Participación y generación de valor social en los servicios sociales de protección al menor:
el caso de Zabalduz Koop. E.

PARTE-II:
ANÁLISIS COMPARADO DE LAS PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR DE MENORES DEL TERRITORIO DE GIPUZKOA

EQUIPO DE TRABAJO

Coordinador:

Enekoitz Etxezarreta Etxarri

Investigadoras:

Liseth Díaz Molina

Leire Oregui Echeverria-Berreyarza

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE-EKONOMIA ETA ZUZENBIDE KOOPERATIBOAREN INSTITUA

ÍNDICE PARTE-II

1. Presentación 4

2. La participación de las personas trabajadoras en las organizaciones 6
   2.1. ¿Qué se entiende por *participación*? 6
   2.2. Formas de participación 8
   2.3. Formación 8
   2.4. Proyecto compartido 9
   2.5. Información y Comunicación 11
   2.6. Trabajo en Equipo 12

3. Planteamiento de hipótesis 13

4. Metodología 17
   4.1. Población, elección de la muestra y representatividad 17
   4.2. Descripción y elaboración del cuestionario 17
   4.3. Recogida de la información 18
   4.4. Análisis 19

5. Resultados 24
   5.1. Fichas técnicas 24
   5.2. Tablas de resumen 34
   5.3. Análisis comparado 43
   5.4. Contraste de hipótesis 48

6. Conclusiones finales 50

7. Bibliografía 52

8. Anexo I: Cuestionario 53

1. PRESENTACIÓN

Este estudio pretende examinar y analizar, desde la práctica, la **participación de las personas trabajadoras** en las entidades que gestionan los servicios sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa ofrecidos a personas menores.

El tema de la participación es un tema extenso y discutido, que en la literatura se ha tratado desde una perspectiva más sociológica, jurídica o psicológica que de dirección o económico, así como desde un enfoque más conceptual que experimental. Existen investigaciones que han tratado el asunto de la gestión de la participación y sus resultados. Sin embargo, este tema se ha trabajado tradicionalmente en el ámbito de la industria, estudiando escasamente el **sector público**.

El campo de los servicios sociales y las entidades que los gestionan es todavía **un campo sin explorar** en términos de participación. No existe, al menos desde nuestro conocimiento, ningún trabajo que se ocupe de estudiar este tema y analizar la realidad de las entidades del sector, por lo que esta investigación proporciona información novedosa que permite un **mayor conocimiento** de este ámbito. Esta aportación es importante ya que en la medida que son servicios públicos, existe un interés tanto por parte de la administración como por parte de la ciudadanía para analizar también estas entidades y para que haya transparencia en su gestión.

De esta manera, con esta investigación se trata, en primer lugar, de realizar una caracterización general de las entidades que gestionan los recursos y servicios de la Diputación Foral de Gipuzkoa ofertados a menores. Es decir, se dibuja un mapa general de entidades del sector para, a continuación, efectuar la **descripción** específica **de la participación** en dichas entidades. Para ello, se elabora una ficha técnica de cada entidad compuesta por determinados factores que afectan, influyen o condicionan el proceso participativo: tamaño, propiedad del capital, formación del personal, prácticas de información y comunicación… Partiendo de las fichas técnicas se realizan unas tablas de resumen, donde se obtienen los principales resultados del perfil participativo de las entidades, para en última instancia abordar un **análisis comparativo** de prácticas y experiencias de participación entre estas entidades, así como un estudio de los resultados agregados.

Para el logro de estos objetivos se parte de un marco teórico y se analiza cómo se refleja éste en la práctica, efectuando un estudio que examina un conjunto de entidades con el propósito de **conocer experiencias** concretas y sus implicaciones, siendo difícil generalizar sus resultados a otros sectores.

De esta manera, se dispondrá de una información que podrá servir de apoyo en la construcción de los criterios de actuación respecto a la gestión de estos recursos y servicios, criterios que permitan valorar la utilidad o no de introducir prácticas participativas.

El objetivo último de esta segunda parte del informe es realizar una propuesta de medición del grado de participación de las entidades, para concluir cómo se posiciona la entidad Zabalduz Koop. E. con respecto al resto de entidades de su sector, y para ver qué aplicaciones podría tener este aspecto en la medición del impacto social que genera dicha entidad.

2. LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LAS ORGANIZACIONES

Son cada vez más las organizaciones que deciden poner en marcha procesos de diagnóstico de **la participación de las personas trabajadoras**. El motivo es la evidencia clara de estar ante un factor de desarrollo de la entidad, un factor de competitividad y supervivencia en el futuro y por supuesto, un factor que tiene una repercusión a nivel social.

Para poder estudiar la participación es necesario analizar los cambios surgidos en el contexto empresarial y en el entorno de la organización afectada por cambios sociales, políticos y económicos. Nos encontramos con: la intensificación de la competencia, los cambios en los valores, las competencias y expectativas de las personas trabajadoras, los cambios en la naturaleza del personal y finalmente, la promoción del desarrollo económico y social sostenible, por citar algunos elementos que condicionan el contexto.

Sin embargo, para analizar la participación de las personas trabajadoras es necesario realizar algunas **aclaraciones previas**: ¿Qué se entiende por participación? ¿Desde qué perspectivas se puede analizar? ¿Qué variables permitirán un análisis de la participación en este estudio? A continuación, se presentan los diferentes enfoques existentes sobre el tema y una elección de factores que afectan, influyen o condicionan la participación de las personas trabajadoras.

Las variables seleccionadas para el estudio de la participación se fundamentan principalmente en dos trabajos sobre la materia: el primero de Antonio Aragón Sánchez titulado *"La participación de los empleados en la Empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados";* el segundo trabajo es *"La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones",* un estudio patrocinado por el Gobierno Vasco y llevado a cabo en colaboración con la Universidad del País Vasco, INCRESS, OPE Consultores, Ulma, Obe Hettich y Guk Consultores.

2.1. ¿Qué se entiende por *participación*?

Participación es la palabra clave del presente estudio, éste es el concepto central en torno al cual se construye el análisis posterior. En el lenguaje ordinario el término **participar** significa tomar parte en algo o intervenir en algo, lo que habitualmente supone ejercer un papel activo. En el ámbito laboral, la palabra *participar* tiene múltiples acepciones, resultando complicado fijar una única definición válida y apropiada para el total de situaciones donde se emplea. Así, cabe señalar que en la bibliografía referente a este tema, existen diversas perspectivas desde las que cada autor observa, examina y define la participación, estando a veces los límites conceptuales un tanto difuminados (Aragón, 1998).

Algunos autores entienden la participación como el simple **diálogo** entre la parte empresarial y el personal, mientras otros sostienen que la base de la participación *"no es la comunicación (simple información), ni tampoco el diálogo…sino la **negociación** (y con ella el enfrentamiento generador de compromisos) sobre los elementos más prácticos de la vida diaria"* (Crozier citado en Aragón, 1998: 37).

Por otro lado, varios autores definen la participación como un **proceso de gestión o dirección** con la implicación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones. Algunos mencionan la "dirección participativa" que definen como el proceso de dirección que promueve el compromiso del personal con la buena marcha de la organización (Lawler III y Mohrman citados en Aragón, 1998).

En esta misma línea, varios autores asocian la participación con la influencia que puede ejercer la persona trabajadora en las decisiones que adopta la organización en la que trabaja al asumir un papel activo en el proceso decisional (Vroom y Jago citados en Aragón, 1998). No obstante, hay quien da un paso más y considera la participación como una **vinculación** de esas decisiones con los intereses del personal (Wilpert citado en Aragón, 1998). La participación permite adoptar la decisión que anteriormente era unilateral y limitada a la parte empresarial (Landa, 2004).

En este sentido, cabe señalar que la participación conlleva un **aspecto político**, no pudiéndose separar de cuestiones de poder, autoridad, legitimidad y control (Aragón, 1998). *"En el fondo lo que está en juego, bajo el debate sobre la participación en la empresa, es la distribución efectiva de las relaciones de poder en la misma*" (Baylos citado en Prieto, 2004: 153), es decir, la estructura de poder.

Cambiando de perspectiva, entre las múltiples acepciones del término se encuentra una que asocia la participación con la **participación en la propiedad,** refiriéndose al hecho de tener dinero invertido en una organización (Moliner citado en Aragón, 1998). Hay quien considera que este tipo de participación es el grado más fuerte de participación de las personas trabajadoras (Terradillos, 2004). Otros autores señalan que la principal característica de la participación es el **reparto de los beneficios económicos** originados mediante innovaciones del personal que conllevan un aumento de la productividad (Scanlon citado en Aragón, 1998).

Finalmente, se encuentran las definiciones **más amplias y generales** que tratan de englobar todos los significados y todas las prácticas de participación existentes, y que entienden la participación organizacional como *"los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento"* (Quintanilla citado en Aragón, 1998:41).

En **resumen,** cabe señalar que la *participación* se puede entender desde varios enfoques, existiendo una gran variedad de conceptos y de aplicaciones. No obstante, es seguro que la participación siempre lleva vinculada las **personas**, que en el ámbito laboral, son las trabajadoras y los trabajadores de la organización.

Para el presente estudio se va a partir de una definición general que abarca la heterogeneidad de significados y que entiende la participación como *"el conjunto de las posibles formas de implicación que se encuentran en la práctica"* (Cressey, P. et al. citado en Aragón, 1998:42).

2.2. Formas de participación

Se diferencian varias formas de participación que se clasifican en **dos grupos principales**: la participación formal (legislada) y la participación informal (no legislada). La participación financiera se queda fuera de esta clasificación, diferenciándose del resto de formas de participación.

En lo referente a la **participación formal**, existen dos formas básicas de participación que tienen su origen en el sistema legal (Aragón, 1998:49):

- *El control obrero:* se desarrolla a través de órganos de **participación externa** como los comités de empresa y representantes de personal que no tienen un compromiso de corresponsabilidad con la dirección que se ocupa de la administración de la organización. Es un modelo de confrontación-negociación.
- *La cogestión:* se desarrolla a través de la **participación interna** de las personas trabajadoras en los órganos de gestión de las organizaciones. Esto implica una participación de los representantes del personal en la dirección (consejo de administración). Puede entenderse como un grado avanzado de la participación del personal en la organización.

Por último, el **cooperativismo** también se puede considerar como una tercera forma de participación formal. Varios autores presentan las cooperativas como paradigma de organizaciones participativas, ya que aplicando los principios cooperativos de gestión democrática, solidaridad y supremacía del trabajo sobre el capital ponen en práctica una gestión altamente participativa (Aragón, 1998).

Respecto a la **participación informal** (sin exigencias de la ley), se identifican cuatro vías diferentes de participación (Aragón, 1998:54): 1) participación en el establecimiento de metas, 2) participación en la toma de decisiones, 3) participación en la solución de problemas y 4) participación en el desarrollo e implantación de cambios.

Además de la participación formal e informal, se encuentra la **participación financiera** que comprende la *participación en la propiedad* y la *participación en los resultados* de la organización.

2.3. Formación

La formación profesional se compone de tres ámbitos: reglada, ocupacional y continua. Para el presente estudio es de interés la **formación profesional continua**, ya que está dirigida a las personas trabajadoras en activo. La formación profesional se

entiende como una de las nuevas formas de participación de las personas trabajadoras en la organización (García, 2004), habiendo una **relación positiva** entre ambos aspectos. Cuanto más recursos dedican las organizaciones a la formación del personal orientando su dirección a la gestión por competencias, aumentan las prácticas participativas (Aragón, 1998).

En una entidad **participativa**, entre las prácticas de dirección de personas se incluyen la capacitación y desarrollo de las personas trabajadoras. De hecho, las organizaciones participativas requieren un personal muy cualificado por lo que se necesita un firme **compromiso con la formación**, ya que las personas trabajadoras, además de conocimientos técnicos, deben poseer conocimientos de gestión (Aragón, 1998): capacidad para solucionar problemas, relacionarse, autogestionarse, entender factores económicos…

Por otro lado, la nueva filosofía **"lifelong learning"** reafirma el interés por la formación. Este planteamiento entiende que la formación debe tener lugar *durante* toda la vida, ya que permite adaptarse a los continuos cambios organizativos, técnicos, económicos y culturales que se dan hoy en día. De esta manera, se desecha la antigua idea de que la formación es válida *para* toda la vida (García, 2004).

Por último, también se establece un vínculo directo entre la adopción de formas de **participación financiera** y las inversiones en formación profesional (Landa, 2004). Por un lado, la participación en beneficios o/y en la propiedad fomenta la fidelización del personal cualificado. Por otra parte, la participación financiera impulsa a invertir más en el desarrollo de las personas trabajadoras ya que las relaciones laborales son más sólidas y duraderas, y el personal comparte las metas de la organización (Landa, 2004).

2.4. Proyecto Compartido

La existencia o no de **un proyecto compartido** es un factor importante en el que se basan una parte de los elementos de las organizaciones:

> "La explicitación de un proyecto en una organización tiene unos vínculos estrechos con partes sustanciales de la **gestión empresarial** como son: 1. los resultados para todos los grupos de interés de la organización; 2. la orientación hacia las necesidades y expectativas de los clientes; 3. la existencia de líderes capaces de transmitir una dirección clara, coherente y organizada; 4. la explicación y desarrollo de las personas de su organización; y 5. la existencia de la mejora continua-innovación" (Albizu et al., 2005: 65).

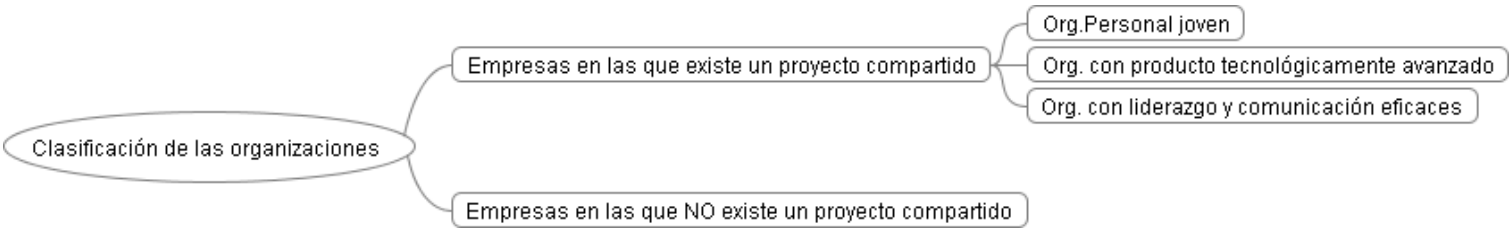
A pesar de que la mayoría de las empresas tienen una idea de negocio, la existencia de un proyecto no tiene una relación significativa con la **participación** en el mismo. Las principales causas que impulsan un proyecto de empresa ya elaborado y que requiera de un nuevo empuje son: un cambio profundo en el escenario en el que se

ubica, despertar la adhesión a nuevos desafíos después de una crisis, un proceso de fusión, una reconversión y un crecimiento importante.

Para **entender el proyecto compartido** se ha de establecer un punto de partida, marcar unas pautas de identidad propias, atender las exigencias de los grupos de interés, compartir los objetivos de la empresa, más allá de los de mi propio círculo, establecer pautas de actuación comunes y finalmente ayudar en la toma de decisiones.

Las distintas investigaciones en la materia diferencian entre **dos grupos de empresas** (Albizu et al., 2005): unas en las que en el *"imaginario colectivo existe conciencia de la existencia de un proyecto compartido"* aunque puede ocurrir esta situación de manera débil; y otras en las que no disponen de tal proyecto compartido:

Figura 1: Clasificación de las organizaciones



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en "La participación de las personas"

Las empresas en las que existe un proyecto compartido: factores como la edad de la organización (y de sus personas) y el nivel tecnológico que emplea la empresa van a condicionar los tres tipos de grupos que nos podamos encontrar:

- *Empresas-personal joven (menos de 10 años):* poseen todas las características para ser las más idóneas para la existencia del proyecto compartido (Albizu et al., 2005) (tamaño reducido, el grado de motivación del personal es elevado, empuje, e ilusión). Un aspecto clave es que no se dedican esfuerzos extras a mantener el sentimiento de proyecto en el personal. Las empresas con personal joven con una edad media de 30 a 35 años y además que tienen un tamaño reducido también poseen esas condiciones estructurales favorables para que tengan un proyecto compartido, e incluso afirma Albizu, poseen esa condición *"independientemente que éste esté explicitado o no."*

- *Empresas con producto tecnológicamente avanzado o de alto valor añadido:* se trata de empresas que aun siendo veteranas poseen producto tecnológicamente avanzado o que poseen un alto valor añadido, lo que va a propiciar la visualización del proyecto de empresa y consecuentemente aumentará el interés de las personas por pertenecer al mismo. Cuando hablamos de productos y servicios avanzados la edad de las personas trabajadoras será media o baja.

- *Empresas con liderazgo y comunicación eficaces:* las características más comunes de empresa que presenta el estudio de Albizu (2005), y que supone el mayor de los retos, es la de una organización veterana con un recorrido de más de 10 años, que además no posee un producto o servicio estrella y con una media de edad madura y un tamaño "respetable". Bajo estas condiciones existe una relación directa entre el liderazgo, la estrategia de comunicación eficaz y un sentimiento de proyecto compartido.

Empresas en las que no existe un proyecto compartido: no existe tal proyecto y en el caso de que exista no es compartido, no existe una orientación común ni conciencia de empresa de "todos".

2.5. Información y Comunicación

En la elaboración de un proyecto de cualquier organización, como nos explican los distintos autores (Albizu et al., 2005), resulta imprescindible que se conozca, de allí que se necesite una labor de difusión extensa. Los estudios demuestran que la **efectividad de la comunicación** no es directamente proporcional a la cantidad de medios existentes (intranet, tablones, buzones, etc.) ni a la cantidad de información suministrada (transferencia), a partir de que se cumplan unos mínimos. La asamblea anual de trabajadores, el tablón de anuncios y un sistema de sugerencias constituyen esos mínimos en la comunicación.

Las **iniciativas de comunicación** vienen definidas por: la realización de reuniones periódicas con equipos de trabajo; los grupos de mejora; o la introducción de intranet corporativa como sustitución o complemento al tablón de anuncios.

Se considera fundamental **desarrollar en cada organización** conductas informativas de comunicación en dos sentidos, de escucha y de atención, adaptación del lenguaje y sistemas que expliquen el desarrollo de confianza, evitación del miedo y despliegue de información.

> "Informar, comunicar y gestionar adecuadamente el conocimiento en las organizaciones es clave para: 1. Obtener mayor integración de las personas empleadas en los objetivos y estrategias, y aportación de sus capacidades intelectuales en la organización; 2. Satisfacer las necesidades de las personas de saber (dónde están situados ella y el resto, cómo hace el trabajo y cómo lo hacen los demás, hacia dónde va la organización, por qué lo hace así, etc.); 3. Posibilitar un clima de confianza y de satisfacción en el trabajo; 4. Obtener unos resultados de explotación que consoliden la situación de la empresa en los mercados en los que opera" (Albizu et al., 2005: 75).

Las personas en la organización han de **conocer la información relativa al contexto** como, por ejemplo, el posicionamiento de la entidad en el sector, las estrategias, errores y demás circunstancias que están afectando a la empresa, las características de las demás entidades del sector y las necesidades de los clientes. Además deberán

conocer información relativa a la producción y el servicio como pueden ser el nivel de los costos, los consumos energéticos, de materias primas… Finalmente, también deberán conocer información relativa al ámbito personal.

La función de la información y comunicación supone la **planificación y desarrollo** en lo referente al ámbito interior de la organización, de acciones en el ámbito de la comunicación directa (planificación y desarrollo de actividades como planes de acogida, explicación de la nómina, reuniones de grupos de trabajo, formación en habilidades sociales, etc.) y la comunicación diferida (planificación y desarrollo de actividades como boletín informativo, portal de la persona empleada, gestión de tablones de anuncios, hojas de noticias, cartas a domicilio, etc.).

2.6. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es una **clave fundamental en la que se apoya la participación**. El sistema de organización en la entidad trata de conseguir que las personas empleadas trabajen con (Albizu et al., 2005):

- información sobre su puesto de trabajo, el rendimiento obtenido entre otros,
- sistemas adecuados,
- la posibilidad de comunicación directa entre ellas (conocer la misión, visión y valores de la organización a través del proyecto de empresa y las competencias requeridas y el método de gestión) yendo desde la Persona directiva hasta las demás personas de la organización,
- la información que se les brinda y completen las competencias requeridas para el desarrollo de su empleo.

Como se demuestra en los distintos estudios, el trabajo en equipo es en sí mismo, una **herramienta de mejora** y posee un gran potencial. Otras herramientas como la intranet resultan beneficiosas en ocasiones pero no se puede aplicar a la generalidad de las organizaciones, ya que supone una gran inversión informática y dependiendo del tipo de empresa, no todas las personas trabajadoras poseerán un ordenador con el que poder hacer uso de él.

"El desarrollo del trabajo en equipo aparece como la expresión de la madurez de la organización y del grado de participación" (Albizu et al., 2005: 37).

3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La hipótesis se presenta de dos formas diferentes: la primera forma se presenta como la anticipación de una relación entre un fenómeno y un concepto capaz de dar cuenta de ella, y la segunda forma, más común en la investigación social, la hipótesis se presenta como la anticipación de una relación entre dos conceptos o los dos tipos de fenómenos que se designan. Con estas dos formas, la hipótesis se presenta en realidad como una respuesta provisional a la pregunta inicial de la investigación (progresivamente revisada y corregida en el transcurso del trabajo exploratorio y de la elaboración de la problemática). En este informe utilizaremos la segunda forma. Para conocer el valor de esta respuesta, es necesario confrontarla con los datos de observación, o que se hace con menos frecuencia en la investigación social, de experimentación. Se trata entonces de someter la hipótesis a la prueba de los hechos (Quivy y Carnpenhoudt, 2005: 130).

Estructuración de hipótesis

Para responder a la pregunta inicial, tal y como nos explican Quivy y Campenhoudt (2005), rara vez resulta suficiente una sola hipótesis. Con frecuencia, la hipótesis es una respuesta parcial al problema que se plantea, por ello, nos recomiendan conjugar varios conceptos e hipótesis para cubrir los diversos aspectos del problema. Serán pues el conjunto de conceptos e hipótesis que articulamos con lógica conformando el modelo de análisis. La estructuración de nuestro modelo puede ser compleja, ambiciosa o limitada a relaciones simples entre los conceptos pero deberá constituir un sistema de relaciones, ser racional y lógicamente elaborado.

A continuación presentamos la pregunta inicial que se plantea en esta investigación: **¿Cómo se articula la participación de las personas trabajadoras en las entidades que gestionan los recursos y servicios de la Diputación Foral de Gipuzkoa dirigidos a los menores en situación de desprotección?**

Del análisis presentado hasta ahora, se concluyen los siguientes elementos relacionados con las prácticas participativas de las entidades:

- La participación va más allá del diálogo y tiene que ver con una mayor implicación de todas las personas en las decisiones, tiene que ver con que estas decisiones estén vinculadas a los intereses generales, y tiene que ver, en su versión más avanzada, con repartir el poder dentro de la entidad a través de la participación financiera de las personas trabajadoras.
- Existe un ámbito formal de la participación, donde el cooperativismo se apunta como el modelo más desarrollado. Existe al mismo tiempo un ámbito informal de la participación, relacionado con las metas, la solución de problemas, la implantación de cambios…que afecta a cualquier tipo de entidad.

- Existe una relación clara y bidireccional entre formación y participación, en el sentido en que la participación necesita de formación, y una mayor formación posibilita mayor grado de participación interna.
- En cuanto al proyecto compartido, se han identificado tres variables que facilitan su existencia: la edad de la entidad, el nivel tecnológico, y las formas de liderazgo y comunicación ejercidas.
- Por último, existe una relación estrecha entre la transparencia y el trabajo en equipo, en la medida en que ésta última posibilita un mayor conocimiento del contexto de la entidad y ofrece espacios para que esta comunicación se de de forma fluida.

Basándonos en lecturas relacionadas con el tema de la participación y sus elementos condicionantes, se extrae a continuación una serie de hipótesis, que en este trabajo se presentarán de forma teórica, para en un segundo lugar, y tras una adecuación de estas hipótesis al contexto en el que se plantean, presentar aquellas que serán contrastadas en el estudio empírico.

Tabla 1: Relación de hipótesis teóricas sobre elementos condicionantes de la participación

- Hipótesis 1 (H1): Existe una relación entre la implicación en el trabajo y la productividad, así pues, *una mejora en el trato laboral lleva a un incremento de la producción,* según los experimentos de Hawthorne (Aragón, 1998: 98).
- Hipótesis 2 (H2): *Los grupos participativos, aún en ausencia del líder son más eficaces* como demuestran los trabajos de Kart Lewin en busca de los sistemas más eficaces para obtener la implicación de los trabajadores en los procesos de cambio, lo que podría interpretarse de una forma negativa o desfavorable porque pone en evidencia el poder de manipulación de la dirección (Castillo, 1987: 338).
- Hipótesis 3 (H3): *La dirección participativa a través de la participación del grupo de personas trabajadoras, produce una mayor tasa de producción y la mayor implicación de las personas trabajadoras en los cambios* como confirman las investigaciones de Coch y French (Aragón, 1998: 98).
- Hipótesis 4 (H4): *La participación en la planificación y puesta en marcha de cambios organizacionales mejora la solución de problemas e incrementa el grado de implicación de las personas trabajadoras.* Quintanilla (1988) destaca la relevancia de las variables culturales e históricas para la investigación de la participación, lo que constatará esta hipótesis.
- Hipótesis 5 (H5): *Si la representación sindical de los trabajadores tiene un carácter menos formal y legalista, y se orienta hacia modelos más pragmáticos, se realizará en la empresa mayor número de prácticas participativas.*
- Hipótesis 6 (H6): *La mayor incertidumbre e inestabilidad del entorno, tiene como consecuencia que las empresas den un mayor énfasis a la implantación de prácticas participativas en su gestión*.
- Hipótesis 7 (H7): *A medida que crece el tamaño de la empresa suele aumentar su complejidad y las dificultades de coordinación, es más fácil que se implanten experiencias participativas, por lo que será mayor su uso.*
- Hipótesis 8 (H8): *A medida que las empresas aumentan su apoyo a la formación de las personas trabajadoras destinando recursos a ello, crece el uso de prácticas de participación.*
- Hipótesis 9 (H9): *Las empresas que en mayor medida imparten a las personas trabajadoras formación relacionada con el trabajo y la toma de decisiones en grupo o sobre gestión/control de la calidad, utilizan más la participación.*
- Hipótesis 10 (H10): *El sector en el que la empresa desarrolla su actividad es un factor condicionante para la implantación de prácticas de dirección participativas, utilizándose prácticas diferentes de participación dependiendo del mismo.*

Tras realizar el filtrado de las hipótesis propuestas, y adecuando dichos enunciados al sector concreto que es objeto de análisis en este informe, a saber, el sector de menores de los servicios sociales, en el cuestionario que se ha pasado a la totalidad de entidades del sector se han incluido una serie de ítems que pretenden contrastar la siguiente relación de hipótesis:

Tabla 2: Relación de hipótesis contrastadas en el análisis empírico

- Hipótesis 1 (H1): *La participación en la planificación y puesta en marcha de cambios organizacionales mejora la solución de problemas e incrementa el grado de implicación de las personas trabajadoras.* Quintanilla (1988) destaca la relevancia de las variables culturales e históricas para la investigación de la participación, lo que constatará esta hipótesis.
- Hipótesis 2 (H2): Existe una relación entre la implicación en el trabajo y la productividad, así pues, *una mejora en el trato laboral lleva a un incremento de la producción,* según los experimentos de Hawthorne. (Aragón, 1998:98)
- Hipótesis 3 (H3): *A medida que crece el tamaño de la empresa suele aumentar su complejidad y las dificultades de coordinación, es más fácil que se implanten experiencias participativas, por lo que será mayor su uso.*
- Hipótesis 4 (H4): *Las empresas que en mayor medida imparten a las personas trabajadoras formación relacionada con el trabajo y la toma de decisiones en grupo o sobre gestión/control de la calidad, utilizan más la participación.*
- Hipótesis 5 (H5): *El sector en el que la empresa desarrolla su actividad es un factor condicionante para la implantación de prácticas de dirección participativas, utilizándose prácticas diferentes de participación dependiendo del mismo.*

Estas hipótesis se han incluido en el apartado de consideraciones finales del cuestionario (ver **Anexo 1**) y el contraste de las hipótesis será analizado en el apartado de resultados comparados, junto con otra serie de variables que se extraen del análisis teórico.

4. METODOLOGÍA

Para cumplir con el fin de estudiar la participación y para contrastar las hipótesis planteadas, tras la revisión de la bibliografía, se ha realizado una investigación que proporciona la **información primaria** necesaria para realizar este trabajo. Dicha información se ha obtenido de fuentes internas de las entidades, que proviene de personas representantes de la dirección.

4.1. Población, elección de la muestra y representatividad

Tal y como se ha mencionado, para efectuar este estudio se ha considerado necesario contar con fuentes primarias de información acerca de la participación en las entidades.

Para ello, se ha realizado una encuesta dirigida a las **13 entidades** gestoras de los recursos y servicios de la Diputación Foral de Gipuzkoa ofrecidos a personas menores con un **cuestionario on-line** previamente estructurado con preguntas cerradas mayoritariamente (**Anexo 1**).

Cabe señalar que en general ha sido **trabajoso** conseguir que las organizaciones colaborasen y respondiesen al cuestionario. El número de entidades que han respondido al cuestionario asciende a 9, siendo 70% de la población objeto de estudio.

4.2. Descripción y elaboración del cuestionario

Para la redacción de este cuestionario se ha partido de trabajos de características análogas a éste encontrados en la literatura, principalmente dirigidos a otro tipo de organizaciones. De esta manera, se ha contado con algún cuestionario ya diseñado y utilizado en otras investigaciones, a los que se han añadido cuestiones relativas a las **características específicas de este sector**.

El cuestionario comienza con un apartado de **datos generales** en los que se recoge información general de la entidad: año de constitución, naturaleza jurídica, número de personas trabajadoras… A este primer apartado le siguen **seis bloques**, que se corresponden con los factores definidos en el marco teórico de este estudio y que afectan, influyen o condicionan el proceso participativo:

1. Formas y prácticas de participación
2. Formación
3. Proyecto compartido
4. Información y comunicación
5. Trabajo en equipo
6. Consideraciones finales

La elección de estos factores se ha llevado a cabo mediante una revisión bibliográfica, una búsqueda de información y varias entrevistas a personas expertas en el tema de la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones.

Tras la elaboración del cuestionario se han realizado varias **pruebas** del mismo con el fin de validar su funcionamiento, de corregir las cuestiones menos claras, e incluir o eliminar algunas preguntas sobre aspectos más o menos relevantes. En este proceso han intervenido un representante de dirección de entidades de la población a estudiar y un profesor universitario.

4.3. Recogida de la información

Una vez definido y diseñado el cuestionario, se puso en marcha el proceso de **toma de contacto** con las entidades objeto de estudio. En primer lugar, se envió un correo electrónico con una carta de presentación del proyecto que iba dirigida genéricamente al contacto de la entidad que aparecía en el Directorio de Entidades y Centros de Servicios Sociales del Gobierno Vasco.

En la carta se presentaba brevemente el proyecto de investigación, se pedía la colaboración de la entidad y se solicitaba que confirmasen la dirección a la que debíamos remitir el cuestionario on-line, ya que teniendo en cuenta el conocimiento de la organización que se requiere para responder adecuadamente al cuestionario, se recomendaba que la persona encargada de contestar fuese miembro del equipo directivo.

Apenas se obtuvo respuesta a este mensaje, únicamente se recibió una contestación. En este momento se llamó a varias entidades para conseguir una dirección adecuada de correo electrónico. Se envió un nuevo correo electrónico a todas las entidades presentando otra vez el proyecto y solicitando su participación junto con el link que les remitía al cuestionario on-line. No se obtuvo respuesta alguna ni al mensaje ni al cuestionario.

Ante esta situación se solicitó la **colaboración de la Diputación Foral de Gipuzkoa** para que hiciese llegar el mensaje en su nombre a las distintas entidades del sector, destacando su interés en el estudio que se estaba realizando y solicitando su participación en la encuesta.

A partir de aquí se llevó a cabo un **seguimiento** de la recogida de información, enviando varios recordatorios a las entidades con un último aviso solicitando a aquellas que no habían respondido su colaboración e indicando el cierre del cuestionario. Finalmente, se realizó una ronda telefónica para corroborar que habían recibido el cuestionario y solicitar su participación antes del cierre del mismo.

Del resultado de las respuestas obtenidas, cabría realizar unas últimas notas aclaratorias.

Aunque en el enunciado del cuestionario se animaba a las entidades a que respondieran el cuestionario dos miembros de cada organización, una persona vinculada a cargos directivos y otra persona en calidad de representante de personal, únicamente una entidad ha respondido de manera duplicada.

Dado que en el caso del resto de entidades únicamente han respondido personas a cargo de responsabilidades de dirección, se ha tenido que optar por no incluir las respuestas del representante de personal para el análisis de los resultados agregados, ya que esto generaría problemas de representatividad de la muestra trabajada.

Sin embargo, este cuestionario sí que ha sido incorporado en el análisis de la entidad mencionada, que no es otra que Zabalduz Koop. E., para ver si existen divergencias significativas entre la percepción de personas con responsabilidades de dirección y de personal.

Todo este proceso de toma de contacto y recogida de la información se ha realizado desde mediados de abril hasta finales de junio del 2015.

4.4. Análisis

Interpretación de los resultados obtenidos

Tal y como se ha justificado en el marco teórico de este apartado, el nivel de participación existente en cada una de las entidades estudiadas se ha tratado de medir en base a unos ítems, de carácter cualitativo casi todas ellas, ajustados a los 5 bloques definidos anteriormente (i. Formas y prácticas de participación; ii. Formación; iii. Proyecto compartido; iv. Información y comunicación; v. Trabajo en equipo).

En el cuestionario se ha añadido un último bloque de preguntas, a modo de consideraciones finales, donde se han tratado de contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo, (H1-ideas de mejora , H2-trato laboral; H3-tamaño, H4-formación, H5-sector).

Una vez realizada la necesaria aclaración con respecto al universo de nuestro análisis empírico, pasamos a resumir brevemente las claves de interpretación de los resultados obtenidos en cada uno de los apartados:

a) Datos generales de la entidad

En este apartado el análisis se ha enfocado en torno a dos variables principales: el tamaño y la edad de las entidades. Esto se debe a que, desde nuestra aproximación teórica, son estas dos variables de las que en principio algún efecto cabe esperar sobre el grado de participación de las entidades.

Para la medición de la edad se han establecido cuatro intervalos: las entidades constituidas con anterioridad al año 1990 se considerarán como muy maduras; las

constituidas entre 1990 y 2000, maduras; las creadas desde el año 2000 hasta el año 2010 son entidades jóvenes, y las creadas con posterioridad a esa fecha, muy jóvenes.

Por otro lado, para la medición del tamaño de las entidades se ha optado por calificarlas en base al número de personas trabajadoras de cada entidad. Así, ajustando algo los intervalos al sector analizado, se ha considerado que:

- entidades con menos de 25 personas trabajadoras son entidades pequeñas;
- son de tamaño medio las entidades que van de 25 a 50 personas trabajadoras;
- son entidades grandes las que ocupan entre 50 y 100 personas.
- y son entidades muy grandes las que emplean a más de 100 personas trabajadoras.

Existen entidades del sector que tienen un ámbito de actuación superior al provincial, con alcance autonómico o estatal, pero no se ha ajustado el resultado obtenido al número de personas trabajadoras destinadas en el territorio guipuzcoano, ya que no se ha solicitado esa información al considerar que es insignificante de cara a la medición del grado de participación de la entidad en su conjunto.

Más allá de estas dos variables principales, la información recabada en este apartado aporta elementos complementarios al análisis, como puedan ser la presencia de personas voluntarias, la forma jurídica de la entidad, etc.

b) Formas y prácticas de participación

La forma de encadenar las preguntas de este apartado da una imagen del continuum de formas de participación desde las más poco avanzadas hasta las más avanzadas. Así se ha considerado como **nivel bajo** la de consultar y dialogar con las personas trabajadoras de la entidad.

En un escalón superior, a un **nivel medio**, están las entidades que más allá del diálogo posibilitan que las personas trabajadoras decidan sobre su puesto de trabajo (nivel medio-bajo) o sobre las decisiones estratégicas de la entidad (nivel medio-alto).

Estarán en un **nivel avanzado** aquellas que incorporan la participación financiera de las personas trabajadoras, bien en la propiedad como en los beneficios.

Y por último, en el **nivel muy avanzado**, aquellas más próximas a entidades de carácter democrático, donde la elección del personal directivo recae sobre las propias personas trabajadoras también.

c) Formación

Se establece otro continuum en base a la combinación entre esfuerzo en gasto de formación y el carácter de esta formación específica, siempre y cuando guarde alguna relación con competencias relacionadas con la participación.

El esfuerzo en formación se mide por los intervalos planteados en el cuestionario: esfuerzo bajo si es menos del 0,2% del presupuesto anual destinado a formación; esfuerzo medio entre 0,2% y 0,4%; esfuerzo importante entre 0,4% y 0,6%; y esfuerzo muy importante más del 0,6% del presupuesto anual.

d) Proyecto compartido

En este apartado se ponen en relación tres aspectos relacionados con la existencia de un proyecto organizacional bien definido, y que este proyecto sea compartido por parte de todas las personas.

En primer lugar, la constatación (de parte de la persona directiva que responde) de que existe un **compromiso mayoritario** por parte de la plantilla con respecto a la entidad, el cual debería ser consecuencia de la existencia del proyecto compartido.

Condición para que haya un proyecto compartido es que **existan formalmente definidas** la misión, la visión y unos valores, objetivos estratégicos y personales y **que éstos se comuniquen**.

La forma de diseñar estos aspectos también da una muestra del nivel de participación de la entidad: pueden haber sido diseñados con un claro liderazgo por parte de la dirección, con fórmulas de dirección compartida o con prácticas de liderazgo asimétrico, tal y como se verá en los resultados. **La forma de liderazgo** se verá correspondida, de forma general, con **el grado de participación de las personas trabajadoras** en el diseño de estos aspectos.

e) Información y comunicación

Este apartado se ha planteado también de forma de continuum desde las prácticas más limitadas hasta aquellas que contienen un potencial muchísimo mayor para posibilitar espacios de participación en la entidad.

Así, en el **nivel mínimo**, aquellas que disponen de un Plan concreto de información y comunicación.

A un **nivel intermedio** se sitúan las entidades con un grado de comunicación aceptable, tanto a nivel formal como a nivel informal.

A un **nivel avanzado** aquellas entidades donde la persona trabajadora tiene pleno acceso a la información relativa a su ámbito de trabajo y a la situación (general y también financiera) de la entidad.

Por último, en el escalón más desarrollado, aquellas entidades que constatan una participación clara por parte de las personas trabajadoras para mejorar la comunicación e información interna (**nivel muy avanzado**).

f) Trabajo en equipo:

El principal resultado de una mayor participación es el incremento del trabajo realizado en equipo. Estos equipos, han podido ser formados de forma bastante dirigida (existencia de coordinador) o de forma más espontánea o voluntaria por parte del personal. Asimismo, en esos espacios de trabajo, la persona trabajadora ha podido alcanzar mayor capacidad de decisión sobre su ámbito de trabajo o sobre los temas a tratar en las reuniones del equipo.

La combinación entre estos tres aspectos –más trabajo en equipo, más iniciativa de personas trabajadoras y más capacidad de decisión para las personas trabajadoras- nos dará el alcance del grado de participación en dicha entidad.

El análisis de todos los resultados se presentará de la siguiente manera:

- En primer lugar, se mostrará una relación de fichas técnicas, donde se recoge toda la información recabada de los cuestionarios respondidos.
- En segundo lugar, a través de unas tablas de resumen que presentamos a continuación, se categorizará el perfil participativo de cada entidad en base a los niveles que se han establecido en la explicación previa.

Tabla 3: Resumen del perfil participativo de las entidades estudiadas

Entidad		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Edad Muy madura Madura Joven Muy Joven	 Anterior a 1990 1990-2000 2000-2010 2010-
	Tamaño Pequeño Mediano Grande Muy grande	 Menos de 25 trabajadores 25-50 trabajadores 50-100 trabajadores 100-trabajadores
Formas y prácticas	Nivel bajo Nivel medio-bajo Nivel medio-alto Nivel avanzado Nivel muy avanzado	Diálogo y consulta 1 + Decisión puesto de trabajo 1+2+ Decisión estratégica 1+2+3+ Participación Financiera Todas las respuestas en positivo
Formación	Nivel bajo Nivel medio-bajo Nivel medio-alto Nivel avanzado Nivel muy avanzado	Esfuerzo bajo + Poco relacionado Esfuerzo medio + Poco relacionado Esfuerzo medio + Relacionado Esfuerzo importante + Relacionado Esfuerzo muy importante + Relacionado
Proyecto Compartido	Nivel bajo Nivel medio-bajo Nivel medio-alto Nivel avanzado Nivel muy avanzado	Combinaciones entre: - Existencia de compromiso - Comunicación proyecto - Forma de liderazgo - Participación en diseño
Información y Comunicación	Nivel bajo Nivel medio-bajo Nivel medio-alto Nivel avanzado Nivel muy avanzado	Combinaciones entre: - Existencia Plan - Nivel de comunicación - Nivel acceso a información - Participación en mejora
Trabajo en Equipo	Nivel bajo Nivel medio-bajo Nivel medio-alto Nivel avanzado Nivel muy avanzado	Combinación entre: - Más trabajo en equipo - Más iniciativa de trabajadores - Más capacidad decisión
Consideraciones finales	Contraste de hipótesis H1, H2, H3, H4, H5	

Fuente: Elaboración propia

5. RESULTADOS

5.1. Fichas técnicas

Agintzari S.Coop

DATOS GENERALES	
Año constitución	1991
Promotor	Profesionales sector
Forma jurídica	Coop. Iniciativa Social
Nº personas trabajadoras	329
Nº personas voluntarias	7
Nº personas socias	179
Ámbito territorial	Estatal
Nº centros gestionados	40

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización	Si			
Compromiso mayoritario	Si			
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Dirección	3
Visión	Si	Si	Dirección	3
Valores	Si	Si	Dirección	3
Objetivos estratégicos	Si	Si	Dirección	4
Objetivos personales	No	No	Ns/Nc	Ns/Nc

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Si
Participación en la propiedad	Si
Participación en los beneficios	Si
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Asamblea/Junta Directiva/Consejo Rector

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	Si
Coordinación comunicación interna	Bastante
Funcionamiento comunicación interna formal	Bastante
Funcionamiento comunicación interna informal	Bastante
Acceso información ámbito de trabajo	Mucho
Acceso información situación entidad	Mucho
Acceso información situación financiera entidad	Mucho
Participación en mejora	Bastante

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Bastante
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Bastante
Existencia de persona coordinadora	Mucho
Incremento del trabajo en equipo	Mucho

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,4%-0,6%
Tipo de formación	Técnica/Trabajo/Com.
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	4
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor particip.	5
El sector como factor condicionante para participación	3

Asociación de Educadores Especializados en Guipúzcoa

DATOS GENERALES	
Año constitución	1981
Promotor	Profesionales sector
Forma jurídica	Asociación
Nº personas trabajadoras	35
Nº personas voluntarias	0
Nº personas socias	16
Ámbito territorial	Provincial
Nº centros gestionados	3

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización	Si			
Compromiso mayoritario	Si			
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Dirección	3
Visión	Si	Si	Dirección	3
Valores	Si	Si	Ambas	4
Objetivos estratégicos	Si	Si	Ambas	3
Objetivos personales	Si	Si	Ambas	4

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Si
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	Ns/Nc
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Junta directiva/ Delegados

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,4% - 0,6%
Tipo de formación	Técnica
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	Ns/Nc
Coordinación comunicación interna	Poco
Funcionamiento comunicación interna formal	Mucho
Funcionamiento comunicación interna informal	Bastante
Acceso información ámbito de trabajo	Bastante
Acceso información situación entidad	Bastante
Acceso información situación financiera entidad	Bastante
Participación en mejora	Mucho

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Bastante
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Poco
Existencia de persona coordinadora	Mucho
Incremento del trabajo en equipo	Bastante

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	4
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	2
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participación	4
El sector como factor condicionante para participación	5

Babesten Guipúzcoa

DATOS GENERALES	
Año constitución	2010
Promotor	Empresa privada
Forma jurídica	SL
Nº personas trabajadoras	66
Nº personas voluntarias	0
Nº personas socias	0
Ámbito territorial	Autonómico
Nº centros gestionados	7

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Ns/Nc
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	No
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Comité de empresa/Delegados

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,60%
Tipo de formación	Técnica/Innovación
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización	Si			
Compromiso mayoritario	No			
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Dirección	2
Visión	Si	Si	Dirección	2
Valores	Si	Si	Dirección	3
Objetivos estratégicos	Si	Si	Dirección	2
Objetivos personales	Si	Si	Dirección	2

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	Existe
Coordinación comunicación interna	Bastante
Funcionamiento comunicación interna formal	Bastante
Funcionamiento comunicación interna informal	Bastante
Acceso información ámbito de trabajo	Bastante
Acceso información situación entidad	Bastante
Acceso información situación financiera entidad	Bastante
Participación en mejora	Mucho

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Mucho
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Poco
Existencia de persona coordinadora	Bastante
Incremento del trabajo en equipo	Poco

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	4
A mayor tamaño, más dificil participar	3
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participación	4
El sector como factor condicionante para participación	4

Congregación de Jesús

DATOS GENERALES	
Año constitución	1988
Promotor	Organización religiosa
Forma jurídica	Asociación
Nº personas trabajadoras	15
Nº personas voluntarias	3
Nº personas socias	0
Ámbito territorial	Provincial
Nº centros gestionados	1

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Si
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	No
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Sindicato

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	-0,20%
Tipo de formación	Técnica
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización	Si			
Compromiso mayoritario	Si			
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Ambas	5
Visión	Si	Si	Ambas	5
Valores	Si	Si	Ambas	5
Objetivos estratégicos	Si	Si	Ambas	5
Objetivos personales	Si	Si	Ambas	5

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	Ns/Nc
Coordinación comunicación interna	Mucho
Funcionamiento comunicación interna formal	Mucho
Funcionamiento comunicación interna informal	Mucho
Acceso información ámbito de trabajo	Mucho
Acceso información situación entidad	Bastante
Acceso información situación financiera entidad	Nada
Participación en mejora	Mucho

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Poco
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Nada
Existencia de persona coordinadora	Mucho
Incremento del trabajo en equipo	Nada

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	3
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participación	5
El sector como factor condicionante para participación	5

Fundación Eudes

DATOS GENERALES	
Año constitución	2011
Promotor	Organización religiosa
Forma jurídica	Fundación
Nº personas trabajadoras	25
Nº personas voluntarias	6
Nº personas socias	0
Ámbito territorial	Provincial/Autonómico
Nº centros gestionados	2

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	No
Participación en decisiones estratégicas	No
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	No
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Patronato/Delegados personal

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	-0,20%
Tipo de formación	Técnica/Trabajo/Com.
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización	Si			
Compromiso mayoritario	Si			
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	No	Dirección	1
Visión	No	No	Plantilla	1
Valores	Si	No	Ambas	3
Objetivos estratégicos	Si	No	Dirección	1
Objetivos personales	No	No	Plantilla	3

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	Ns/Nc
Coordinación comunicación interna	Poco
Funcionamiento comunicación interna formal	Poco
Funcionamiento comunicación interna informal	Poco
Acceso información ámbito de trabajo	Bastante
Acceso información situación entidad	Nada
Acceso información situación financiera entidad	Nada
Participación en mejora	Nada

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Poca
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Mucho
Existencia de persona coordinadora	Mucho
Incremento del trabajo en equipo	Mucho

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	2
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participación	5
El sector como factor condicionante para participación	5

Horbel S.Coop

DATOS GENERALES	
Año constitución	1993
Promotor	Profesionales sector
Forma jurídica	Coop. Iniciativa Social
Nº personas trabajadoras	32
Nº personas voluntarias	0
Nº personas socias	6
Ámbito territorial	Provincial
Nº centros gestionados	1

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización				Si
Compromiso mayoritario				No
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Dirección	1
Visión	Si	Si	Dirección	1
Valores	Si	Si	Dirección	1
Objetivos estratégicos	Si	No	Dirección	1
Objetivos personales	Si	Si	Dirección	1

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Si
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	No
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Asamblea/Consejo R. /Junta Direct./Sindicato

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,2%-0,4%
Tipo de formación	Técnica/Igualdad
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	No
Coordinación comunicación interna	Poco
Funcionamiento comunicación interna formal	Poco
Funcionamiento comunicación interna informal	Bastante
Acceso información ámbito de trabajo	Mucho
Acceso información situación entidad	Bastante
Acceso información situación financiera entidad	Bastante
Participación en mejora	Poco

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Bastante
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Nada
Existencia de persona coordinadora	Mucho
Incremento del trabajo en equipo	Mucho

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	4
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participació	3
El sector como factor condicionante para participación	4

Instituto de Reintegración Social de Bizkaia (IRSE-EBI)

DATOS GENERALES	
Año constitución	1987
Promotor	Profesionales sector
Forma jurídica	Asociación
Nº personas trabajadoras	165
Nº personas voluntarias	0
Nº personas socias	0
Ámbito territorial	Autonómico
Nº centros gestionados	4+3+7

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización	Si			
Compromiso mayoritario	No			
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Ambas	2
Visión	Si	Si	Ambas	2
Valores	Si	Si	Ambas	3
Objetivos estratégicos	Si	No	Dirección	2
Objetivos personales	Si	No	Dirección	1

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Si
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	No
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Junta Directiva/Delegados/Equipos Técnicos

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,2%-0,4%
Tipo de formación	Técnica
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	No
Coordinación comunicación interna	Poco
Funcionamiento comunicación interna formal	Poco
Funcionamiento comunicación interna informal	Poco
Acceso información ámbito de trabajo	Ns/Nc
Acceso información situación entidad	Bastante
Acceso información situación financiera entidad	Poco
Participación en mejora	Poco

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Poco
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Mucho
Existencia de persona coordinadora	Mucho
Incremento del trabajo en equipo	Mucho

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	5
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor particip.	5
El sector como factor condicionante para participación	5

Izan

DATOS GENERALES	
Año constitución	2007
Promotor	Profesionales sector
Forma jurídica	SL
Nº personas trabajadoras	40
Nº personas voluntarias	0
Nº personas socias	2
Ámbito territorial	Provincial
Nº centros gestionados	9

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización				Si
Compromiso mayoritario				Si
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Ambas	3
Visión	Si	Si	Dirección	5
Valores	Si	Si	Ambas	5
Objetivos estratégicos	Si	No	Dirección	3
Objetivos personales	Si	Si	Ambas	5

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	No
Participación en la propiedad	No
Participación en los beneficios	No
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Ns/Nc

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	No
Coordinación comunicación interna	Mucho
Funcionamiento comunicación interna formal	Bastante
Funcionamiento comunicación interna informal	Mucho
Acceso información ámbito de trabajo	Mucho
Acceso información situación entidad	Poco
Acceso información situación financiera entidad	Poco
Participación en mejora	Bastante

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Poco
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Mucho
Formación y asistencia voluntaria	Bastante
Existencia de persona coordinadora	Bastante
Incremento del trabajo en equipo	Bastante

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,2%-0,4%
Tipo de formación	Técnica/Dirección
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORM.
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	5
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participación	5
El sector como factor condicionante para participación	4

Zabalduz Koop. E.

DATOS GENERALES	
Año constitución	2014
Promotor	Otra cooperativa
Forma jurídica	Coop. Iniciativa Social
Nº personas trabajadoras	43
Nº personas voluntarias	0
Nº personas socias	15
Ámbito territorial	Provincial
Nº centros gestionados	1

PROYECTO ORGANIZACIONAL				
Existe en su organización				Si
Compromiso mayoritario				Ns/Nc
	Existe	Comunica	Liderazgo	Grado partic. en def.
Mision	Si	Si	Ambas	3
Visión	Si	Si	Ambas	3
Valores	Si	Si	Ambas	3
Objetivos estratégicos	Si	Si	Ambas	3
Objetivos personales	Si	Si	Ambas	3

FORMAS Y PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN	
Consulta y diálogo con trabajadores	Si
Participación decisiones puesto de trabajo	Si
Participación en decisiones estratégicas	Si
Participación en la propiedad	Si
Participación en los beneficios	Ns/Nc
Participación elección directivos	No
Órganos de representación trabajadores	Asamblea/Consejo Rector/Sindicato

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Plan de información y Comunicación	No
Coordinación comunicación interna	Bastante
Funcionamiento comunicación interna formal	Bastante
Funcionamiento comunicación interna informal	Bastante
Acceso información ámbito de trabajo	Mucho
Acceso información situación entidad	Mucho
Acceso información situación financiera entidad	Bastante
Participación en mejora	Bastante

TRABAJO EN EQUIPO	
Decisión cambios ámbito de trabajo	Bastante
Decisión asuntos a tratar en reuniones	Bastante
Formación y asistencia voluntaria	Poco
Existencia de persona coordinadora	Bastante
Incremento del trabajo en equipo	Bastante

FORMACIÓN	
Porcentaje presup. anual	0,60%
Tipo de formación	Técnica/Trabajo/Com.
Formación propuesta por	Dirección/Trabajadores

CONSIDERACIONES FINALES	GRADO CONFORMIDAD
Innovación y mejora como factor clave de supervivencia	5
Mejora trato laboral incrementa productividad	5
A mayor tamaño, más dificil participar	4
A mayor formación en trabajo y toma decisiones, mayor participación	4
El sector como factor condicionante para participación	3

5.2. Tablas de resumen del perfil participativo

A continuación, y en base a las categorías propuestas para la interpretación de los datos de las fichas técnicas, establecemos para cada entidad un perfil participativo.

Tabla 4: Tabla resumen del perfil participativo de Agintzari:

Agintzari		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: MUY GRANDE Edad: Madura	- Al ser una entidad de alcance estatal, el tamaño existente en Gipuzkoa no se corresponde con el establecido - Número importante de personas socias-trabajadoras - Cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	AVANZADO	- Participación en decisión - Participación financiera
Formación	AVANZADO	- Esfuerzo económico importante - Formación variada y relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MEDIO-ALTO	- Existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo de la dirección, con participación media por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	MUY AVANZADO	- Existe Plan de Información y Comunicación - Nivel avanzado de comunicación - Nivel muy avanzado de acceso a información - Participación importante de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	MUY AVANZADO	- Se trabaja más en equipo - Los equipos se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, excepto el referido a la importancia del SECTOR	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Tabla resumen del perfil participativo de AEEG:

Asociación de Educadores Especializados en Guipúzcoa		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: MEDIO Edad: Muy madura	- Número importante de personas socias-trabajadoras - No cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	MEDIO-ALTO	- Participación en decisión - No existe participación financiera
Formación	MEDIO-ALTO	- Esfuerzo económico importante - Formación poco variada y poco relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	AVANZADO	- Existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo compartido, con participación media-alta por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	MEDIO-ALTO	- No se sabe si existe Plan de Información y Comunicación - Nivel asimétrico de comunicación (más formal que informal) - Nivel avanzado de acceso a información - Participación muy importante de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	AVANZADO	- Se trabaja más en equipo - Los equipos no se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, excepto el referido a la importancia del TAMAÑO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Tabla resumen del perfil participativo de Babesten:

Babesten		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: GRANDE Edad: Muy joven	- No cuenta con personas socias-trabajadoras - No cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	MEDIO-BAJO	- Participación en decisión puesto de trabajo - No participación decisiones estratégicas - No existe participación financiera
Formación	AVANZADO	- Esfuerzo económico muy importante - Formación poco variada y poco relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MEDIO-BAJO	- No existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo de la dirección, con participación media-baja por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	AVANZADO	- Existe Plan de Información y Comunicación - Nivel avanzado de comunicación - Nivel avanzado de acceso a información - Participación muy importante de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	MEDIO-BAJO	- No se trabaja más en equipo - Los equipos no se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos (respuesta incongruente)
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, excepto el referido a la importancia del TAMAÑO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Tabla resumen del perfil participativo de Congregación de Jesús:

Congregación de Jesús		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: Pequeño Edad: Muy madura	- No cuenta con personas socias-trabajadoras - Cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	MEDIO-ALTO	- Participación en decisión puesto de trabajo - Participación decisiones estratégicas - No existe participación financiera
Formación	BAJO	- Esfuerzo económico escaso - Formación poco variada y poco relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MUY AVANZADO	- Existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo compartido, con participación muy alta por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	MEDIO-ALTO	- No se sabe si existe Plan de Información y Comunicación - Nivel muy avanzado de comunicación - Nivel asimétrico acceso a información (nulo situación financiera de entidad) - Participación muy importante de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	BAJO	- No se trabaja más en equipo - Los equipos no se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras no adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos (respuesta incongruente)
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, excepto el referido a la importancia del TAMAÑO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Tabla resumen del perfil participativo de Fundación Eudes:

Fundación Eudes		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: pequeño Edad: muy joven	- No cuenta con personas socias-trabajadoras - Cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	BAJO	- Sólo consulta y dialogo con trabajadores
Formación	MEDIO-BAJO	- Esfuerzo económico escaso - Formación variada y relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MEDIO-BAJO	- Existe compromiso mayoritario de plantilla - No existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo asimétrico: misión y estrategia por parte de la dirección; visión y objetivos personales plantilla - Participación baja por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	BAJO	- No se sabe si existe Plan de Información y Comunicación - Nivel bajo de comunicación - Nivel nulo de acceso a información - Nula participación de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo		- Se trabaja más en equipo - Los equipos se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras no adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos (respuesta incongruente)
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, excepto el referido a la importancia del TAMAÑO	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Tabla resumen del perfil participativo de Horbel:

Horbel		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: medio Edad: maduro	- Cuenta con personas socias-trabajadoras - No cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	AVANZADO	- Participación en decisiones - No existe participación financiera (respuesta incongruente)
Formación	MEDIO-BAJO	- Esfuerzo económico mediano - Formación poco variada y poco relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MEDIO-BAJO	- No existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo de la dirección, con participación nula por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	MEDIO-BAJO	- No existe Plan de Información y Comunicación - Nivel asimétrico de comunicación (más informal que formal) - Nivel avanzado de acceso a información - Participación escasa de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	MEDIO-ALTO	- Se trabaja más en equipo - Los equipos no se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos
Consideraciones finales	Se confirman todas las hipótesis, excepto la de FORMACIÓN	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Tabla resumen del perfil participativo de IRSE:

Instituto de Reintegración Social de Bizkaia		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: muy grande Edad: muy madura	- No cuenta con personas socias-trabajadoras - No cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	MEDIO-ALTO	- Participación en decisión puesto de trabajo - Participación decisiones estratégicas - No existe participación financiera
Formación	MEDIO-BAJO	- Esfuerzo económico mediano - Formación poco variada y poco relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MEDIO-BAJO	- No existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación parcial de aspectos organizacionales - Liderazgo asimétrico: compartido en misión, visión y valores; liderazgo de la dirección en objetivos - Participación media-baja por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	BAJO	- No existe Plan de Información y Comunicación - Nivel bajo de comunicación - Nivel asimétrico de acceso a información - Participación baja de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo		- Se trabaja más en equipo - Los equipos se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras no adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos (respuesta incongruente)
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, sin excepción.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Tabla resumen del perfil participativo de Izan:

Izan		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: medio Edad: joven	- Cuenta con personas socias - No cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	MEDIO-BAJO	- Participación en decisión puesto de trabajo - No participación decisiones estratégicas - No existe participación financiera
Formación	MEDIO-BAJO	- Esfuerzo económico mediano - Formación poco variada y poco relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	AVANZADO	- Existe compromiso mayoritario de plantilla - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo compartido, con mayor implicación de la dirección en estrategia y visión - Participación media-alta por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	MEDIO-ALTO	- No existe Plan de Información y Comunicación - Nivel avanzado de comunicación - Nivel asimétrico de acceso a información (poco acceso a situación de la entidad) - Participación importante de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	MEDIO-ALTO	- Se trabaja más en equipo - Los equipos se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras no adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos (respuesta incongruente)
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis planteadas, sin excepción.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Tabla resumen del perfil participativo de Zabalduz:

Zabalduz		
	Nivel adquirido	Explicación
Datos generales	Tamaño: medio Edad: muy joven	- Cuenta con personas socias-trabajadoras - No cuenta con personal voluntario
Formas y prácticas	MEDIO-ALTO	- Participación en decisiones - Participación en propiedad - No participación en beneficios
Formación	MUY AVANZADO	- Esfuerzo económico muy importante - Formación variada y relacionada con aspectos participativos
Proyecto Compartido	MUY AVANZADO	- Existe compromiso mayoritario de plantilla* - Existe comunicación de aspectos organizacionales - Liderazgo compartido** - Participación media-alta por parte de los trabajadores
Información y Comunicación	AVANZADO	- No existe Plan de Información y Comunicación - Nivel avanzado de comunicación - Nivel avanzado de acceso a información*** - Participación importante de plantilla en políticas de mejora
Trabajo en Equipo	MEDIO-ALTO	- No existe consenso con respecto a ver si se trabaja más en equipo**** - Los equipos no se forman a iniciativa de las personas trabajadoras - Las personas trabajadoras adquieren capacidad de decisión gracias a los equipos
Consideraciones finales	Se confirman las hipótesis 1,2*****	

Fuente: Elaboración propia

* Llama la atención la disparidad de criterios en la respuesta con respecto al compromiso mayoritario por parte de la plantilla, ya que el representante de dirección responde que no sabe no contesta, mientras el representante de los trabajadores responde afirmativamente.

** Es destacable la coincidencia plena en el apartado de quien lidera la definición del proyecto, ya que ambas partes coinciden en que se realiza de forma conjunta. El único punto de desacuerdo se da en la identificación del grado de participación de las personas trabajadoras, ya que su representante considera algo superior este aspecto (nivel 4) que la persona directiva.

*** Existe bastante consenso con respecto al nivel alto de transparencia dentro de la entidad, aunque el representante de los trabajadores valora de forma algo más positiva el funcionamiento de la comunicación y el acceso a la información de la entidad.

**** El representante de los trabajadores considera que no mientras el representante de dirección responde afirmativamente.

*****Se descarta de forma unánime la importancia del sector, y el representante de los trabajadores no concede tanta importancia ni al tamaño, ni al esfuerzo en formación.

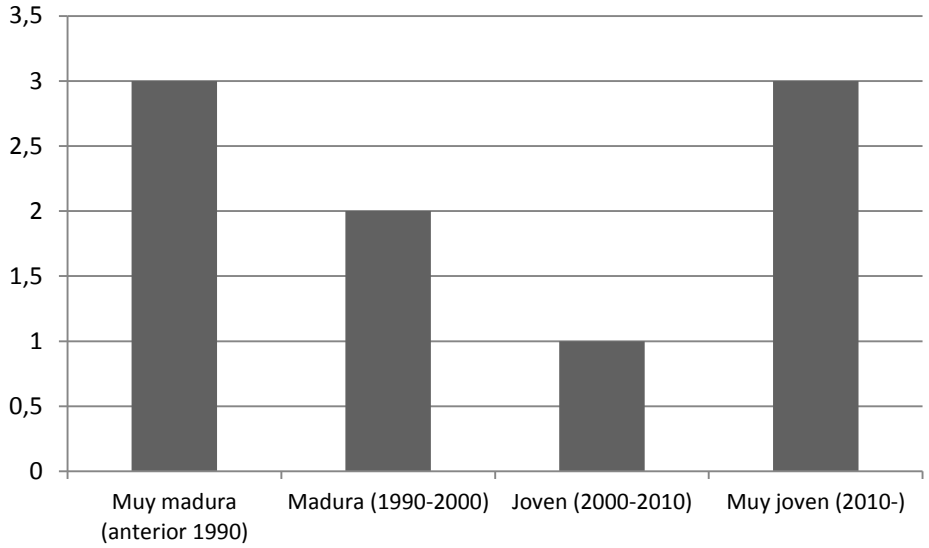
5.3. Análisis comparado

Resultados agregados

Como primer resultado general del sector analizado, hay que resaltar que nos encontramos ante un sector realmente heterogéneo en lo que se refiere a los datos generales que se han recogido. No existe una tipología predominante, un "tipo de entidad" del sector, ya que realmente coexisten en el sector entidades de muy diversa índole y con diversas lógicas de creación y funcionamiento.

Así, partiendo de los datos generales de edad y tamaño, las entidades se reparten de forma bastante equitativa en los distintos intervalos prefijados para este análisis.

Gráfico 1: Edad de las entidades analizadas



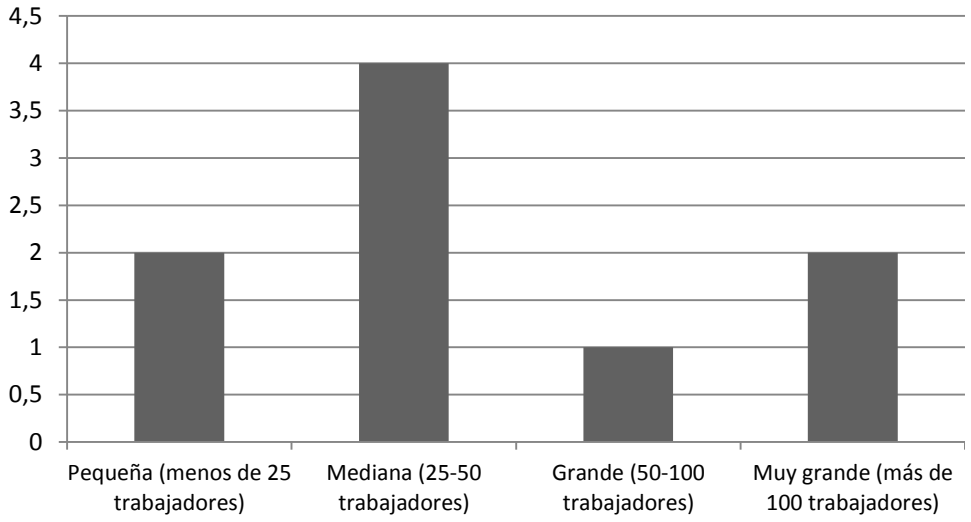
Fuente: Elaboración propia

Así, tal y como se muestra en el gráfico anterior, existe el mismo número de entidades muy maduras y muy jóvenes, ni las más jóvenes son las entidades más pequeñas, ni las más maduras son las entidades más grandes[1].

El análisis del tamaño refleja una distribución también muy repartida entre intervalos:

[1] Es evidente que el resultado hubiera sido distinto si los intervalos prefijados hubieran contemplado un rango mayor. Sin embargo, y teniendo en cuenta que los servicios sociales como sector diferencial empezaron a desarrollarse en Euskadi a partir de los años 80, no sería realmente aclaratorio establecer intervalos mayores, ya que se podría obtener como resultado que todas las entidades, de hecho, son jóvenes.

Gráfico 2: Tamaño de las entidades



Fuente: Elaboración propia

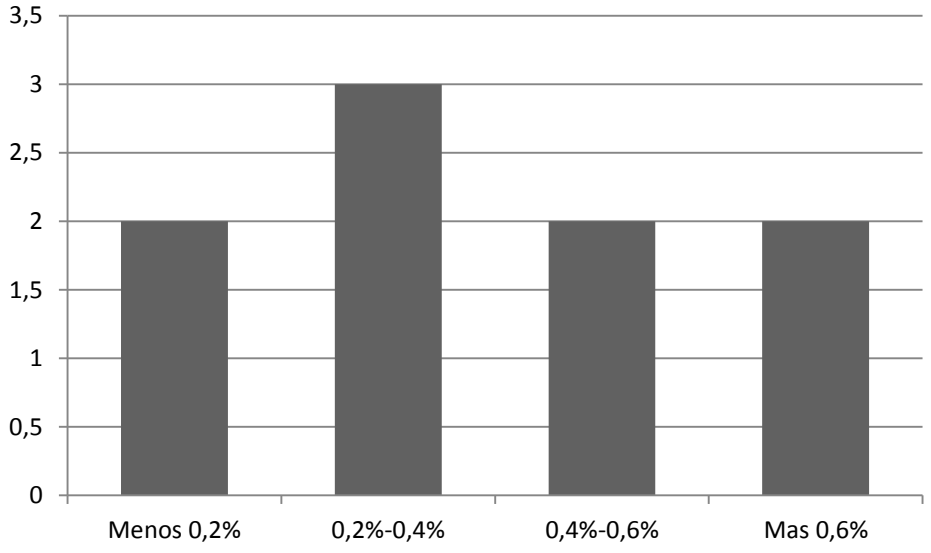
Una vez más, existe el mismo número de entidades pequeñas que de entidades muy grandes, aunque en este resultado sí que cabe introducir un matiz importante, ya que las dos entidades más grandes son de procedencia vizcaína (Agintzari e IRSE), y no se ha desarrollado un análisis más pormenorizado de las personas trabajadoras en el territorio guipuzcoano (al considerar que realizar dicha fragmentación no daría un reflejo veraz del nivel participativo de la entidad en su conjunto).

Por tanto, diríamos que la “entidad tipo” de este sector se ajusta a un perfil de pequeña y mediana empresa, con una media de tres centros gestionados por entidad (4 entidades gestionan hasta 2 centros, y las 5 restantes están entre 3 y 9 centros gestionados en Gipuzkoa).

Una de las hipótesis extraídas desde la teoría predice que el tamaño de la entidad debería tener una influencia fuerte e inversamente proporcional en el grado de participación existente en la entidad. Sin embargo, tal y como analizaremos en el último apartado de este análisis de resultados, no se percibe una relación clara entre tamaño de entidad y grado de participación, y en el contraste de hipótesis, este ha sido el ítem que más veces ha sido refutado por parte de las personas que han contestado el cuestionario.

Siguiendo con la caracterización del sector, un aspecto consecuente con el tamaño podría ser el esfuerzo dedicado a la formación, aspecto éste que también debería de influenciar de forma clara la participación interna en las entidades.

Gráfico 3: Esfuerzo de las entidades en formación (% del presupuesto anual)



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se analizará en el contraste de hipótesis existe una relación entre gasto en formación y grado de participación interna, pero sin embargo, este esfuerzo no depende del todo del tamaño de la entidad. Si bien es verdad que las dos entidades más pequeñas son las que menor porcentaje del presupuesto anual dedican a formación, se han identificado entidades de tamaño medio que realizan un esfuerzo importantísimo en formación (como es el caso de Zabalduz Koop. E.) y entidades de tamaño muy grande con una dedicación media a formación (como es el caso de IRSE, por ejemplo).

Para añadir una serie de elemento finales que inciden en el carácter plural y heterogéneo del sector, cabría mencionar que también existe una diversidad importante con respecto a las entidades promotoras y con respecto a la forma jurídica adoptada por estas entidades.

Así, en cuanto a entidades o personas promotoras, la respuesta más repetida ha sido la de profesionales del sector, lo cual señala lógicas de emprendizaje profesional o auto-empleo colectivo en el origen de la mayoría de las entidades existentes. Sin embargo, casi la mitad de entidades ha sido constituida por impulso de terceros, bien por empresas privadas o bien por entidades religiosas.

El análisis de las figuras jurídicas también da un resultado variopinto, ya que en este sector conviven tres cooperativas de iniciativa social, tres asociaciones, dos sociedades limitadas y una fundación. La lógica subyacente en algunas de ellas podría ser, como indicábamos, la de crear estructuras asociacionistas por parte de los profesionales del sector (bien en forma de cooperativas o en forma de asociaciones), aunque también se dibujan otro tipo de trayectos como pueden ser las fundaciones creadas por entidades religiosas o las sociedades limitadas surgidas desde empresas privadas.

Por último, mencionar que la presencia de personas voluntarias es muy escasa en el sector (únicamente existente en tres entidades y a niveles prácticamente insignificantes) y que la presencia de personas socias o socias-trabajadoras es más importante al contar en el sector con dos terceras partes de entidades de carácter asociacionista.

Análisis comparado: resultado y conclusiones

Para el análisis comparativo de este estudio se ha realizado un ejercicio simple de medición del nivel participativo de todas las entidades en base a las categorías que se han presentado para la interpretación de los datos.

Así, estableciendo una escala del 1 al 5 para el nivel adquirido en cada uno de los 5 bloques del cuestionario[2] y haciendo un cálculo de los valores medios obtenidos en total, el universo de entidades analizadas en este estudio se posiciona de la siguiente manera:

Tabla 13: Relación de entidades analizadas según su nivel medio de participación

Entidad	Nivel medio de participación*
Agintzari	MUY AVANZADO
AEEG	AVANZADO
Babesten	MEDIO-ALTO
Congregación de Jesús	MEDIO-ALTO
Eudes	MEDIO-BAJO
Horbel	MEDIO-ALTO
IRSE	MEDIO-BAJO
Izan	MEDIO-ALTO
Zabalduz	MUY AVANZADO

Fuente: elaboración propia

*El nivel medio de participación se ha calculado hallando el valor medio para cada entidad y estableciendo los siguientes intervalos para dicho valor: nivel bajo para valor medio menor que 1; nivel medio-bajo para valor medio entre 1 y 2; nivel medio-alto para valor medio entre 2 y 3; nivel avanzado para valor medio entre 3 y 4; nivel muy avanzado para valor medio mayor que 4.

Tal y como se aprecia en la tabla anterior, las dos entidades que mejores resultados obtienen en cuanto a nivel medio adquirido son Agintzari S.Coop y Zabalduz Koop. E.

[2] 1 para nivel adquirido bajo; 2 para nivel adquirido medio-bajo; 3 para nivel adquirido medio-alto; 4 para nivel adquirido avanzado; 5 para nivel adquirido muy avanzado.

Esto nos podría llevar a realizar una serie de relaciones que aun siendo matizables, pueden dar cierta idea de cara a ir identificando factores de éxito para que la participación interna sea de mejor calidad:

El hecho cooperativo

Al ser ambas entidades cooperativas de iniciativa social, se podría establecer una relación directa entre el hecho cooperativo y el nivel participativo.

Hay aspectos que corroborarían esta hipótesis. El hecho cooperativo se diferencia, de entrada, del resto de entidades por la participación financiera de las personas trabajadoras. Esta participación financiera, además de dar estabilidad laboral, redunda en una mayor implicación de la plantilla (con respecto al desarrollo y los resultados de la entidad) y en un mayor esfuerzo en aspectos como, por ejemplo, la formación. Este dato se constata, ya que ambas entidades realizan un esfuerzo importante o muy importante en formación.

Sin embargo, existe un dato que matizaría en gran medida esta conclusión preliminar ya que existe asimismo una tercera cooperativa de iniciativa social, Horbel S.Coop, que obtiene un valor medio-alto de participación interna. Por lo tanto, el hecho cooperativo no es garantía a priori de ninguna de las afirmaciones anteriores. En este último caso los resultados obtenidos cuestionan la validez de gran parte de los argumentos esgrimidos anteriormente: en el caso de Horbel S.Coop no existe una implicación mayoritaria por parte de los trabajadores, el esfuerzo en formación es mediano y además no se considera que un mayor esfuerzo en formación genera dinámicas más participativas.

Esta clara divergencia nos lleva a rescatar la distinción inicial que establecíamos en el marco teórico entre participación formal e informal: en términos de participación formal las cooperativas son las que, en teoría, mayor potencial participativo demuestran. La participación entendida en términos informales, sin embargo, señala la existencia de otra serie de variables internas más allá de la participación financiera (participación en establecimiento de metas, en las decisiones, en la solución de problemas, en la implantación de cambios) que hace que las cooperativas pierdan esa ventaja apriorística.

La edad y las formas de liderazgo

En cuanto al proyecto organizacional se refiere, en el marco teórico se establecían tres variables determinantes del nivel de participación de las entidades: la edad, el nivel tecnológico y el estilo de liderazgo/comunicación. Ninguna de las entidades de este sector podríamos considerar que es intensiva en valor tecnológico (por la naturaleza del servicio ofertado) por lo que nuestra atención se va a centrar en las otras dos variables.
En cuanto se refiere a la edad, a la luz de los resultados obtenidos esta hipótesis no parece que establezca una relación muy determinante. El ejemplo de Zabalduz Koop.

sí que se ajustaría al tipo de empresa joven participativa, sin embargo, Agintzari, con bastantes años más de recorrido obtiene los mejores resultados medios de participación. Por citar algunos ejemplos extremos, entidades como AEEG, siendo muy maduras están en niveles avanzados y entidades como Fundación Eudes, siendo muy jóvenes obtienen valores medio-bajos de participación.

En cuanto a la forma de liderazgo se refiere, este aspecto necesitaría de un análisis muchísimo más profundo que no se ha abordado en este estudio por lo que los resultados obtenidos en este apartado únicamente podrían ser considerados como preliminares.

La forma de liderazgo se puede intuir en varios de los ítems propuestos en el cuestionario: elección de directivos, el diseño de la formación, el liderazgo en la definición del proyecto organizacional, las formas de comunicación o el funcionamiento de los equipos de trabajo, por citar los más evidentes.

Los resultados obtenidos en cada uno de esos ítems no guardan una coherencia entre ellas suficiente como para poder categorizar formas de liderazgo en cada entidad, por lo que nuestro análisis se centrará en la forma de liderazgo en el diseño del proyecto organizacional y su relación con el nivel medio total de participación.

Como principales conclusiones de este análisis destacaríamos las siguientes:

- Los que peores resultados obtienen son las entidades que muestran un liderazgo asimétrico, donde la parte directiva se encarga de diseñar la misión y los objetivos estratégicos y no incorpora a la plantilla en estos aspectos.
- Sin embargo, el que este diseño se defina de forma compartida (liderazgo compartido) tampoco es garantía de que haya una implicación real de la plantilla ni que se obtengan, en última instancia, mejores resultados globales. Existen, en este caso, entidades con un claro liderazgo de la dirección con resultados globales excelentes (Agintzari) y entidades con un liderazgo compartido y una alta implicación de las personas trabajadoras y unos resultados globales no tan exitosos (Congregación de Jesús).
- Por lo tanto, la clave para que un estilo de liderazgo genere dinámicas más participativas no depende tanto de quién asume el liderazgo, sino más bien de la forma en que se consiga una mayor implicación del conjunto de la plantilla.

5.4. Contraste de hipótesis

Tal y como se ha explicado previamente, el contraste de la hipótesis teóricas se ha realizado a través del apartado de consideraciones finales del cuestionario, donde se han planteado una serie de cuestiones que, en teoría, deberían ser determinantes para generar dinámicas de participación.

Como resultado final de este contraste diremos que ha habido un consenso unánime en la validación de la hipótesis 1 y 2, la hipótesis 3 es la que más veces ha sido

refutada y las hipótesis 4 y 5 han obtenido una aceptación mayoritaria aunque no unánime.

Estar abiertos a ideas de mejora del personal y a mejoras en el trato laboral tiene efectos positivos sobre la productividad/continuidad del proyecto:

Estas dos hipótesis han sido unánimemente validadas y además con un grado de conformidad máximo. Dos aspectos claramente relacionados con la participación interna que tienen a su vez consecuencias directas en el éxito de las organizaciones.

El tamaño es lo que menos importa:

Esta hipótesis es la que más veces ha sido refutada (en 5 cuestionarios) y los resultados de este estudio así lo corroboran. Existen entidades grandes con altos niveles de participación y entidades pequeñas con nula cultura participativa.

La participación, pues, parece tener más que ver con la cultura organizacional de la entidad, de su formas de liderazgo y comunicación, de su costumbre de trabajar en equipo…aspectos que pueden ser replicables a cualquier escala, a pesar de que a un nivel intuitivo sería lógico pensar que en entidades de mayor tamaño generar dinámicas participativas es un reto que reviste de mayor complejidad.

El grado de formación ayuda, pero no determina:

Esta hipótesis ha sido mayoritariamente aceptada aunque en dos casos se haya cuestionado su relación causal.

El análisis de los resultados corrobora esa condición necesaria pero no suficiente. Las entidades más participativas son las que mayor esfuerzo hacen en formación, pero existen entidades con un esfuerzo importante en formación que no logran generar dinámicas muy participativas. Esto puede ser debido a que la formación ofrecida no tiene mucha relación con aspectos participativos (como formación en toma de decisiones, comunicación, etc.) o a que la plantilla realmente no encuentra de utilidad o no encuentra la forma de poner en práctica la formación recibida.

El sector influye, pero no determina:

Esta hipótesis al igual que la anterior ha sido mayoritariamente aceptada aunque en dos cuestionarios ha sido refutada, y en general el grado de conformidad ha sido algo menos contundente. Esto nos puede llevar a pensar que determinados sectores pueden ser más “vocacionales” y que por lo tanto es de esperar que en ellos la implicación socio-emocional de las personas trabajadoras es mayor (como puede ser nuestro caso), pero que este aspecto no es tan determinante y puede verse afectado por otro tipo de variables más relacionados con la propia cultura organizacional de la entidad.

6. CONCLUSIONES FINALES

Como resultado final de este apartado del informe, y contrastando las hipótesis planteadas desde el marco teórico con los resultados del análisis empírico, extraemos a modo de conclusión las siguientes consideraciones:

- Zabalduz Koop. E., junto con Agintzari S.Coop (entidad promotora de la primera) son las dos entidades que obtienen los mejores resultados globales en términos participación interna del sector.

- Estos nos lleva a afirmar que el hecho cooperativo es un factor influyente pero no concluyente en generar dinámicas participativas. Esto tiene que ver con que la participación comprende elementos formales con otros de carácter más informal. Entre los primeros, parece quedar demostrado que la fórmula cooperativa es la que mejor posición de partida ofrece a las entidades para generar dinámicas de participación. Sin embargo, en elementos de carácter más informal, las cooperativas no parten con ninguna ventaja comparativa con respecto a otro tipo de entidades.

- Dentro de los llamados elementos informales, hay dos aspectos que muestran una relación directa entre participación y éxito organizacional: el estar abiertos a propuesta de mejora por parte de las personas trabajadoras y el generar ambientes de trabajo saludables y de confianza. Estos dos aspectos, que no han sido contrastados empíricamente con el detenimiento necesario en este estudio, parecen ser determinantes.

- Se constata que existen además una serie de factores informales que tiene un efecto directo y positivo sobre la participación: el esfuerzo en formación y las formas de liderazgo y comunicación. La primera ayuda pero no es determinante. En cuanto a las formas de liderazgo, se concluye que más allá del estilo de liderazgo existente en cada una de las organizaciones, las que de verdad son exitosas en términos de participación son las que consiguen una mayor implicación de las personas trabajadoras en distintos ámbitos: la definición del proyecto organizacional, las propuestas de mejora en comunicación o el diseño conjunto de la formación, por citar los principales.

- Hay un aspecto que se ha analizado de forma algo tangencial y que parece ser a todas luces uno de los factores más determinantes de la participación: el trabajo en equipo. En el presente estudio no se han sacado resultados concluyentes en este apartado, ya que se ha observado que gran parte de las respuestas eran contradictorias con el resto de ítems del apartado o con el resto de resultados obtenidos. La mayoría de entidades cuestionadas afirma haber tenido un incremento del trabajo realizado en equipo pero con una escasa iniciativa o implicación voluntaria por parte de las personas trabajadoras. O esta mayor implicación de los trabajadores en equipos de trabajo no redunda en una mayor

capacidad de decisión de los mismos. Estos resultados nos llevan a concluir que puede haber elementos de carácter más cultural que impiden que estos equipos se gesten y funcionen realmente como equipos, ya que pueden estar demasiado dirigidos desde la dirección y por tanto no ofrecen auténticos espacios de libertad para que esta participación fluya.

- Por último, se han identificado una serie de variables que no son determinantes para la participación, como son el tamaño y la edad de las entidades, o el sector en cual ubican su actividad.

7. BIBLIOGRAFÍA

Albizu, E., Altezerreta, R., Cerrato, J., Etxaniz, F.J., García, R., Hoyos, J., Iriarte, M. y Serrats, G. (2005): *La participación de las personas. 7 Claves para añadir valor a las organizaciones.* Servicio Editorial Universidad del País Vasco, Bilbao.

Aragón, A. (1998): *La participación de los empleados en la empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados*. Consejo Económico y Social (CES), Madrid.

Castillo, J. (1987): *La democracia industrial: paradojas del poder en las organizaciones formales.* Eds. Garmendia, Madrid.

García, M.C. (2004): Colectivo e individual en las nuevas formas de participación en relación con la acción social de la empresa. En J.P Landa (Ed.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa* (pp. 171-180). Bomarzo, Albacete.

Landa, J.P. (2004): La participación financiera de los trabajadores y los problemas de la "gobernanza corporativa": ¿una probable nueva dimensión de la responsabilidad social de la empresa articulable entre la corresponsabilidad y la capacidad de codecisión del factor trabajo?. En J.P Landa (Ed.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa* (pp. 15-54). Bomarzo, Albacete.

Prieto, J.A (2004): Nuevas formas de participación de los trabajadores en las empresas desde la perspectiva española. En J.P Landa (Ed.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa* (pp. 151-170). Bomarzo, Albacete.

Quintanilla, I. (1988): *La participación en las organizaciones. Fundamentos teóricos y conceptuales.* Ed. Promolibro, Valencia.

Quivy, R. y Carnpenhoudt, L.V. (2005): *Manual de investigación en ciencias sociales.* Ed. Limusa, México.

Terradillos, E. (2004): Iniciativas comunitarias en la promoción de la participación (financiera y otras) en la empresa. En J.P Landa (Ed.), *Nuevas formas de participación de los trabajadores y gobierno de la empresa* (pp. 55-67). Bomarzo, Albacete.

8. ANEXO I: CUESTINARIO

Estudio sobre la participación de las personas trabajadoras

Este cuestionario forma parte de un proyecto de investigación del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social (GEZKI) de la UPV-EHU que tiene como objetivo conocer la participación de las personas trabajadoras en las entidades que gestionan los Servicios Sociales de Gipuzkoa, más concretamente en los servicios ofrecidos específicamente a personas menores.

Para la cumplimentación de este cuestionario deberá, como norma general, señalar sus respuestas clicando en la casilla correspondiente y elegir una sola opción.

Teniendo en cuenta el conocimiento de la organización que se requiere para responder adecuadamente al cuestionario, se recomienda que la persona encargada de contestar sea la que ocupe el puesto de gerencia o sea miembro del equipo directivo de la entidad. Así mismo, agradeceríamos que un o una representante de las personas trabajadoras también respondiese el cuestionario, ya que puede ser información útil teniendo en cuenta el objeto de estudio del proyecto.

Muchas gracias por su colaboración.

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

GEZKI

Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social
Gizarte-Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua

Datos generales de la entidad

1. **1. Indique el nombre de la entidad:**

.....

.....

.....

.....

.....

2. **2. Usted responde al cuestionario en calidad de:**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Representante de dirección
- ◯ Representante de personal
- ◯ Otro: .....

3. **3. ¿En qué año se constituyó la organización?**

.....

4. **4. ¿De manera primordial, quien promovió la creación de la organización?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Una iniciativa ciudadana
- ( ) Profesionales del sector
- ( ) Una organización religiosa
- ( ) La administración pública
- ( ) Una empresa privada
- ( ) NS/NC
- ( ) Otro: .....

5. **5. Indique la naturaleza jurídica de la entidad:**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Asociación
- ( ) Fundación
- ( ) Cooperativa
- ( ) Cooperativa de Iniciativa Social
- ( ) Sociedad Laboral
- ( ) Sociedad Anómina
- ( ) Sociedad Limitada

6. **6. Indique a continuación, número de personas trabajadoras:**

.....

7. **7. Indique a continuación, el número de personas voluntarias:**

.....

8. **8. Indique a continuación, el número de socios y socias de la organización:**

.....

9. **9. ¿En qué ámbito territorial opera la organización?**
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Local
- [ ] Provincial
- [ ] Autonómico
- [ ] Estatal

10. **10. ¿Qué tipo de servicios presta principalmente la organización?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Servicios de responsabilidad pública INCLUIDOS en el Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales
- ( ) Servicios NO INCLUIDOS en el Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales
- ( ) Ambos

11. **11. Del Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales, ¿Cuáles son los servicios que prioritariamente presta la organización?**

.....

.....

.....

.....

.....

12. **12. Indique por favor el número de centros de los que dispone, según el tipo de servicios que prestan:**

.....

.....

.....

.....

.....

Formas y prácticas de participación

13. **13. ¿Se consulta y/o dialoga con las personas trabajadoras en la entidad?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Ns/Nc

14. **14. ¿Participan las personas trabajadoras en la toma de decisiones relativas a su puesto de trabajo?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Ns/Nc

15. **15. ¿Participan las personas trabajadoras en la toma de decisiones estratégicas?**
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

16. **16. ¿Participan las personas trabajadoras en la propiedad de la entidad?**
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

17. **17. ¿Participan las personas trabajadoras en los beneficios de la entidad?**
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

18. **18. ¿Participan las personas trabajadoras en la elección del personal directivo de las diferentes áreas?**
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

19. **19. ¿Con qué órganos de representación de las personas trabajadoras cuenta la entidad?**
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Asamblea de socios y socias
- [ ] Junta directiva
- [ ] Patronato
- [ ] Consejo rector
- [ ] Consejo social
- [ ] Comité de empresa
- [ ] Delegados de personal
- [ ] Sindicato
- [ ] Ns/Nc
- [ ] Otro: .....

Formación

20. **20. ¿Aproximadamente qué porcentaje del presupuesto anual de la entidad se ha dirigido a la formación del personal en el año 2014?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) No se han destinado recursos para la formación en 2014
- ( ) Menos de 0,2%
- ( ) Más de 0,2% y menos de 0,4%
- ( ) Más de 0,4% y menos de 0,6%
- ( ) Más de 0,6%
- ( ) Ns/Nc

21. **21. Indique el tipo de formación que ha desarrollado su entidad en 2014:**
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Técnica (más directamente relacionada con el Puesto de Trabajo).
- [ ] Trabajo y toma de decisiones en equipo.
- [ ] Comunicación e información.
- [ ] Dirección y gestión.
- [ ] Innovación.
- [ ] Otro: .....

22. **22. La formación que se realiza en la entidad está propuesta por:**
Marca solo un óvalo.

- ( ) La dirección.
- ( ) Las personas trabajadoras.
- ( ) Ambas.
- ( ) Otro: .....

Proyecto compartido

23. **23. ¿Existe en su organización un proyecto organizacional?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Ns/Nc

24. **24. La plantilla de la entidad, ¿está a su juicio, mayoritariamente comprometida con el proyecto organizacional?**
Marca solo un óvalo.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Ns/Nc

25. **25. La cuestiones que se plantean a continuación hacen referencia al proyecto organizacional de la entidad, responda lo que proceda por favor:**
Marca solo un óvalo por fila.

	Existe	No existe
La misión (por qué existimos)		
La visión (qué queremos ser)		
Los valores (en qué creemos)		
Objetivos estratégicos (qué tenemos que hacer)		
Objetivos personales (qué tengo que hacer yo)		

26. **26. La cuestiones que se plantean a continuación hacen referencia al proyecto organizacional de la entidad, responda lo que proceda por favor:**
Marca solo un óvalo por fila.

	Se comunica	No se comunica
La misión (por qué existimos)		
La visión (qué queremos ser)		
Los valores (en qué creemos)		
Objetivos estratégicos (qué tenemos que hacer)		
Objetivos personales (qué tengo que hacer yo)		

27. **27. ¿Quién lidera el proceso de definición de las siguientes cuestiones?:**
Marca solo un óvalo por fila.

	Dirección	Plantilla	Ambas
La misión (por qué existimos)			
La visión (qué queremos ser)			
Los valores (en qué creemos)			
Objetivos estratégicos (qué tenemos que hacer)			
Objetivos personales (qué tengo que hacer yo)			

28. **28. ¿Cuál es el grado de participación del personal en el proceso de definición de las siguientes cuestiones? (siendo 1 el menor grado de participación y 5 el mayor):**
Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
La misión (por qué existimos)					
La visión (qué queremos ser)					
Los valores (en qué creemos)					
Objetivos estratégicos (qué tenemos que hacer)					
Objetivos personales (qué tengo que hacer yo)					

Información y comunicación

29. **29. ¿Existe en su organización un plan de Información y Comunicación?**
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

30. **30. Responda a continuación la opción que corresponda:**
Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
¿Están coordinadas las actuaciones referidas a la comunicación interna de la entidad?				
¿Funciona correctamente la comunicación interna formal (informes, documentación...)?				
¿Funciona correctamente la comunicación interna informal?				
¿Las personas trabajadoras tienen acceso a la información referente a su ámbito de trabajo?				
¿Las personas trabajadoras tienen acceso a la información referente a la situación de la entidad?				
¿Se conoce la situación financiera de la entidad?				
¿En qué medida las personas trabajadoras participan en la mejora de la información y comunicación en la organización?				

Trabajo en equipo

31. **31. Responda a continuación la opción que corresponda:**
Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
¿Las personas trabajadoras tienen la posibilidad de decidir sobre cambios en su ámbito de trabajo?				
¿Las personas trabajadoras pueden decidir sobre los asuntos a tratar en las reuniones de los equipos?				
¿Las personas trabajadoras se reúnen voluntariamente en los equipos de trabajo y los forman ellos?				
¿Se dispone de la figura de persona coordinadora de los Grupos de trabajo?				
¿Existe un aumento del trabajo en equipo en la entidad?				

Consideraciones finales

32. **32. Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones (1. Muy en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Sin tendencia definida. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo):**

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
1.Estar abiertos a las ideas de innovación y de mejora del personal puede ser un factor clave de supervivencia o de crecimiento para la entidad.					
2.Existe una relación entre la implicación en el trabajo y la productividad. Una mejora en el trato laboral lleva a un incremento de la producción					
3.A medida que crece el tamaño de la empresa, es más difícil que se implanten experiencias participativas.					
4. Las empresas que imparten formación relacionada con el trabajo y la toma de decisiones en grupo, utilizan más la participación.					
5.El sector en el que la empresa desarrolla su actividad es un factor condicionante para la implantación de prácticas participativas.					