

# SUMINISTROS INDUSTRIALES GAME S.A.:

## Innovación en el modelo de Gestión: de trabajadores a «colaboradores» para el desarrollo de la compañía



Joseba Badiola Prieto  
jbadiola@s-gamesa.com  
618266506  
<https://www.s-gamesa.com>

---

**Actividad:** Empresa, con más de 30 años de existencia, dedicada a la comercialización y distribución de productos industriales de máxima calidad y a la prestación de servicios integrales a empresas y particulares. La empresa cuenta con una amplia gama de productos, con más de 70.000 referencias en almacén.

**Sector:** Comercialización y distribución de productos industriales

**Nº de personas empleadas:** 23

**Localización:** Ctra. Madrid-Irun Km 417, 20212 Olaberria (Gipuzkoa)

## Innovación INCREMENTAL de ámbito LOCAL ( EUSKADI)

### ¿Por qué es un POTENCIAL caso práctico en innovación?

Porque el proyecto ha supuesto una transformación absoluta en la cultura y en el modelo de gestión de la empresa, pasando de un modelo de dirección jerárquico y tradicional a uno participativo y flexible. En este nuevo modelo de gestión participativo, las personas de Suministros Industriales Game S.A. (Gamesa) constituyen el centro neurálgico de la organización, y el compromiso e implicación generado en todos los integrantes de la organización ha logrado mejorar los niveles de competitividad de la empresa, a la par que la mejora de la calidad en el empleo y en el bienestar de la plantilla.

## INFORMACIÓN DETALLADA SOBRE EL CASO PRÁCTICO

Es innegable que en los últimos años se está produciendo una alteración del entorno competitivo que está transformando de forma radical el modo de gestionar cualquier organización. Gamesa considera firmemente que los trabajadores son su principal ventaja competitiva además de ser los protagonistas principales de todas las actividades que se desarrollan para los clientes. Se trata, por tanto, de una empresa comprometida con el desarrollo de las personas en la organización y, por ello, en abril del 2019, se decide iniciar un proceso de cambio en el modelo de dirección, marcado por una premisa: si se quiere cambiar la compañía hay que cambiar las personas, siendo clave el desarrollo de las mismas para lograr impulsar la competitividad de la empresa.

Para ello, la dirección decide contactar con la Cámara de Comercio de Gipuzkoa y participar en un proyecto en el marco del Programa Partaidetza, subvencionado por el Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa, y cuyo objetivo es fomentar la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones del territorio. El Programa ha puesto a disposición de la empresa un equipo consultor responsable de la tracción e implantación del proyecto. El presupuesto total ha sido 60.500 euros, de los cuales el 75% se ha sufragado vía subvención.

El objetivo ha sido implantar un nuevo modelo de gestión y toma de decisión basado en la participación de las personas a la hora de proponer innovaciones, desarrollar procesos, ejecutar proyectos o implantar mejoras logrando una mayor implicación, orientación y compromiso de toda la organización.

La metodología con la que se ha desarrollado todo el proyecto ha sido totalmente práctica y participativa. Para ello, se constituyó en primer lugar un nuevo equipo de dirección, definiendo un nuevo organigrama, y designando responsables de departamento. A partir de los resultados obtenidos en un diagnóstico sobre el grado de participación en la organización, se ha trabajado en la capacitación y sensibilización tanto de las personas del equipo de dirección como del resto de la plantilla (5 personas del equipo directivo y 18 personas del resto de la organización), incidiendo especialmente en pasar de un modelo de toma de decisiones desde la dirección general a un modelo basado en el trabajo en equipo. Para ello, se han realizado sesiones de trabajo, en las que se combinaban explicaciones conceptuales con reflexión y trabajo por grupos, para impulsar la participación de todas las personas y lograr una mayor implicación y compromiso para la posterior puesta en marcha de las acciones definidas.

El proyecto tiene vocación de ser replicado en cualquier Pyme, independientemente del sector de actividad.

### Antecedentes

Gamesa es una empresa que tradicionalmente se había gestionado bajo un estilo de dirección muy jerárquico y en base a un posicionamiento comercial muy reactivo a la demanda. Tras un cambio en la gerencia, se inicia un proceso de reflexión interna motivado por la necesidad de dar respuesta a un entorno cada vez más acelerado, complejo, cambiante y digitalizado. La conclusión de este proceso es clara: lograr una empresa más ágil y flexible, mediante la implantación de un nuevo modelo de gestión en el que todos los trabajadores participan y asumen responsabilidades en sus áreas de competencia.

### Reto

El reto ha sido involucrar y trabajar con toda la organización, sensibilizando y capacitando a todo el equipo para que comparta la visión de que en Gamesa todas las personas son dueñas y responsables del correcto desempeño de las funciones asociadas a su puesto de trabajo, empoderándolas para la toma de decisiones de forma participativa. En un primer momento, esta ruptura con la dinámica de gestión anterior generaba incertidumbre en el seno de la compañía, y la asunción de responsabilidad por parte de todo el equipo requirió superar inseguridades iniciales inherentes al proceso.

### Acciones

1. Conformación de equipo directivo y sensibilización al mismo sobre la necesidad de impulsar un nuevo modelo de gestión participativa.
2. Capacitación a las personas con responsabilidad para que pudiesen gestionar sus equipos de forma participativa.
3. Sensibilización al conjunto de la organización, para que todas las personas fuesen conscientes de la importancia de cambiar el modelo de gestión e impulsar el compromiso y la implicación del colectivo.
4. Diagnóstico sobre el grado de participación en la organización
5. Lanzamiento de la implementación del proyecto, con la constitución un equipo de coordinación y la planificación de la puesta en marcha del proyecto.
6. Definición del nuevo modelo de gestión: retos estratégicos, equipos de trabajo, nuevo organigrama y un plan de mejora Lean.
7. Descripción de todos los puestos clave de la organización y de guías de desempeño
8. Implantación de nuevas herramientas de participación, a través de un modelo basado en "conversaciones para la mejora".
9. Cohesión y desarrollo del Equipo Directivo, a través de formación y desarrollo de competencias como jefes y líderes
10. Elaboración participativa del Plan de gestión 2021, para garantizar la participación en la definición y seguimiento de los objetivos departamentales e individuales.

11. Identificación y construcción de valores, trabajando la innovación y la orientación a las personas (clientes y trabajadores) como valores centrales y troncales.

12. Comunicación y puesta en común de avances alcanzados, así como clarificación y puesta en común de grandes retos a futuro.

### Resultados obtenidos

- Se han implementado prácticas efectivas de trabajo en equipo, permitiendo establecer compromisos de acción hacia el logro de objetivos comunes, alineados con los retos actuales de la organización.
- Se ha mejorado la comunicación interpersonal entre los miembros de la plantilla y la dirección.
- La gestión participativa ha permitido la implantación de un enfoque de mejora continua en el conjunto de la compañía, que ha posibilitado la puesta en marcha de un modelo de gestión de procesos Lean, 5s en almacén y oficinas e implantación de mejoras tecnológicas y herramientas digitales, tales como una aplicación para la recepción y expedición de pedidos en tiempo real a través de móviles.
- Relacionado con el punto anterior, se han mejorado los procesos operativos, logrando reducir el plazo promedio de preparación de pedidos en almacén de 3 días a 3 minutos.
- Se ha implementado un cuadro indicadores que hacen seguimiento de los objetivos del plan de gestión definido de forma participativa. Entre ellos, se encuentran una batería de indicadores de rendimiento individualizado que permite su seguimiento diario (pedidos recibidos, pedidos preparados, ratios de conversión de ofertas, etc.).
- Se ha logrado mantener en 2020 los niveles de rentabilidad de 2019, a pesar de una reducción de la facturación del 15% motivada por la coyuntura económica generada por la pandemia.

---

### CATEGORIZACIÓN DEL CASO

---

#### Ámbitos de Innovación:

- Proceso: Organización y personas.

#### Ámbitos de oportunidad:

- 1 - Compromiso y transformación social

María José Bidaurreta (Directora General Game S.A.)

“Venimos de un sector tradicional, una organización tradicional en la que nada sería posible sin un cambio en el modelo de gestión, compartir, desarrollar y hacer partícipes a todas y cada una de las personas era el camino para hacer crecer la empresa y generar unas bases fuertes con una mirada puesta en el futuro a largo plazo”

Joseba Badiola (Adjunto Dirección General Game S.A.)

“Este nuevo modelo de gestión nos ha permitido impulsar una verdadera transformación cultural, poniendo el foco en el compromiso e implicación de todos los colaboradores en los objetivos de empresa y en la integración de toda la organización en nuestras metas de crecimiento, convirtiéndonos en un Game S.A. mucho más ágil y flexible”

### Innovation Index Score:

Alineamiento estratégico:

Eficiencia en los resultados:

Creatividad:

Replicabilidad y transferibilidad:

Colaboración e hibridación:

Impacto:

Sistematización:

Reconocimiento:

Eficacia en los resultados: