos de gestión de personas en Gipuzkoa en los últimos 4 años ha estado en...



El foco de los departamentos de gestión de personas en Gipuzkoa durante la COVID19 ha estado en...



El mayor impacto en el ciclo de vida de las personas en las organizaciones de Gipuzkoa será de las siguientes tendencias...

Comunicación interna 90,74%

Bienestar, flexibilidad y conciliación 88,89%

Estrategia y cultura 70,37%

Nuevos modelos de liderazgo 68,52%



Nuevos modelos organizativos 64,82%

Digitalización/ automatización RRHH 57,41%

Talent Analytics 42,59%

Reskilling/ upskilling 42,49%

Comunicación = canales de participación

- Las estructuras de gobernanza y las políticas de **comunicación e información** que facilitan la participación se están poniendo en valor.
- Hay que revisar la cultura de trabajo y las actitudes hacia la participación de las personas trabajadoras.
- Sin una **comunicación fluida y canales de participación eficientes** que respondan a las necesidades e inquietudes de las personas trabajadoras en general y sobre la participación y toma de decisiones en particular, no se darán los outcomes esperados (proyecto compartido, satisfacción, compromiso, etc.).



Mondragon
Unibertsitatea

Enpresagintza
Fakultatea

iii Eskerrik asko !!!

Monica Gago Garcia: mgago@mondragon.edu