

Erauldalan 2023

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

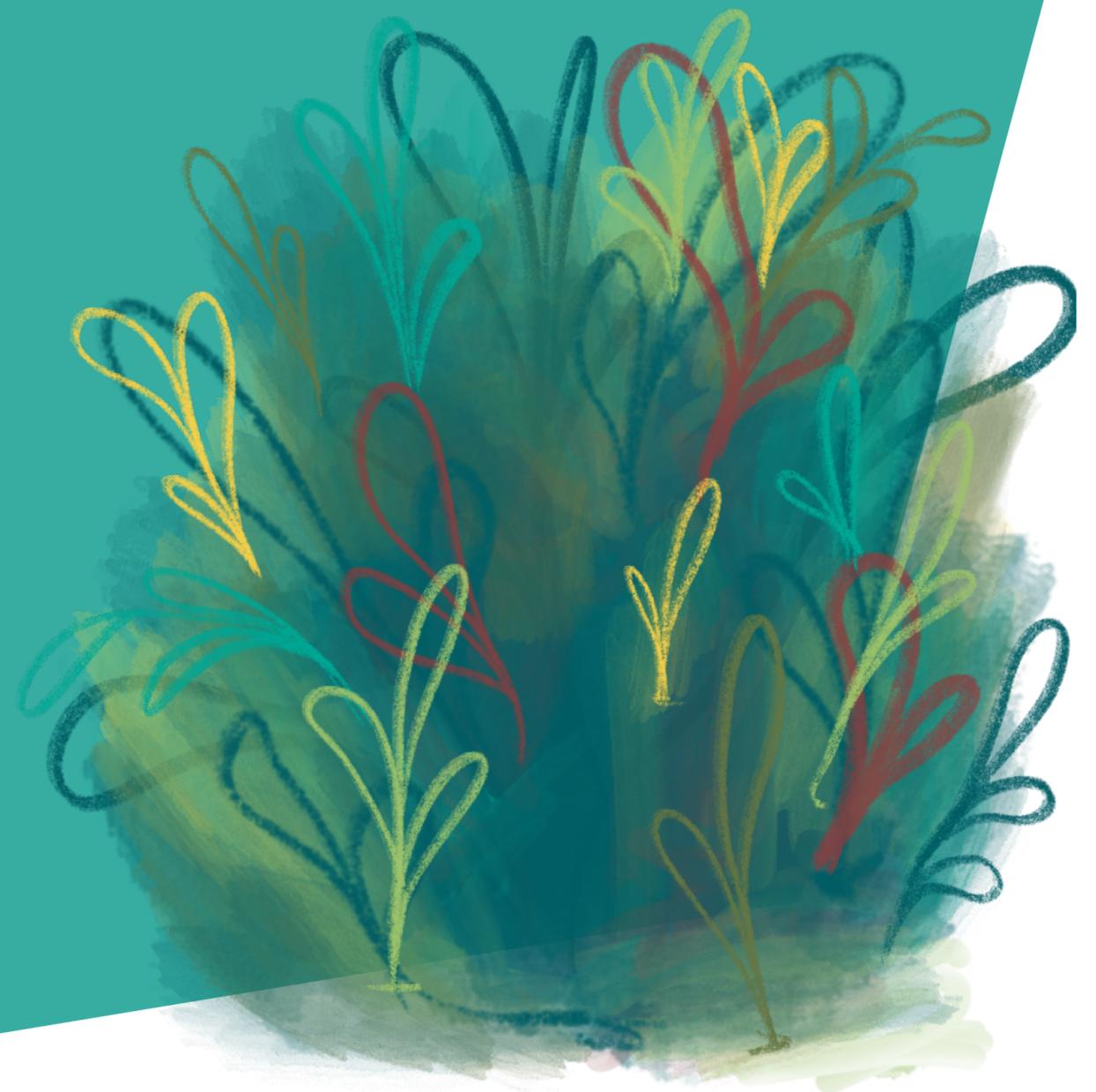
De la mano de:



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Departamento de Promoción
Económica, Turismo y
Medio Rural



ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

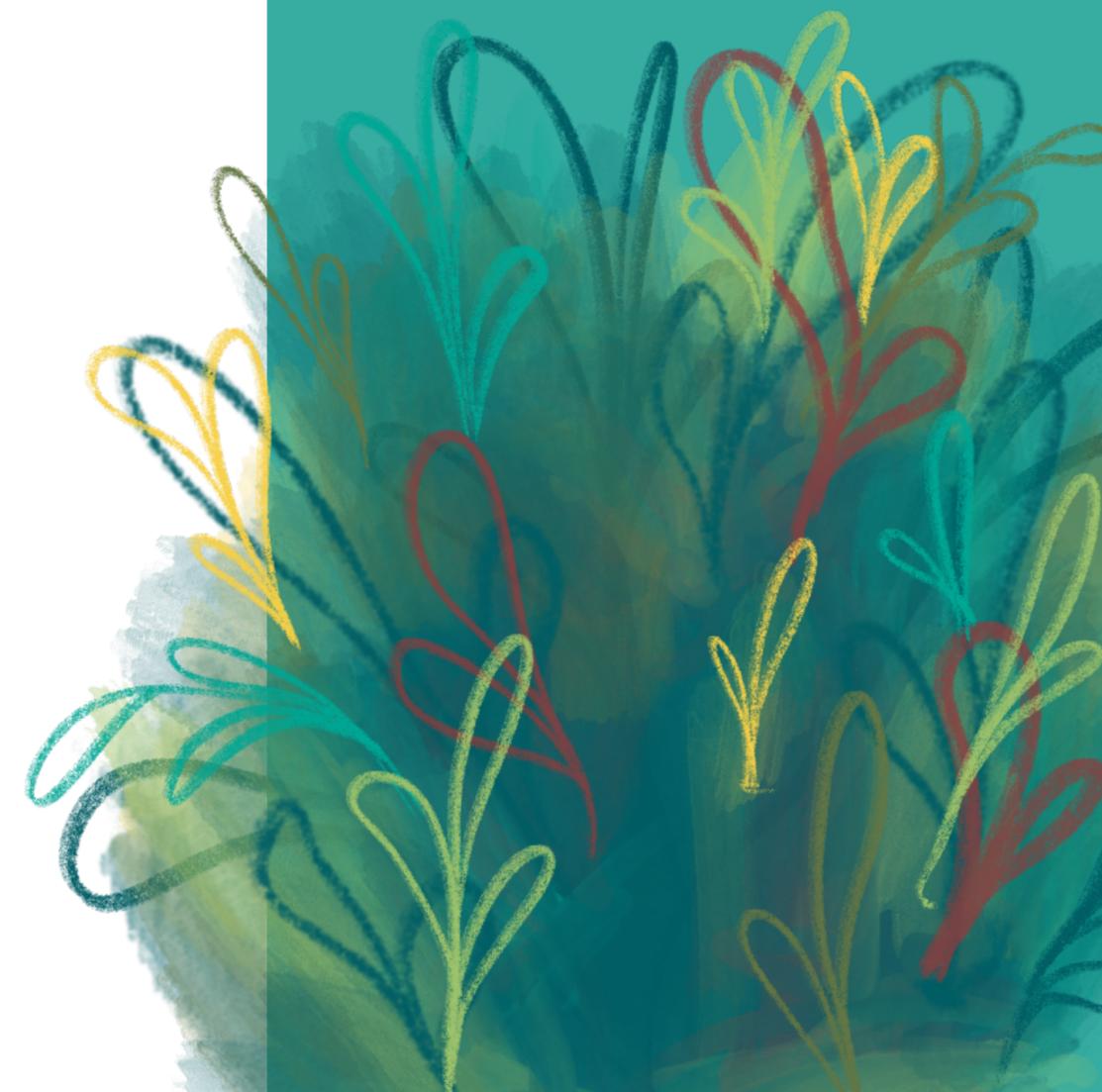


Índice

01	Introducción	Hacia la organización saludable	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 la representatividad muestral	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

Eraldalan 2023



INFORME

Eraldalan 2023



| 01 Introducción

Hacia la organización saludable

Si bien la perspectiva humanista de las organizaciones empresariales no es nueva y se encuentra en múltiples estudios desde finales del siglo pasado, es en esta última década en la que se hace más evidente que 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.

Tanto el modelo productivo y de consumo están en cuestión, y lo están desde múltiples perspectivas, como son la triple sostenibilidad económica, social y medioambiental. Es precisamente la perspectiva social y humanista la que puede marcar la dirección en esta transición ecológica y mediar en la tensión que generan las otras dos perspectivas económica y medioambiental, frecuentemente enfrentadas en sus objetivos.

Además, nos encontramos en un contexto de crisis sistémica con escenarios de gran incertidumbre, que hace necesario repensar y readaptar continuamente las organizaciones y estructuras laborales y productivas para sobrevivir y para ejercer su papel tractor de cambio en el sistema económico, social y medioambiental de nuestro territorio.

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 interna de su organización. Porque para hacer frente a los retos del futuro no solo se necesitan tecnologías avanzadas, sino que 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.

Para ello, las nuevas propuestas intelectuales 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 la rodea.

La siguiente revolución no será ni industrial ni tecnológica, será de las personas que forman las organizaciones.

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

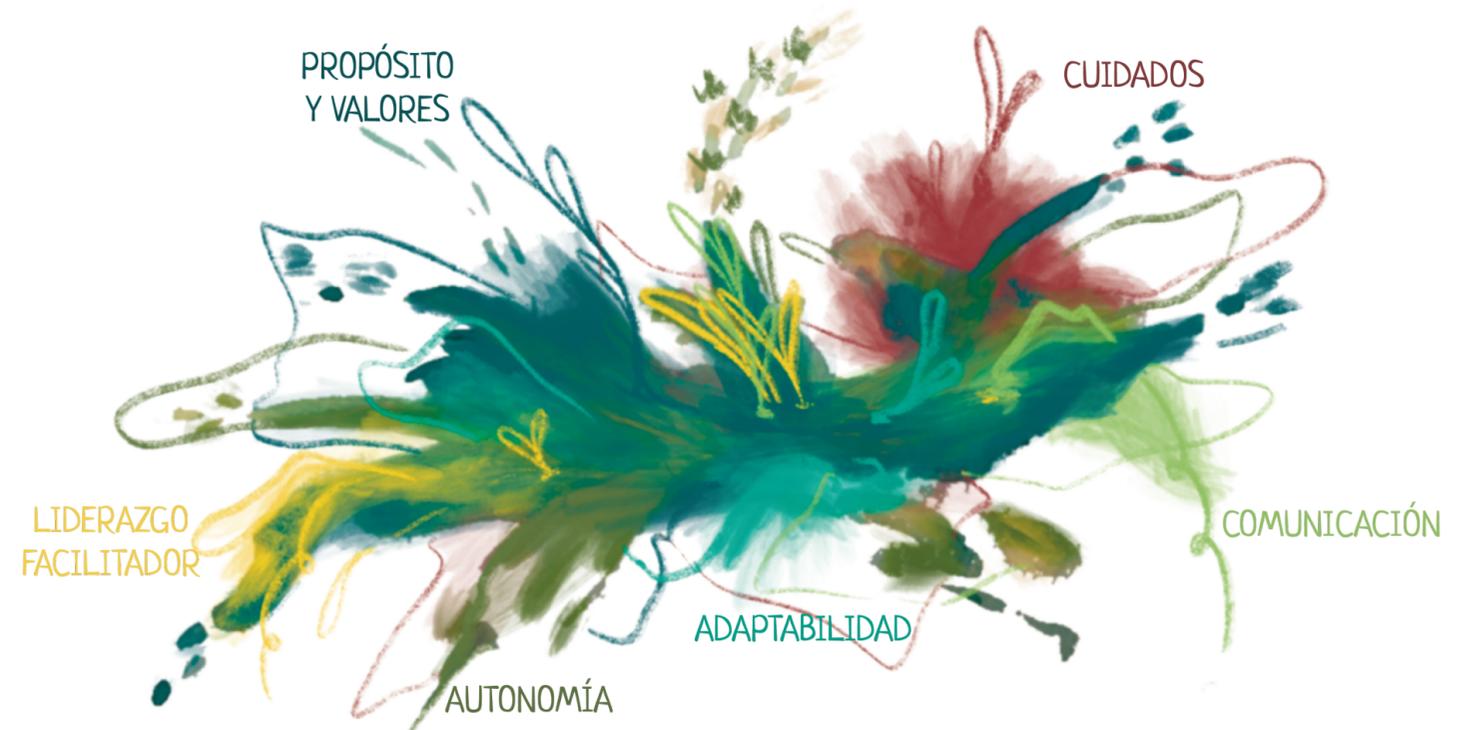
El proyecto **Eraldalan** se enmarca en el programa para promover la calidad del empleo en el tejido empresarial y el ecosistema socio-económico de Gipuzkoa. **Eraldalan +** es la consolidación del proyecto **Eraldalan** financiado por el Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa y 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 ampliando el impacto en más de 100 organizaciones y empresas del territorio en el año 2023, que se sumen a las 100 ya impactadas en 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

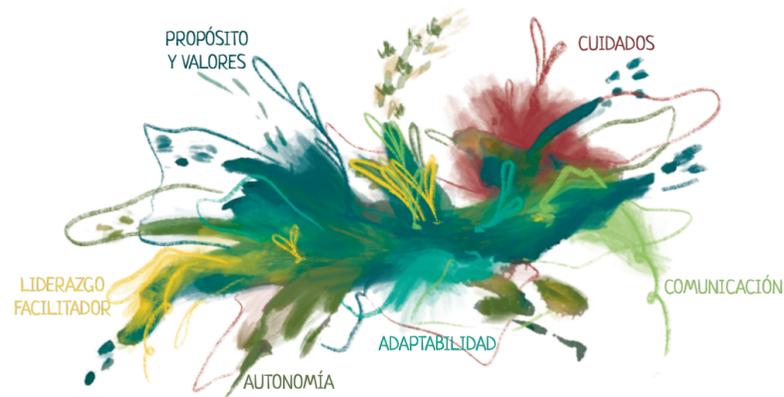
Eraldalan 2023



| 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”.

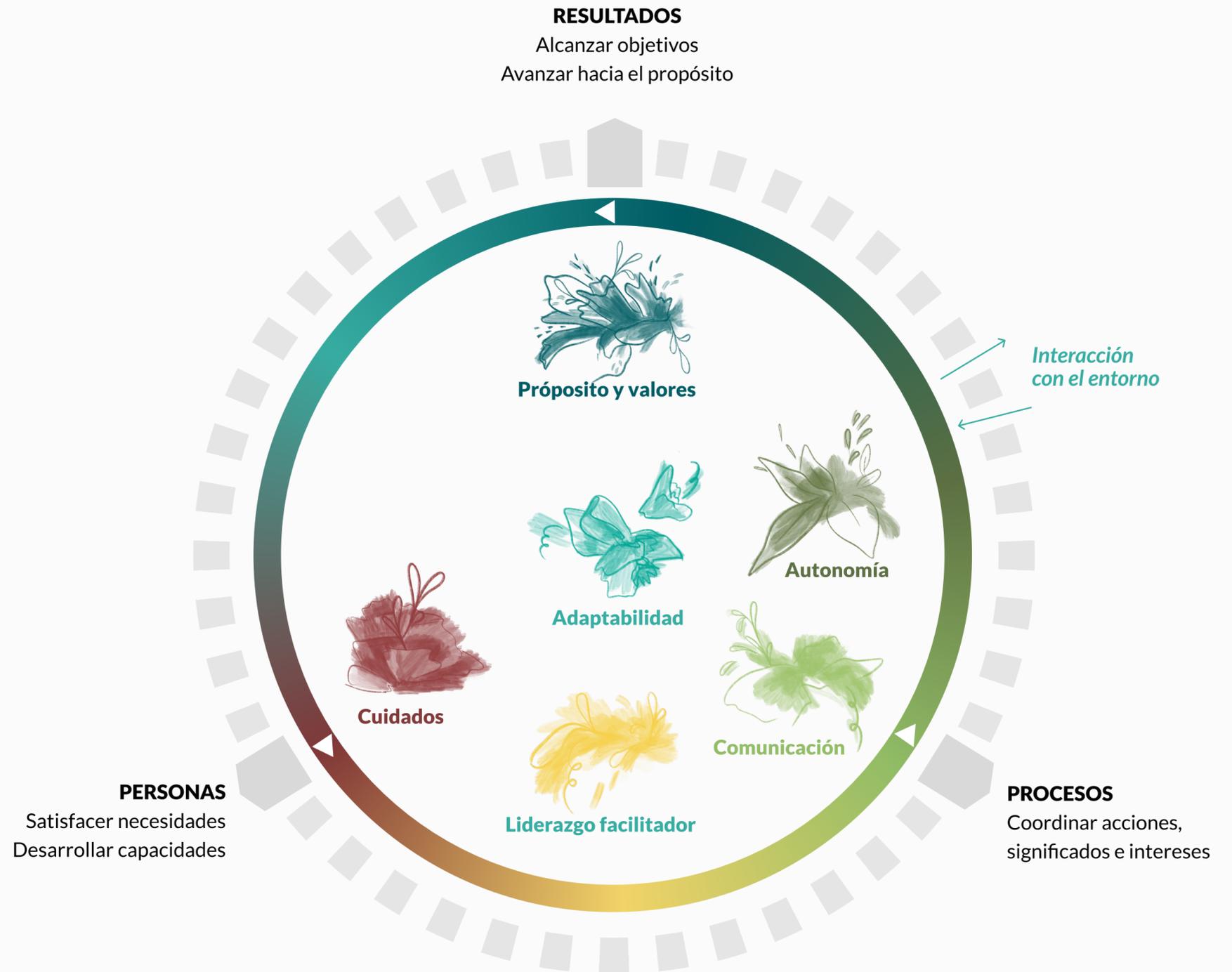


Este modelo está fundamentado en el [Modelo de Efectividad de la Teoría de Sistemas Vivos](#):

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

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.

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

ASPECTOS ANALIZADOS

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

Eraldalan 2023



| 03 Metodología

Descripción del universo

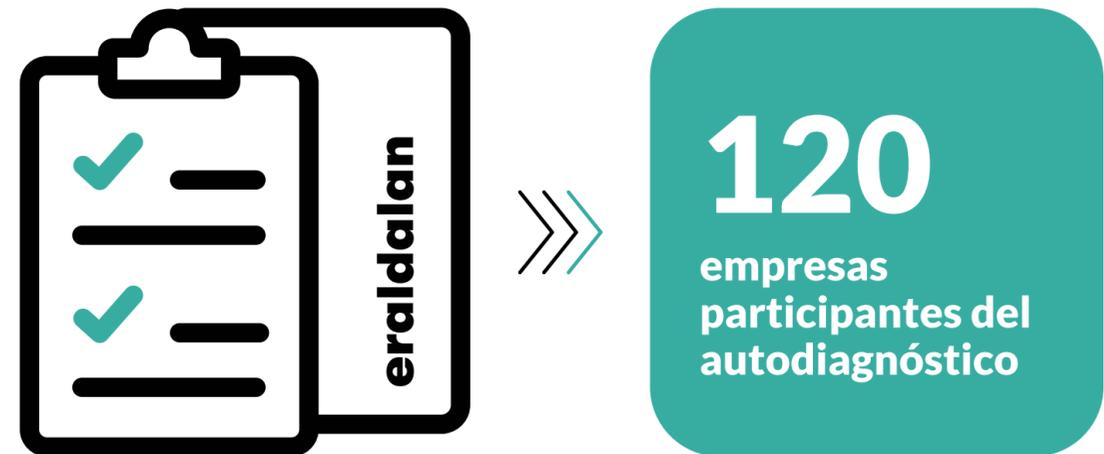
El universo de empresas del estudio lo componen aquellas de cualquier sector de actividad y forma jurídica, por entender que las herramientas y prácticas de gestión de personas pueden estar presentes en cualquier empresa.



Trabajo de campo

Se ha realizado un trabajo de campo a lo largo de los meses de mayo y junio de 2023 realizando una encuesta on-line a un panel de profesionales que están acostumbrados a participar en diversos estudios.

Se optado por este cambio metodológico debido a la dificultad registrada en la medición del año 2022.



Descripción de la muestra

En esta medición se ha obtenido una base muestral de **120 empresas participantes en el autodiagnóstico**, que, sigue siendo una muestra poco representativa estadísticamente hablando del tejido empresarial de Gipuzkoa, pero que siguen ofreciendo una referencia ilustrativa del estado actual de las organizaciones.

Tabla 1. Descripción de la muestra

Sector	Industria	36%
	Construcción, servicios y transporte	34%
	Educación, cultura y otros	30%
Tamaño organización	< 25 personas	29%
	De 25 a 49 personas	61%
	50 o más personas	10%
Forma jurídica	S.L.	69%
	S.A.	21%
	S. COOP.	9%
	Otras	1%

Gráfico 1. Distribución muestral por sector

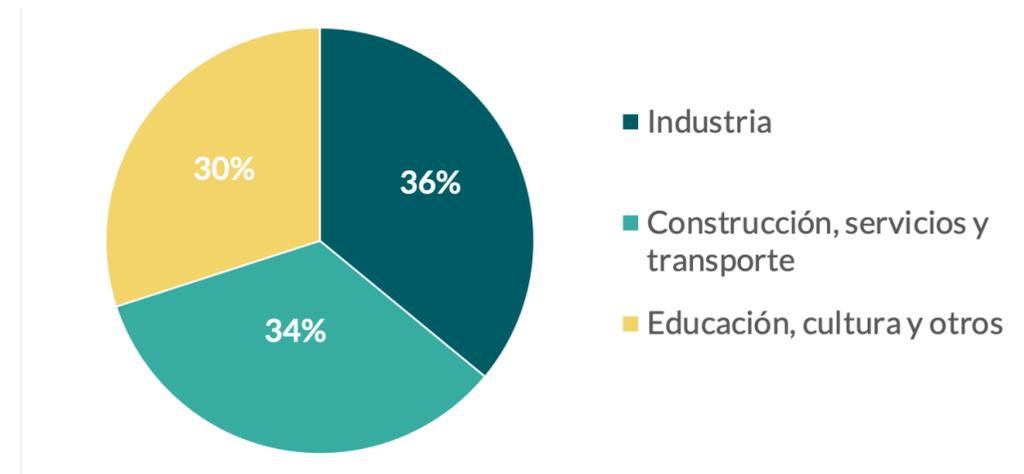


Gráfico 2. Distribución muestral por tamaño de la organización

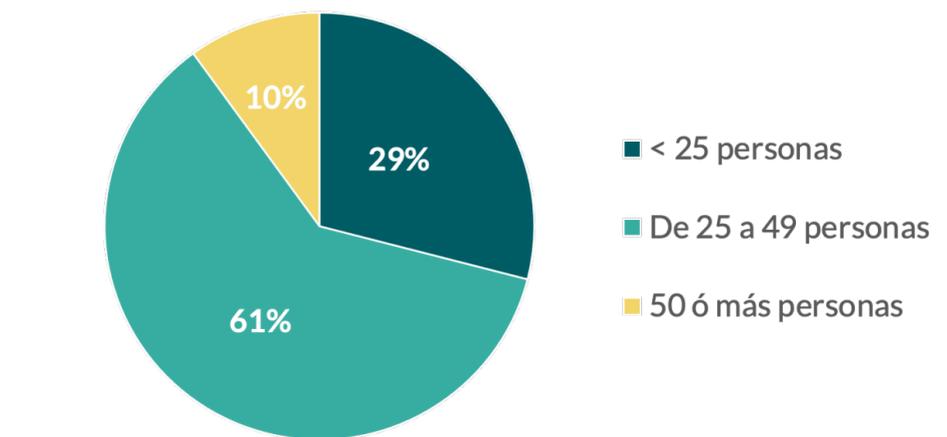
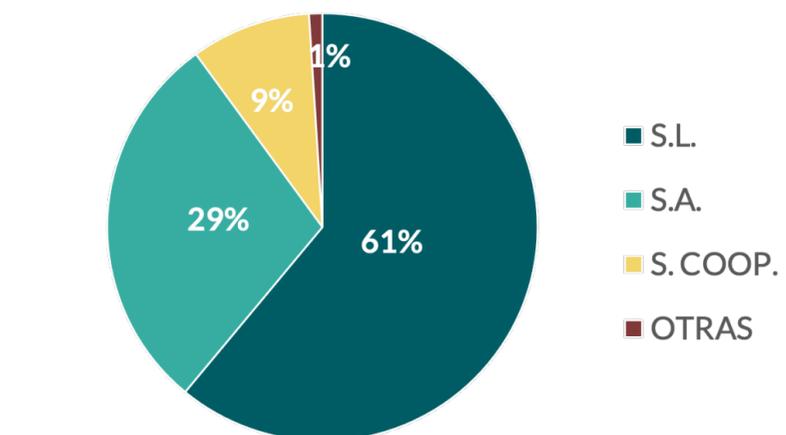


Gráfico 3. Distribución muestral por forma jurídica



INFORME

Eraldalan 2023



| 04
Resultados

RRHH



Sobre la muestra de empresas

La herramienta del autodiagnóstico **Eraldalan** está diseñada para ayudar a las empresas a obtener indicadores sobre la salud interna de su organización. Por ese motivo, la comparativa entre mediciones que más sentido cobra es la de la evolución a lo largo del tiempo de una misma organización. Además, esta herramienta de autodiagnóstico cumplimentada por diferentes perfiles dentro de la organización, también ofrece información relevante para visibilizar la alineación o no de las percepciones dentro de la misma.

En esta medición de 2023 se ha optado por ampliar el impacto de la herramienta, por lo que en lugar de volver a medir el estado de las empresas que participaron en 2022, **se ha ampliado a otras organizaciones nuevas a través de una nueva metodología de recogida de información que consiste en un panel de responsables de RRHH de Gipuzkoa**. El panel de profesionales que se ha utilizado para llegar a las organizaciones de Gipuzkoa este año ha facilitado el acceso a profesionales muy abiertos a los estudios y a participar en reflexiones en muchos aspectos de la empresa.

Si esta herramienta hubiera sido implementada por exactamente la misma muestra de organizaciones de 2022 la comparativa de los datos hubiera sido relevante. Sin embargo, el cambio metodológico realizado este año para ampliar el impacto hace que no sea procedente comparar los datos de ambas muestras. Hay que tener en cuenta por una parte que ninguna de las dos muestras obtenidas es representativa del territorio y, además, que el proceso de acceso a las organizaciones ha sido completamente diferente y puede haber incidido en las diferencias en los resultados.

Por estos motivos, en el presente informe **se analizan los datos de las 120 organizaciones que han participado en la medición de este año como una muestra ilustrativa independiente del ejercicio realizado el año anterior**, pero que permite seguir profundizando en aspectos relevantes sobre el estado de salud de las organizaciones en Gipuzkoa.

Aspectos mejor considerados

De los 10 aspectos que mejores resultados hay una representación equilibrada de todas las categorías, destacando ligeramente la de **Comunicación** con 3 aspectos y la de **Adaptabilidad** por sólo aportar un aspecto a la lista.

Además, destacan también encabezando la lista, dos aspectos relacionados con el **Liderazgo facilitador** y el **Propósito y valores**. Estos dos aspectos, obtienen un 40% y 37% de personas *Totalmente de acuerdo* con la afirmación positiva respectiva.

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, 3 de ellos pertenecen a **Comunicación** ocupando además los primeros puestos junto con un aspecto de **Adaptabilidad**.

Parece claro que la comunicación es un área sensible de la empresa que puede incidir significativamente en el bienestar de las personas empleadas.

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

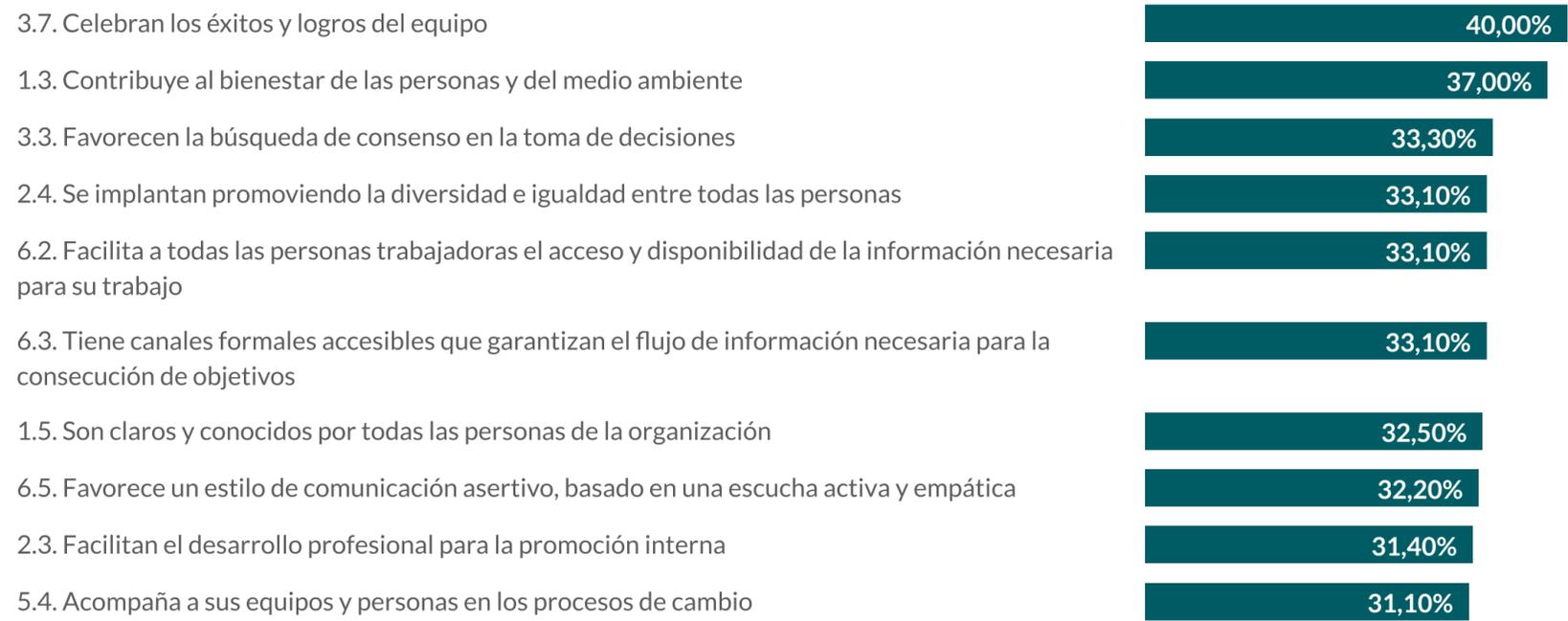
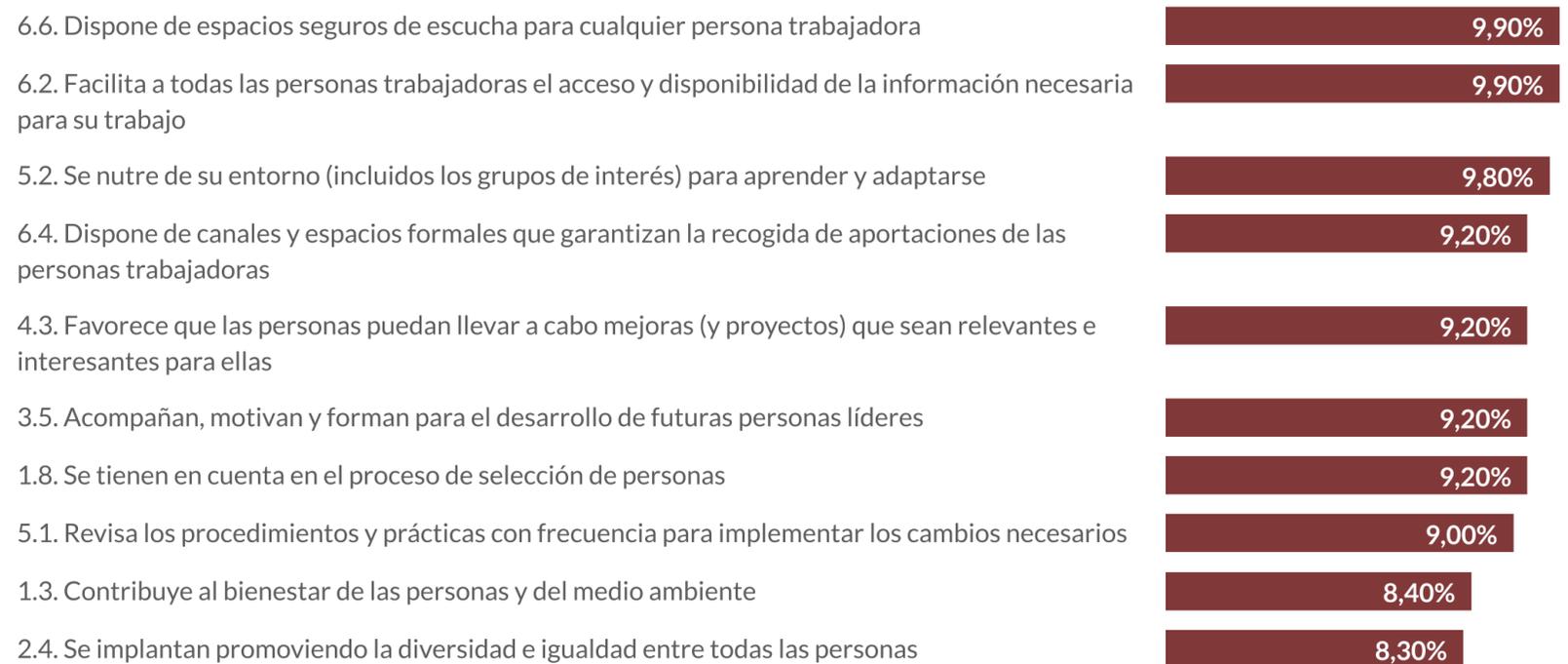


Gráfico 5. 10 aspectos peor considerados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



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

Propósito y valores

En el análisis general de todas las categorías analizadas en su conjunto, **Propósito y los valores** de una organización son una de las claves que marcan la base y los pilares sobre los que construir una organización saludable. De esta manera, en los resultados aparecen tanto en el ranking de aspectos mejor valorados como en el de menos valorados con 2 aspectos en ambos listados.

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 *Se tienen en cuenta en la toma de decisiones de la empresa*.

En el análisis contrario, destaca ligeramente el aspecto el **Propósito y los valores se tienen en cuenta en el proceso de selección de personas**. Se trata de un aspecto que se puede considerar como avanzado dentro del modelo OATS, ya que suelen predominar otros criterios más relacionados con la eficacia y productividad que los valores de la empresa a la hora de seleccionar a las personas para que se incorporen a una organización.

A destacar que, de la lista de aspectos de la categoría de Propósito y valores, los peores posicionados relativamente son precisamente algunos de los que se podrían considerar como más avanzados:

1.2.El propósito haya sido consensuado y compartido por las personas trabajadoras, con el % más bajo de *Totalmente de acuerdo* en la muestra.

1.8. Propósito y valores se tienen en cuenta en el proceso de selección de personas, con el % más alto de *Nada de acuerdo*.

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

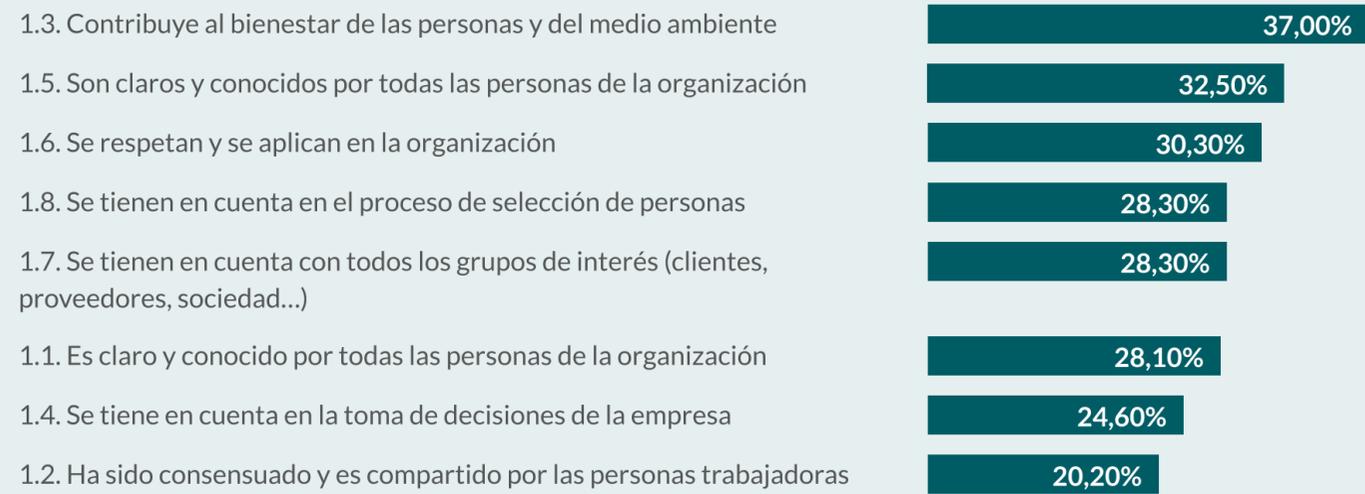
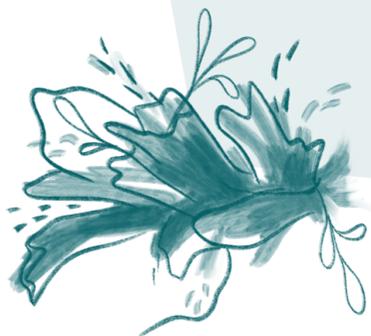
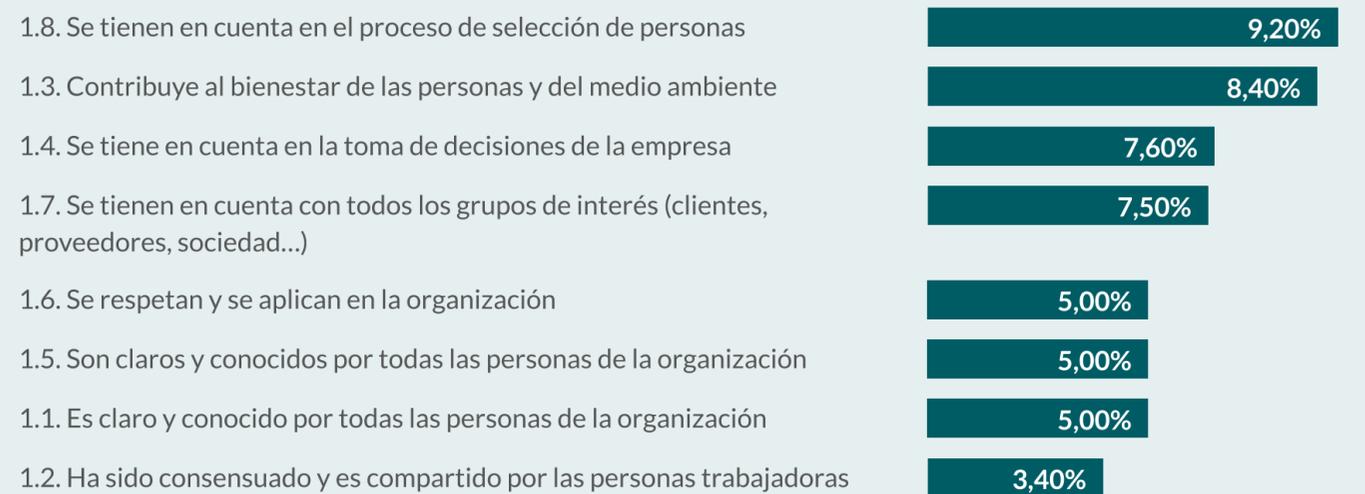


Gráfico 7. Propósito y valores, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar *Nada de acuerdo* con cada afirmación con respecto a su organización)



Además, 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)

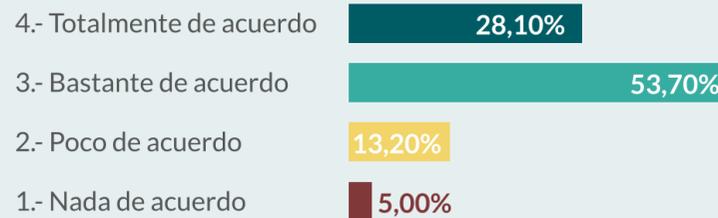


Gráfico 9 – 1.2. Ha sido consensuado y es compartido por las personas trabajadoras (% de personas)

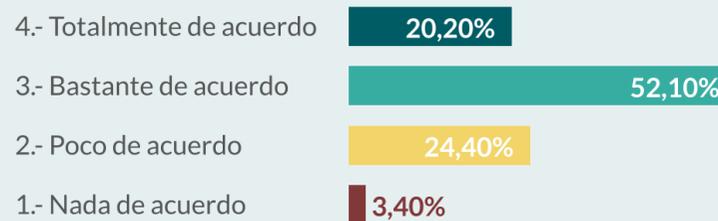


Gráfico 10 – 1.3. Contribuye al bienestar de las personas y del medio ambiente (% de personas)

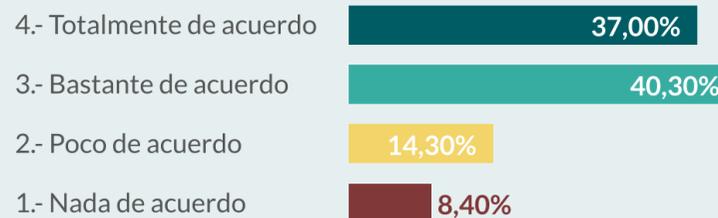
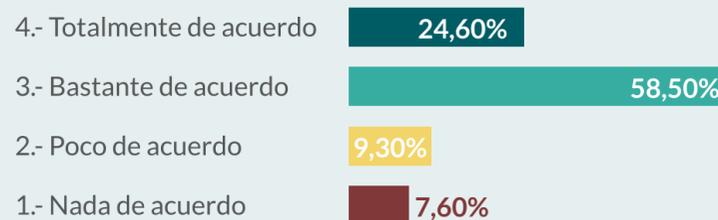


Gráfico 11 – 1.4. Se tiene en cuenta en la toma de decisiones de la empresa (% de personas)



Aspectos referidos a valores...

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

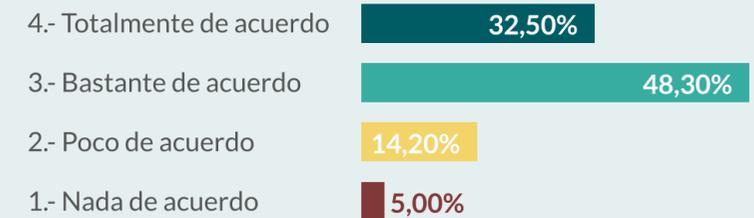


Gráfico 13 – 1.6. Se respetan y se aplican en la organización (% de personas)



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

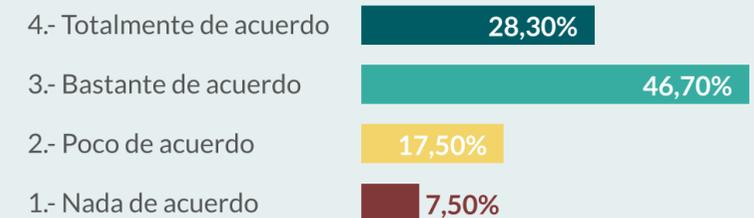
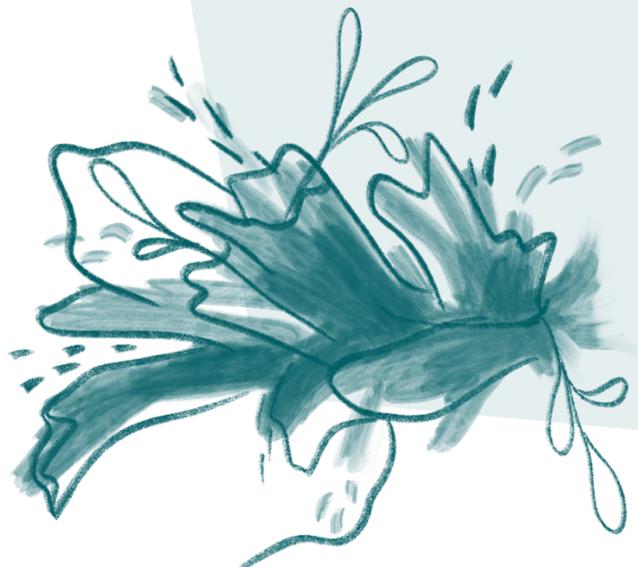
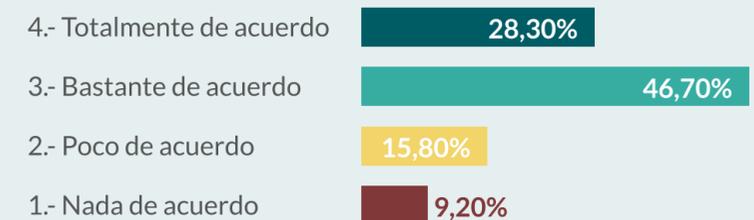


Gráfico 15 – 1.8. Se tienen en cuenta en el proceso de selección de personas (% de personas)



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. Se trata por tanto de una categoría que registra valores medios.

Además, si profundizamos en el detalle de los aspectos que se incluyen en esta categoría se aprecia que dos aspectos recogen cerca de un tercio de personas *Muy de acuerdo* con la afirmación que en este caso es **2.4. Se implantan promoviendo la diversidad e igualdad entre todas las personas** y **2.3. Facilitan el desarrollo profesional para la promoción interna**.

Por su parte, los dos aspectos peor posicionados de la categoría es el **2.7. Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales** y el **2.9. Tiene en cuenta y destina recursos a la satisfacción de necesidades de los diferentes grupos de interés** con un 19% y 17% respectivamente de personas que afirman estar *Totalmente de acuerdo*.

En términos generales los aspectos de la categoría de **Cuidados** han presentado bajos % de personas *Nada de acuerdo* con las afirmaciones, oscilando los % entre el 8 y el 3% en todos ellos.

Para profundizar en esta categoría, de la lista de aspectos relacionados con los cuidados, los peores posicionados relativamente siguen siendo unos de los más difíciles de encontrar en las organizaciones: **2.7 Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales** y **2.9 Tiene en cuenta y destina recursos a la satisfacción de necesidades de los diferentes grupos de interés**.

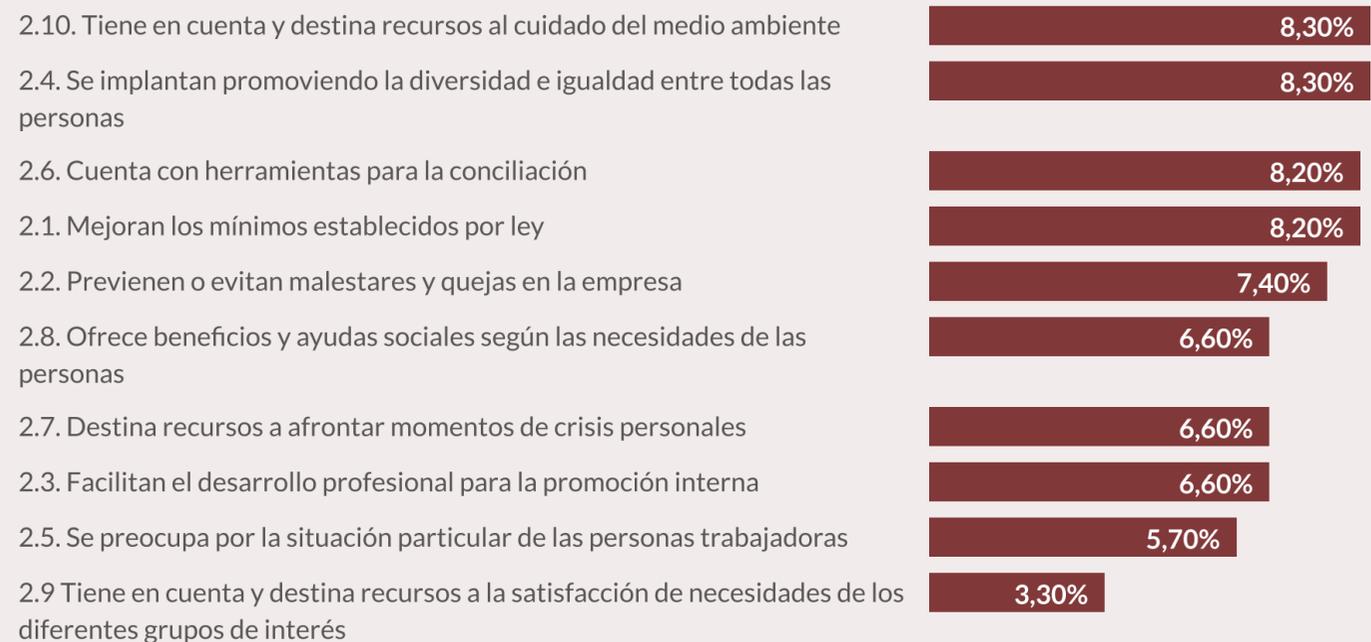
Ambos con los % más bajos de *Totalmente de acuerdo*, por debajo del 20%. Tanto las crisis personales como los grupos de interés no están en el foco de los responsables de las organizaciones aún.



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)

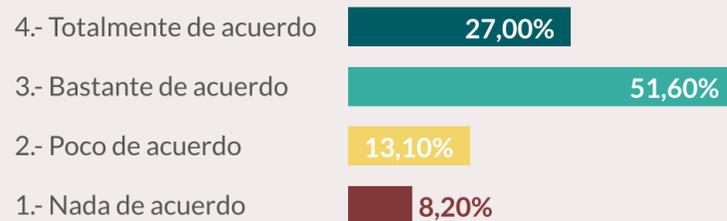


Gráfico 19 – 2.2. Previenen o evitan malestares y quejas en la empresa (% de personas)

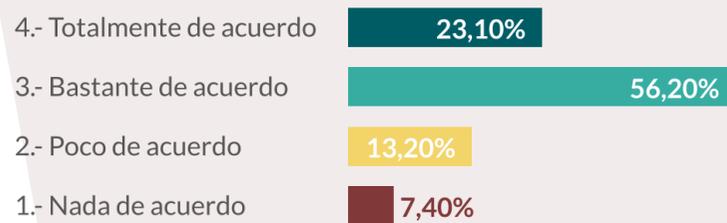


Gráfico 20 – 2.3. Facilitan el desarrollo profesional para la promoción interna (% de personas)

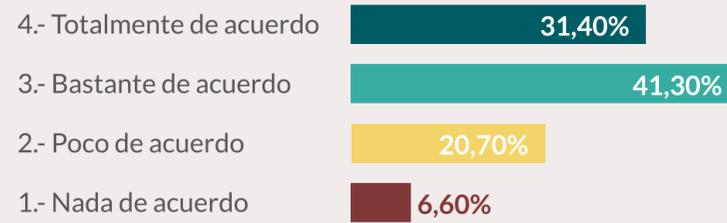
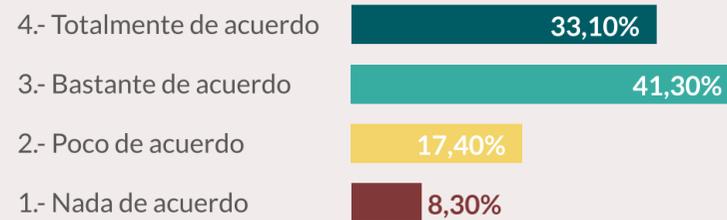


Gráfico 21 – 2.4. Se implantan promoviendo la diversidad e igualdad entre todas las personas (% de personas)



Para el ámbito personal, la empresa...

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

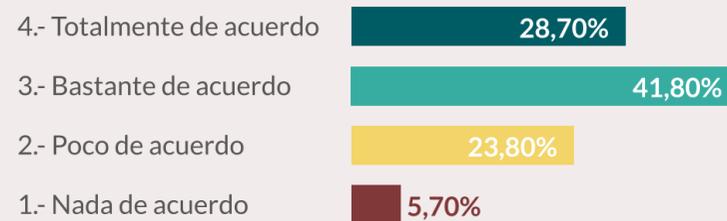


Gráfico 23 – 2.6. Cuenta con herramientas para la conciliación (% de personas)

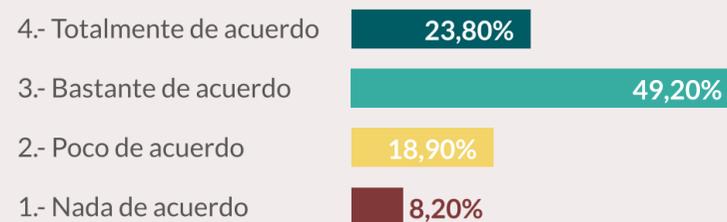


Gráfico 24 – 2.7. Destina recursos a afrontar momentos de crisis personales (% de personas)

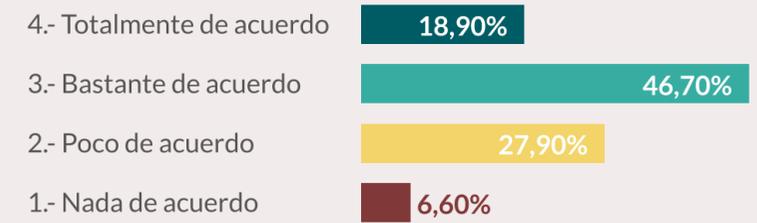
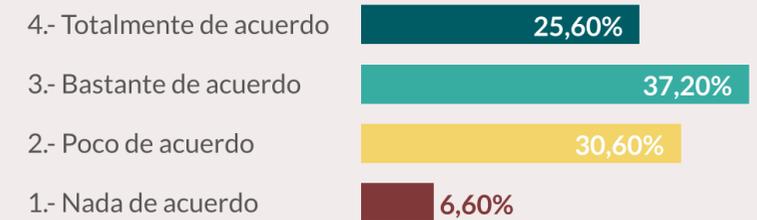


Gráfico 25 – 2.8. Ofrece beneficios y ayudas sociales según las necesidades de las personas (% de personas)



En relación con el entorno, la empresa...

Gráfico 26 – 2.9. Tiene en cuenta y destina recursos a la satisfacción de necesidades de los diferentes grupos (% de personas)

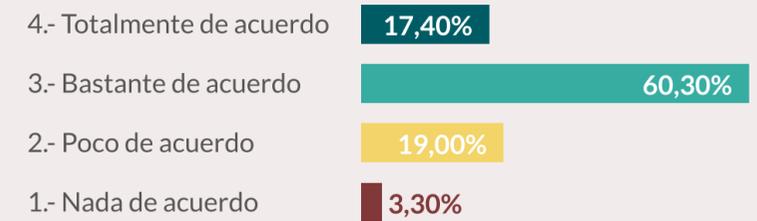
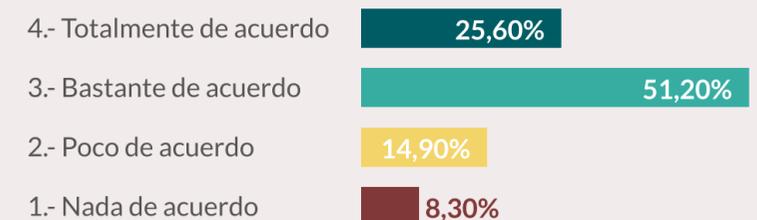


Gráfico 27 – 2.10. Tiene en cuenta y destina recursos al cuidado del medio ambiente (% de personas)



Liderazgo facilitador

Se puede decir que la categoría de **Liderazgo facilitador**, genera posicionamientos claros en positivo, con aspectos con altos % de personas posicionadas *Totalmente de acuerdo* y, con bajos % de personas posicionadas como *Nada de acuerdo* en todos ellos.

Un 40% de las personas están totalmente de acuerdo con **3.7 Celebran los éxitos y logros del equipo**. Es el aspecto que más destaca de esta categoría y de todas en su conjunto por delante del resto que se encuentran con % muy similares.

Por otro lado, el aspecto peor valorado de esta categoría corresponde a **3.5 Acompañan, motivan y forman para el desarrollo de futuras personas líderes**, con un 9% de las personas posicionándose como *Nada de acuerdo* con dicha afirmación. Una vez más, este aspecto puede ser considerado como de los más avanzados y en los que aún queda recorrido para ser adoptado en las organizaciones.

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

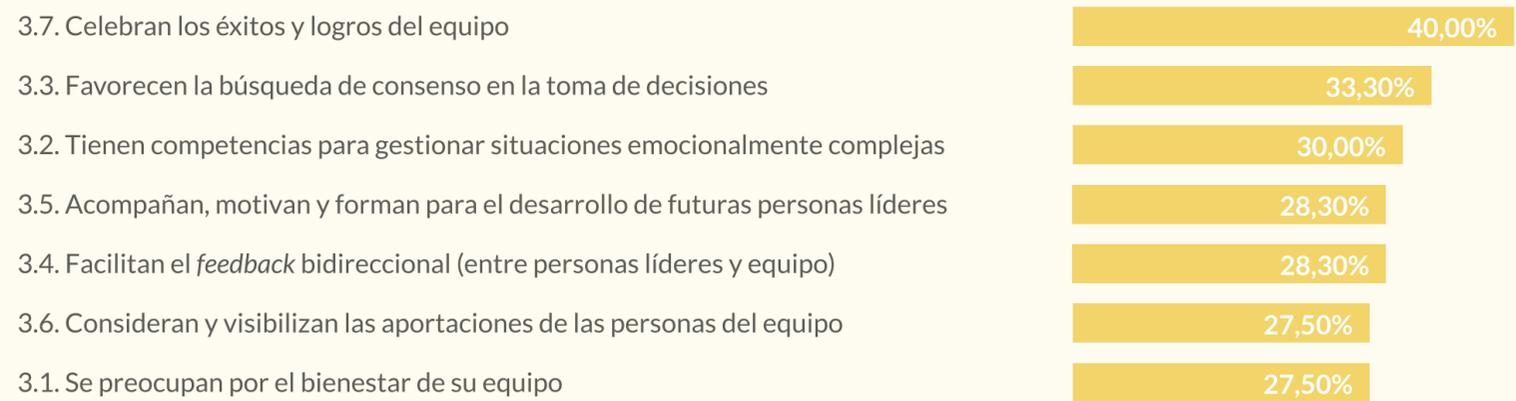
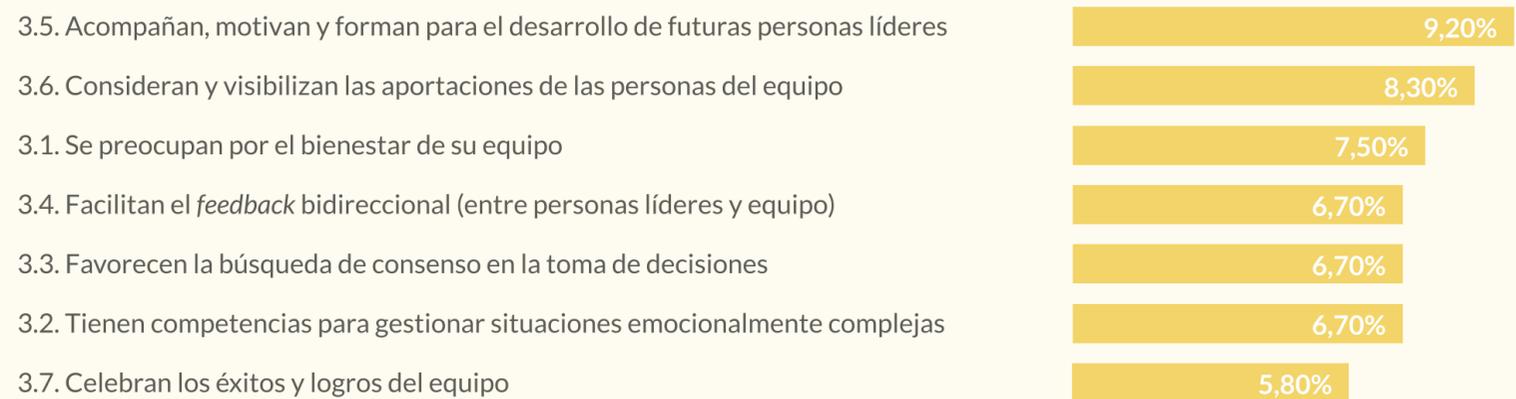


Gráfico 29 – Liderazgo facilitador, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar *Nada de acuerdo* con cada afirmación con respecto a su organización)



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)

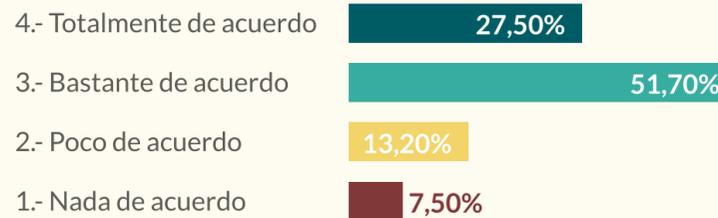


Gráfico 31 –3.2. Tienen competencias para gestionar situaciones emocionalmente complejas (% de personas)

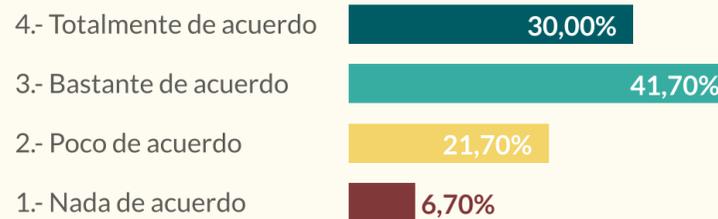


Gráfico 32 –3.3. Favorecen la búsqueda de consenso en la toma de decisiones (% de personas)

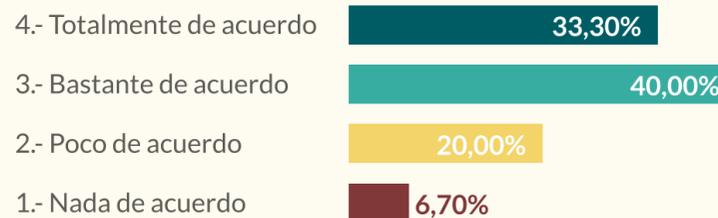


Gráfico 33 –3.4. Facilitan el *feedback* bidireccional (entre personas líderes y equipo) (% de personas)

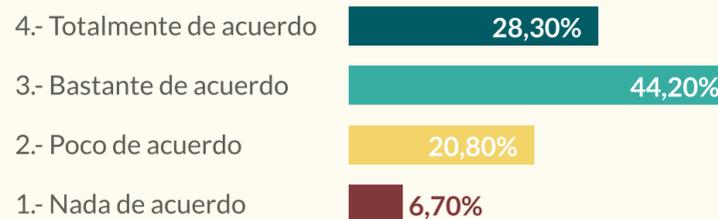


Gráfico 34 –3.5. Acompañan, motivan y forman para el desarrollo de futuras personas líderes (% de personas)

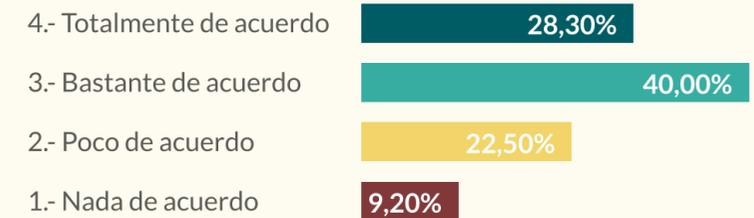


Gráfico 35 –3.6. Consideran y visibilizan las aportaciones de las personas del equipo (% de personas)

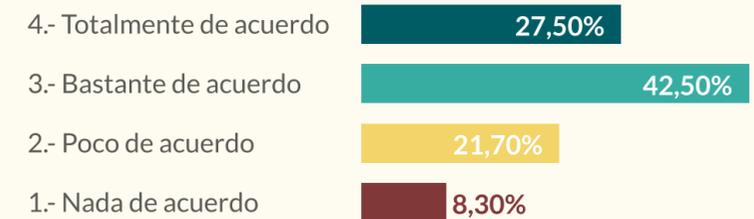


Gráfico 36 –3.7. Celebran los éxitos y logros del equipo (% de personas)



Autonomía

La **Autonomía** no genera valores tan altos en cuanto al nivel de estar *Totalmente de acuerdo*, como ocurría en la categoría anterior con los líderes.

El aspecto mejor valorado de la categoría es **4.4. Tiene bien definido el ámbito de acción e interacción de los diferentes departamentos y áreas** con un 29% de personas posicionadas como *Totalmente de acuerdo* con la afirmación.

En cuanto a los aspectos peor valorados, destaca ligeramente el aspecto **4.3. Favorece que las personas puedan llevar a cabo mejoras (y proyectos) que sean relevantes e interesantes para ellas**, con un 9% de personas *Nada de acuerdo* con esa formulación.



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

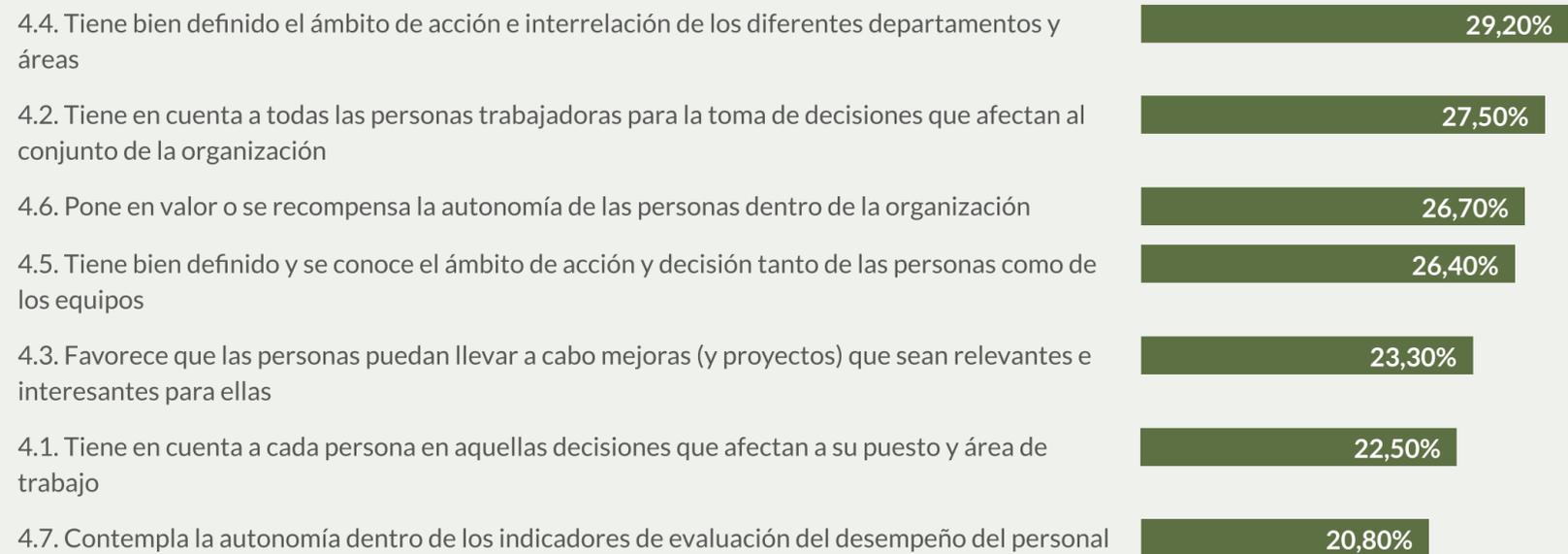
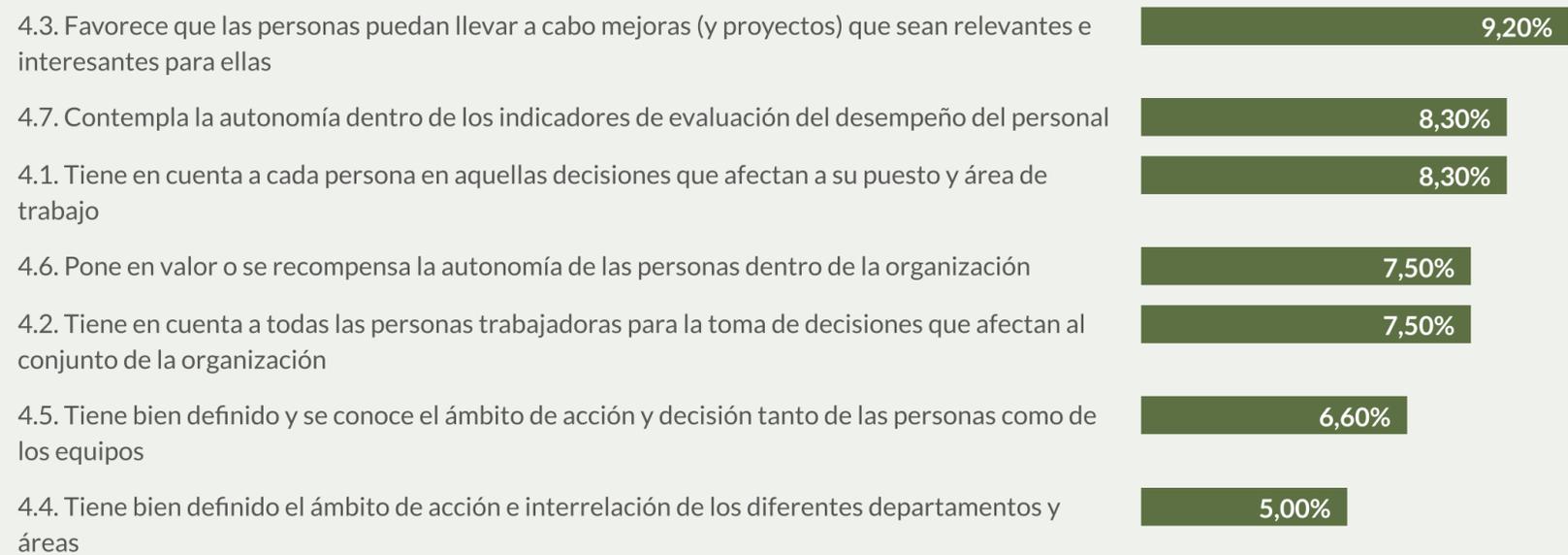


Gráfico 38 –Autonomía, aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar *Nada de acuerdo* con cada afirmación con respecto a su organización)



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)

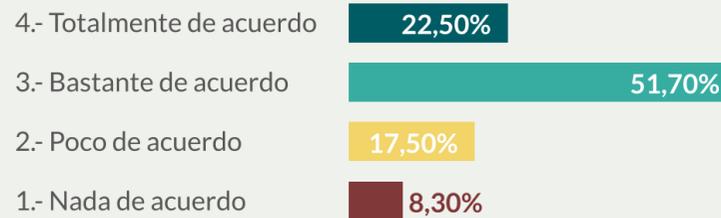


Gráfico 40 –4.2. Tiene en cuenta a todas las personas trabajadoras para la toma de decisiones que afectan al conjunto de la organización (% de personas)

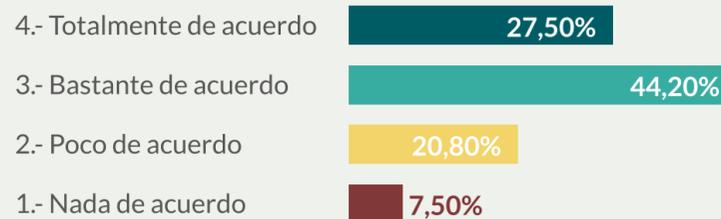


Gráfico 41 –4.3. Favorece que las personas puedan llevar a cabo mejoras (y proyectos) que sean relevantes e interesantes para ellas (% de personas)

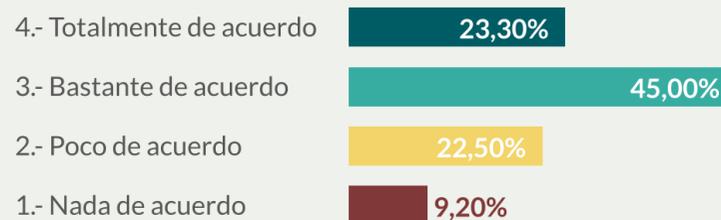


Gráfico 42 –4.4. Tiene bien definido el ámbito de acción e interrelación de los diferentes departamentos y áreas (% de personas)

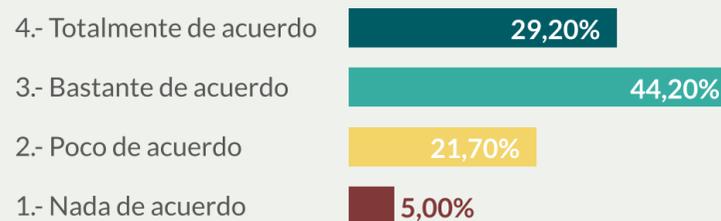


Gráfico 43 –4.5. Tiene bien definido y se conoce el ámbito de acción y decisión tanto de las personas como de los equipos (% de personas)

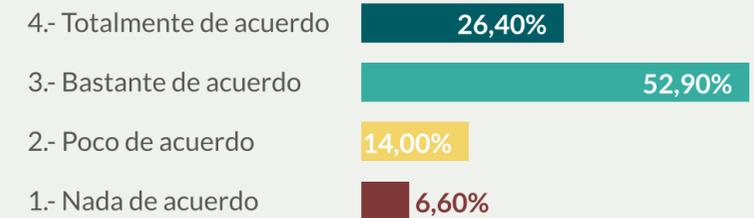


Gráfico 44 –4.6. Pone en valor o se recompensa la autonomía de las personas dentro de la organización (% de personas)

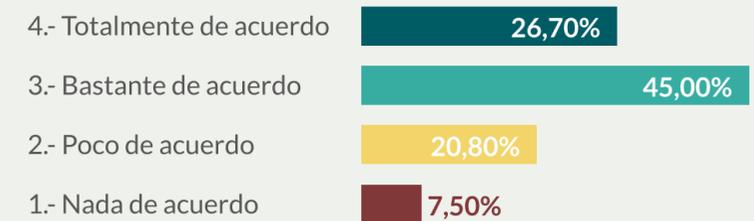
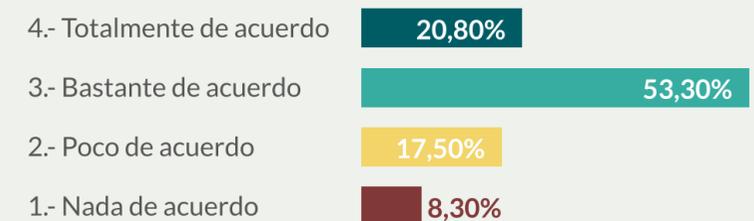


Gráfico 45 –4.7. Contempla la autonomía dentro de los indicadores de evaluación del desempeño del personal (% de personas)



■ Adaptabilidad

El aspecto mejor valorado de la categoría es **5.4 Acompaña a sus equipos y personas en los procesos de cambio**, que suma un 31% de personas posicionadas como *Totalmente de acuerdo* con la afirmación, muy cerca de los demás aspectos, en el que el aspecto con menor porcentaje es el **5.3 Cuenta con espacios para poner en común el aprendizaje colectivo** con un 21% de personas *Totalmente de acuerdo* con la frase.

El aspecto peor valorado por su parte es **5.2 Se nutre de su entorno (incluidos los grupos de interés) para aprender y adaptarse**, que suma casi un 10% de personas posicionadas como *Nada de acuerdo* con la afirmación, muy cerca también de los demás aspectos que oscilan entre el 7 y el 9% de personas en esta posición.

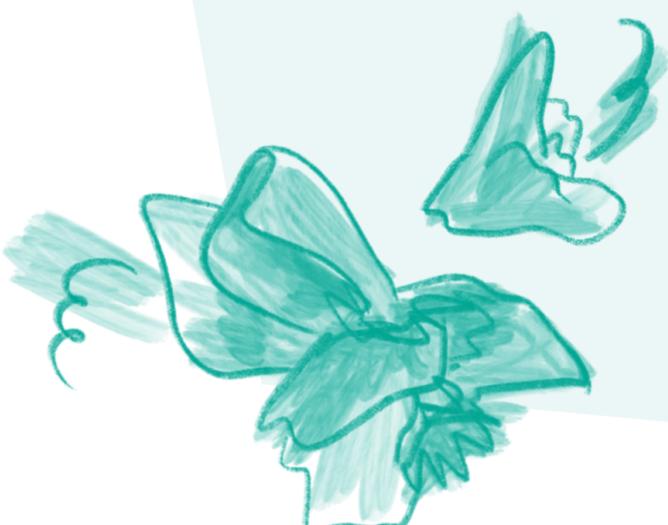


Gráfico 46 – Adaptabilidad, aspectos mejor valorados (% de personas que afirman estar Totalmente de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)

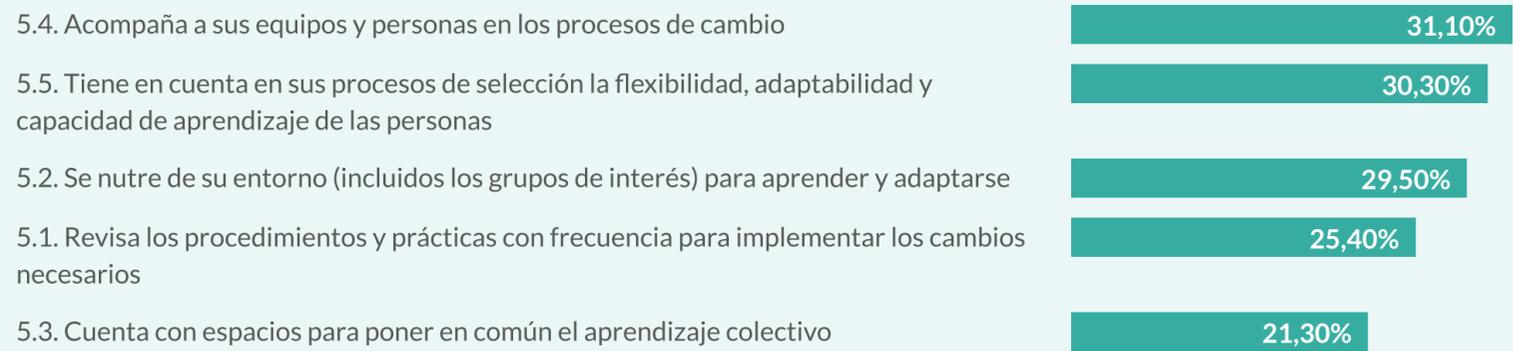
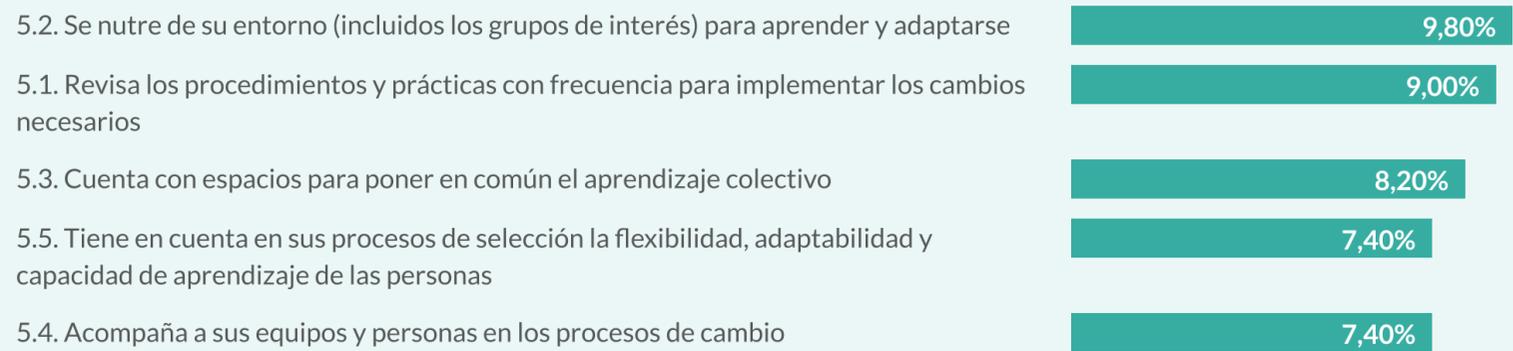


Gráfico 47 – Adaptabilidad aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



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)

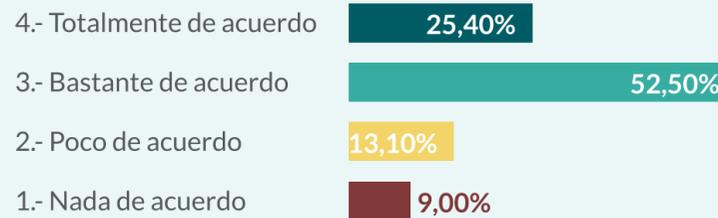


Gráfico 49 –5.2. Se nutre de su entorno (incluidos los grupos de interés) para aprender y adaptarse (% de personas)

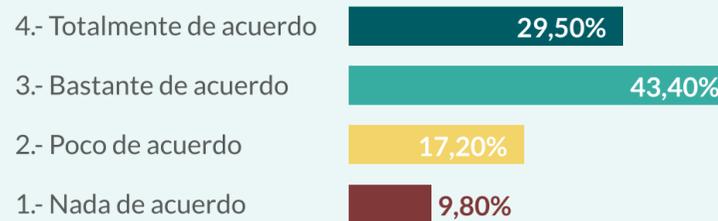


Gráfico 50 –5.3. Cuenta con espacios para poner en común el aprendizaje colectivo (% de personas)

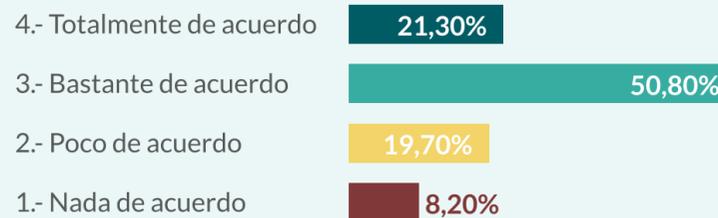
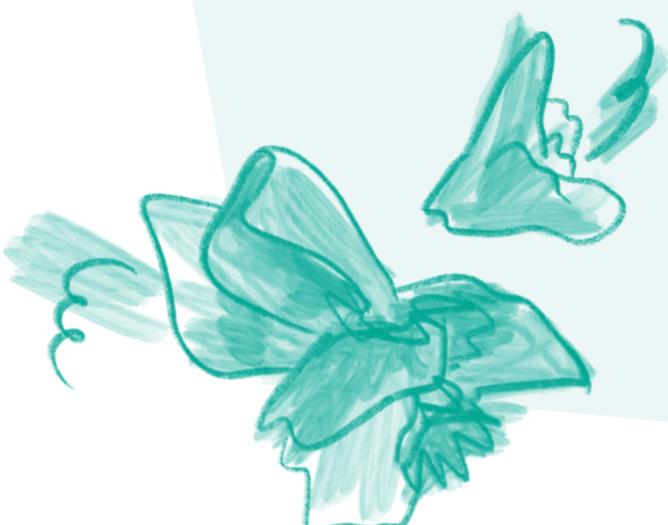


Gráfico 51 –5.4. Acompaña a sus equipos y personas en los procesos de cambio (% de personas)



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

Comunicación es la categoría cuyos resultados son los más consistentes en esta medición. Todos sus aspectos están valorados de similar manera, destacando ligeramente el aspecto **6.3 Tiene canales formales accesibles que garantizan el flujo de información necesaria para la consecución de objetivos**, especialmente por su bajo % de personas *Nada de acuerdo* con la afirmación, siendo un 4%.

El aspecto peor valorado comparativamente es el **6.6 Dispone de espacios seguros de escucha para cualquier persona trabajadora**, uno de los aspectos más difíciles de conseguir de los propuestos. Por mucho que una organización se proponga espacios seguros de escucha, lo que determina que lo sean efectivamente es que sean percibidos así por las personas, algo que se escapa muchas veces a las personas responsables.

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

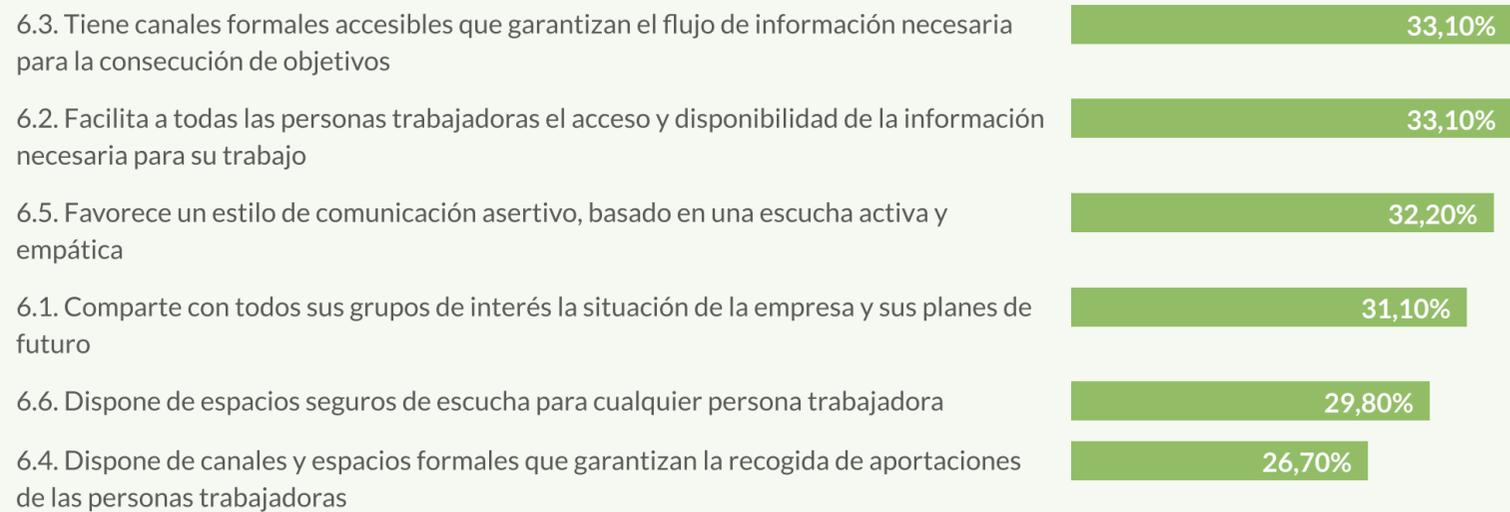
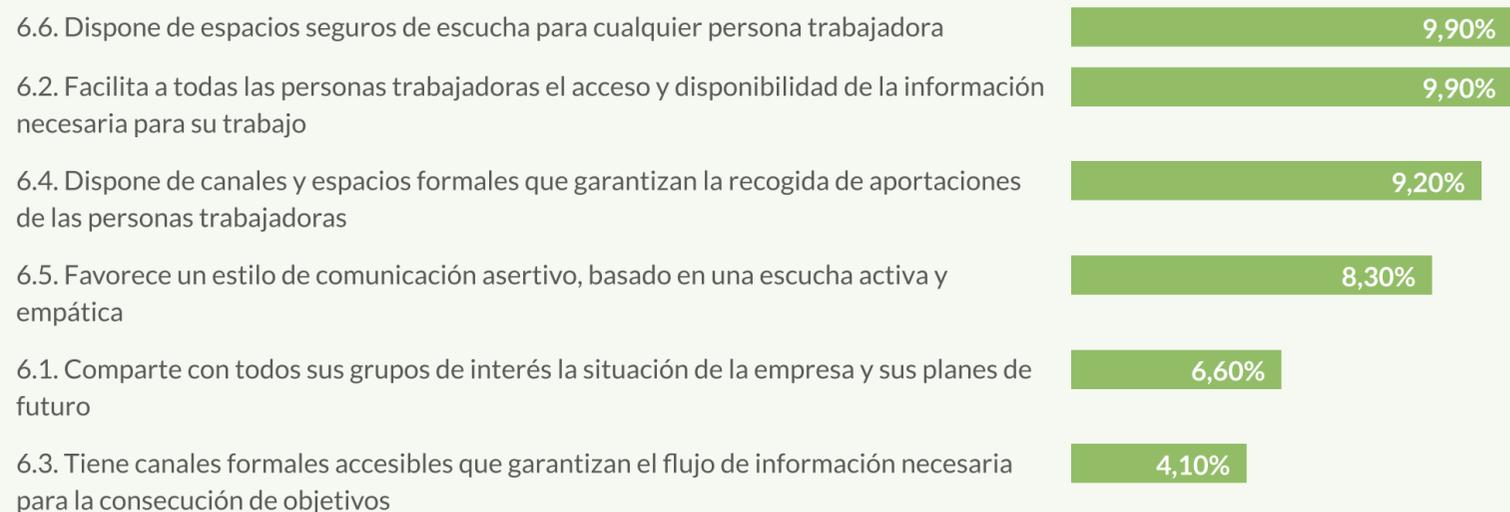


Gráfico 54 –Comunicación aspectos peor valorados (% de personas que afirman estar Nada de acuerdo con cada afirmación con respecto a su organización)



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)

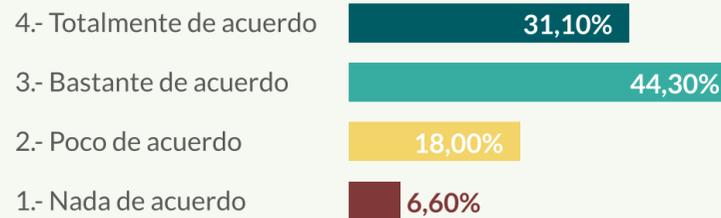


Gráfico 56 –6.2. Facilita a todas las personas trabajadoras el acceso y disponibilidad de la información necesaria para su trabajo (% de personas)

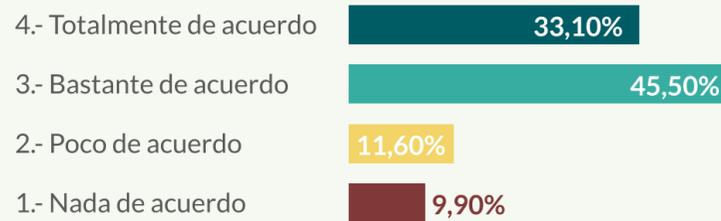


Gráfico 57 –6.3. Tiene canales formales accesibles que garantizan el flujo de información necesaria para la consecución de objetivos (% de personas)

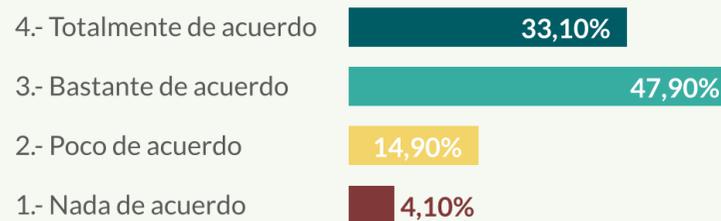


Gráfico 58 –6.4. Dispone de canales y espacios formales que garantizan la recogida de aportaciones de las personas trabajadoras (% de personas)

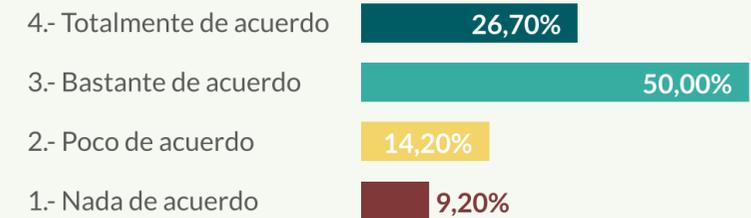


Gráfico 59 –6.5. Favorece un estilo de comunicación asertivo, basado en una escucha activa y empática (% de personas)

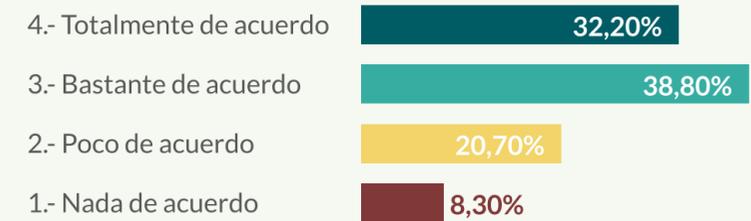
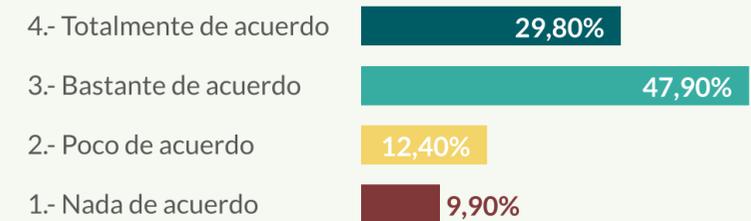
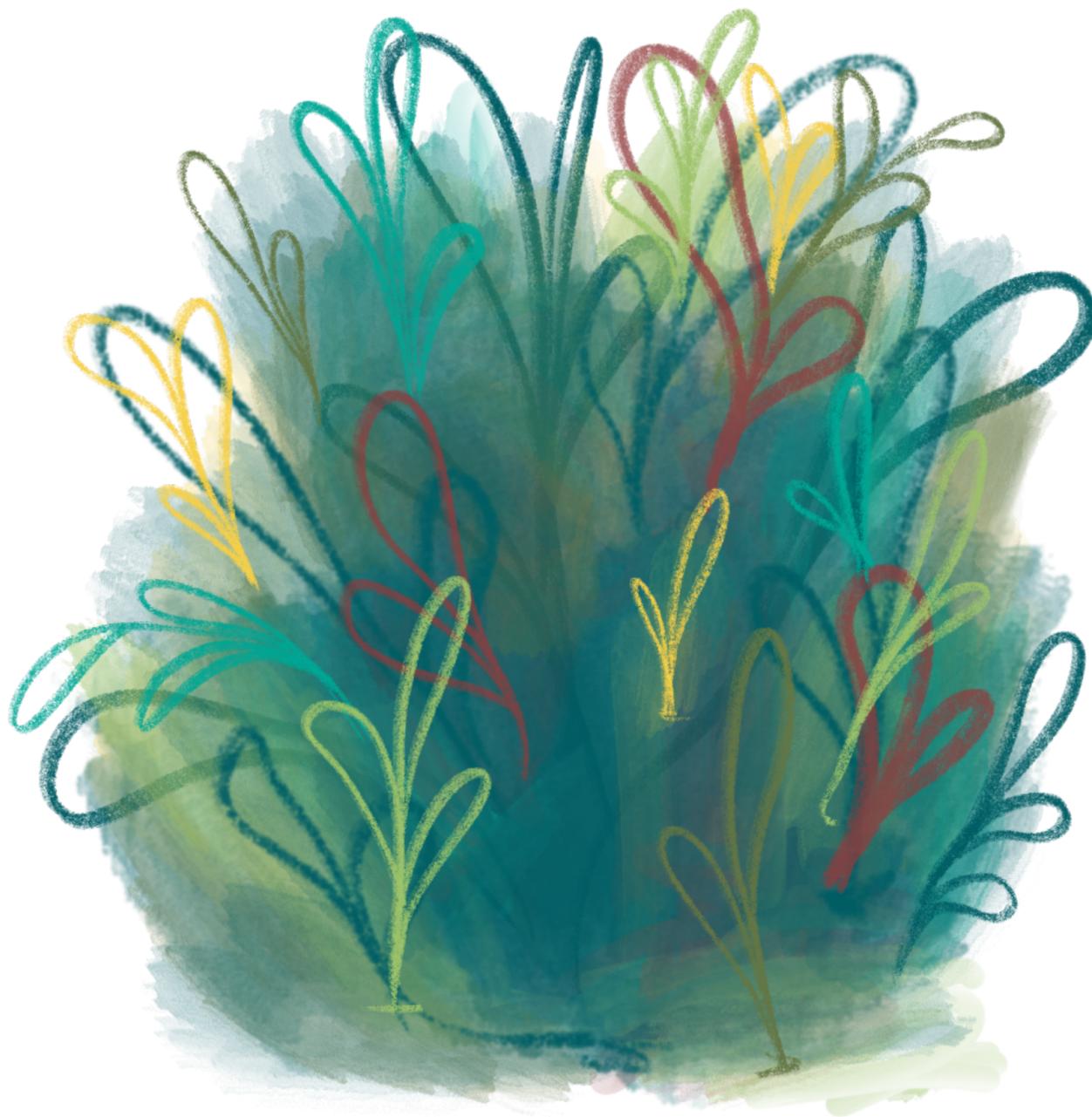


Gráfico 60 –6.6. Dispone de espacios seguros de escucha para cualquier persona trabajadora (% de personas)





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, en este caso tampoco el tamaño de la organización ha marcado diferencias.

Se trata de **una muestra más homogénea** en la que las personas han coincidido más en sus opiniones de manera general que en la medición anterior.

INFORME

Eraaldalan 2023

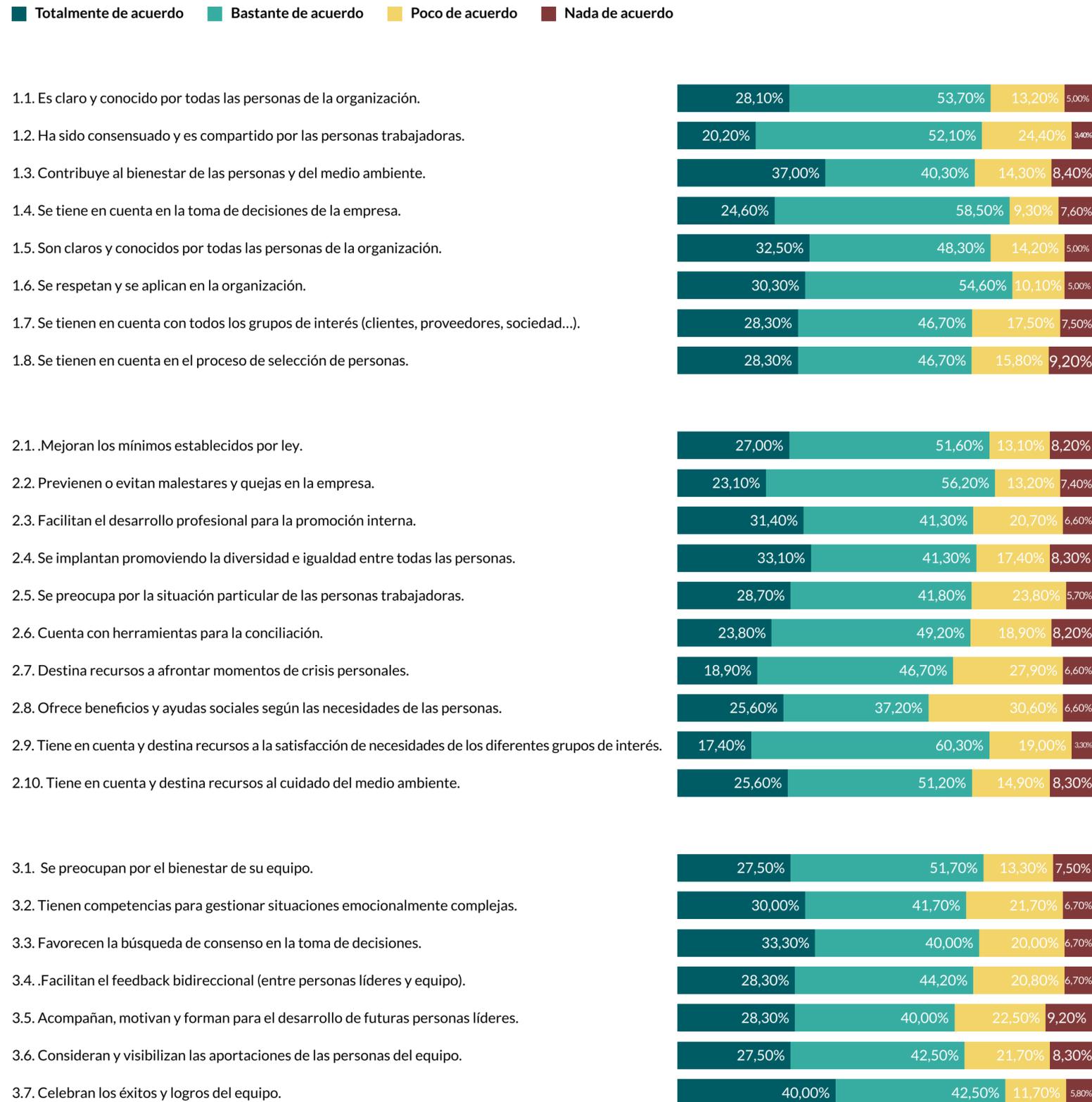


| 05
Resumen

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.

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



Propósito y valores



Cuidados



Liderazgo facilitador

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

Eraldalan 2023



| 06 Conclusiones

Conclusiones del estudio

Los resultados obtenidos en el análisis de esta segunda medición siguen ofreciendo reflexiones abiertas, si bien podemos destacar los siguientes apuntes como son...

No depende del perfil de las empresas sino de las personas

Los resultados de la encuesta, así como las reflexiones compartidas en los eventos, refuerzan el hecho de que no hay patrón para la empresa avanzada en estas cuestiones, ya que más que del perfil de la empresa, esto depende del perfil de las personas y de la cultura organizacional que se de en ella.

Es un enfoque sistémico, interrelacionado entre las categorías

Las empresas 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, lo que impide el acometer estos procesos de mejora y avance de manera fragmentada.

Las categorías del modelo se presentan homogéneas en esta muestra

No hay diferencias significativas entre las categorías, que funcionan como un todo homogéneo. Si se suman los % de personas que se encuentran *Totalmente* y *Bastante de acuerdo*, puede destacar ligeramente la categoría de **Propósito y Valores** que también era la mejor valorada en la muestra del año anterior.

Cuesta poner el foco prioritario en las personas, en una cultura aún dominada por el éxito y la productividad

Para terminar, cabe reseñar, con el objetivo de poner las áreas de mejora a la vista, que los aspectos que menos implantados se encuentran en la muestra son a la vez unos de los más ambiciosos o avanzados y, por ende, más difíciles de conseguir:

- 1.2. El propósito haya sido **consensuado y compartido por las personas** trabajadoras.
- 1.8. Propósito y valores se tienen en cuenta en el **proceso de selección de personas**.
- 2.7. Destina recursos a afrontar momentos de **crisis personales**.
- 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**.
- 3.5. Acompañan, motivan y forman para el desarrollo de **futuras personas líderes**.
- 4.3. Favorece que las personas puedan llevar a cabo mejoras (y proyectos) que sean relevantes e **interesantes para ellas**.
- 5.2. Se nutre de su entorno (incluidos los **grupos de interés**) para aprender y adaptarse.
- 6.6. Dispone de **espacios seguros de escucha para cualquier persona** trabajadora.

Los consideramos unos de los más avanzados de cada categoría porque ponen el foco en algo que no es la productividad, la eficacia y la eficiencia de la organización, sino que ponen el poco en el bienestar y desarrollo de la persona, en los grupos de interés que van más allá de los límites de la organización o en el medioambiente.



Eraldalan 2023

De la mano de:



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Departamento de Promoción
Económica, Turismo y
Medio Rural



ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

