

Hacia un modelo inclusivo participativo más ético de empresa

Introducción

El documento que se expone más abajo es una refundición de una Proposición No de Ley y una Moción aprobadas por unanimidad por los Parlamentos vasco y navarro, respectivamente, en el presente año 2018, y que se adjuntan en versión original de los Parlamentos citados en documentos aparte.

Ambas Proposiciones surgen del trabajo de varios Seminarios, promovidos, con carácter interno por la Fundación “Arizmendiarrieta Kristau Fundazioa”, y por la Asociación de Amigos de Arizmendiarrieta, en los que participaron, a título individual y no representativo, personas de las distintas sensibilidades políticas, sindicales y empresariales de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra.

En dichos Seminarios se llegan a consensos que tienen una base común en los siguientes comportamientos compartidos para la vida de las empresas:

- . Respeto a la dignidad humana de todas las personas.*
- . Búsqueda del bien común, lo que implica dar prioridad a las necesidades del proyecto colectivo sobre los intereses de los distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas, ...)*
- . Establecer que su objetivo prioritario no es obtener los máximos beneficios a corto plazo sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés.*
- . Promover la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad.*
- . Mantener unos criterios de solidaridad interna entre los distintos grupos citados.*
- . Mantener unas políticas solidarias con la comunidad en la que desarrolla su actividad.*

Por otro lado, las políticas empresariales concretas que caracterizan el Modelo inclusivo participativo tienen su origen en el legado del sacerdote José María Arizmendiarieta, promotor de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, así como, entre otros casos destacados, en la práctica de las empresas de dicho Grupo que hoy da trabajo a más de 80.000 personas en todo el mundo.

Una síntesis de los documentos aprobados por ambos Parlamentos sería la siguiente:

1.- Exposición de motivos

1.1.-Consideraciones generales

En las últimas décadas, dos han sido los **factores más importantes que han modificado el escenario competitivo para las empresas** vascas, navarras y, en general, de todo el mundo: el **acelerado avance de los descubrimientos científicos y sus aplicaciones técnicas y la globalización de los procesos económicos** de producción, distribución, financiación y consumo. Esto supone nuevos retos tanto para las empresas como para los países, especialmente para aquellos que no pueden competir por costes y están por ello más expuestos a procesos de deslocalización de empresas.

Como consecuencia de ese vertiginoso desarrollo técnico **ha cambiado radicalmente el papel de las personas en las empresas:** ha perdido importancia la aportación basada en la fuerza física y la supeditación a la máquina, siendo de vital importancia la gestión del conocimiento y de la innovación, que reside en las personas.

La persona ocupa, por tanto, un papel crítico en el éxito y competitividad de todo tipo de empresas. Aporta su inteligencia, conocimientos, creatividad, empatía y capacidad de trabajar en equipo. Se trata, por tanto, de un factor de primerísima importancia desde el punto de vista empresarial que habría que cuidar, motivar, mejorar.... para procurar el éxito en dicha actividad empresarial.

Esta situación genera, por consiguiente, **una oportunidad para poner a las personas y a los equipos humanos en el centro de la actividad y gestión de las empresas,** tanto por razones humanistas como por razones de eficiencia y competitividad.

Por otro lado, el proceso de globalización presenta nuevos retos a los países y a las empresas. Así, los países que no pueden competir por costes tienen que buscar otros elementos de competencia, basados en la mejora constante de la calidad y en nuevas propuestas de valor para sus clientes, lo que refuerza la importancia de las personas antes citada. **Se precisa, por tanto, un modelo participativo-inclusivo que facilite y potencie la implicación de todos los agentes en un proyecto empresarial compartido.**

Algunas consideraciones sobre el necesario cambio desde la situación actual de muchas empresas serían las siguientes:

1.-El cambio debe construirse desde la confianza, cimentada en una información transparente, veraz y sistemática y en un modelo de gestión que fomente la participación en el “día a día”

2.-Es necesario que el cambio en las empresas sea real y no “cosmético”, lo que implica adaptar el modelo de relación tradicional entre empresarios y trabajadores y replantearse tanto las relaciones de poder dentro de la empresa como el reparto de la riqueza que se cree por la misma.

3.- Sobre la base de que el nuevo entorno competitivo hace que la creación de riqueza y la sostenibilidad de los proyectos empresariales descansan en la innovación y en la responsabilidad de las personas que la hacen posible, lo que implica preocuparse de que éstas tengan un salario digno, de su formación, su adhesión al proyecto empresarial, su satisfacción en el trabajo, la cohesión social que facilita el trabajo en equipo, un trato justo desde el punto de vista de género, la preocupación por la conciliación de la vida profesional y familiar, ...

4.-El cambio debe incluir entender los objetivos de las empresas de forma más amplia y no sólo como la búsqueda del máximo beneficio a corto plazo. Se debería plantear, por ello, la empresa como un organismo que satisface de forma equilibrada una constelación de intereses, a la vez que tiene en cuenta también cuestiones ecológicas, de Derechos

Humanos, ...

5.- La responsabilidad del cambio es de todos, pero en especial y en mayor medida de los que detentan el poder en la empresa, destacándose la importancia de la ejemplaridad de los empresarios y directivos y el avance en el cambio cultural hacia el trabajo en equipo, la honestidad en las relaciones y la apertura a los cambios necesarios para la sostenibilidad de la empresa.

6.- Sin olvidar que el nuevo modelo que se propone no es posible en condiciones de salarios insuficientes, precariedad en el empleo, ..., situación en la que se encuentran, sobre todo, algunos trabajadores del sector servicios, ya que se considera que un salario digno es decisivo para llevar una vida digna y para conseguir el compromiso de pertenencia a cualquier proyecto.

7.-El cambio debe ser apoyado por los poderes públicos y por la sociedad en general. Se considera, de forma especial, que la Administración Pública debe jugar un papel determinante para estimular la reinversión de una parte significativa de los resultados obtenidos, así como para favorecer la innovación, el desarrollo y la sostenibilidad de nuestras empresas.

8.- La empresa no es ajena a algunos problemas sociales, que afectan al entorno local y que, deseablemente, deberían ser abordados desde la cooperación público-privada. La previsible asincronía entre la formación que van a exigir los adelantos tecnológicos y, por otro lado, la formación real de los trabajadores puede ser un caso paradigmático, al igual que la existencia de grupos marginados.

Por todo ello, amplias capas de empresarios, directivos y sindicalistas coinciden en la **conveniencia de avanzar hacia un Nuevo Modelo de Empresa**, en base a buscar la síntesis de las siguientes virtualidades:

- **Un modelo humanista de empresa, que tenga en cuenta la igual dignidad humana de todas las personas** que participan en el proyecto empresarial y que busca promover un empleo de calidad, una gestión compartida y un mayor equilibrio del reparto de la riqueza en la sociedad a fin de contribuir a una sociedad más democrática, más

estable y menos conflictiva.

- **Un modelo avanzado de empresa, que potencie y aproveche los conocimientos, competencias y capacidades de las personas implicadas** (incluyendo las capacidades afectivas, relacionales, creativas, ...).
- **Un modelo vasco/navarro de empresa**, es decir, que tenga en cuenta en su diseño y funcionamiento las fortalezas y debilidades de la cultura de las personas que en ella intervienen. Que tenga en cuenta, asimismo, las experiencias concretas existentes y, por otra parte, que sea susceptible de ser promovido por las instituciones públicas implicadas, dentro del marco de sus competencias actuales.

Con todo, la experiencia indica que para promover la participación es necesario **generar condiciones de entorno favorables por parte de las instituciones públicas y los agentes sociales** y sindicales en el sentido de favorecer un modelo socio-productivo que prime la sostenibilidad social, económica y medioambiental y el interés colectivo respecto al interés individual.

Pero el cambio hacia ese modelo inclusivo-participativo no sólo es cuestión de normativa legal, ni es automático: **es necesario gestionar y trabajar la cultura empresarial para el cambio de modelo**. Ello exige el compromiso de los máximos dirigentes de la empresa ya que la cultura se transmite con el ejemplo en el “día a día” de dichos máximos responsables mediante una conducta coherente con los valores que predicán.

Implica, por tanto, la iniciativa del directivo o empresario, responsable de iniciar el cambio, aunque para la implementación efectiva de un modelo de participación **necesitará concitar las adhesiones de las personas que forman parte de la empresa y el interés de los Sindicatos**, aprovechando al máximo las competencias de información y consulta que se atribuyen a los Comités de Empresa en el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores o en la normativa propia que lo desarrolle.

1.2.-Características del *Modelo inclusivo-participativo vasco/navarro de empresa*

Con ese marco, se plantea una propuesta concreta, que **no pretende negar la existencia de diferentes intereses entre capital y trabajo**, ni reivindicar ninguna exclusividad, sino buscar nuevos modos de **canalizar ese conflicto mediante la participación** de los trabajadores en la empresa.

Parte de considerar la **importante contribución potencial de la empresa al Bien Común**, con lo que esto supone de creación de riqueza y empleo.

No se trata de un modelo rígido ni definitivo. Se puede adoptar, por tanto, de forma modular y parcial y no necesariamente global.

Su implementación, como se ha dicho, deberá ser **liderada por los empresarios, aunque contando con la colaboración de los representantes de los trabajadores** y de las instituciones públicas, así como del resto de agentes sociales (universidades, centros de formación, ...)

El nuevo modelo se sustenta en los siguientes ejes y políticas concretas:

Eje 1: Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación para su competitividad y sostenibilidad.

Se concretaría en:

a) **Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa**, con información regular a los trabajadores sobre las variables y políticas más importantes de la empresa, salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales.

b) **Implantar un modelo organizativo y de gestión participativos**, que supere las fórmulas tayloristas y fomente la participación de trabajadores para fomentar también la innovación y la sostenibilidad empresarial.

c) **Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por trabajador** e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión. Como referencia, existiría un objetivo de una semana de formación al año por persona, llegando anualmente a un mínimo del 80% de los trabajadores de la plantilla.

d) Impulsar políticas retributivas que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social. Una referencia útil podría ser un abanico salarial no superior al 1:6 para las Pymes, siendo recomendable, por otro lado, que la remuneración incorpore alguna participación en resultados susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

e) Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan. Una referencia podría ser realizar un estudio sistemático con una frecuencia bienal.

f) Priorizar (sin exclusividad) la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad y utilizar criterios objetivos de valoración del mérito y posibilidades de aportación a la hora de seleccionar entre los diversos candidatos.

g) Avanzar hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres .

h) Buscar fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar de todos sin perjuicio del desarrollo empresarial.

Eje 2: Formular un proyecto compartido por los propietarios, directivos y profesionales/trabajadores de la empresa, beneficioso a largo plazo para todos y en el que se dé prioridad a la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos citados.

Se concretaría en:

a) Desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea, de forma que haya un objetivo conjunto de mejorar a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para los primeros y la retribución global para los segundos.

b) Destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios, de forma que facilite la inversión en equipos, actividades de I+D+i y, consiguientemente, su desarrollo y sostenibilidad.

c) Destinar a actividades de I+D+i un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.

Eje 3: Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión, en los resultados y en la propiedad.

Entendiendo siempre que son tres ámbitos que pueden ser abordados de forma parcial e independiente o conjunta, su desarrollo llevaría a:

- a) **Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados**, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Conduciría a una corresponsabilidad que implique en las decisiones relevantes del proyecto empresarial tanto a la línea ejecutiva como a la representativa. **Incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes de la empresa** que no exijan un tratamiento confidencial.
- b) **Incorporar a representante/s de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa**, recomendando evitar, salvo en casos excepcionales, la presencia simultánea de esos mismos representantes en el Comité de Empresa.
- c) **Posibilitar el acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa**, buscando fórmulas de financiación y plazos adecuados para su efectiva puesta en práctica. Se podría realizar bien mediante aportaciones dinerarias de los trabajadores que voluntariamente se adhieran a un programa abierto a todos o bien por aportaciones de la empresa, como participación en los resultados producto de la negociación colectiva.
- d) **Apoyar, por parte de la empresa, la participación en el capital de los trabajadores**, complementando económicamente la incorporación de los mismos a la propiedad, con un límite previamente fijado.
- e) **Estudiar el desarrollo de un Órgano de mediación**, para la resolución de conflictos internos, susceptible de ampliarse a conflictos con proveedores, clientes, medioambientales, entorno social, etc.

Eje 4: Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.

Buscaría concretar la preocupación por el impacto social de las medidas que se toman a nivel empresarial e implicarse en su solución en la medida de sus posibilidades.

Implicaría las acciones siguientes:

a) Mantener una política de honestidad fiscal, evitando el fraude y la elusión fiscal, así como la utilización de paraísos fiscales, de forma que no se vean mermados los recursos públicos necesarios para afrontar los retos económicos y sociales de las respectivas Comunidades.

b) Participar en la reflexión, evaluación y, si cabe, implementación de las políticas sociales dirigidas a la integración laboral de los trabajadores menos cualificados que puedan quedar “excluidos” de los procesos productivos por efecto de la incorporación de las nuevas tecnologías o de su situación personal.

c) Colaborar con los Órganos públicos correspondientes para la adecuación permanente de la FP, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas, estableciendo los planes de formación dual, experiencia en prácticas, programas de servicio y aprendizaje adecuados. En definitiva, una comunicación permanente entre el mundo empresarial y el formativo para construir un proyecto común.

d) Destinar un porcentaje del 1%-3% de los beneficios de la empresa a contribuir a la solución de problemas sociales, cooperación al desarrollo, colaboración en actividades universitarias relacionadas con el objeto social de la empresa, etc., valorando la implicación de los trabajadores en los distintos proyectos y contando para todo ello con el Comité de Empresa.

e) Favorecer el *intraemprendimiento* y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales entre los profesionales y directivos de la empresa, de forma que puedan generar **nuevos proyectos generadores de riqueza y empleo** para la comunidad.

2.-Propuesta de resolución

Para avanzar hacia ese modelo, y **como medio también de reforzar el arraigo territorial y la continuidad de las empresas** en la CA Vasca y Navarra, facilitando la resolución de los problemas sucesorios en las mismas, los Parlamentos, en ambos casos por unanimidad de todos los grupos parlamentarios:

Instan a los Gobiernos respectivos de la CAV y de Navarra a que **realicen un Plan de actuación para la promoción de un Modelo inclusivo-participativo de empresa**, para su desarrollo en la presente y próximas legislaturas, en el que contemplen, entre otras, las siguientes políticas:

- a) **Apoyar la difusión e implantación de sistemas participativos de gestión característicos del modelo inclusivo-participativo**, ampliándolos a la definición e implantación de las Mejores Prácticas en políticas de comunicación interna en las empresas vascas/navarras, la definición de objetivos, selección de indicadores, ..., que se consideran claves para el cambio propuesto.
- b) Estimular igualmente la **implantación de sistemas de participación de los trabajadores en los resultados de la empresa**, colaborando en la identificación de las fórmulas de mayor éxito tanto a nivel local como a nivel europeo.
- c) **Facilitar la incorporación de los trabajadores en el capital de la empresa habilitando una ayuda proporcional a la aportación de cada trabajador**, con un máximo a fijar.
- d) **Identificar las Mejores Prácticas a nivel internacional en lo que se refiere a políticas fiscales** que ayuden a promover la participación en la propiedad, estudiando, entre otras medidas, que las aportaciones de los trabajadores al capital de la empresa en que trabajan tengan el mismo tratamiento fiscal que las aportaciones que realizan a los Planes de Pensiones o de Previsión.
- e) **Estudiar las fórmulas jurídicas adecuadas y, en su caso, la elaboración de una ley que perfeccione la reglamentación actual** y/o diseñe un vehículo legal propio mejor adaptado a los requerimientos de reparto del

poder y de los resultados en función de los criterios específicos que establezcan los trabajadores implicados.

f) **Crear un Registro de Empresas Participadas, que pueda ayudar a dar seguridad jurídica** a las medidas que se arbitren en su promoción, y en el que se puedan inscribir aquellas con un porcentaje de participación en el capital superior al límite mínimo que se fije y que cumplan, asimismo, otras eventuales condiciones adicionales que se establezcan.

g) **Colaborar en la elaboración de un Modelo de Evaluación de la implantación del Modelo** inclusivo-participativo, con un “check list” que ayude a las empresas a identificar los avances registrados.

h) **Colaborar en campañas de sensibilización** dirigida a empresarios y a trabajadores para fomentar el modelo inclusivo-participativo propuesto.

i) **Prestigiar a las empresas que destaquen en la implantación del modelo** mediante la organización de algún premio o reconocimiento al respecto.

j) **Desarrollar actividades de Formación sobre aspectos de gestión empresarial, estrategia, ... dirigidas a personas componentes de Comités de Empresa, delegados sindicales, liberados de Sindicatos ...**, tanto de forma especial, como de forma conjunta con directivos de las empresas implicadas.

k) **Prever presupuestariamente los recursos necesarios** para la difusión del Modelo y la ejecución de los planes de acción indicados.

l) **Otras que pueden ser resultar de la aplicación** del modelo

m) Instar a la Comisión de Trabajo de ambos Parlamentos a que hagan un **seguimiento anual del cumplimiento de las recomendaciones** aprobadas.

Bilbao, 10.11.18