

Eraldalan Plus +

TRANSFORMANDO Y CONECTANDO EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE GIPUZKOA HACIA NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN

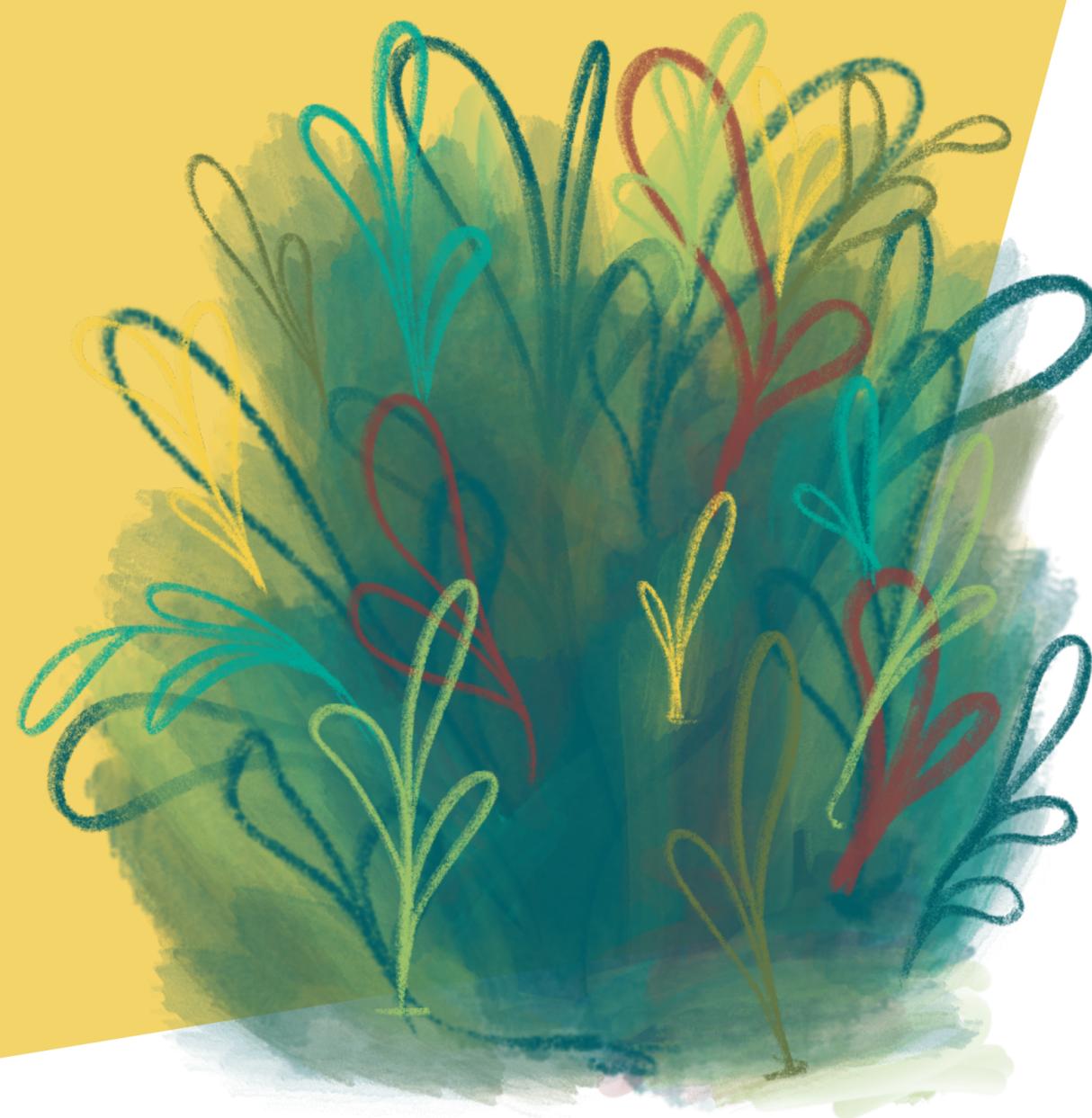
De la mano de:



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingurune eta
Lurralde Orolako Departamentua



Diputación Foral
de Gipuzkoa
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

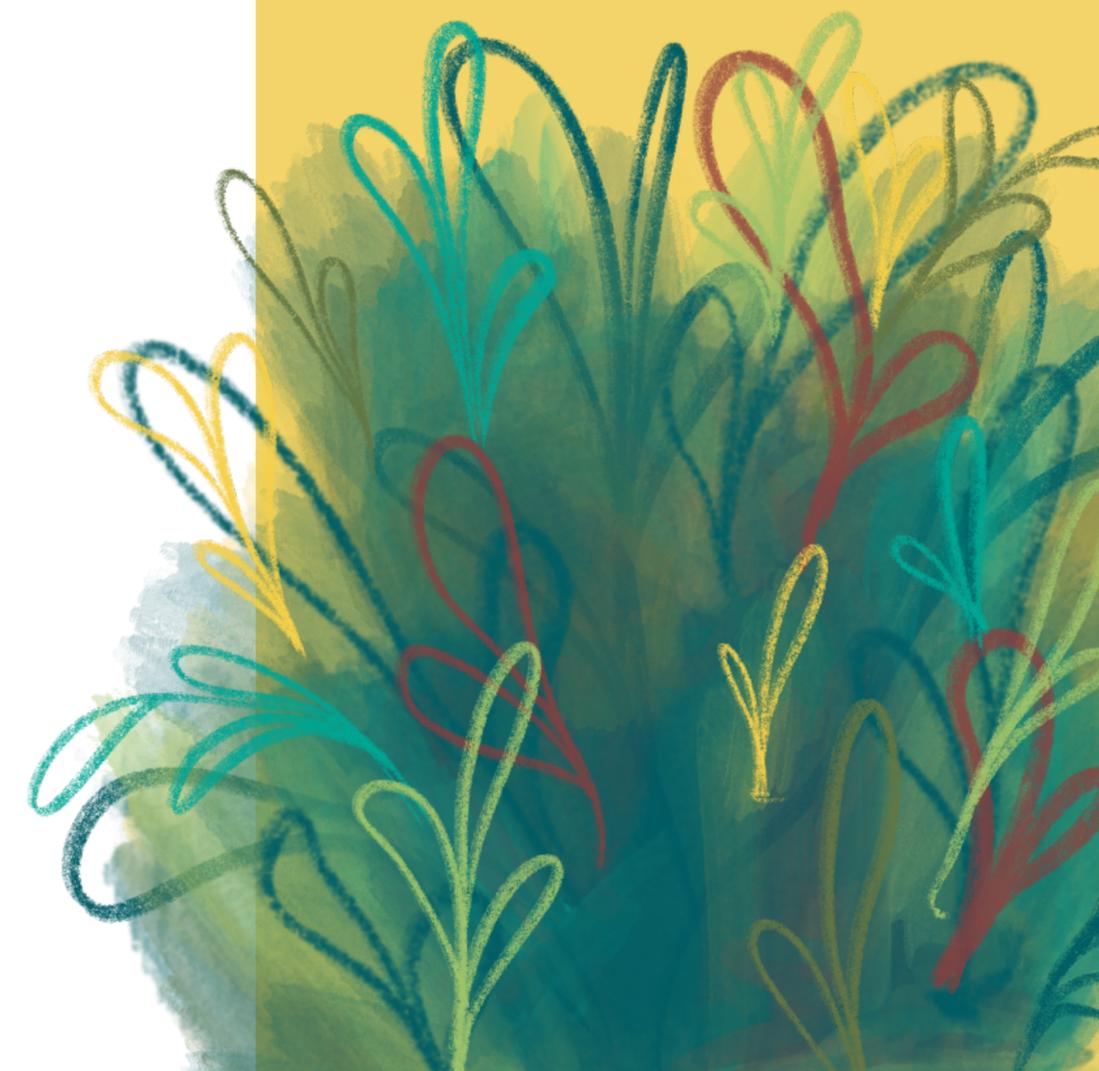


Índice

01	Introducción	Nuevos modelos productivos	4
		Eraldalan	5
02	El modelo OATS	Inspiración del modelo	7
		Categorías del modelo	8
		Autodiagnóstico organizacional online	9
		Indicadores sintéticos	9
03	Metodología del estudio	Descripción del universo	12
		Trabajo de campo	12
		Descripción de la muestra	13
04	Resultados del análisis	Sobre el global de las empresas	15
		Aspectos mejor considerados	16
		Aspectos peor considerados	16
		Propósito y valores	17
		Cuidados	19
		Liderazgo facilitador	21
		Autonomía	23
		Adaptabilidad	25
		Comunicación	27
		Matices en cuanto a las variables de clasificación	29
05	Resumen de las categorías	31	
06	Conclusiones	34	

INFORME 2022

Eraldalan Plus +



INFORME 2022

Eraldalan Plus +



| 01 Introducción

Nuevos modelos productivos

La crisis sanitaria y económica actual nos está mostrando que la tan promovida globalización no tenía instrumentos acordes a las amenazas a las que nos expone y que se hace necesario reevaluar los efectos que dicha globalización trae consigo. Todo apunta a que la única certidumbre es que se instala la incertidumbre en el futuro cercano.

Esta profunda crisis del sistema puede acelerar cambios que ya se venían anunciando, pero que no acababan de ser implantados ni en las empresas ni en la sociedad. Los límites del modelo productivo y de consumo apuntados desde la ciencia, puede representar una oportunidad para realizar cambios en nuestras formas de organización social y económica, que nos permita afrontar en mejores condiciones las adaptaciones que tendremos que hacer frente con respecto a las formas de vivir y trabajar.

En este contexto de crisis sistémica y escenarios con alto grado de incertidumbre, es oportuno repensar y readaptar las organizaciones y estructuras laborales y productivas en su papel tractor de cambios en el sistema económico y social de nuestro territorio.

La resiliencia de las empresas y organizaciones implica respuestas rápidas y adaptadas a un mundo que cambia a gran velocidad. Para conseguirlo, desde el debate científico encontramos nuevos movimientos que buscan organizaciones resilientes y saludables.

Numerosos autores como Cubbin y Geroski (1987), Sullivan (2000), Bollinger y Smith (2001) o Frederic Laloux (2014), entre otros, nos indican que en la actualidad los elementos tangibles no son los principales elementos distintivos de las organizaciones, sino que son los recursos intangibles los que cumplen mejor las condiciones necesarias para llegar a ser ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, los referentes del movimiento New Work nos proponen nuevas formas de organizarnos y de trabajar. Entre ellos están [Fritjof Bergmann](#) (New Work), Frederic Laloux ([Organizaciones Teal](#)), [Koldo Saratxaga](#) (Nuevo estilo de relaciones), Bettina Rollow y Joana Breidenbach ([The Future of Work Needs Inner Work](#)), Richar Semler y Brian Robertson ([Holocracia](#)), entre otros.

Todas estas propuestas plantean adoptar prácticas basadas en la autogestión de los

grupos de trabajo, la integridad de las personas y el carácter necesariamente evolutivo de la estrategia de la empresa; creando entidades en las cuales cada persona tiene más responsabilidad, con jerarquías fluidas y basadas en competencias. Esto requiere una disposición muy alta de todos los grupos de trabajo implicados, una mayor participación, mayor responsabilidad, y una formación continua que implique un desarrollo y aprendizaje a nivel personal y profesional. El resultado es una organización alineada con un objetivo y ágil en su proceso de interactuar con el ecosistema que le rodea.

Queda fuera de toda duda que las empresas y las organizaciones para alcanzar los objetivos marcados en la agenda 2030 tendrán que incorporar la vertiente social en sus organizaciones. Y no solo la responsabilidad social de su actividad sino también, y en mayor medida, deberán invertir en la transformación de su organización. Porque para hacer frente a los retos del futuro no solo se necesitan tecnologías avanzadas sino se necesitan personas que compartan un propósito común con la autonomía suficiente para liderar los retos actuales y los que están por venir.

Otra razón para adaptar nuevas formas de gobernanza en las empresas y organizaciones es la evidencia de que las competencias han dejado de estar concentradas en los altos cargos y que hoy en día se encuentran en cada una de las personas que constituyen la empresa.

Para activar el potencial de las personas es necesario que se identifiquen con el propósito de la empresa y que tengan posibilidad y responsabilidad a la hora de definir su rumbo.

La siguiente revolución no será tecnológica, vendrá marcada por la *evolución de la conciencia de las organizaciones y las personas que en ellas habiten y se desarrollen.*

Por todo ello, es de alta relevancia para las empresas y organizaciones de Gipuzkoa inspirarse y transitar en nuevas formas de trabajar hacia la participación real de las personas trabajadoras. Aumentando la competitividad de las empresas a través de la innovación en los nuevos modelos de organización.

Eraldalan

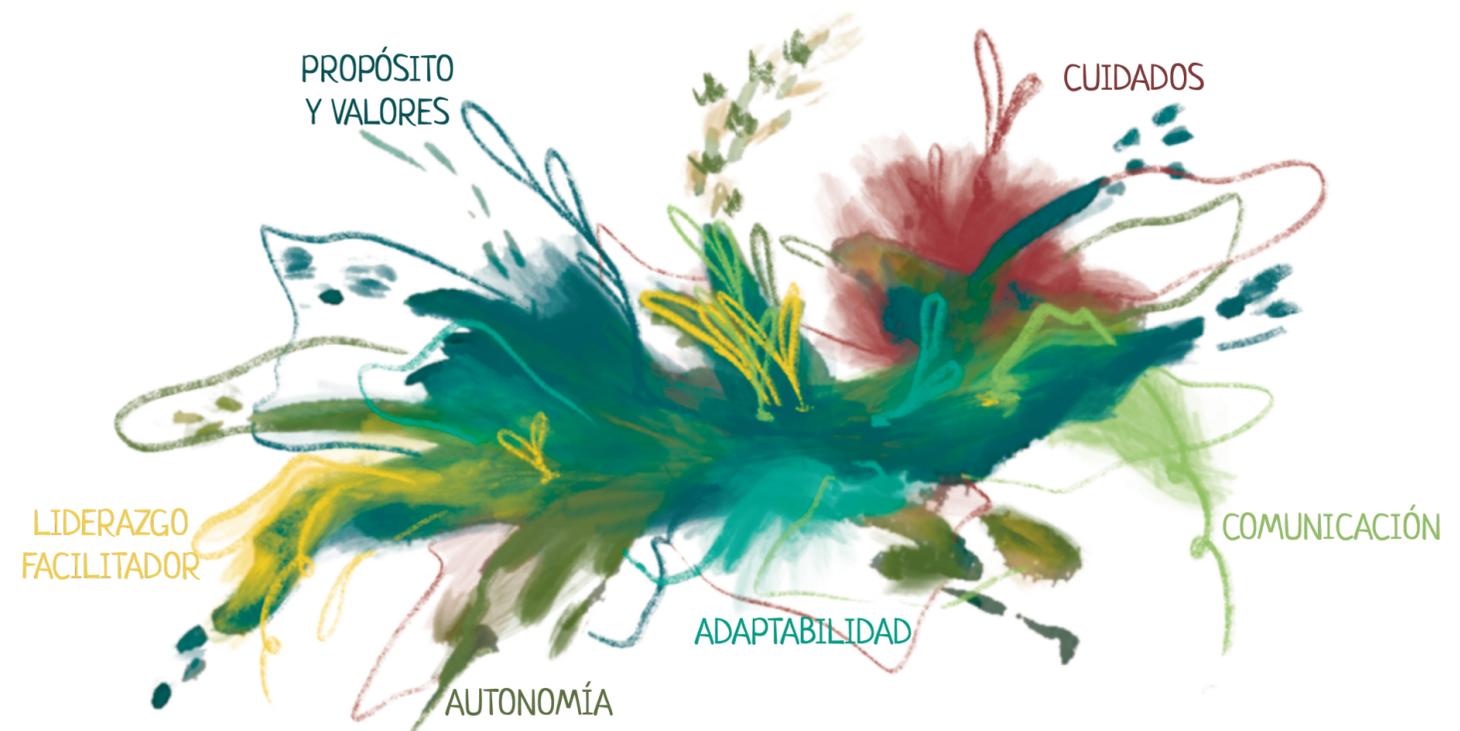
El proyecto **Eraldalan** se enmarca en el programa para promover la calidad del empleo en el tejido empresarial y el ecosistema socio-económico de Gipuzkoa. **Eraldalan +** es la consolidación del proyecto **Eraldalan** financiado por el Departamento de Promoción Económica y que ya ha conectado a más de 25 organizaciones en su proceso de transformación a través de diversos eventos. Este primer paso realizado en Eraldalan, visibilizando buenas prácticas de las diferentes empresas y organizaciones participantes de Gipuzkoa se han recogido en la plataforma [Eraldalan.eu](https://eraldalan.eu).

En el presente estado del proyecto, además de consolidar una comunidad de aprendizaje entorno a nuevos modelos de participación en las empresas dentro del territorio, pretende ampliar exponencialmente el impacto en la sensibilidad hacia la participación de las personas en el tejido empresarial guipuzcoano.

A través de este proyecto se pretende, por un lado, reforzar esta comunidad de prácticas llegando a más de 100 organizaciones y empresas del territorio en el año 2022, y por otro, ofrecerles una herramienta de autodiagnóstico digital para que puedan identificar oportunidades de transformación en sus respectivas empresas. Esta herramienta se ha incorporado a la plataforma [Eraldalan.eu](https://eraldalan.eu) y queda disponible en código abierto para todo el tejido empresarial gipuzkoano.

Eraldalan es un proyecto que “simplifica” el lenguaje sobre la transformación organizacional, lo hace accesible a un público empresarial más amplio, aporta una generación de red de organizaciones implicadas en un proceso de cambio, y, en definitiva, es una propuesta complementaria a otras que también se están desarrollando en Gipuzkoa como el modelo cooperativo, el modelo K2K, el modelo Fabrika o la concepción de las organizaciones como sistemas vivos propuesta por El Camino del Elder, colaborador en este proyecto.

MODELO ERALDALAN



INFORME 2022

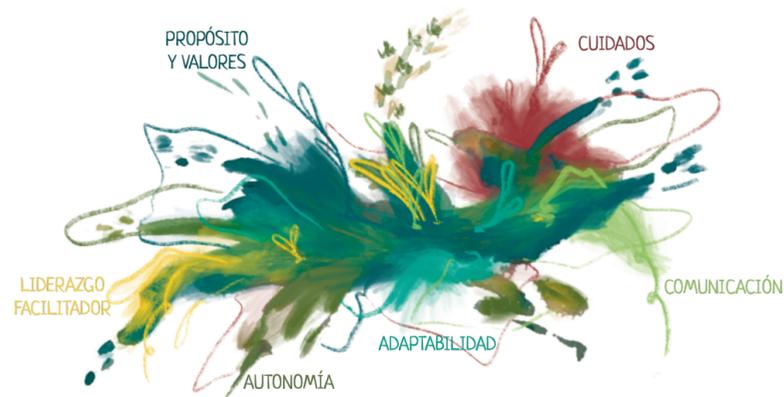
Eraldalan Plus +



| 02 Modelo OATS

Inspiración del modelo

Impact Hub Donostia, dentro del proyecto Eraldalan, ha desarrollado un modelo de transformación organizacional, el modelo OATS “Modelo Organizativo Adaptativo para la Transformación Social”.

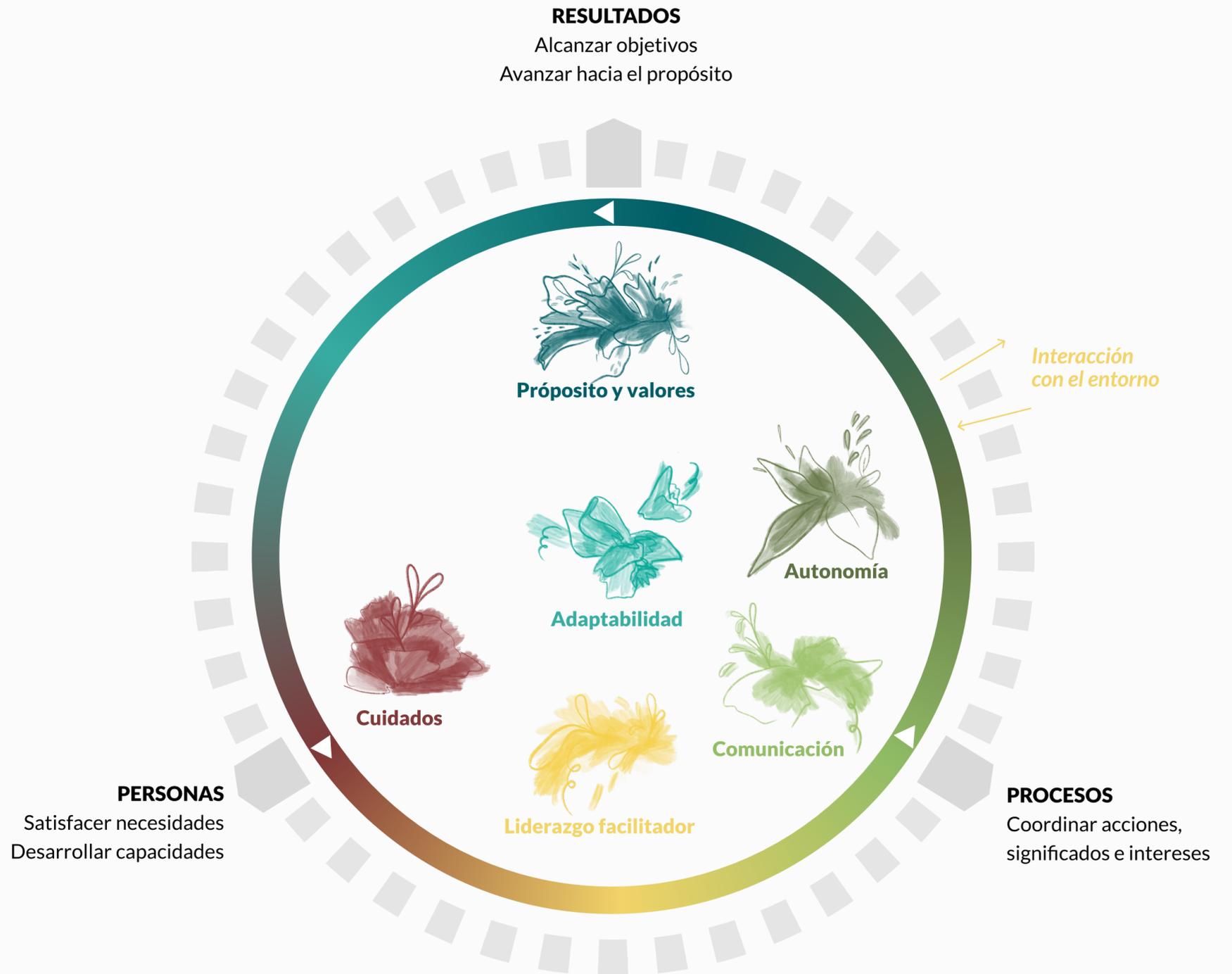


Este modelo está fundamentado en el **Modelo de Efectividad de la Teoría de Sistemas Vivos**:

Todo grupo, equipo u organización como un **Sistema Vivo** tiene tres funciones principales:

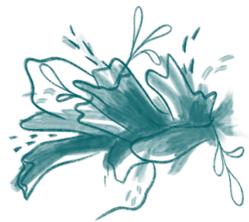
1. Obtener **resultados** alineados con su propósito
2. Satisfacer necesidades importantes de las **personas** que lo componen
3. Mantenerse como sistema íntegro a través de **procesos** óptimos de funcionamiento.

RELACIÓN ENTRE CATEGORÍAS OATS Y MODELO DE EFECTIVIDAD DE SISTEMAS VIVOS



Categorías del modelo

El modelo OATS permite analizar e identificar las necesidades de las organizaciones de Gipuzkoa en relación a **seis categorías**:



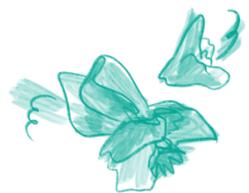
Propósito y valores

Es la energía que inspira y guía las conversaciones y la toma de decisiones. En el caso del modelo OATS, el propósito nos orienta hacia una sociedad más equitativa y sostenible poniendo la dignidad de las personas en el centro.



Liderazgo facilitador

Es la estructura dinámica que interconecta las capacidades de líderes formales e informales para facilitar prácticas y procesos que favorezcan el cuidado de las personas y avanzar hacia el propósito de la organización.



Adaptabilidad

Es la capacidad de un sistema –persona, equipo, organización– para ajustar su dinámica interna (reglas estratégicas, organizativas y operativas) a las demandas de un entorno cambiante.



Cuidados

Son un conjunto de prácticas que permiten a las trabajadoras sentir que habitan un espacio seguro en el que sus necesidades son importantes y, en gran parte, satisfechas. El bienestar de las personas es un elemento fundamental para que la organización pueda avanzar hacia su propósito.



Autonomía

Es la capacidad de un sistema para autorregularse, decidiendo por sí mismo cómo gestionar el flujo de información y energía que lo atraviesa. Cada parte –persona, equipo– tiene autonomía para regular su ámbito y nivel, con la única condición de respetar la autorregulación del resto de niveles que componen la organización.



Comunicación

Es el proceso por el cual cada persona recibe o aporta, la información necesaria para realizar y que otras personas realicen su trabajo. Una comunicación efectiva se consigue cuando la información se transmite de forma asertiva cuidando el contenido y las personas. La transparencia es en este proceso un valor fundamental.

Autodiagnóstico organizacional online

Aquí se plantea la cuestión de partida de por qué queremos medir el nivel de transformación organizacional de una empresa. La motivación principal que nos ocupa, es la de conocer mejor el engranaje del cambio de modelo de empresa a través de una monitorización de su evolución, para ver qué áreas son las menos avanzadas y poder visibilizar esos terrenos de oportunidad.

Se trata de ofrecer una herramienta de autodiagnóstico online que permita tomar decisiones a la empresa y pueda monitorizar su evolución en el proceso de implantación de un proceso de transformación dentro de su organización.

Nada más cumplimentar el formulario se obtienen los resultados del autodiagnóstico, así como unas recomendaciones para cada una de las áreas analizadas siendo ambos documentos descargables.

Para que una herramienta pueda ser aplicada, implementada y traducida a una realidad que genere impacto, hace falta comunicarla, impulsarla y promoverla entre las empresas del territorio. Por ese motivo contactado con más de 1.350 empresas del territorio.

Fruto de la implementación de un número amplio de organizaciones se puede analizar el nivel de “transformación organizacional” de las empresas del territorio y detectar, por tanto, áreas de oportunidad para todo el tejido empresarial.

Indicadores sintéticos

Un indicador permite comprobar o demostrar la relación, en la práctica, entre acciones realizadas y cambios obtenidos. Una primera regla fundamental es que, cualquier indicador que se establezca, ya sea para reflejar un resultado o un impacto, tiene que ser **SMART**, de sus siglas en inglés:

- **Specific.** Específico, concreto que da una idea clara sobre un hecho.
- **Measurable.** Medible, que tiene una unidad de medida.
- **Achievable.** Posible de lograr, que sea fácil de calcular.
- **Realistic.** Realista, que se ajuste a la realidad.
- **Time-bound.** Enmarcado en un determinado periodo de tiempo, en este caso el horizonte temporal.

La realidad de una empresa es compleja y sistémica, por lo que la herramienta de autodiagnóstico debe ser suficientemente amplia en información para hacerse cargo de todo su campo de acción, si bien a la vez debe ser ágil y sintética para facilitar su uso práctico.

Por ese motivo se ha diseñado un **sencillo y amigable cuestionario online** con 43 indicadores organizados en las 6 categorías del modelo OATS y que han sido elaborados con el asesoramiento experto del Camino del Elder.

Para que cumplimentar dicho cuestionario sea lo más fácil posible, todas las preguntas siguen el mismo esquema, y están formuladas con afirmaciones en positivo que se contestan usando una escala de nivel de acuerdo con ellas, en función de lo que se ajustan a la realidad de la organización en cuestión:

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

El cuestionario que disponible en la página Eraldalan.eu para permitir el acceso a nuevas empresas participantes, así como evaluaciones posteriores de una misma empresa.

PROPÓSITO Y VALORES | Aporte de valor que da sentido a la empresa**El propósito o misión de la empresa...**

- 1.1. ... es claro y conocido por todas las personas de la organización.
- 1.2. ... ha sido consensuado y es compartido por las personas trabajadoras.
- 1.3. ... contribuye al bienestar de las personas y del medio ambiente.
- 1.4. ... se tiene en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

Los valores de la empresa...

- 1.5. ... son claros y conocidos por todas las personas de la organización.
- 1.6. ... se respetan y se aplican en la organización.
- 1.7. ... se tienen en cuenta con todos los grupos de interés (clientes, proveedores, sociedad...).
- 1.8. ... se tienen en cuenta en el proceso de selección de personas.

CUIDADOS | Atención e intención para el bienestar de quienes conforman la organización**Para el ámbito profesional, las condiciones (salarios, horarios, condiciones ambientales) ...**

- 2.1. ... mejoran los mínimos establecidos por ley.
- 2.2. ... previenen o evitan malestares y quejas en la empresa.
- 2.3. ... facilitan el desarrollo profesional para la promoción interna.
- 2.4. ... se implantan promoviendo la diversidad e igualdad entre todas las personas.

Para el ámbito personal, la empresa...

- 2.5. ... se preocupa por la situación particular de las personas trabajadoras.
- 2.6. ... cuenta con herramientas para la conciliación.
- 2.7. ... destina recursos a afrontar momentos de crisis personales.
- 2.8. ... ofrece beneficios y ayudas sociales según las necesidades de las personas.

En relación con el entorno, la empresa...

- 2.9. ... tiene en cuenta y destina recursos a la satisfacción de necesidades de los diferentes grupos de interés.
- 2.10. ... tiene en cuenta y destina recursos al cuidado del medio ambiente.

LIDERAZGO FACILITADOR | Capacidad para crear y sostener espacios de diálogo basados en la confianza**Quienes lideran equipos...**

- 3.1. ... se preocupan por el bienestar de su equipo.
- 3.2. ... tienen competencias para gestionar situaciones emocionalmente complejas.
- 3.3. ... favorecen la búsqueda de consenso en la toma de decisiones.
- 3.4. ... facilitan el feedback bidireccional (entre personas líderes y equipo).
- 3.5. ... acompañan, motivan y forman para el desarrollo de futuras personas líderes.
- 3.6. ... consideran y visibilizan las aportaciones de las personas del equipo.
- 3.7. ... celebran los éxitos y logros del equipo.

AUTONOMÍA | Capacidad y proactividad a la hora de decidir y actuar en un ámbito acordado**La organización...**

- 4.1. ... tiene en cuenta a cada persona en aquellas decisiones que afectan a su puesto y área de trabajo.
- 4.2. ... tiene en cuenta a todas las personas trabajadoras para la toma de decisiones que afectan al conjunto de la organización.
- 4.3. ... favorece que las personas puedan llevar a cabo mejoras (y proyectos) que sean relevantes e interesantes para ellas.
- 4.4. ... tiene bien definido el ámbito de acción e interrelación de los diferentes departamentos y áreas.
- 4.5. ... tiene bien definido y se conoce el ámbito de acción y decisión tanto de las personas como de los equipos.
- 4.6. ... pone en valor o se recompensa la autonomía de las personas dentro de la organización.
- 4.7. ... contempla la autonomía dentro de los indicadores de evaluación del desempeño del personal.

ADAPTABILIDAD | Capacidad de dar una respuesta ajustada a los cambios**La organización...**

- 5.1. ... revisa los procedimientos y prácticas con frecuencia para implementar los cambios necesarios.
- 5.2. ... se nutre de su entorno (incluidos los grupos de interés) para aprender y adaptarse.
- 5.3. ... cuenta con espacios para poner en común el aprendizaje colectivo.
- 5.4. ... acompaña a sus equipos y personas en los procesos de cambio.
- 5.5. ... tiene en cuenta en sus procesos de selección la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje de las personas.

COMUNICACIÓN | Flujo de información efectivo y afectivo**La organización...**

- 6.1. ... comparte con todos sus grupos de interés la situación de la empresa y sus planes de futuro.
- 6.2. ... facilita a todas las personas trabajadoras el acceso y disponibilidad de la información necesaria para su trabajo.
- 6.3. ... tiene canales formales accesibles que garantizan el flujo de información necesaria para la consecución de objetivos.
- 6.4. ... dispone de canales y espacios formales que garantizan la recogida de aportaciones de las personas trabajadoras.
- 6.5. ... favorece un estilo de comunicación asertivo, basado en una escucha activa y empática.
- 6.6. ... dispone de espacios seguros de escucha para cualquier persona trabajadora.

INFORME 2022

Eraldalan Plus +



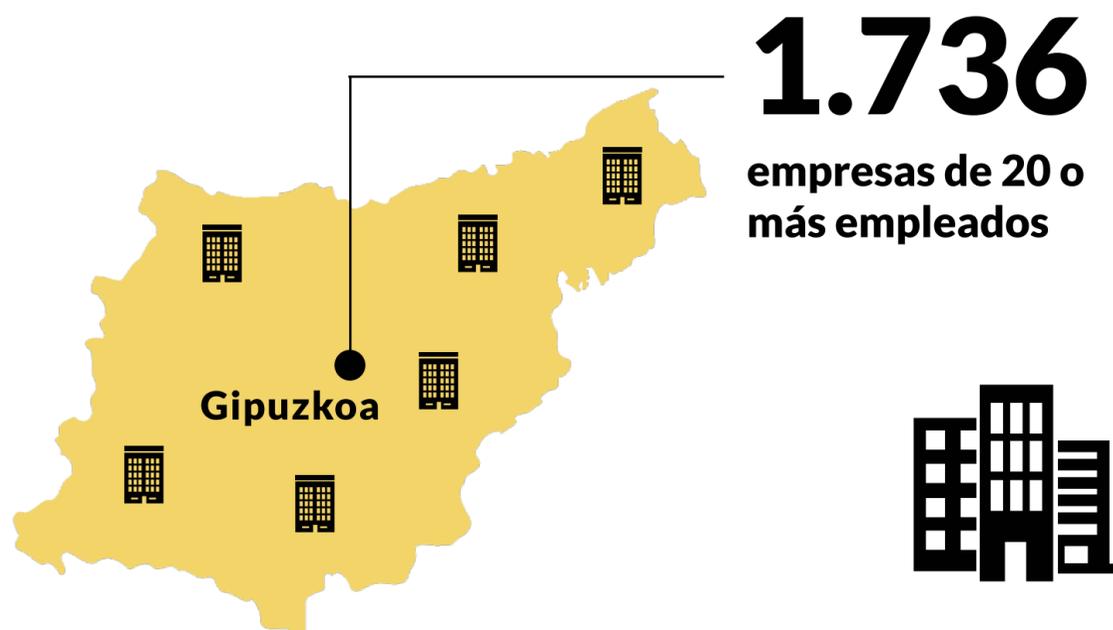
| 03 Metodología

Descripción del universo

El universo de empresas del estudio lo componen aquellas de **cualquier sector de actividad y forma jurídica que tenga al menos 20 empleados**, por entender que las herramientas y prácticas de gestión de personas son más oportunas en organizaciones de una cierta dimensión.

En Gipuzkoa había censadas en 2021, **1.736 empresas** de 20 o más empleados según el Directorio de Actividades Económicas (DirAE) del EUSTAT.

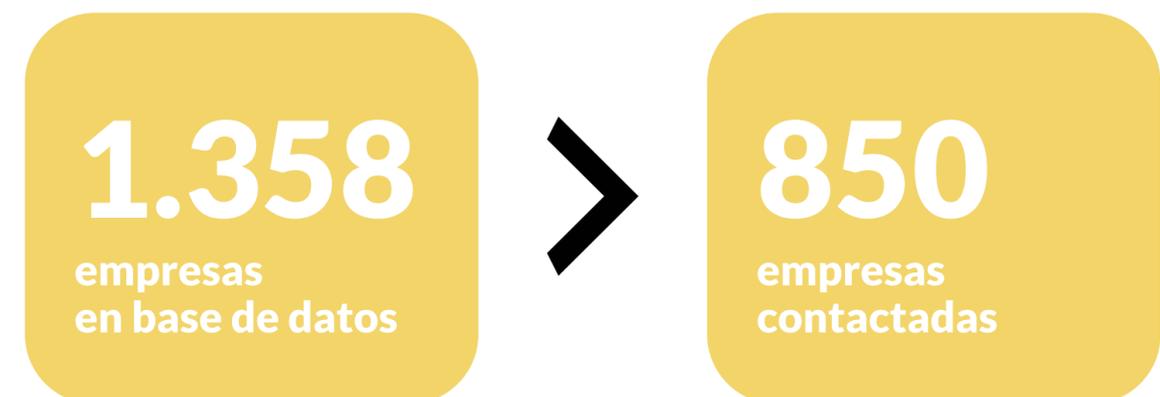
Se ha confeccionado una base de datos con **1.358 empresas del universo**, es decir, con el 78% del mismo, siendo una base de datos que recoge las empresas que depositan sus cuentas en el registro, y por lo tanto entendemos que también puedan ser las más receptivas a incorporar herramientas de gestión.



Trabajo de campo

Se ha realizado un trabajo de campo a lo largo de los meses de mayo y junio de 2022 con las siguientes técnicas de recogida de información:

- **Contacto telefónico para recabar el nombre y dirección de email de la persona responsable de personas dentro de la organización.** Se ha intentado contactar con las 1.358 empresas de la base de datos y se ha obtenido la información práctica de 850 empresas.
- **Envío de emailing a las personas responsables.** Se han realizado varios envíos de invitaciones a participar en el estudio a la base de datos confeccionada para el estudio junto con el seguimiento telefónico oportuno que explicaba y animaba a utilizar la herramienta de autodiagnóstico online.



Descripción de la muestra

Se ha obtenido una base muestral de **100 empresas participantes en el autodiagnóstico**, que si bien no suponen una amplia representación, ofrecen una buena referencia sobre el estado evolutivo de las organizaciones de Gipuzkoa.

En las diversas acciones de seguimiento sobre la base del universo de empresas, se ha identificado una falta de conocimiento y sensibilidad sobre este enfoque de salud y bienestar en la organización, lo que ya da idea del estado de avance general del tejido empresarial del territorio.

Tabla 1. Descripción de la muestra

Sector	Industria	41%
	Construcción, servicios y transporte	32%
	Educación, cultura y otros	27%
Tamaño organización	< 25 personas	21%
	De 25 a 49 personas	64%
	50 o más personas	15%
Forma jurídica	S.L.	57%
	S.A.	32%
	S. COOP.	8%
	Otras	2%

Gráfico 1.-Distribución muestral por sector



Gráfico 2.-Distribución muestral por tamaño de la organización

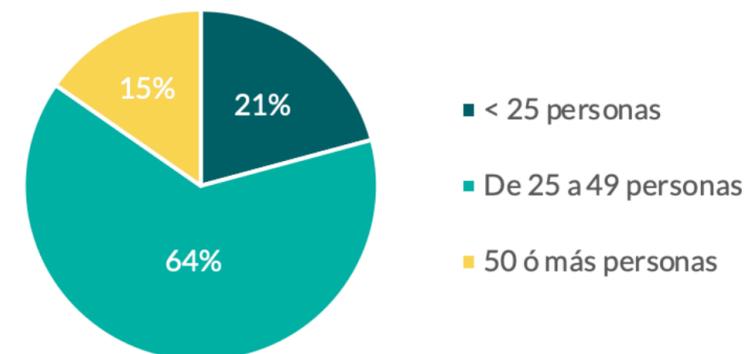
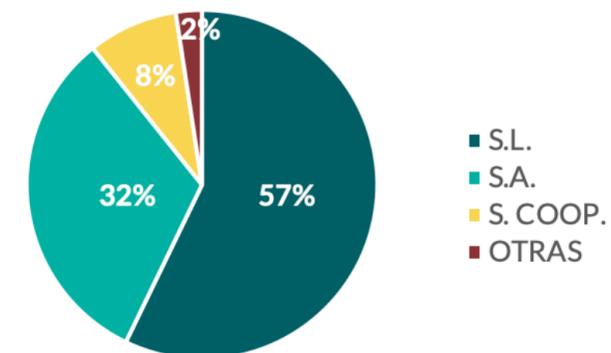


Gráfico 3.-Distribución muestral por forma jurídica

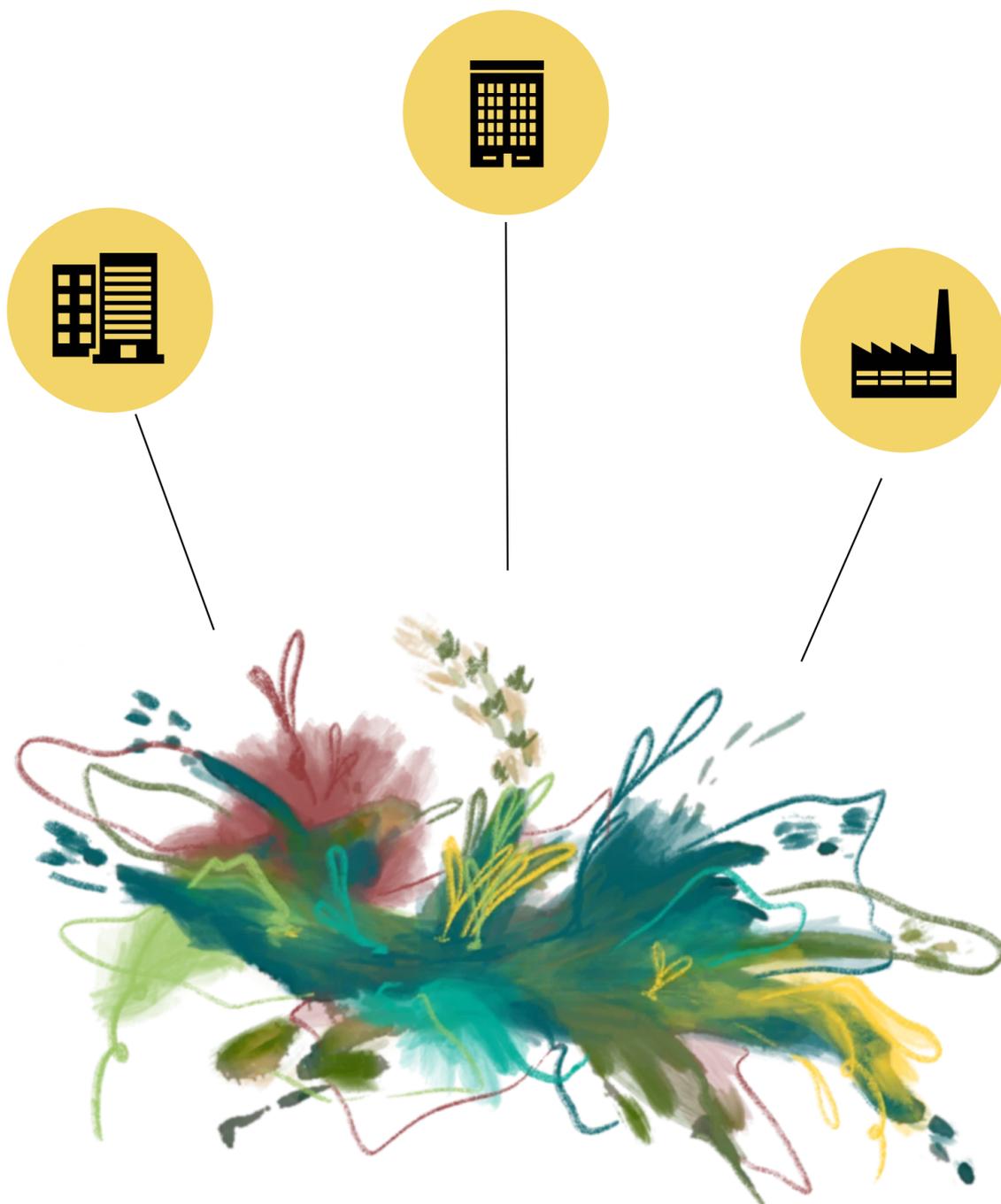


INFORME 2022

Eraldalan Plus +



| 04 Resultados



Sobre el global de las empresas

La empresa guipuzcoana de más de 20 empleados se encuentra alejada de un modelo de organización avanzado en el área de personas.

El costoso trabajo de campo así lo ha revelado, habiéndose comprobado, también en las llamadas de seguimiento, que la mayoría de las organizaciones que no respondían a la invitación a participar era porque en su organización no se abordan este tipo de cuestiones.

Por ese motivo, podemos considerar que **las 100 organizaciones que componen la base muestral se encuentran más avanzadas que el conjunto** y no representan al universo global de Gipuzkoa.

A pesar de ello, **esta muestra es una buena referencia para aprender sobre las prácticas de un conjunto** ilustrativo de empresas y poder identificar tanto puntas de lanza como áreas de mejora.

Aspectos mejor considerados

De los 10 aspectos que mejores resultados ofrecen en la muestra de organizaciones consultada, 6 de ellos pertenecen a la categoría de **Propósito y Valores**, lo que indica que se da una buena base de partida sobre la que construir una organización saludable.

Además, destacan también, encabezando la lista, además, aspectos relacionados con la **Autonomía** y el **Liderazgo facilitador**. Estos aspectos, junto con los referidos al propósito y los valores, consolidan un marco de actuación de consistencia para la organización.

Aspectos peor considerados

Haciendo el ejercicio inverso; es decir, el de listar los 10 aspectos que peores resultados ofrecen en la muestra de organizaciones consultada, 9 de ellos pertenecen a dos categorías únicamente, que son el **Liderazgo facilitador** (5 aspectos) y la **Adaptabilidad** (4 aspectos).

El aspecto restante pertenece a la categoría de **Comunicación** y hace referencia a que la **organización favorezca un estilo de comunicación asertivo, basado en una escucha activa y empática**.

Gráfico 4 - 10 aspectos mejor considerados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

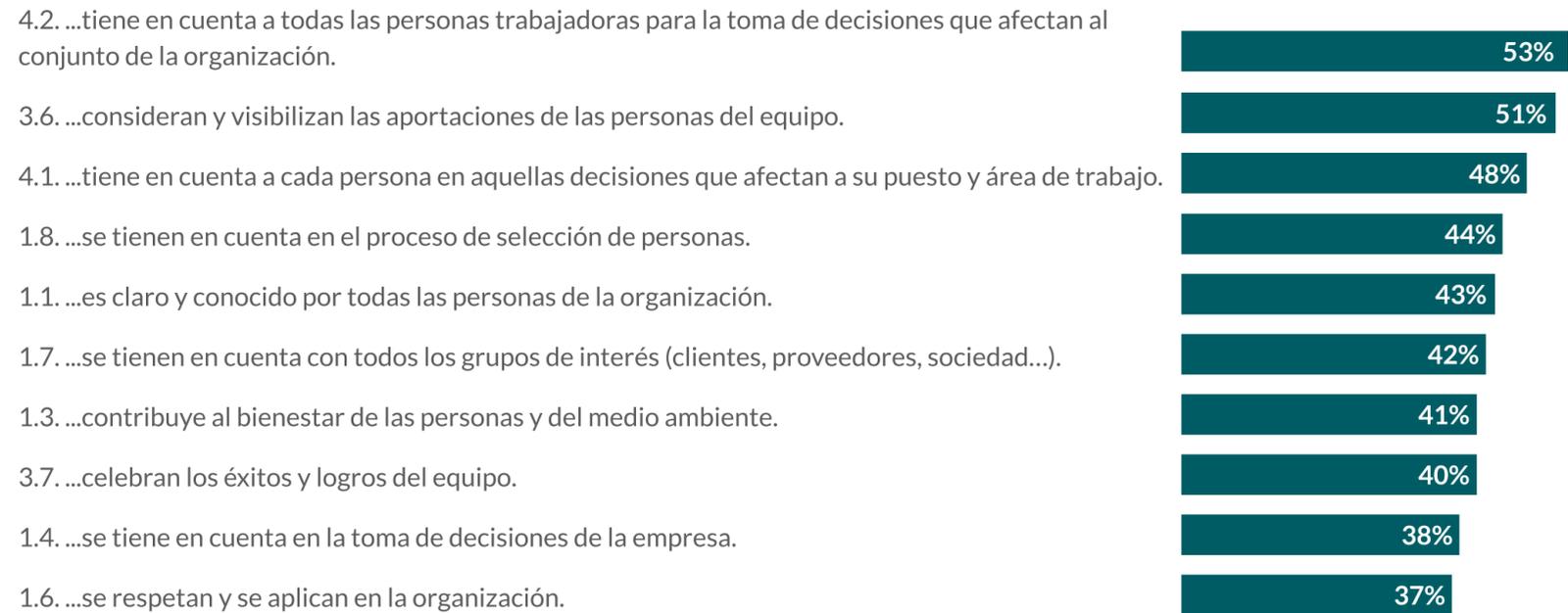
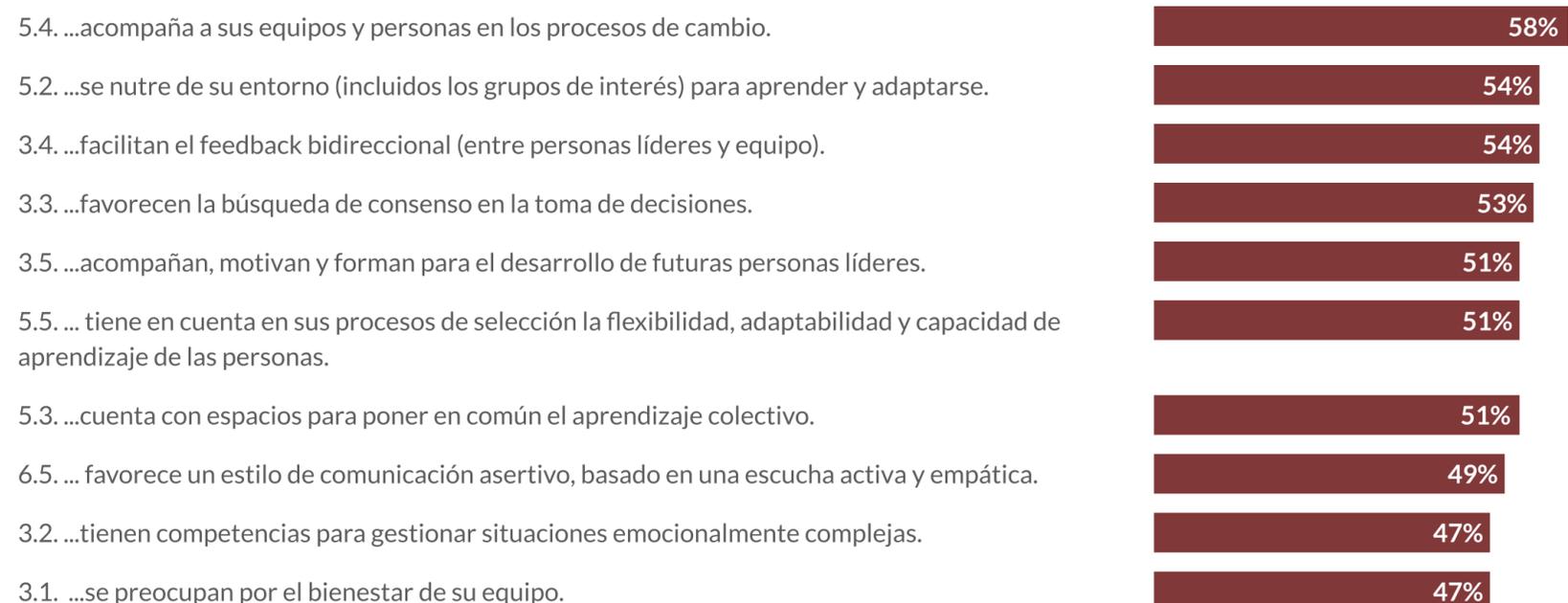


Gráfico 5 - 10 aspectos peor considerados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



Categorías: 1. Propósito y valores, 2. Cuidados, 3. Liderazgo facilitador, 4. Autonomía, 5. Adaptabilidad y 6. Comunicación.

Propósito y valores

En el análisis general de todas las categorías analizadas en su conjunto, se puede apreciar que el **Propósito y los valores** de una organización son una de las claves que marcan como decimos la base y los pilares sobre los que construir una organización saludable. De esta manera, destacan tanto en el ranking de aspectos mejor valorados como en el de menos valorados.

Si entramos en el detalle de los aspectos analizados en esta importante categoría podemos ver que excepto los dos últimos los demás presentan altos % de personas que afirman estar Muy de acuerdo con las afirmaciones. El aspecto peor posicionado es que **el propósito haya sido consensuado y compartido por las personas trabajadoras**. También destaca, por estar relativamente peor posicionado en el análisis, el aspecto referido a que **los valores son claros y conocidos por todas personas de la organización**.

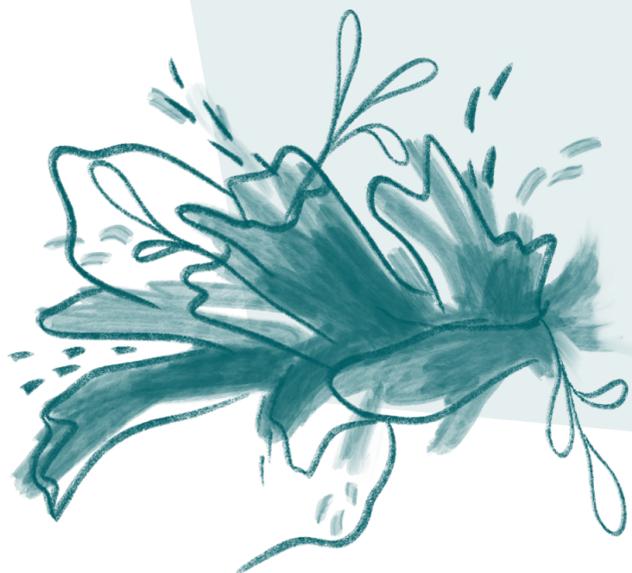


Gráfico 6 – Propósito y valores, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

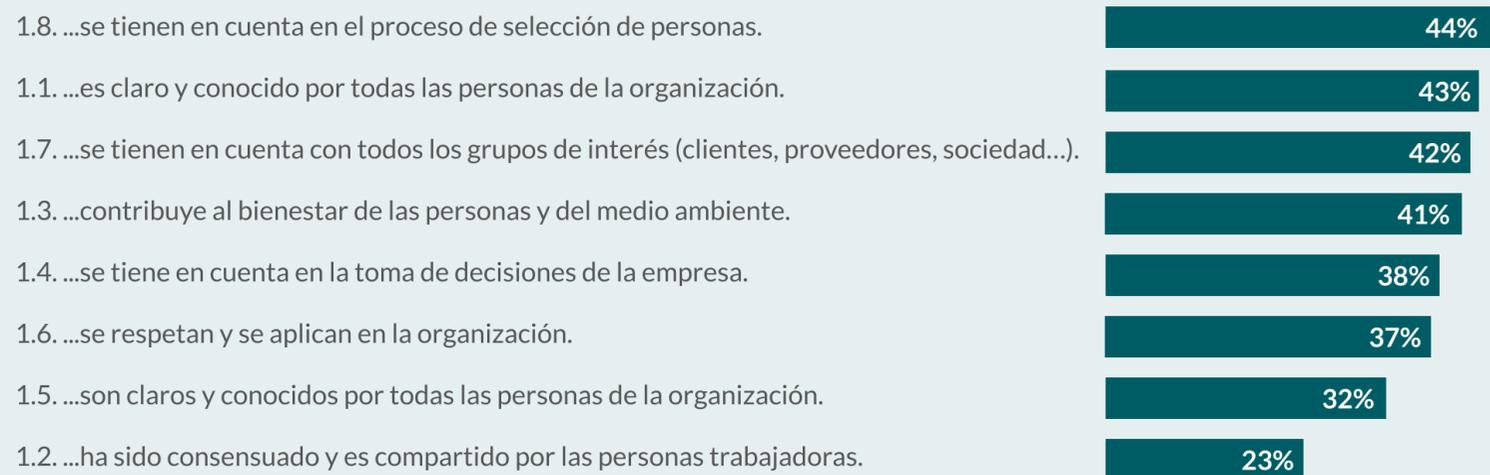
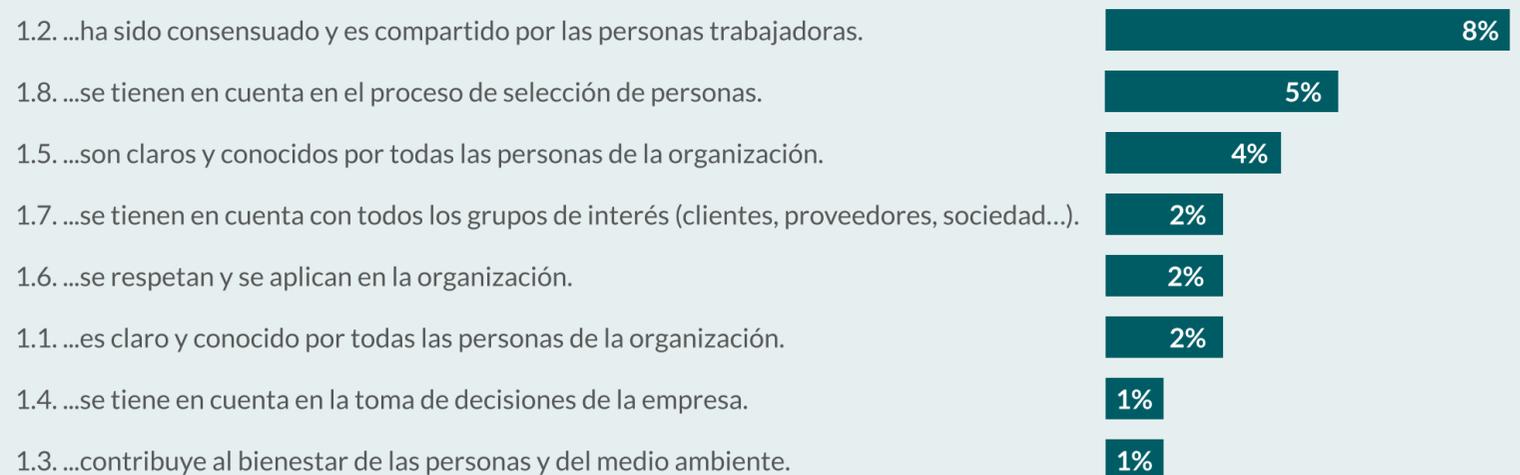


Gráfico 7 – Propósito y valores, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos con los 4 niveles de acuerdo y que son:

- 1. Nada de acuerdo
- 2. Poco de acuerdo
- 3. Bastante de acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo

Aspectos referidos al propósito...

Gráfico 8 - 1.1 Es claro y conocido por todas las personas de la organización (% de personas)

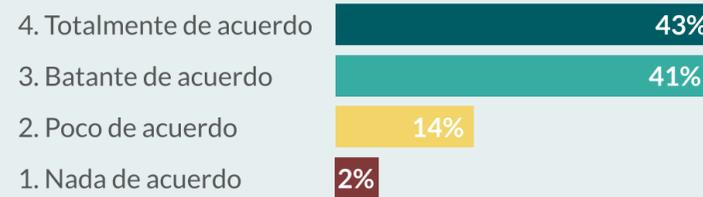


Gráfico 9 - 1.2 Ha sido consensuado y es compartido por las personas trabajadoras (% de personas)

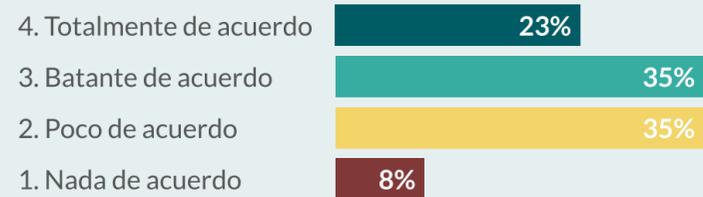


Gráfico 10 - 1.3 Contribuye al bienestar de las personas y del medio ambiente (% de personas)

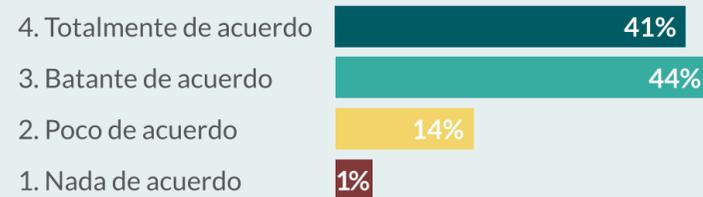
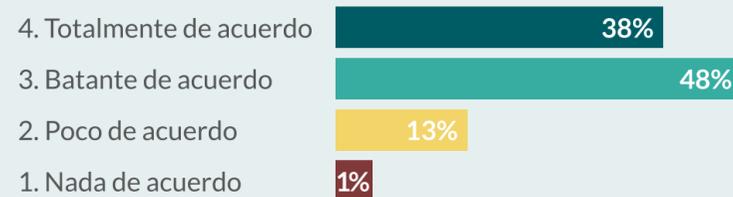


Gráfico 11 - 1.4 Se tiene en cuenta en la toma de decisiones de la empresa (% de personas)



Aspectos referidos a valores...

Gráfico 12 - 1.5 Son claros y conocidos por todas las personas de la organización (% de personas)

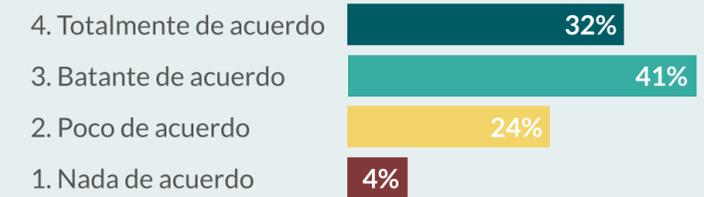


Gráfico 13 - 1.6 Se respetan y se aplican en la organización (% de personas)

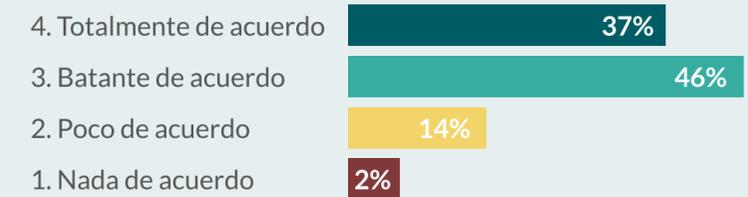


Gráfico 14 - 1.7 Se tienen en cuenta con todos los grupos de interés (clientes, proveedores, sociedad...) (% de personas)

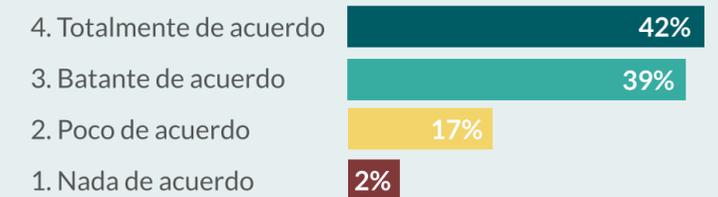
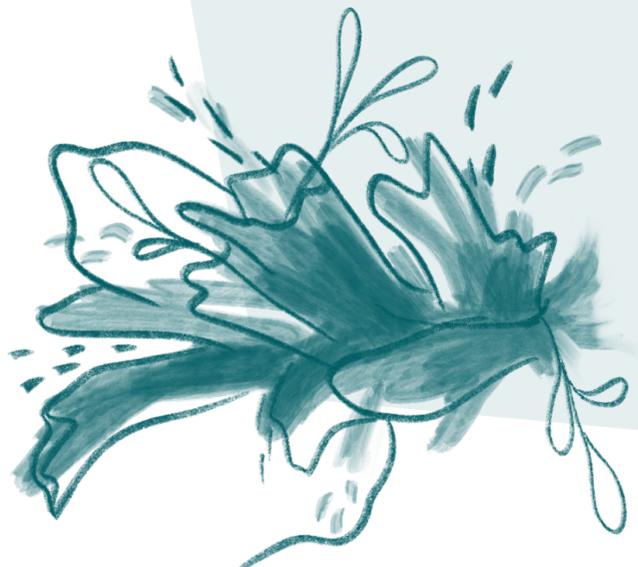
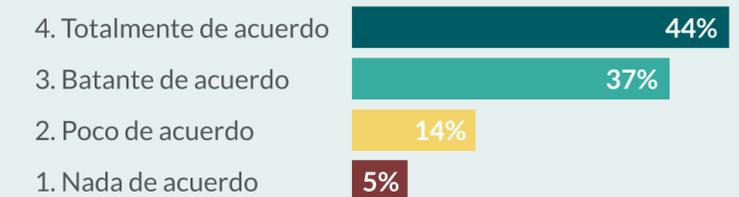


Gráfico 15 - 1.8 Se tienen en cuenta en el proceso de selección de personas (% de personas)



Cuidados

En el análisis general de todas las categorías analizadas en su conjunto, no destacaban especialmente los aspectos relacionados con los cuidados, ni en el ranking de aspectos mejor posicionados relativamente, ni en el de peores. Teniendo en cuenta que para la elaboración de esos dos rankings se han utilizado los niveles de acuerdo más extremos de **Totalmente de acuerdo** y de **Nada de acuerdo** respectivamente, la sorpresa surge al analizar esta categoría de **Cuidados** que presenta valores muy bajos en el mayor nivel de acuerdo y relativamente altos en el mayor nivel de desacuerdo.

Además, si profundizamos en el detalle de los aspectos que se incluyen en esta categoría se aprecia que sólo un aspecto alcanza a un modesto 17% de personas Muy de acuerdo con la afirmación que en este caso es que Ofrece beneficios y ayudas sociales según las necesidades de las personas.

Por su parte, el aspecto peor posicionado de la categoría es el **2.7 Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales** con un 28% de personas que afirman estar **Nada de acuerdo**. También destacan por estar relativamente peor posicionado en el análisis los aspectos 2.3 Facilitan el desarrollo profesional para la promoción interna y 2.10 Tiene en cuenta y destina recursos al cuidado del medio ambiente con un 25% de personas Nada de acuerdo con ambas afirmaciones.

Gráfico 16 –Cuidados, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

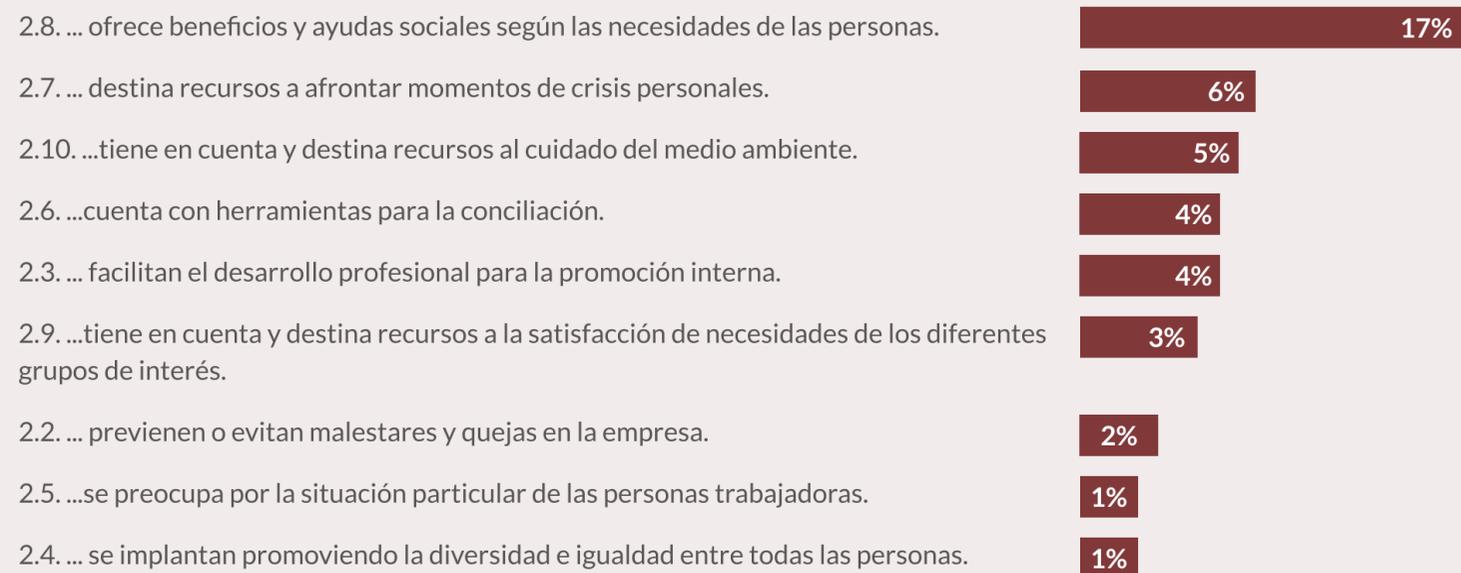
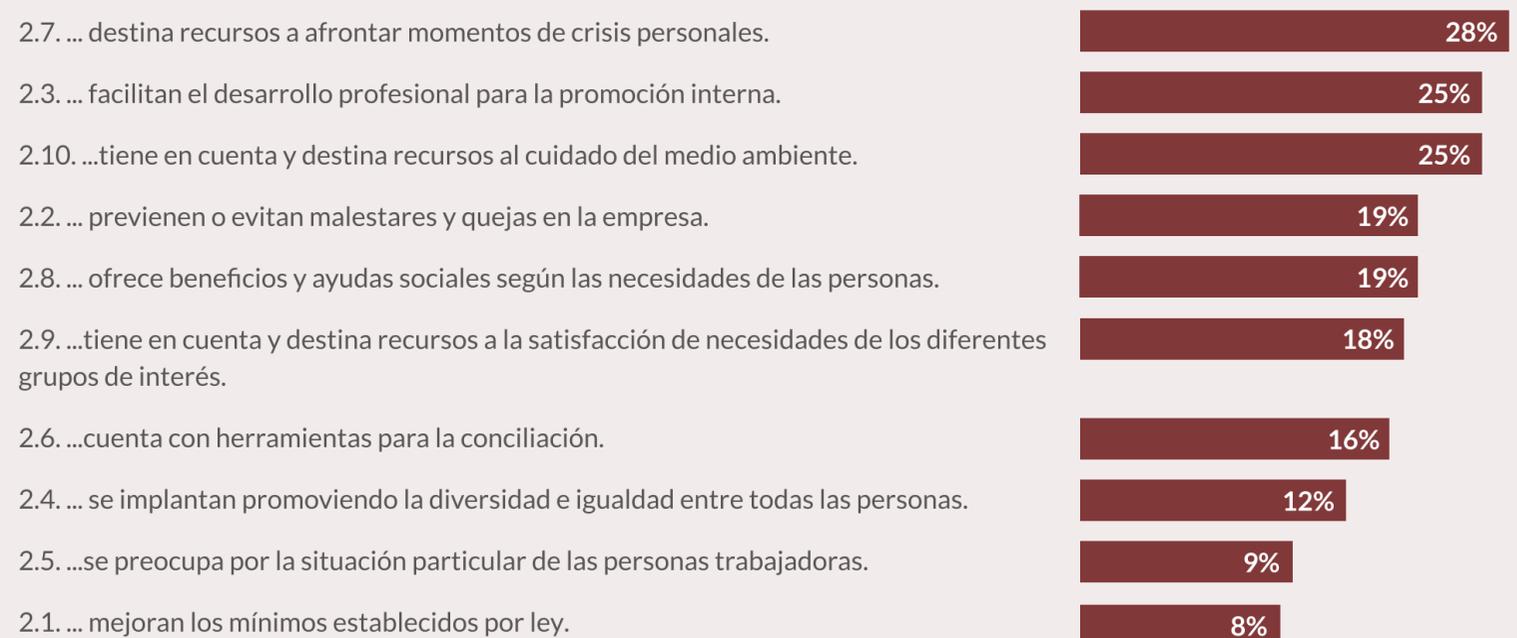


Gráfico 17 –Cuidados, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos con los 4 niveles de acuerdo y que son:

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Para el ámbito profesional, las condiciones (salarios, horarios, condiciones ambientales...)

...

Gráfico 18 – 2.1 Mejoran los mínimos establecidos por ley (% de personas)

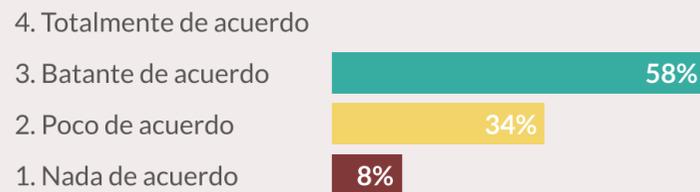


Gráfico 19 – 2.2 Previenen o evitan malestares y quejas en la empresa (% de personas)

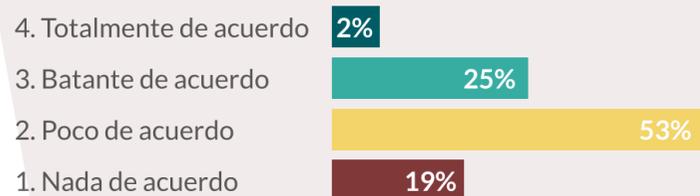


Gráfico 20 – 2.3 Facilitan el desarrollo profesional para la promoción interna (% de personas)

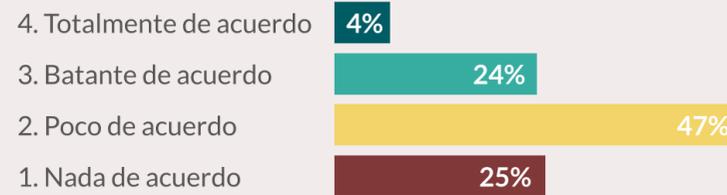
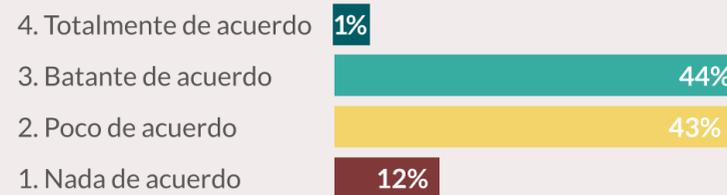


Gráfico 21 – 2.4 Se implantan promoviendo la diversidad e igualdad entre todas las personas (% de personas)



Para el ámbito personal, la empresa...

Gráfico 22 – 2.5 Se preocupa por la situación particular de las personas trabajadoras (% de personas)

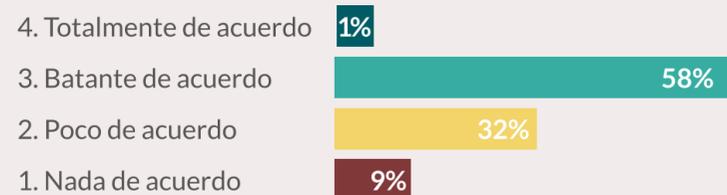


Gráfico 23 – 2.6 Cuenta con herramientas para la conciliación (% de personas)

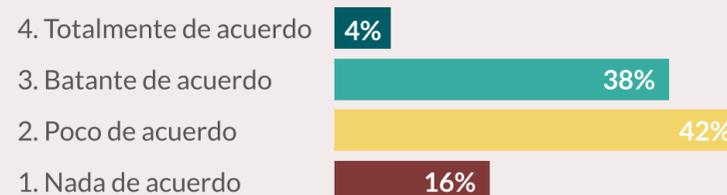


Gráfico 24 – 2.7 Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales (% de personas)

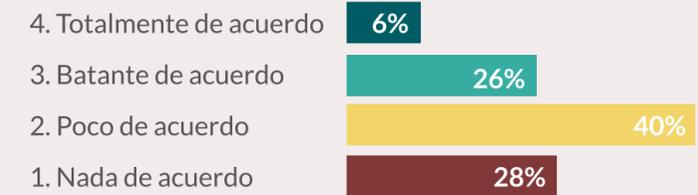


Gráfico 25 – 2.8 Ofrece beneficios y ayudas sociales según las necesidades de las personas (% de personas)



En relación con el entorno, la empresa...

Gráfico 26 – 2.9 Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales (% de personas)

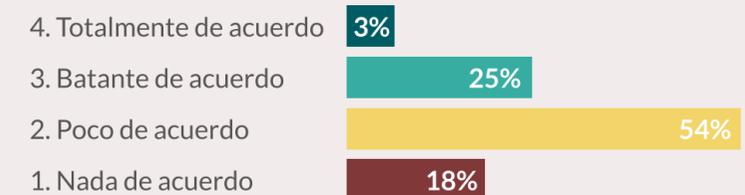
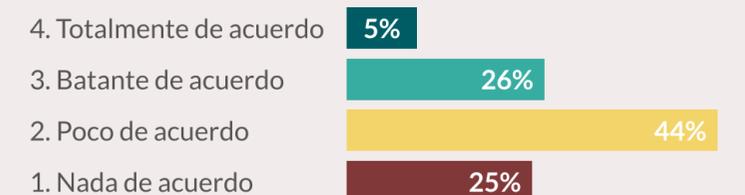


Gráfico 27 – 2.10 Ofrece beneficios y ayudas sociales según las necesidades de las personas (% de personas)



Liderazgo facilitador

Se puede decir que la categoría de *Liderazgo facilitador*, genera posicionamientos claros en positivo o en negativo, con aspectos con altos % de personas posicionadas **Totalmente de acuerdo** y, a la vez, altos % de personas posicionadas como **Nada de acuerdo** con otros.

Un 51% de las personas están totalmente de acuerdo con **3.6 Los líderes consideran y visibilizan las aportaciones de las personas del equipo**. A la vez, más de la mitad de las personas consultadas están **Nada de acuerdo** con: **3.4 Facilitan el feedback bidireccional (entre personas líderes y equipo)**, **3.3 Favorecen la búsqueda de consenso en la toma de decisiones** y **3.5 Acompañan, motivan y forman para el desarrollo de futuras personas líderes**.

Gráfico 28 –Liderazgo facilitador, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

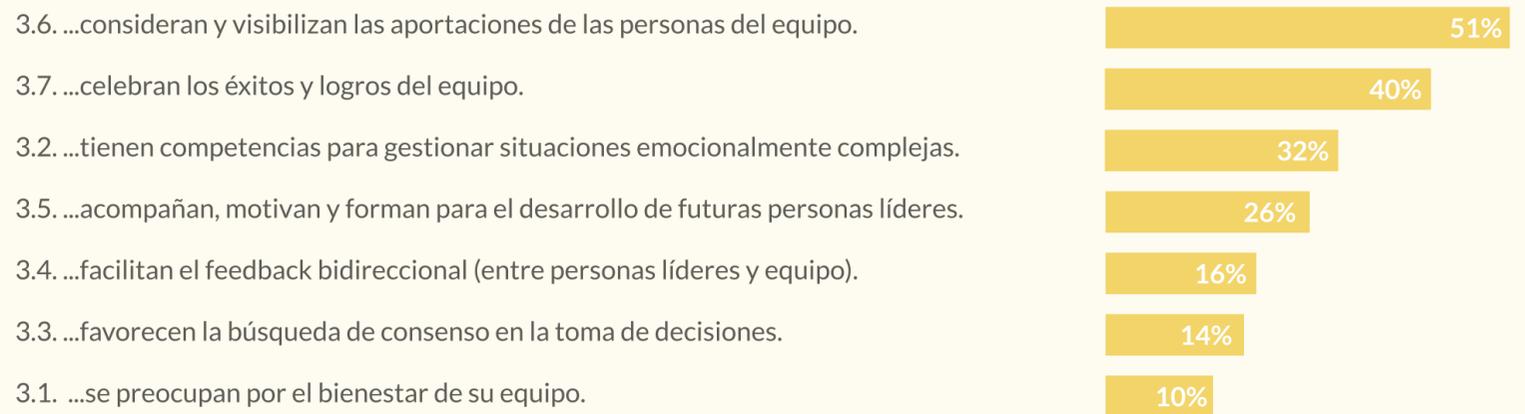
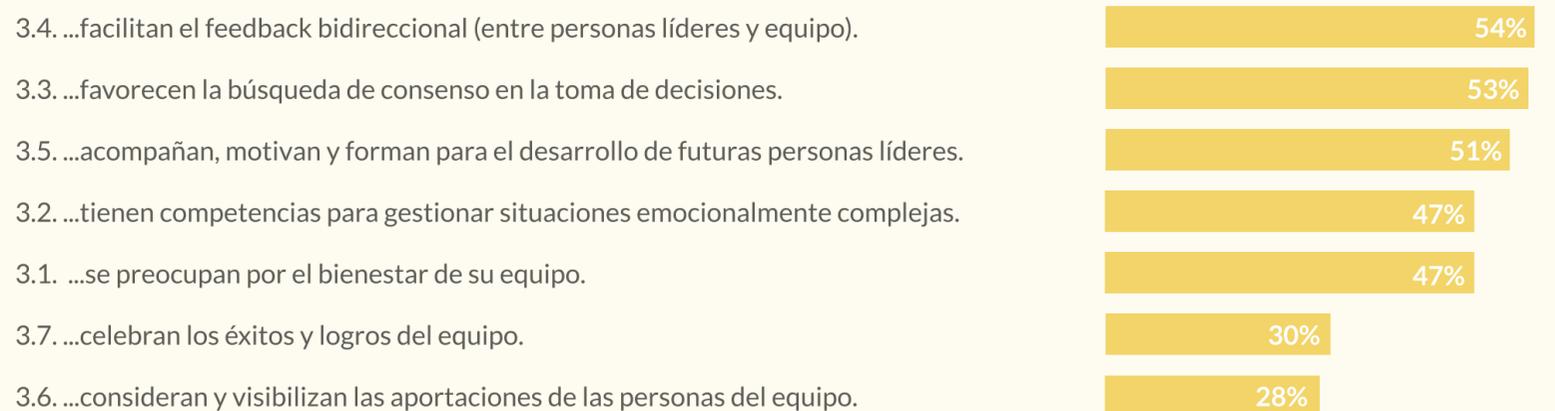


Gráfico 29 –Liderazgo facilitador, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos con los 4 niveles de acuerdo y que son:

- 1. Nada de acuerdo
- 2. Poco de acuerdo
- 3. Bastante de acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo

Los líderes de equipo...

Gráfico 30 –3.1 Se preocupan por el bienestar de su equipo (% de personas)

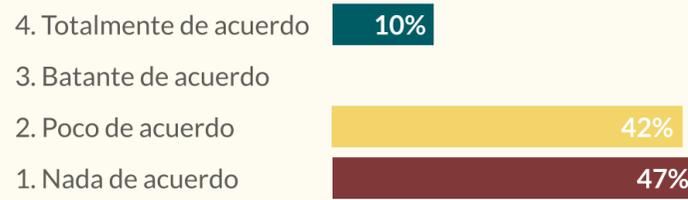


Gráfico 31 –3.2 Tienen competencias para gestionar situaciones emocionalmente complejas (% de personas)

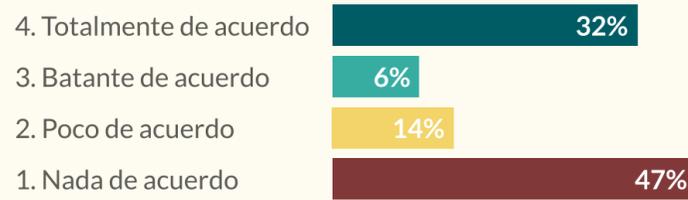


Gráfico 32 –3.3 Favorecen la búsqueda de consenso en la toma de decisiones (% de personas)

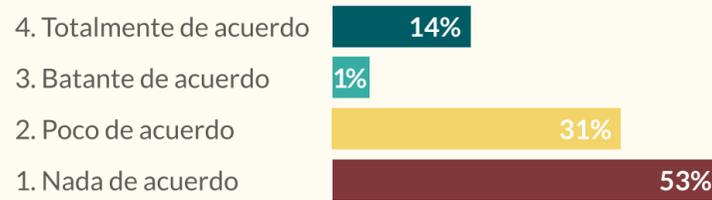


Gráfico 33 –3.4 Facilitan el feedback bidireccional (entre personas líderes y equipo) (% de personas)

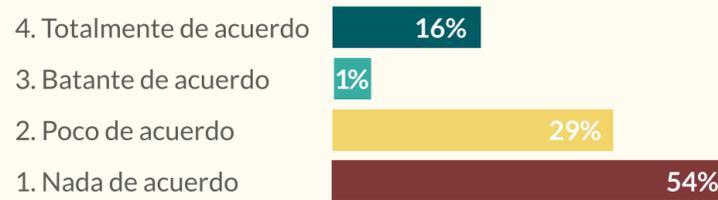


Gráfico 34 –3.5 Acompañan, motivan y forman para el desarrollo de futuras personas líderes (% de personas)

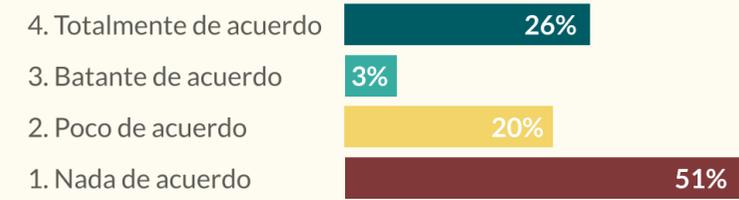


Gráfico 35 –3.6 Consideran y visibilizan las aportaciones de las personas del equipo (% de personas)

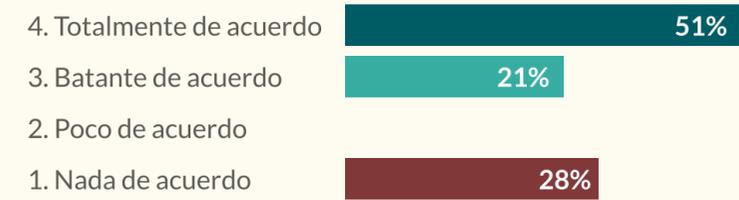
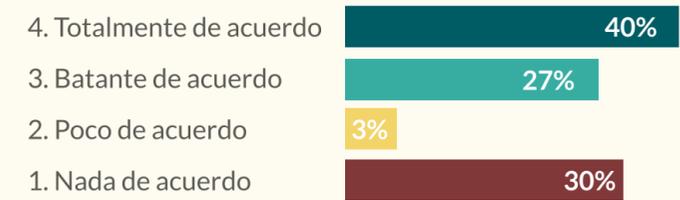


Gráfico 36 –3.7 Celebran los éxitos y logros del equipo (% de personas)



Autonomía

Al igual que ocurría en la categoría anterior de Liderazgo facilitador, la **Autonomía** también genera en alguno de sus aspectos posicionamientos claros en positivo o en negativo. Esto ocurre en los dos primeros aspectos que se refieren ambas a tener en cuenta a las personas en las decisiones que les afectan en diversos ámbitos: **4.1 Tiene en cuenta a cada persona en aquellas decisiones que afectan a su puesto y área de trabajo** y **4.2 Tiene en cuenta a todas las personas trabajadoras para la toma de decisiones que afectan al conjunto de la organización.**

Gráfico 37 –Autonomía, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

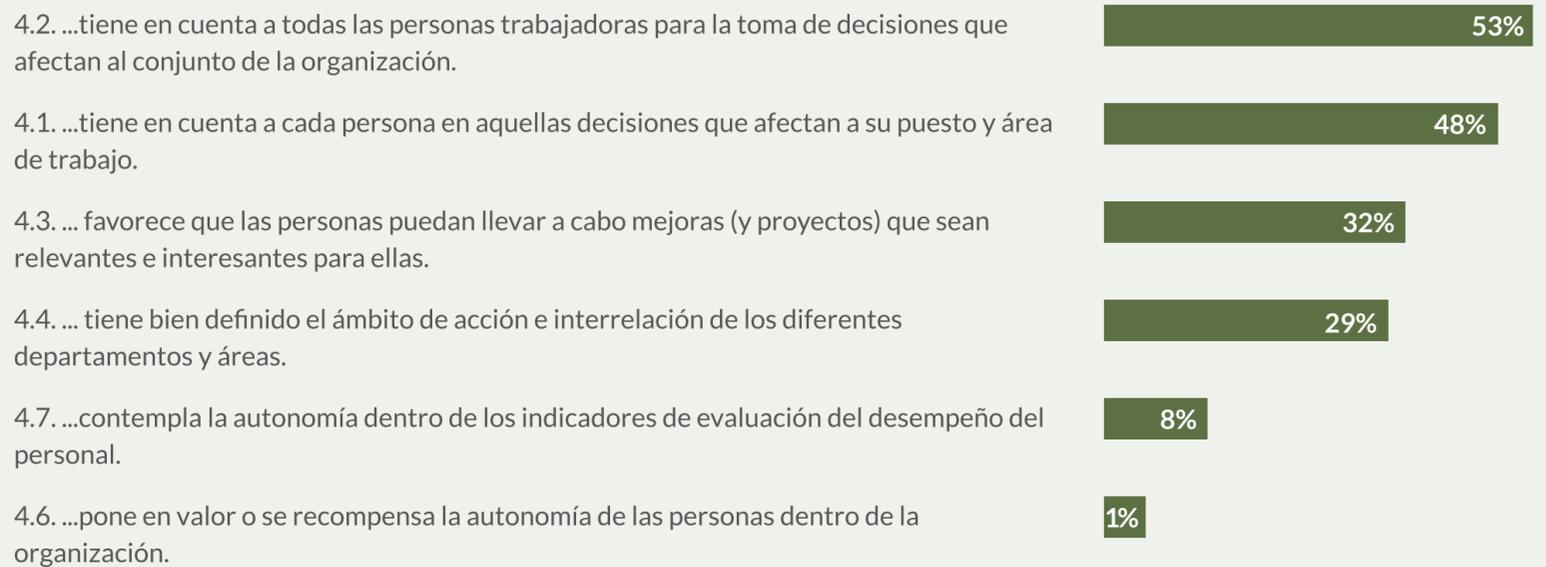
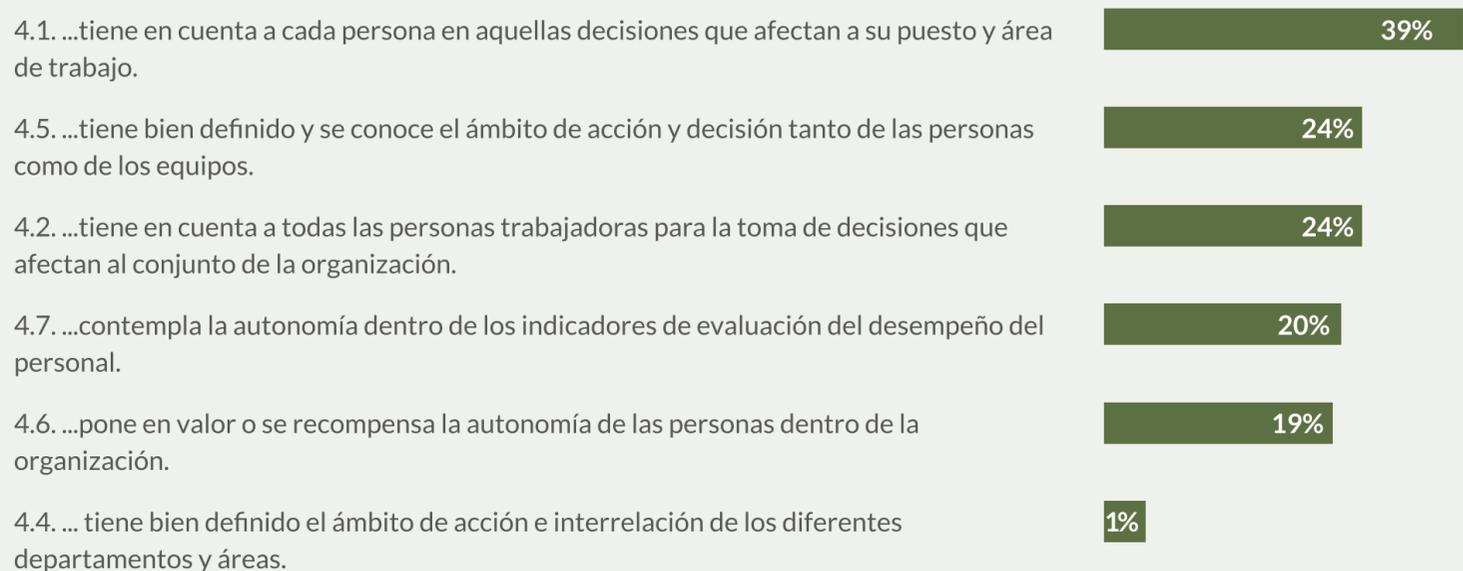


Gráfico 38 –Autonomía, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos con los 4 niveles de acuerdo y que son:

- 1. Nada de acuerdo
- 2. Poco de acuerdo
- 3. Bastante de acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo

La organización...

Gráfico 39 –4.1 Tiene en cuenta a cada persona en aquellas decisiones que afectan a su puesto y área de trabajo (% de personas)

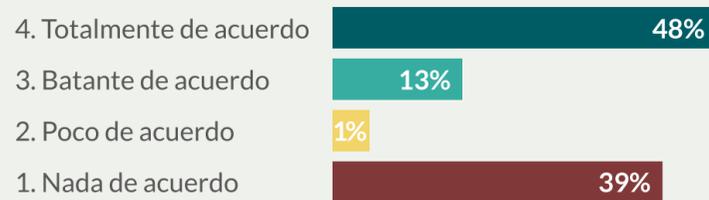


Gráfico 40 –4.2 Tiene en cuenta a todas las personas trabajadoras para la toma de decisiones que afectan al conjunto de la organización (% de personas)

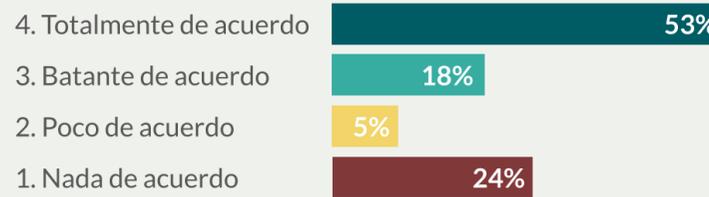


Gráfico 41 –4.3 Favorece que las personas puedan llevar a cabo mejoras (y proyectos) que sean relevantes e interesantes para ellas (% de personas)

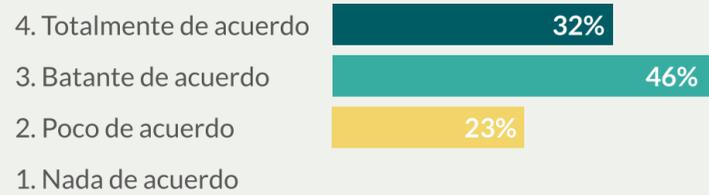


Gráfico 42 –4.4 Tiene bien definido el ámbito de acción e interrelación de los diferentes departamentos y áreas (% de personas)

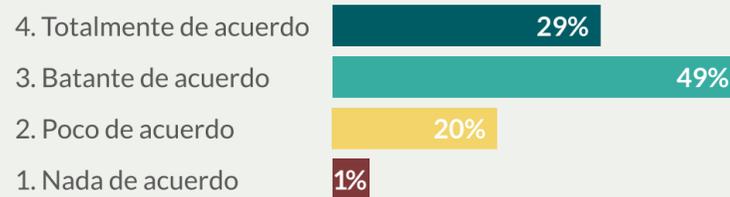


Gráfico 43 –4.5 Tiene bien definido y se conoce el ámbito de acción y decisión tanto de las personas como de los equipos (% de personas)

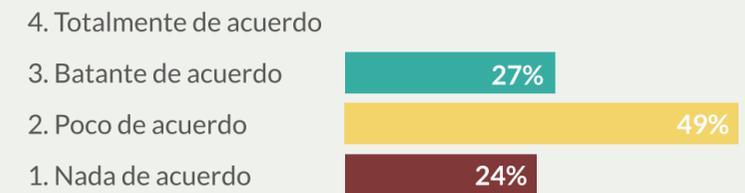


Gráfico 44 –4.6 Pone en valor o se recompensa la autonomía de las personas dentro de la organización (% de personas)

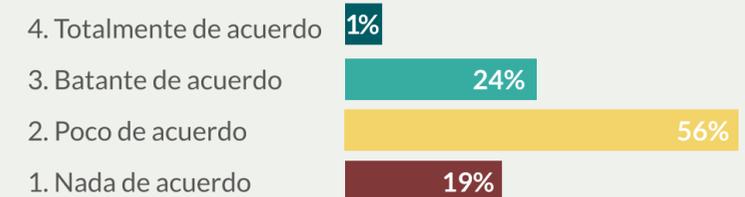
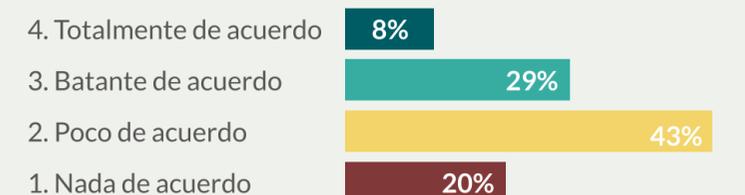


Gráfico 45 –4.7 Contempla la autonomía dentro de los indicadores de evaluación del desempeño del personal (% de personas)



Adaptabilidad

Se puede decir que **Adaptabilidad** es una de las categorías que peor resultados presenta siendo el % de las personas que se posicionan como totalmente de acuerdo con las afirmaciones positivas de casi la mitad del % de personas que se posicionan en el nivel opuesto de Nada de acuerdo.

El aspecto peor valorado es **5.4 Acompaña a sus equipos y personas en los procesos de cambio**, que suma un 58% de personas posicionadas como nada de acuerdo con la afirmación. Los demás aspectos excepto el **5.1 Revisa los procedimientos y prácticas con frecuencia para implementar los cambios necesarios**, también acumulan a más de la mitad de la muestra nada de acuerdo.



Gráfico 46 – Adaptabilidad, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

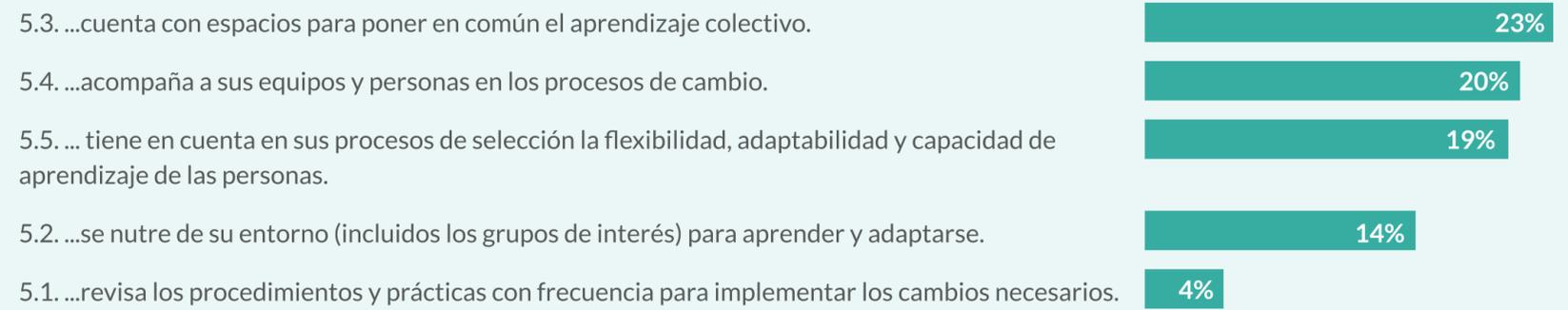
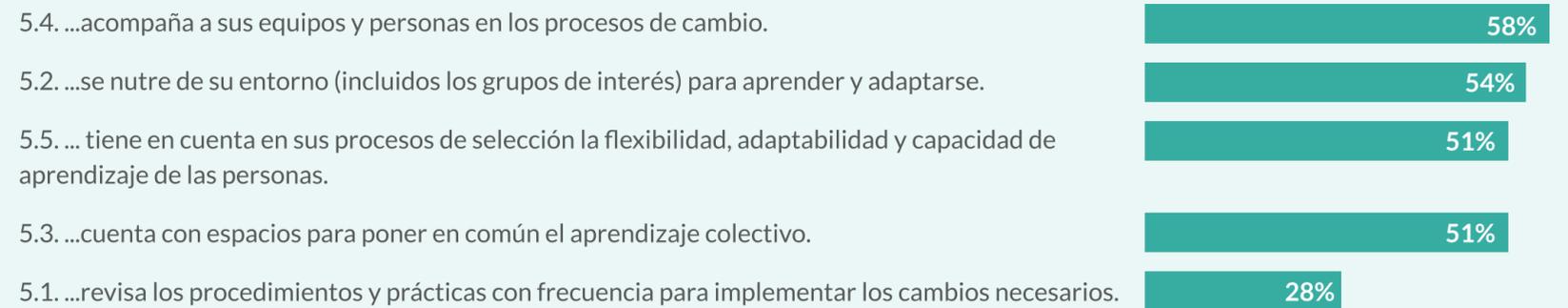


Gráfico 47 – Adaptabilidad aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos con los 4 niveles de acuerdo y que son:

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

La organización...

Gráfico 48 -5.1 Revisa los procedimientos y prácticas con frecuencia para implementar los cambios necesarios (% de personas)

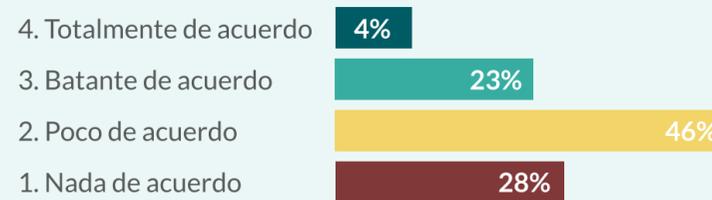


Gráfico 49 -5.2 Se nutre de su entorno (incluidos los grupos de interés) para aprender y adaptarse (% de personas)

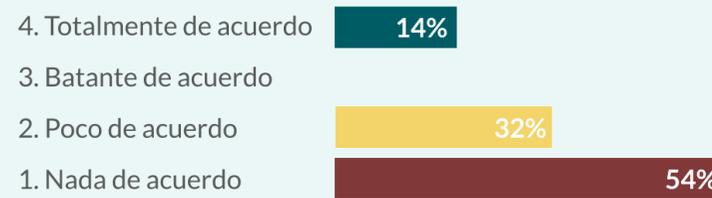


Gráfico 50 -5.3 Cuenta con espacios para poner en común el aprendizaje colectivo (% de personas)

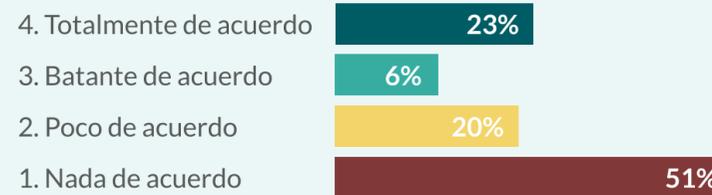


Gráfico 51 -5.4 Acompaña a sus equipos y personas en los procesos de cambio (% de personas)

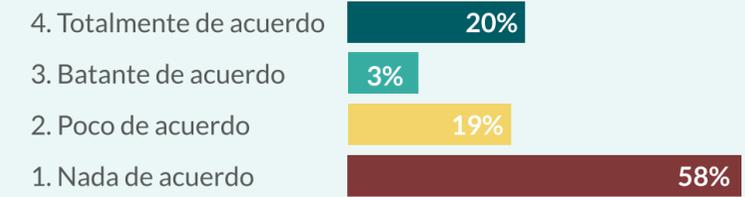
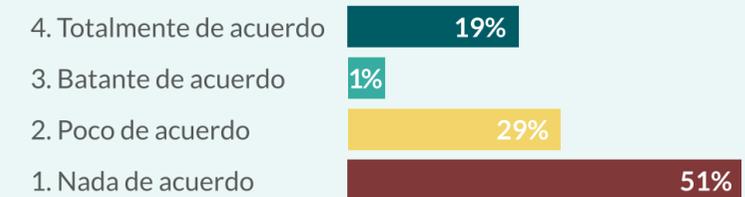


Gráfico 52 -5.5 Tiene en cuenta en sus procesos de selección la flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje de las personas (% de personas)



Comunicación

Tampoco **Comunicación** presenta buenos resultados; al igual que Adaptabilidad, es otra de las categorías que peor resultados presenta con casi la mitad de la muestra posicionada como nada de acuerdo con las afirmaciones positivas referidas a esta categoría, frente a un escaso 27% de la muestra en el caso de los aspectos mejor posicionados.

El aspecto peor valorado es **6.5 Favorece un estilo de comunicación asertivo, basado en una escucha activa y empática**, que aglutina a un 49% de personas posicionadas como nada de acuerdo con la afirmación. Otros dos aspectos se acercan a este valor con casi la mitad de la muestra, un 47%, nada de acuerdo con los aspectos: **6.3 Tiene canales formales accesibles que garantizan el flujo de información necesaria para la consecución de objetivos** y **6.1 Comparte con todos sus grupos de interés la situación de la empresa y sus planes de futuro**.

Gráfico 53 –Comunicación, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

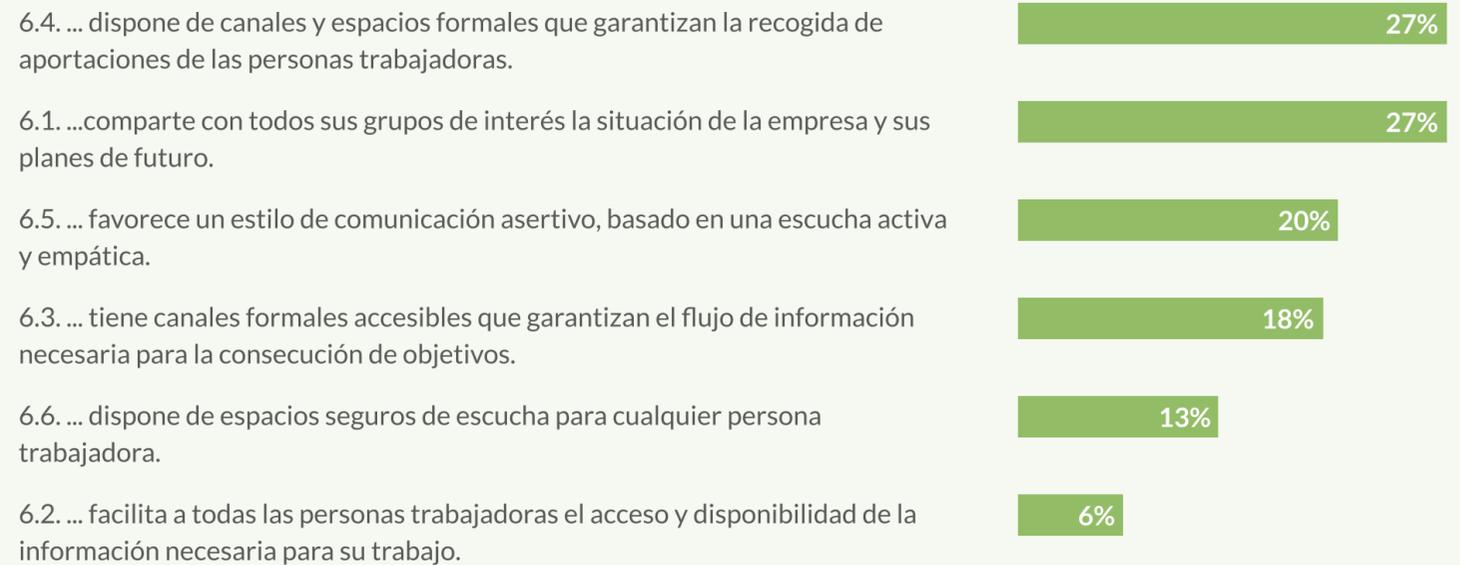
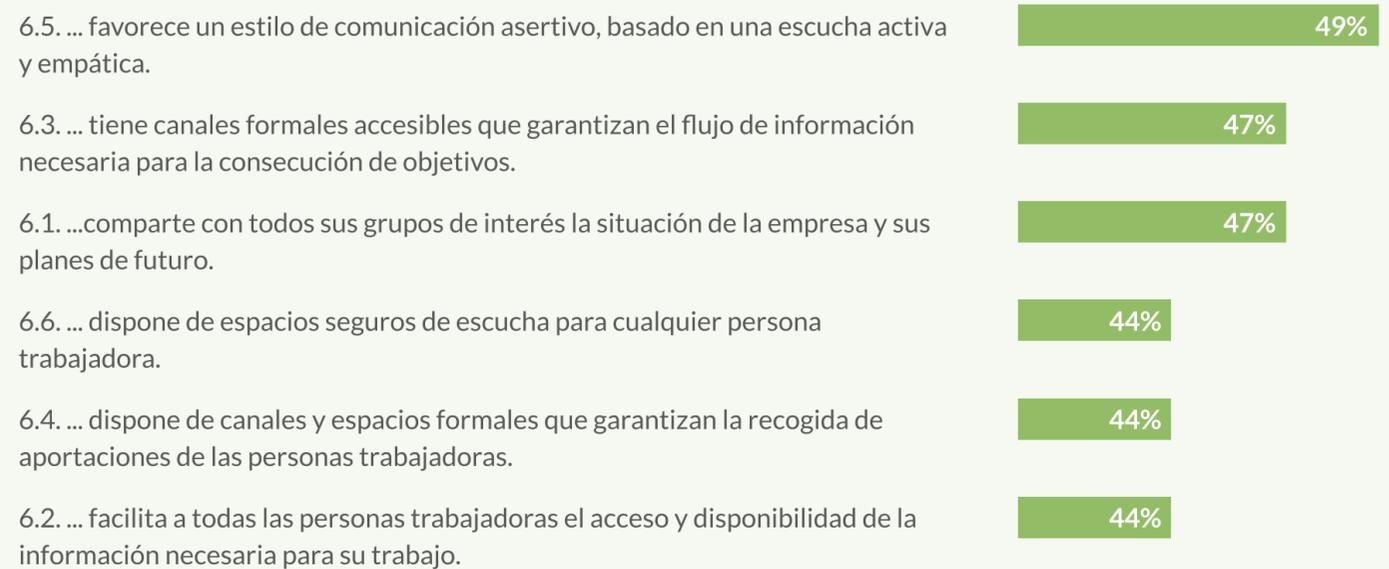


Gráfico 54 –Comunicación aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



A continuación, se detallan los resultados para cada uno de los aspectos con los 4 niveles de acuerdo y que son:

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

La organización...

Gráfico 55 –6.1 Comparte con todos sus grupos de interés la situación de la empresa y sus planes de futuro (% de personas)

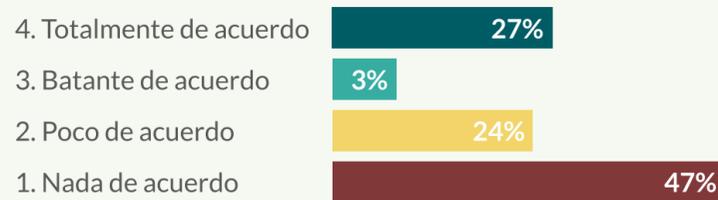


Gráfico 56 –6.2 Facilita a todas las personas trabajadoras el acceso y disponibilidad de la información necesaria para su trabajo (% de personas)

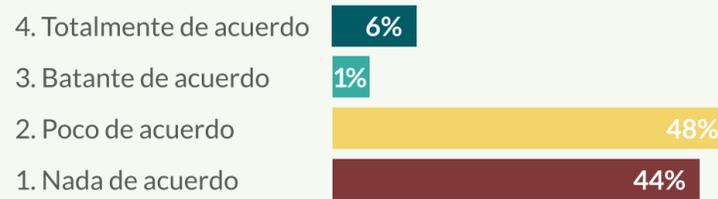


Gráfico 57 –6.3 Tiene canales formales accesibles que garantizan el flujo de información necesaria para la consecución de objetivos (% de personas)

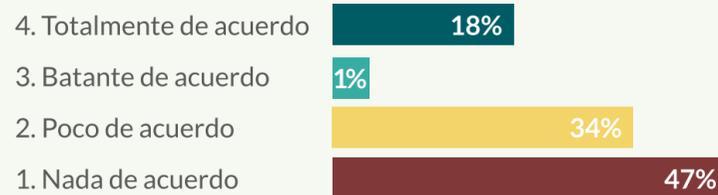


Gráfico 58 –6.4 Dispone de canales y espacios formales que garantizan la recogida de aportaciones de las personas trabajadoras (% de personas)

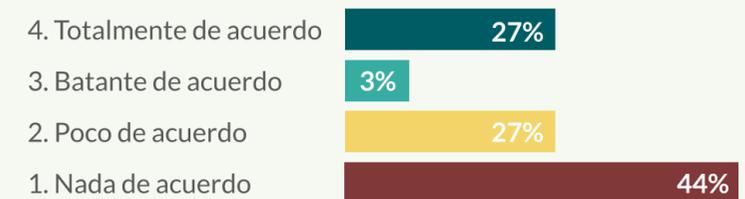


Gráfico 59 –6.5 Favorece un estilo de comunicación asertivo, basado en una escucha activa y empática (% de personas)

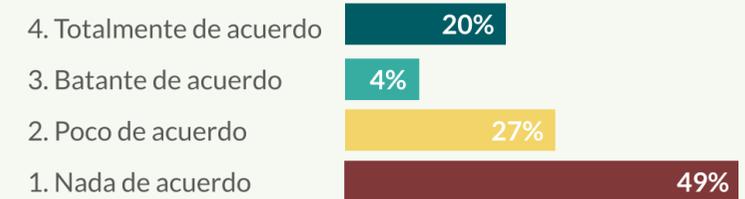
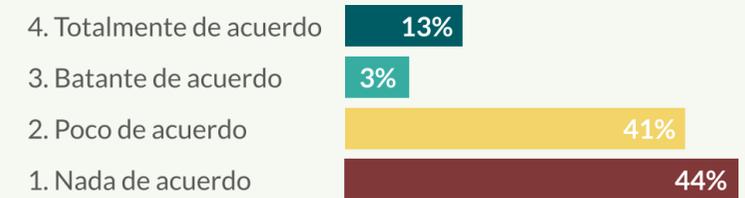


Gráfico 60 –6.6 Dispone de espacios seguros de escucha para cualquier persona trabajadora (% de personas)



■ Matices en cuanto a las variables de clasificación

Se han cruzado los datos con respecto a 3 variables de clasificación que pudieran ser relevantes en cuanto al nivel de avance en este campo y que son: tamaño de la empresa en término de **número de personas, sector de actividad y forma jurídica**.

Es interesante notar que ni el sector de actividad ni la forma jurídica marcan diferencias significativas en los diferentes segmentos, mientras que el tamaño de la organización tan sólo marca diferencias en 3 de los 43 aspectos.

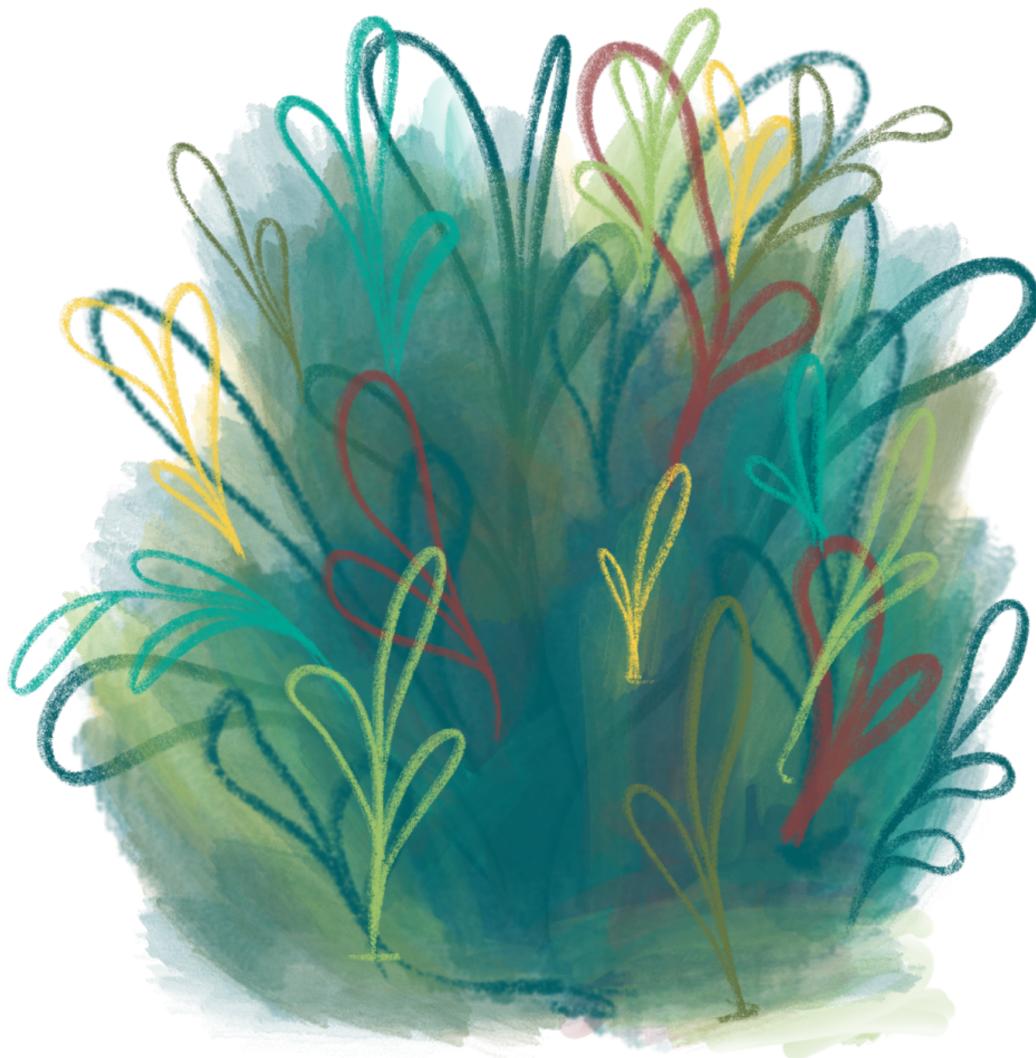
Estos aspectos son los siguientes:

- De la categoría de **Cuidados**: *2.7 Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales y 2.10 Tiene en cuenta y destina recursos al cuidado del medio ambiente.*
- Y de la de **Liderazgo facilitador**: *3.3 Favorecen la búsqueda de consenso en la toma de decisiones.*

En el aspecto **2.7 Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales**, son las empresas del segmento medio (De 25 a 49 personas), las que mejores valores presentan frente a los otros dos segmentos. En algunos aspectos como este se necesita un cierto tamaño para poder destinar recursos, mientras que cuando ya se llega a otro tamaño mayor puede ser que se pierda el foco personal.

En el caso del aspecto **2.10 Tiene en cuenta y destina recursos al cuidado del medio ambiente son las empresas más grandes** (más de 50 personas) las mejor posicionadas en relación al % de personas totalmente de acuerdo, algo lógico teniendo en cuenta que son a las empresas de mayor tamaño a las que más se les exigen medidas en el ámbito del cuidado del medioambiente, teniendo en cuenta su correspondiente mayor impacto.

Por último, en el aspecto de Liderazgo, **3.3 Favorecen la búsqueda de consenso en la toma de decisiones**, son las empresas de menor tamaño las que mejores valores de % de personas totalmente de acuerdo presentan frente a los otros dos segmentos.



INFORME 2022

Eraldalan Plus +



| 05
Resumen

Resumen posicionamiento categorías

A modo de resumen, a continuación, se detallan los valores registrados para las 43 categorías analizadas dentro de las 6 categorías en su conjunto, con el objetivo de visualizar de manera global, los diferentes posicionamientos en la muestra de personas consultadas.

Destaca claramente la categoría de Propósito y Valores con el mayor % de Acuerdo. Se puede comprobar a simple vista también que las categorías de Cuidados y de Comunicación son las que menor nivel de totalmente de acuerdo recogen en la muestra de personas. En las demás categorías se encuentran aspectos que recogen mayor acuerdo que otros, con grandes diferencias.

Gráfico 61 –Resumen de las 6 categorías (% de personas totalmente de acuerdo). Parte 1



Gráfico 61 –Resumen de las 6 categorías (% de personas totalmente de acuerdo). Parte 2

■ Totalmente de acuerdo ■ Bastante de acuerdo ■ Poco de acuerdo ■ Nada de acuerdo



INFORME 2022

Eraldalan Plus +



| 06 Conclusiones

Conclusiones del estudio

Los resultados obtenidos en el análisis más que arrojar conclusiones cerradas, lo que abren son cuestionamientos y preguntas abiertas como...

La cultura empresarial de la empresa guipuzcoana parece estar más orientada a la productividad que a las personas.

Los datos del análisis parecen revelar que es así, principalmente por el trabajo de campo realizado en el estudio. La tradición empresarial del territorio aún pesa en la cultura de las organizaciones que están orientadas principalmente hacia los procesos productivos, dejando el enfoque de personas en un plano secundario.

No parece haber una tipología específica de empresas con enfoque avanzado en personas.

La sensibilidad o nivel de avance en cuestiones de organizaciones saludables es independiente del sector o forma jurídica de las empresas. Los resultados, así lo indican y además en las reflexiones compartidas en los eventos, se ha podido apreciar que no hay patrón para la empresa avanzada en estas cuestiones, ya que depende del perfil de las personas y de la cultura organizacional que se da en la empresa.

Si se han apreciado algunos matices en relación al tamaño de la organización, si bien son pocos los aspectos que muestran pequeños matices que se asocian a un cierto tamaño.

Es un enfoque sistémico, más que fragmentado.

Las empresas que se encuentran más avanzadas y sensibilizadas y que han colaborado en el estudio, tienen un cierto equilibrio entre las 6 categorías medidas, apenas hay diferencias de grado de avance entre ellas. La separación en categorías es una ilusión, ya que cada una de las 6 categorías analizadas se encuentra íntimamente relacionada con las demás de una manera sistémica, que impide el acometer estos procesos de mejora y avance de manera fragmentada. Sin embargo, se aprecian diferencias en el nivel de avance conseguido en cada una de las categorías analizadas a nivel general, ya que las empresas menos avanzadas tan solo se posicionan de manera avanzada en algunos aspectos concretos.

Las categorías presentan resultados asimétricos entre las más novedosas y las más clásicas.

La categoría mejor valorada es la de Propósito y Valores, y para el puesto de la menos valorada hay competencia entre Comunicación y Adaptabilidad que presentan altos porcentajes de personas que afirman estar Nada de acuerdo con casi todos los aspectos incluidos en estas categorías.

La Autonomía presenta muchas diferencias de valoración en sus diferentes aspectos, por lo que mientras algunos aspectos sí parecen darse en las empresas, otros no lo hacen, principalmente los que se refieren a incluir esta dimensión de manera formal en la gestión de personas. Se puede decir que tanto la Autonomía como la Adaptabilidad son ámbitos menos trabajados en el enfoque tradicional de la gestión de personas, comparados con la comunicación o los cuidados sobre todo de tipo profesional. Precisamente la categoría de Cuidados, obtiene resultados más templados, sin altos porcentajes ni totalmente de acuerdo, ni nada de acuerdo.

Por su parte, el Liderazgo facilitador solo sale bien valorado en ciertos ítems que tiene que ver con los éxitos, siendo el resto peor valorado. Se trata del retrato de un liderazgo más a la vieja usanza que facilitador.



Como cierre, el análisis realizado revela un nivel de avance medio con grandes asimetrías según las diferentes categorías, que cuenta con:

buenos cimientos como son el Propósito y los valores, asignaturas pendientes del pasado como la Comunicación y los Cuidados, asignaturas innovadoras por trabajar en el área de Autonomía y Adaptabilidad y con unos líderes que no acaban de encarnar la bisagra que se precisa

para integrar este nuevo paradigma de cultura empresarial que pone a la persona en el centro de cualquier organización saludable.

Eraldalan Plus +

De la mano de:



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneko,
Landa Ingurune eta
Lurralde Oreka Departamentua



Diputación Foral
de Gipuzkoa
Departamento de Promoción
Económica, Medio Rural
y Equilibrio Territorial

