

Guía práctica para fortalecer las competencias transversales y la calidad del empleo en la empresa.

Creatividad,
Iniciativa, Aprender a aprender.

Guía elaborada dentro del proyecto “Gipuzkoako enpresetan zehar-konpetentziak indartuz enpleguren kalitatea hobetzeko tresna gisa: aurrerapenak, tresnak eta orientabide praktikoak” financiado en el marco de “Talentua eta Ikaskuntza” del departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa.



> **La Fundación Europea** para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) para medir la calidad del empleo se centra en un conjunto limitado de dimensiones e indicadores: entorno físico, intensidad del trabajo, calidad de los horarios laborales, entorno social, competencias y capacidad discrecional, perspectivas profesionales e ingresos. La selección de estas dimensiones se efectúa sobre la base de su impacto demostrado (positivo o negativo) sobre la salud y el bienestar de las y los trabajadores.

> **El proyecto de Ikertalde** en el que se enmarca esta Guía se centra en trabajar la calidad del empleo desde el análisis y el fomento de las competencias y la capacidad discrecional. En concreto, se ha enfocado en la creatividad, el sentido de la iniciativa y el aprender a aprender en el puesto de trabajo de las y los trabajadores. Cidec ha colaborado en su elaboración (<http://cidec.net>).

> **Toda la información del proyecto** se ha volcado en una web específica de acceso abierto: <http://ikertalde.com/onalan2/> donde las empresas pueden encontrar diversos contenidos relacionados con la calidad del empleo y las competencias transversales: el contraste entre la situación de las empresas de Gipuzkoa y de los países de la Unión Europea, los resultados de una investigación a trabajadores y trabajadoras de Gipuzkoa, etc.

Guía práctica para fortalecer las competencias transversales y la calidad del empleo en la empresa.

Creatividad, Iniciativa, Aprender a aprender.

Guía elaborada dentro del proyecto “Gipuzkoako enpresetan zehar-kompetentziak indartuz enpleguren kalitatea hobetzeko tresna gisa: aurrerapenak, tresnak eta orientabide praktikokoak” financiado en el marco de “Talentua eta Ikaskuntza” del departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Trayecto

Os proponemos realizar el siguiente trayecto para valorizar y fortalecer la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje de las y los trabajadores como estrategia para mejorar la calidad del empleo en vuestra organización.

> Reflexiona

Os planteamos una serie de preguntas antes de trabajar con esta Guía: ¿damos valor en nuestra empresa a la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje de las y los trabajadores? ¿formamos a las personas para que desarrollen estas competencias y capacidades? ¿habilitamos espacios y dinámicas que inspiren y motiven la cocreación?

> Diagnostica

Accede a una herramienta de autodiagnóstico para conocer la situación actual de la empresa respecto a la integración de las competencias transversales en el proceso de selección de personas, la formación continua, la cultura organizativa, etc.

HERRAMIENTA

AUTODIAGNÓSTICO

<http://ikertalde.com/onalan2/autoevaluacion/>

> Analiza

El autodiagnóstico te permite conocer el estado actual de la empresa. Contrasta las valoraciones en las diferentes dimensiones y procesos y evalúa qué acciones puedes poner en marcha para promover y/o mejorar la situación actual.

> Aplica

Os proponemos en esta Guía práctica una serie de orientaciones para promover las competencias transversales y, en última instancia, ir mejorando la calidad del empleo en la organización. El proceso puede ser gradual, de forma que vayamos aplicando poco a poco las acciones que se plantean y viendo los resultados que se obtienen, muchos de ellos a medio y largo plazo.

GUÍA

GUÍA PRÁCTICA

<http://ikertalde.com/onalan2/guia-practica/>

> Evalúa

Es imprescindible realizar el seguimiento y la evaluación de las acciones que se vayan aplicando para conocer su impacto y, en su caso, ir adoptando las medidas oportunas.

El desarrollo de habilidades y competencias es una dimensión muy significativa de la calidad del trabajo y del empleo, y su impacto positivo sobre las y los trabajadores, las empresas y la sociedad está ampliamente reconocido. El fomento de las habilidades y el aprendizaje permanente han sido durante mucho tiempo una prioridad en la agenda política, tanto en los países comunitarios como en la UE en su conjunto.

¿Qué objetivos tiene esta Guía?

- > **Orientar** a las empresas para promover las competencias transversales de las y los trabajadores como medio para mejorar la calidad del empleo en la organización.
- > **Sensibilizar** sobre la importancia de poner en práctica iniciativas que desarrollen la creatividad, el sentido de la iniciativa y el aprendizaje en el puesto de trabajo.
- > **Valorizar y fomentar** el reconocimiento de las competencias transversales en las organizaciones.

¿En qué temas centramos las orientaciones?

estrategias en los procesos de selección
dinámicas para el desarrollo del aprendizaje y la formación
ingredientes facilitadores
espacios y recursos para la cocreación
orientaciones para promover la participación
cultura organizativa
seguimiento y evaluación

Tener en cuenta
estas orientaciones
puede ser
un elemento
estratégico de
diferenciación de
nuestra empresa.

Valora las competencias transversales en la selección de personas

Objetivo

Plantear estrategias que ayuden a reflexionar, incorporar y valorizar las competencias transversales en los procesos de selección.

Ideas y Propuestas

- > **Reflexionar** si se valoran estas competencias a la hora de seleccionar al personal y si esta valoración se realiza en todos los casos, solo para determinados perfiles/áreas, no se valoran o no se tienen en cuenta actualmente pero son interesantes a medio plazo.
- > Identificar qué **competencias transversales** y qué nivel de desarrollo sería necesario en los puestos de trabajo dependiendo de su contenido, nivel de responsabilidad, área, relaciones...
- > Incluir entre los **requisitos** que se solicitan a las personas aspirantes la importancia de las competencias transversales.
- > Evaluar explícitamente en el proceso de selección **la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje**, junto a la experiencia laboral y la formación de las y los candidatos.
- > Combinar en el proceso de selección el uso de **pruebas teóricas y prácticas** que nos permitan detectar en las personas estas competencias transversales adaptadas al puesto de trabajo.
- > Aplicar en el proceso **técnicas diversas e innovadoras** como la entrevista de role play¹, la gamificación, la video entrevista, etc. ya que nos pueden dar más pistas sobre la actitud creativa, la resolución de problemas, etc. de la persona.
- > **Valorar** muy positivamente en los resultados que las nuevas incorporaciones demuestren:

Su interés por aprender en diferentes contextos, en el puesto de trabajo, en la organización.

El sentido de la iniciativa, la capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, etc.

Que la persona es creativa, puede aportar ideas imaginativas (y efectivas) para la mejora de procesos, productos, relaciones, entorno, etc.

- > **Aplicar el enfoque de género** a la hora de seleccionar a nuevo personal así como procedimientos que eviten la discriminación por motivos de edad (currículums ciegos...).
- > **En el role play** las y los candidatos aceptan una situación ficticia. Se usa esta técnica para plantear una situación de conflicto y ver cómo se responde ante la resolución de los problemas.

1. En el role play las y los candidatos aceptan una situación ficticia. Se usa esta técnica para plantear una situación de conflicto y ver cómo se responde ante la resolución de los problemas.



Información complementaria



Tendencias de contratación¹

> La importancia de las habilidades sociales o soft skills

La contratación se está centrando cada vez más en las aptitudes de las personas y los aspectos potenciales de su comportamiento, no solo en la experiencia y competencias técnicas. Los expertos en selección tendrán el nuevo reto de identificar estas soft skills mediante nuevos métodos de evaluación de candidatos. Ejemplos de soft skills son la inteligencia emocional, cooperación multidisciplinar, resiliencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y aprendizaje, pensamiento crítico, capacidad para la resolución de conflictos o empatía.

> Aprendizaje de competencias

Ligado al punto anterior, la evaluación mediante pruebas psicosométricas, entrevistas por competencias, dinámicas de grupo o de trabajo en equipo ayuda a detectar personas con competencias transversales o capacidades cognitivas que pueden ser pasadas por alto a través del currículum. Esto funciona especialmente en recién licenciados, trabajadores mal remunerados o empleados con experiencia en otros sectores. Además, las empresas deberán enfocarse en el potencial y el crecimiento del empleado dentro de la empresa, y no limitarse solamente a la experiencia, formación y empleos anteriores.



Reforzar en el currículum educativo las competencias transversales y creativas²

> Según señala la Estrategia Vasca de Empleo 2020 en su directriz B5, algunas de las claves para mejorar la adquisición de estas competencias son:

- El aprendizaje mediante la práctica intensiva supervisada en entornos lo más reales posibles. Para ello, se recomiendan metodologías como el "egiten ikasi", que buscan que el aprendizaje se desarrolle fundamentalmente a través de proyectos y retos.
- Practicar una enseñanza interdisciplinar en la que unos aprendizajes se apoyen en otros, de forma que los alumnos y alumnas desarrollen su capacidad para interrelacionar con los conocimientos adquiridos.
- Promoción de las actividades grupales.
- Promoción de la utilización de la expresión oral en las aulas, como elemento favorecedor del desarrollo de las habilidades de comunicación verbales.
- Reforzar los procesos de adquisición de las competencias transversales y creativas desde una orientación con una visión más integral de desarrollo personal y profesional a largo plazo.

1. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cuales-son-las-ocho-tendencias-del-futuro-de-la-contratacion.html>

2. Estrategia vasca de empleo 2020. https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/eve2020/es_def/adjuntos/EVE2020.pdf

Fomenta el aprendizaje y la formación en estas competencias transversales

Objetivo

Valorar qué rol y alcance se le conceden a las competencias transversales en la formación de los y las trabajadoras, y si estas dinámicas de aprendizaje y formación se dirigen a toda la plantilla (personas con contratos indefinidos, temporales...) o solo para determinados perfiles/áreas, si se organizan de forma periódica o puntual, y si se aplican con un enfoque de género.

Ideas y Propuestas

- > Promover de forma periódica **acciones de formación** (internas o externas) para desarrollar en las y los trabajadores:

la creatividad

el sentido de la iniciativa

el aprendizaje de nuevas cosas

- > Revisar si el **Plan de formación** o las acciones formativas previstas en el año (si no se dispone de Plan de formación) incorporan esta tipología de contenidos de forma específica o transversal.
- > Seleccionar dentro de la propia empresa **personas que poseen estas competencias** y las ponen en práctica, ya que pueden servir de ejemplo o incluso formar a otros compañeros y compañeras.
- > **Identificar y contactar** con centros de formación, agencias de desarrollo y/o profesionales del entorno cercano para organizar/facilitar acciones de formación sobre competencias transversales.
- > Plantear **dinámicas de trabajo colaborativas** que promuevan la creatividad y la iniciativa para la resolución de problemas en la empresa.
- > Promover la participación en estas acciones de **formación desde un enfoque de igualdad** (mujeres y hombres) y de gestión de la edad (incluyendo medidas para incentivar la participación de los y las trabajadoras de más edad, diseñando formación específica para la plantilla de más edad...).



Información complementaria

6 consejos para estimular la creatividad de las y los trabajadores¹

1 | Dotar de mayor autonomía a las y los trabajadores. A largo plazo, un modelo de negocio donde el éxito siempre depende demasiado de las mismas personas corre el riesgo de perder fuerza. Para que surjan nuevas ideas en nuestro negocio, es preciso distribuir la responsabilidad creativa tanto horizontal como verticalmente.

2 | Fomentar la colaboración. Para estimular el trabajo en equipo, se debe definir esta competencia como un indicador de éxito y reconocer y recompensar las actitudes colaborativas y creativas.

3 | Fomentar la diversidad. La diversidad es un excelente factor de creatividad. Al formar los equipos de trabajo se aconseja integrar a hombres y mujeres, jóvenes con mayores, personas más introvertidas con más extrovertidas, nuevas incorporaciones con mas antiguas, etc. Esta mezcla permitirá ver el mismo problema desde todos los ángulos y llegar a soluciones más originales.

4 | Dar el tiempo y los recursos necesarios para el desarrollo de ideas creativas. Una idea creativa no se genera en un abrir y cerrar de ojos. Es un proceso con varias fases: Preparación (tiempo para inspirarse y buscar ideas relacionadas con el problema a resolver); Incubación; Iluminación (donde nace la solución); Verificación y Evaluación. Es importante respetar el espacio y el tiempo necesarios durante cada una de estas etapas.

5 | Establecer una “cultura del fracaso”. Las y los trabajadores deben sentirse cómodos compartiendo sus ideas sin temor al fracaso. Es importante que las personas comprendan que el fracaso es un proceso útil y crucial para desarrollar ideas nuevas y creativas. Es necesario animar a las personas a hacer preguntas, ser valientes y cometer errores.

6 | Presentar el objetivo más amplio que hay detrás del proyecto. Es necesario hacer sentir a las y los trabajadores que son parte de un todo más amplio, que están participando en el logro de una meta que cumple con sus valores. Nike no vende calzado deportivo, ayuda a las y los atletas a superarse a sí mismos. Airbnb no alquila apartamentos, ofrece una experiencia auténtica para la y el viajero. Informar de la misión que une a la plantilla puede motivarles a encontrar soluciones originales.

El equilibrio creativo en la empresa. Qué hacer y qué no hacer para que nuestra organización sea creativa.

Qué hacer

Investigar en nuevas soluciones nuevos productos y servicios.

Gestión abierta en base a resultados, dando libertad para el desarrollo de las funciones de cada persona trabajadora.

Crear espacios y tiempos para la discusión multinivel y multidisciplinar.

Búsqueda constante de nuevos mercados.

Realizar proyectos de I+D en colaboración con otras entidades.

Crear estructuras horizontales, abiertas

Utilizar técnicas creativas para la toma de decisiones

Qué no hacer

Mantener lo que funciona como está.

Definir hasta el último detalle los procedimientos de trabajo.

Toma de decisiones desde arriba y en departamentos separados.

Exploitar los mercados conocidos

Guardar metodologías y conocimiento como secretos industriales.

Mantener estructuras jerarquizadas y verticales

Utilizar procedimientos rígidos para la toma de decisiones.

Fuente: CREA business idea. Manual de creatividad empresarial.

1. <https://recognition.altrium.com/blog/6-conseils-stimuler-creativite-de-vos-employees/>

Impulsa la toma de decisiones y la resolución de problemas imprevistos en el trabajo

Objetivo

Evaluar si nuestra empresa favorece que las y los trabajadores puedan adoptar decisiones, resolver problemas imprevistos en su puesto, realizar tareas complejas o incluso aplicar sus propias ideas; y plantear ideas que se encaminen en esta dirección. El papel de las personas responsables de equipos o grupos de trabajo es vital para la aplicación de esta orientación.

Ideas y Propuestas

- > Promover y **dar la posibilidad** a la plantilla para que pueda resolver problemas imprevistos (de su puesto, área); realizar tareas complejas en su trabajo; aprender nuevas cosas en el puesto; o aplicar sus propias ideas en su trabajo, en aquellas actividades que sea posible.
- > **Identificar, analizar y evaluar** con las y los trabajadores situaciones y ejemplos ya vividos en la empresa en los que se han podido aplicar estas competencias pero no se ha hecho, plantear casos en los que se podrían aplicar sin entrar en conflicto con los protocolos establecidos, la seguridad, etc.
- > Poner en práctica **situaciones reales** de la empresa y ejercitar en las y los trabajadores el **proceso de toma de decisiones**:
 - * Plantear al equipo el problema o el objetivo que deseamos conseguir.
 - * Analizar el problema o la decisión a adoptar. Recabar la información necesaria.
 - * Identificar las diversas alternativas. Contrastar con el equipo la mejor alternativa (pros y contras).
 - * Seleccionar la alternativa final. Valorar las posibles consecuencias de nuestra decisión. Asumir la posibilidad de que haya errores y mostrar que son otra forma de aprender y mejorar a futuro.
 - * Aplicar la decisión adoptada, evaluar el resultado y, en caso necesario (posibles errores en la aplicación), adoptar las medidas oportunas. Extraer los aprendizajes de la experiencia.
- > Proponer a las y los trabajadores en determinadas tareas/procesos la posibilidad de elegir o cambiar el **orden de las tareas** a realizar, la velocidad o el ritmo de su trabajo o los métodos de trabajo:
 - * Contrastar previamente los cambios que propone la plantilla, identificar pros y contras.
 - * Aplicarlos en su caso.
 - * Evaluar los resultados obtenidos y reconocer las ideas/iniciativas de las personas implicadas.
- > Plantear **tareas, objetivos y proyectos en grupo** para ir desarrollando esta estrategia entre las y los trabajadores.



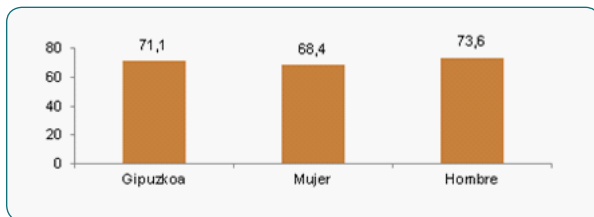
Información complementaria

Gipuzkoa versus¹ países de la UE

> Resolución de problemas

Mejora la percepción sobre la resolución de problemas en las empresas de Gipuzkoa. Del 65,3% de personas que así lo señalaban en 2013 se pasa al 71,1% en 2016. Muy alejados en todo caso de las valoraciones del conjunto de la UE (media 83%), y de los países a la cabeza del ranking como Suecia (96%) o Dinamarca (93%). Más de 5 puntos porcentuales separan las valoraciones de mujeres y hombres en relación a esta competencia de resolución de problemas, en línea con la tendencia de desigualdad que se observa en muchos países de la UE.

% de trabajadores y trabajadoras que consideran que resuelven problemas imprevistos en su trabajo en Gipuzkoa, por sexo. 2016

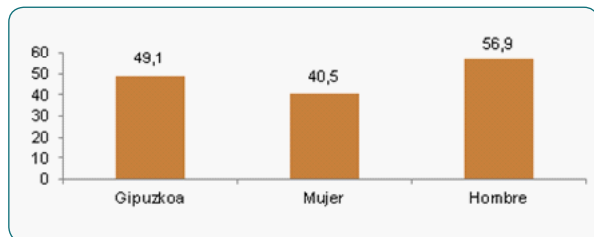


Fuente: ECT (2016)

> Tareas complejas

El 63% de las y los trabajadores de la UE opina que su trabajo implica realizar tareas complejas. A la cabeza se encuentran Austria (80%), Dinamarca (77%), Bulgaria (76%) o Finlandia (75%). Catorce puntos porcentuales de diferencia existen entre los resultados de Gipuzkoa (49%) y la media de valoraciones de la UE. La valoración de las mujeres (40%) se sitúa en torno a 10 puntos porcentuales por debajo de la media de Gipuzkoa (49%), y casi 17 puntos de diferencia en relación a la respuesta que han ofrecido los hombres guipuzcoanos a esta cuestión (57%).

% de trabajadores y trabajadoras de Gipuzkoa que en su trabajo realizan tareas complejas, por sexo. 2016



Fuente: ECT (2016)

Habilita espacios y recursos para la cocreación

Objetivo

Sensibilizar sobre la relevancia de habilitar en la empresa espacios que fomenten el trabajo colaborativo y el intercambio de conocimientos, así como el equipamiento adecuado que apoye estos retos. Será necesario asignar recursos económicos que permitan ir generando espacios que motiven la cocreación.

Ideas y Propuestas

- > Hoy en día la **formación y la transmisión del conocimiento** en las empresas puede ponerse en práctica en diferentes contextos, situaciones y lugares. Muchas veces la zona del café, el office, u otros espacios en los que de forma natural se reúnen las y los trabajadores pasan a ser puntos de encuentro e intercambio de interés.
- > Evidentemente el tamaño de la empresa y la **disponibilidad de espacio** condiciona directamente esta vertiente. No obstante, en empresas que no tienen tantas posibilidades de habilitar espacios adecuados se sugiere:
 - * Espacios móviles: utilizar espacios de la empresa dedicados a otras actividades y adaptarlos puntualmente para realizar pequeños talleres de trabajo, reuniones de intercambio de conocimiento, etc.
 - * Espacios externos: utilizar espacios externos próximos que pueden poner a nuestra disposición centros de formación, agencias de desarrollo, asociaciones sectoriales, etc. donde desarrollar nuestras sesiones.
- > En las empresas donde existen más posibilidades, es importante **habilitar espacios de colaboración** donde realizar acciones de formación, organizar talleres para el intercambio de ideas y aportaciones en grupo, laboratorios de innovación y co-creación, etc.
- > Se aconseja que estos espacios dispongan de las características acústicas y lumínicas adecuadas, así como la tecnología, el mobiliario y la conectividad que garanticen un **desarrollo fluido de las sesiones**.
- > En los espacios será **necesario disponer de** pizarras interactivas (incluso paredes en las que se pueda dibujar, escribir), videoconferencia, rotulación, post its, rotuladores de colores, cartulinas, folios, así como otros elementos para usar en las dinámicas de trabajo. Es decir, cualquier material que nos resulte inspirador.
- > Todas estas orientaciones pueden facilitar la comunicación y la creatividad, pero será necesario también **fomentar el cambio en las dinámicas** sociales de las trabajadoras y trabajadores en la empresa para animar y fortalecer iniciativas de intercambio de conocimiento, trabajo colaborativo y cocreación.
- > La empresa deberá disponer de tecnologías que permitan **difundir y compartir** conocimiento, aportaciones, ideas, iniciativas, etc. (espacios propios on line, repositorios de buenas prácticas, etc.)



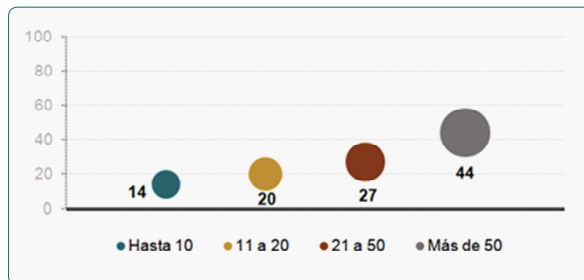
Información complementaria

Espacios y metodologías facilitadoras

La investigación realizada, en la que han participado cerca de 300 trabajadoras y trabajadores de empresas de Gipuzkoa¹, refleja que tan solo el 32% de las empresas pone en práctica algún tipo de espacios, metodologías, talleres de trabajo compartido, herramientas on line, etc. para favorecer e impulsar las competencias transversales en la plantilla.

Por otro lado, se observa una mayor necesidad de desarrollar estos espacios facilitadores en las empresas de menor tamaño. Evidentemente las organizaciones más pequeñas disponen de menos recursos, estructura, personal, etc. para poner en práctica estos espacios y enfoques. Tan solo el 14% de las empresas de hasta 10 empleos dispone de estos espacios colaborativos, o el 20% entre las de 11 a 20 empleos.

Empresas que disponen de espacios y metodologías facilitadoras



1. <http://ikertalde.com/onalan2/>

Fomenta la participación de las personas en la organización

Objetivo

Plantear ideas y propuestas encaminadas a reflexionar e ir incorporando de forma progresiva el desarrollo de las competencias transversales en la cultura organizativa como ingrediente para fortalecer la calidad del empleo de las y los trabajadores.

Ideas y Propuestas

- > Se aconseja realizar un breve **diagnóstico** sobre el grado de desarrollo de la participación de las y los trabajadores:
 - * Se practica o no, de qué forma se promueve, está abierta a toda la plantilla o solo a unos determinados perfiles.
 - * La empresa permite la participación de la plantilla en la mejora de la organización o de los procesos de trabajo de su departamento o área.
 - * La empresa abre la posibilidad a que la plantilla pueda influir en decisiones que son importantes para su trabajo.
 - * La empresa dispone de mecanismos para sondear la opinión y las propuestas de la plantilla.
- > Las empresas pueden iniciar este **proceso de participación** con estrategias muy diferentes e ir avanzando por itinerarios diversos. Todos los caminos son perfectamente válidos para ir fomentando la participación.
- > Es necesario **impulsar la participación** en las organizaciones en los tres niveles:



- > Se aconseja abordar procesos de **participación de carácter integral**, avanzando hacia la participación en los tres niveles.
- > Las empresas pueden comenzar la **participación en la gestión**, promoviendo en las y los trabajadores la toma de decisiones sobre aspectos concretos de su puesto de trabajo e ir incrementando estas decisiones.
- > Se considera interesante ir **abriendo esta participación** de forma gradual hasta la participación en las decisiones estratégicas.
- > La participación supone **empoderar a las personas trabajadoras**, aumentando su compromiso, su implicación e involucración. En términos tanto económicos como psicosociales, las personas trabajadoras mejoran su bienestar personal. Y la participación también desarrolla el territorio, favoreciendo espacios de fomento de colaboración y, mejorando la cohesión social¹.

1. <https://partaidetza.mondragon.edu/documents/846690/847379/partaidetza-liburua-es.pdf/43dcb03f-86b3-4944-98d7-83e17db74612>



Información complementaria

Gipuzkoa se sitúa a la cabeza de Europa en la participación de las y los trabajadores en la empresa¹. Conclusiones del estudio de Mondragon Unibertsitatea para la Diputación Foral de Gipuzkoa y que se integra en el programa foral Etorikizuna Eraikiz:

- La participación en la empresa conlleva beneficios para la y el trabajador, la empresa y el territorio. Lo realmente importante no es marcarse hitos concretos en este terreno, sino avanzar hacia estrategias integrales que contemplen los tres niveles participativos: propiedad, gestión y resultados.
- La participación en resultados debe ir acompañada de otros cambios en el día a día
- La participación en la propiedad no siempre asegura una participación integral y que debe englobar a su vez cambios en la gestión.
- Gipuzkoa se sitúa a la cabeza de los países europeos en participación en la propiedad de la empresa (todos los sectores analizados presentan resultados de participación en el capital muy por encima de la media europea). Este rasgo propio de las empresas guipuzcoanas junto con la participación en los beneficios (en la que Gipuzkoa se sitúa en la mitad del ranking), son dos de las señas de identidad del territorio y uno de los puntos fuertes que se debe mantener.
- En relación a la participación en la gestión, Gipuzkoa se encuentra en niveles cercanos a la media europea en cuanto a la libertad de decisión que los y las trabajadoras disponen en sus empresas. Gipuzkoa destaca especialmente en la percepción de poder elegir o cambiar el orden de las tareas de la organización, por encima de la media europea. De hecho, el territorio se encuentra entre los 7 países que muestran mejores resultados en esta variable, mientras que está a la cola en cuanto a la capacidad de influir en las decisiones relacionadas con la organización del trabajo.

Fomento de la participación desde la Diputación Foral de Gipuzkoa

La Diputación Foral de Gipuzkoa fomenta la transformación en los modelos organizativos de las empresas a través de la participación y la corresponsabilidad de las personas en la marcha de las mismas, conjugando términos tales como empleabilidad, creatividad, sentido de la iniciativa, aprendizaje, sostenibilidad y competitividad.

Se pretende acompañar el desarrollo de modelos de lugares de trabajo transformadores (son procesos participativos sociales que dan forma y determinan la organización del trabajo y de la vida laboral, combinando su dimensión humana, organizacional y tecnológica). Procesos participativos que simultáneamente conllevan la mejora del desempeño organizacional y la mejora de la calidad de vida trabajo. De forma que se puede alcanzar una verdadera convergencia entre los objetivos de las políticas económicas y sociales; interrelacionando el diálogo (co-creando un liderazgo al dar la palabra a las y los trabajadores), la experimentación (aprendizaje y propuestas impulsadas por las y los trabajadores y una sistemática organizacional y transformacional); la confianza (empleo y equipos de personas); y, la disposición de recursos (estructuras, gestión y procedimientos).

<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/ekonomia/programas-y-ayudas/participacion>

1. <https://www.tulankide.com/es/gipuzkoa-se-situa-a-la-cabeza-de-europa-en-la-participacion-de-los-trabajadores-en-los-beneficios-y-el-capital-de-la-empresa>

Incorpora las competencias transversales en la cultura organizativa

Objetivo

Analizar de qué forma se integran en nuestra cultura organizativa iniciativas tendentes a mejorar la calidad del empleo; identificar hasta qué punto la empresa tiene presentes las competencias transversales en sus estrategias de una manera más o menos sistematizada, les da valor y reconocimiento cuando las y los trabajadores las ponen en práctica en sus actividades laborales. Plantear ideas para su fomento.

Ideas y Propuestas

- > Realizar una **valoración de los documentos estratégicos** de la empresa para identificar si están incorporadas de forma directa o indirecta las competencias transversales (así como iniciativas para mejorar la calidad del empleo).
- > **Identificar** en qué líneas y de qué forma podemos recoger en el plan estratégico, el plan de gestión, etc., iniciativas para desarrollar las competencias transversales, la forma de valorarlas y promoverlas para fortalecer la calidad del empleo de las y los trabajadores en la organización:
 - * En los procesos de selección de personal.
 - * En la formación de las personas.
 - * En el desarrollo de la toma de decisiones.
 - * En los procesos de participación.
 - * Otros.
- > **Designar a una persona de referencia** (o un equipo) cuya labor sea promover las competencias transversales en la organización (responsable de personas, de innovación, de igualdad, etc.), e informar a la plantilla de su existencia.
- > Poner en marcha prácticas para **reconocer a las y los trabajadores las nuevas ideas**, los buenos resultados, las aportaciones, la mejora del esfuerzo, etc.
- > Ir avanzando en la organización en la **puesta en marcha de procesos, sistemas o herramientas** que de alguna forma valoren las competencias transversales (creatividad, iniciativa, aprendizaje de nuevas cosas, etc.).
- > Realizar el **seguimiento y la evaluación de las iniciativas incorporadas** en la cultura organizativa a fin de valorar los avances e introducir las mejoras oportunas.



Información complementaria

EUSKALIT. Modelo de gestión avanzada 2018¹

Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas.

Para ello se podría:

- > Hacer partícipes a las personas de la estrategia de la organización, para que les permita tener una visión global.
- > Establecer mecanismo para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinares, etc.) que además garanticen la diversidad.
- > Comunicar a las personas los resultados que se van logrando a lo largo del tiempo, tanto a nivel global, como de equipos o personales, evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales.
- > Alinear los valores, intereses y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y los valores de la organización.
- > Implantar sistemas de gestión participativos y plurales que facilden a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo, avanzando hacia planteamientos que les hagan partícipes en la gestión y los resultados.
- > Evaluar el desempeño de las personas y equipos y reconocerles tanto las actitudes y esfuerzos realizados, como los resultados logrados.
- > Utilizar enfoques y metodologías que favorezcan relaciones (formales e informales) satisfactorias y basadas en el respeto y la confianza mutua.

1. <https://www.euskalit.net/buscador/doc/modelo2018.pdf>

Aplica y evalúa las acciones e iniciativas que se pongan en marcha

Objetivo

Aplicar de forma gradual las diferentes acciones que se presentan en esta guía y realizar el seguimiento y la evaluación de las mismas para conocer su impacto y, en su caso, ir adoptando las medidas oportunas.

Ideas y Propuestas

- > Las orientaciones que se incluyen en esta Guía pueden aplicarse de una forma flexible y gradual, y aunque están íntimamente conectadas, no es preciso seguir el mismo orden en el que se presentan sino que se puede iniciar la implementación por cualquiera de ellas. Eso dependerá de la situación actual de la empresa, del interés y su grado de avance al respecto. Por ello la sugerencia de **realizar el autodiagnóstico previo**.
- > En cualquier caso, con la finalidad de apoyar la aplicación de las ideas y propuestas, se considera necesario que se tengan en cuenta una serie de elementos que nos van a permitir **planificar y organizar mejor cada una de las dimensiones y acciones** que llevemos a cabo. Entre estos elementos se encuentran:
 - * La persona responsable y otras personas implicadas en la dimensión/acción a plantear.
 - * La situación actual que deseamos mejorar.
 - * El objetivo que pretendemos así como las acciones e iniciativas que se van a aplicar.
 - * El plazo de ejecución, desde el diseño de las acciones hasta el seguimiento y la evaluación de las mismas.
 - * Las dificultades encontradas y las soluciones adoptadas.
 - * Los resultados esperados.
 - * Los resultados obtenidos (impacto).
 - * El seguimiento y la evaluación. Los aprendizajes obtenidos.
- > Como ejemplo de apoyo, se incluye a continuación una tabla en la que se identifican estos elementos y su aplicación en una dimensión concreta.



Información complementaria

Ejemplo de desarrollo y aplicación de las orientaciones de la Guía
Dimensión de análisis: PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS

Persona responsable	Responsable de gestión de personas Otras personas implicadas: Responsable de área, Tutor/a de la nueva persona que se va a incorporar
Situación actual (que deseamos mejorar)	No se incluyen las competencias transversales en los procesos de selección, nunca se han tenido en cuenta como requisitos previos.
Objetivo y Acciones/ Iniciativas a aplicar	Objetivo: Incorporar la competencia de creatividad en la selección de nuevas personas. Acción 1. Identificar la competencia de creatividad en el puesto de trabajo Acción 2. Incluir entre los requisitos que se solicitan a las personas aspirantes la importancia de las competencias transversales. Acción 3. Generar una prueba práctica que permita conocer si la persona candidata es creativa.
Plazo de ejecución	Diseño: 15 días Proceso de selección: 15 días Impacto: medio/largo plazo
Dificultades encontradas, soluciones adoptadas	Dificultad: No se han encontrado modelos específicos sobre creatividad aplicada al puesto. No hay prácticas en la selección para medir la creatividad. Solución: se ha identificado junto al tutor/a del puesto algunas tareas en las que se puede aplicar aspectos innovadores que no afectan a los protocolos establecidos. Se han analizado prácticas de selección que ayudan a identificar a personas creativas.
Resultados esperados	Incorporación a la plantilla de nuevas personas creativas que pueden aportar nuevas ideas en procesos y productos.
Resultados obtenidos (impacto)	Mejoras introducidas en proceso X y producto Y. Reconocimiento de las mejoras en la persona y el equipo. Sistematización de la mejora obtenida.
Seguimiento y evaluación	Seguimiento de la persona: permanente Evaluación: 3 meses, 6 meses