

# MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

**DESARROLLO DE ÁMBITOS,  
ORIENTACIONES Y POSIBLES INDICADORES**



ARIZMENDIARRIETA  
KRISTAU FUNDAZIOA

LA FUNDACIÓN  
ARIZMENDIARRIETA  
AGRADECE EL  
TRABAJO EXPERTO  
Y DESINTERESADO  
REALIZADO POR EL  
SIGUIENTE EQUIPO:

Jon Aldazabal (Mondragon Unibertsitatea).

Jon Emaldi (Fundación Arizmendiarieta).

**Coordinador**

José Miguel Erdozain (Fundación Arizmendiarieta).

Luis Jiménez (EUSKALIT).

José Luis Lafuente (Evaluador de EUSKALIT).

Galder Lasuen (EUSKALIT).

Félix Reparaz (Asesor).

Fernando Sierra (EUSKALIT).

ISBN 978-84-09-38211-8



9 788409 382118

# INTRODUCCIÓN

*El presente trabajo, realizado por el equipo de personas que figura en hoja adjunta, recoge los ámbitos de actuación, las orientaciones y los indicadores de seguimiento para la implementación del **Modelo inclusivo participativo de empresa (MIPE)**, aprobado por unanimidad por los Parlamentos navarro y vasco en el año 2018.*

*Se trata de un Modelo que busca mejorar la competitividad de las empresas mediante la puesta en práctica de valores y sistemas de gestión que favorecen el desarrollo e implicación de las personas en el proyecto empresarial, así como la generación de beneficios y valor social por el mismo.*

*Responde a los retos derivados de la globalización de los procesos económicos y el desarrollo vertiginoso de la ciencia y tecnología, que exigen una estrategia basada en la calidad y la innovación para la sostenibilidad y el éxito empresarial.*

*No se trata, en cualquier caso, de algo monolítico, sino que cabe una aplicación gradual o parcial en función de las circunstancias y prioridades de cada empresa.*

# ÍNDICE



## EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA

1) LIDERAZGO Y VALORES	6
2) COMUNICACIÓN	7
3) MODELO ORGANIZATIVO PARTICIPATIVO	8
4) COMPETENCIAS	9
5) DESARROLLO PROFESIONAL	10
6) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA	11
7) COMPENSACIÓN TOTAL	12
8) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	13
9) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES	14
10) PROMOCIÓN INTERNA	15
11) IGUALDAD	16
12) CONCILIACIÓN	17



## EJE 2. PROYECTO COMPARTIDO

1) ADHESIÓN Y COMPROMISO	19
2) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA	20
3) GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS	21
4) FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN	22
5) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	23
6) INNOVACIÓN PARTICIPATIVA	24



## EJE 3. PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN, RESULTADOS Y PROPIEDAD

1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN	26
2) ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL	27
3) COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS	28
4) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	29
5) PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS	30
6) PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	31



## EJE 4. IMPACTO SOCIAL

1) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO	33
2) BUEN GOBIERNO	34
3) INTEGRACIÓN LABORAL	35
4) PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS	36
5) PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	37
6) INTRAEMPRENDIMIENTO	38

# EJE 1.

## GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA



Desarrollar prácticas de gestión y de cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación, para su competitividad y sostenibilidad.



## SUB-EJES

### A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

*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.*

## ÁMBITOS

### 1) LIDERAZGO Y VALORES

## ORIENTACIONES

La organización ha definido sus valores y comportamientos de respeto mutuo a todos los niveles, especialmente entre aquellas personas que ejercen el liderazgo, disponiendo de protocolos y mecanismos para la gestión y resolución de conflictos.

La organización propicia una dirección y liderazgo distribuido favoreciendo la participación en la definición y despliegue de la estrategia y la gestión a varios niveles de la misma.

La organización evalúa el ejercicio de liderazgo y su alineamiento con los valores.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción y evaluación del liderazgo sobre trato y relaciones con responsables y/o compañeros.

Resultados de la encuesta de cultura organizacional respecto a los valores de la organización.

% de personas que deben ejercer el liderazgo (y son evaluadas en este sentido).

Nº de acciones o intervenciones de resolución de conflictos abordadas y % de efectividad.



## SUB-EJES

### A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

*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.*

## ÁMBITOS

### 2) COMUNICACIÓN

## ORIENTACIONES

La organización dispone de canales de comunicación e información que permiten una confianza y transparencia sobre las variables y políticas más importantes de la empresa y garantiza que la información ascendente y descendente llega de manera adecuada.

## POSIBLES INDICADORES

nº de boletines, comunicados, charlas realizadas en la organización.

% de personas de la plantilla que asisten o consultan los boletines, comunicados, charlas realizados en la organización.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre comunicación, información, transparencia...



## SUB-EJES

### B) ORGANIZACIÓN

*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.*

## ÁMBITOS

### 3) MODELO ORGANIZATIVO PARTICIPATIVO

## ORIENTACIONES

La organización dispone de un modelo organizativo que fomenta la cooperación entre las personas de los diferentes procesos, departamentos, áreas... mediante equipos de mejora, equipos de proyecto.

La organización dispone de sistemas de participación de las personas mediante ideas, quejas y sugerencias, propuestas de innovación, etc.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre posibilidades de participación en equipos de mejora o equipos de proyecto, nuevos proyectos, actividades RSE...

% de personas que participan en equipos de mejora o equipos de proyecto.

Nº y % de personas que aportan ideas, quejas y sugerencias, propuestas de innovación...



## SUB-EJES

### C) FORMACIÓN

*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.*

## ÁMBITOS

### 4) COMPETENCIAS

## ORIENTACIONES

La organización tiene identificadas las competencias existentes y necesarias de las personas de la organización (técnicas, de gestión, de liderazgo, habilidades sociales...)

## POSIBLES INDICADORES

Mapa de competencias existentes y necesarias.

Horas anuales de formación o desarrollo de competencias.

(referencia una semana / persona / año para un 80% de la plantilla).



## SUB-EJES

### C) FORMACIÓN

*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.*

## ÁMBITOS

### 5) DESARROLLO PROFESIONAL

## ORIENTACIONES

La organización dispone de un plan de desarrollo profesional, plan formativo o de desarrollo de competencias de las personas que regula los objetivos, la dotación de recursos, las personas responsables y su seguimiento.

## POSIBLES INDICADORES

% personas con plan de desarrollo profesional.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre formación, competencias de desarrollo profesional...





## SUB-EJES

### D) RETRIBUCIÓN

*Impulsar políticas retributivas que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.*

## ÁMBITOS

### 6) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA

## ORIENTACIONES

La organización dispone de una política retributiva clara y equitativa que favorezca la cohesión en la plantilla.

La organización dispone de un sistema retributivo que regula los abanicos salariales, los procesos de evaluación y facilita el acceso a la información sobre la realidad retributiva de manera segmentada.

La organización dispone de un sistema retributivo que aplica una política de no diferenciación por género en el que analiza si hubiese brecha salarial en la organización y otras desigualdades y, desarrolla medidas para corregir posibles desequilibrios o inequidades.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre política retributiva segmentados por género, tipología de actividades...

Satisfacción con los procesos de evaluación del desempeño.

Abanico salarial: Proporción mayor/menor salario total (referencia 1: 6 en Pymes)

% de plantilla evaluada según sistema retributivo formalizado.

Estudios sobre brecha salarial por género.



## SUB-EJES

### D) RETRIBUCIÓN

*Impulsar políticas retributivas que no generen una gran desigualdad y favorezcan la cohesión social.*

## ÁMBITOS

### 7) COMPENSACIÓN TOTAL

## ORIENTACIONES

La organización gestiona el concepto de compensación total incluyendo salario, beneficios sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación... de manera segmentada por género, tipología de actividades...

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre salario, beneficios, sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación...

% de personas que utilizan los beneficios sociales, las medidas de flexibilidad y conciliación...





## SUB-EJES

### E) SATISFACCIÓN

*Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan.*

## ÁMBITOS

### 8) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

#### ORIENTACIONES

La organización dispone de un sistema de evaluación y mejora continua de la satisfacción y motivación de las personas.

#### POSIBLES INDICADORES

% de personas participando en el sistema de evaluación (encuesta, entrevistas...)

% de cumplimiento del plan de acción de la encuesta.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre utilidad del sistema de evaluación.





## SUB-EJES

### F) PROMOCIÓN INTERNA

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

## ÁMBITOS

### 9) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES

## ORIENTACIONES

La organización dispone de un sistema de selección de personas o de reparto de responsabilidades transparente, equitativo y adaptado a las necesidades de los diferentes perfiles necesarios para la organización.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre sistema de selección de personas.





## SUB-EJES

### F) PROMOCIÓN INTERNA

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

## ÁMBITOS

### 1o) PROMOCIÓN INTERNA

## ORIENTACIONES

La organización incorpora el criterio de promoción interna como un valor para estimular la trayectoria profesional de las personas en la organización.

## POSIBLES INDICADORES

% promociones cubiertas internamente.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre oportunidades de promoción interna o de trayectoria profesional.





## SUB-EJES

### G) IGUALDAD

*Avanzar hacia la igualdad salarial entre hombres y mujeres.*

## ÁMBITOS

### 11) IGUALDAD

## ORIENTACIONES

La organización dispone de sistemas que fomenten y garanticen la igualdad de oportunidades; en los procesos de selección, en el desarrollo profesional, en los salarios y otras compensaciones, en la participación, etc.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre oportunidades de desarrollo profesional, procesos de selección, salarios y otras compensaciones, participación, etc... segmentado por género o tipología de actividades...





## SUB-EJES

### H) CONCILIACIÓN

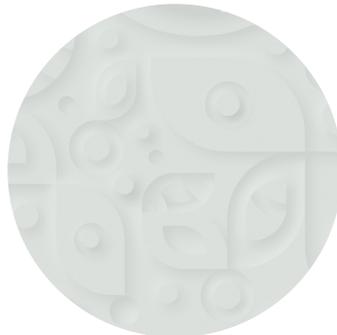
*Buscar fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar de todas y todos sin perjuicio del desarrollo empresarial.*

## ÁMBITOS

### 12) CONCILIACIÓN

## ORIENTACIONES

La organización dispone de medidas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y personal de las personas de la plantilla.



## POSIBLES INDICADORES

% de personas que utilizan mecanismos de conciliación segmentado por género: permisos por maternidad/paternidad, reducciones jornada, teletrabajo, etc.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre mecanismos de conciliación segmentado por género: permisos por maternidad/paternidad, reducciones jornada, teletrabajo, etc.

## EJE 2.

### PROYECTO COMPARTIDO



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



## SUB-EJES

### A) PROYECTO COMPARTIDO

#### ÁMBITOS

##### 1) ADHESIÓN Y COMPROMISO

#### ORIENTACIONES

La organización cuenta con mecanismos participativos en su proceso de gestión estratégica que regula el modo en el que se fijan los objetivos, así como los canales de su comunicación y seguimiento. Estos mecanismos los van revisando y mejorando para obtener de las personas más y mejores propuestas de acciones, así como para incrementar su adhesión y su compromiso con el proyecto común.

La organización mide y analiza el nivel de adhesión y de compromiso de las personas con las estrategias y las políticas aplicadas.

#### POSIBLES INDICADORES

Información que se proporciona a la representación de los trabajadores y a las personas sobre resultados y situación de la empresa, políticas, planes de acción, decisiones estratégicas.



## SUB-EJES

### A) PROYECTO COMPARTIDO

## ÁMBITOS

### 2) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA

## ORIENTACIONES

La Organización gestiona y dinamiza foros internos para: Trabajar elementos relacionados con la misión, visión y valores compartidos de la organización, Identificar tendencias de futuro para el negocio, realizar un diagnóstico compartido de la situación de la organización, etc.

## POSIBLES INDICADORES

Número de personas y perfiles profesionales que participan en su elaboración.

Grado de implicación de las personas en la elaboración de la estrategia de la empresa.

% de la plantilla que considera adecuada la estrategia de la organización.





## SUB-EJES

### B) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS

*Desarrollar estímulos equilibrados para accionistas y trabajadores de forma simultánea, con un objetivo conjunto para mejorar la rentabilidad sobre fondos propios y la retribución global para los trabajadores.*

## ÁMBITOS

### 3) GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS

## ORIENTACIONES

La organización contempla una gestión de los distintos grupos de interés y del reparto y equilibrio en la generación de valor para cada uno de ellos, especialmente respecto a los grupos de interés propiedad y personas.

## POSIBLES INDICADORES

Retribución y rentabilidad del capital.

Satisfacción propiedad.

Evolución de la retribución global de los trabajadores.

Satisfacción plantilla.





## SUB-EJES

### C) FONDOS PROPIOS

*Destinar al menos un 50% de los beneficios anuales a incrementar los Fondos Propios, y así facilitar inversión, desarrollo y sostenibilidad.*

## ÁMBITOS

### 4) FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN

## ORIENTACIONES

De cara a la sostenibilidad del proyecto, la organización establece objetivos de incremento de los fondos propios y su reinversión, favoreciendo la participación de las personas en la identificación de posibles inversiones.

## POSIBLES INDICADORES

Evolución de Fondos propios.

% de Fondos propios / activos totales.

% de Beneficios anuales reinvertidos.

Plan de inversiones.





## SUB-EJES

### D) I+D+i

*Destinar un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.*

## ÁMBITOS

### 5) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

## ORIENTACIONES

La organización dispone de un enfoque de Innovación alineado con su estrategia y que da respuesta a sus retos, facilitando la participación de las personas en su elaboración.

## POSIBLES INDICADORES

Existencia de una política de Innovación participativa.





## SUB-EJES

### D) I+D+i

*Destinar un porcentaje sobre ventas superior a la media del sector.*

## ÁMBITOS

### 6) INNOVACIÓN PARTICIPATIVA

## ORIENTACIONES

La organización da facilidades a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas, elaborar propuestas innovadoras aprovechando sus capacidades e intereses personales.

La organización establece entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.

La organización gestiona de forma sistemática los proyectos de innovación, dotándoles de los recursos necesarios.

## POSIBLES INDICADORES

Porcentaje de gasto en innovación.

Grado de satisfacción acerca de la posibilidad de disponer de tiempo y recursos para pensar, investigar y hacer propuestas;

Grado de satisfacción sobre los cauces establecidos para manifestar su creatividad, sobre el reconocimiento y recompensa a las personas que asumen riesgos e incertidumbres, etc.

Número de sugerencias o ideas aportadas frente a las llevadas a cabo.

Horas dedicadas a proyectos de innovación.



# EJE 3.

## PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN, RESULTADOS Y PROPIEDAD



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.



## SUB-EJES

### A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN

*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.*

## ÁMBITOS

### 1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN

#### ORIENTACIONES

La organización cuenta con mecanismos participativos en su proceso de despliegue de los objetivos, y su seguimiento.

La organización propicia la autonomía de las personas y toma medidas para empoderar a los equipos de trabajo. Avanza hacia una organización ágil, participativa, reduciendo los condicionantes y requerimientos jerárquicos.

La organización consulta sistemáticamente a la plantilla para conocer su satisfacción con su grado de autonomía al realizar sus funciones, y su capacidad de influencia en las decisiones inmediatas. Se esfuerza en implementar acciones de mejora así detectadas para aumentar la autonomía y capacidad de decisión.

La organización cuenta con mecanismos para contrastar y debatir con las personas las decisiones más relevantes y para conocer las opiniones sobre ellas del colectivo, y los aplica de una manera sistemática.

#### POSIBLES INDICADORES

% de la plantilla que cuenta con objetivos personales o de equipo derivados del despliegue de la estrategia.

Alcance en la organización del trabajo en equipo y por proyectos y % de personas involucradas. Carácter informativo o decisorio de las reuniones de trabajo.

Grado de satisfacción de las personas:

- con la participación, el trabajo en equipo, la autonomía en su puesto de trabajo, la participación en la toma de decisiones
- con los procesos de comunicación y la calidad y precisión de la información,
- con el efecto de la información ascendente y la implantación de acciones de mejora así detectadas.

Información que se proporciona a la representación de los trabajadores y a las personas sobre resultados y situación de la empresa, políticas, planes de acción, decisiones estratégicas.



## SUB-EJES

### B) PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS

*Incorporar a representante/s de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa, recomendando evitar la presencia simultánea de esos mismos representantes en el Comité de Empresa.*

*Estudiar el desarrollo de un Órgano de mediación para la resolución de conflictos internos, susceptible de ampliarse a conflictos con proveedores, clientes, medioambientales,...*

## ÁMBITOS

### 2) ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL

#### ORIENTACIONES

La organización cuenta con órganos estables de debate y toma de decisión en los que participan representantes de los trabajadores: Consejo de Dirección, Consejo Rector, Consejo Social, Comité de Empresa, Comité de SSL, Comisión de Igualdad, Comité Anticorrupción, Comité de Acoso y Mediación, etc.

La composición de los órganos y su funcionamiento son objeto de análisis periódico para incorporar mejoras en los mismos.

#### POSIBLES INDICADORES

Número de órganos de decisión con participación de los trabajadores.

% de la plantilla que participa en algún órgano de decisión.

Grado de satisfacción con la participación en los órganos.

Grado de utilización de los órganos establecidos.





## SUB-EJES

### B) PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS

*Incorporar a representante/s de los trabajadores en los máximos órganos de decisión y/o control de la empresa, recomendando evitar la presencia simultánea de esos mismos representantes en el Comité de Empresa.*

*Estudiar el desarrollo de un Órgano de mediación para la resolución de conflictos internos, susceptible de ampliarse a conflictos con proveedores, clientes, medioambientales,...*

## ÁMBITOS

### 3) COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS

#### ORIENTACIONES

La organización forma y desarrolla a las personas que integra en sus Comités, buscando que estos avancen hacia un funcionamiento cada vez más consensuado.

Además de los órganos estables, la organización cuenta con otros Comités y órganos y prácticas participativas voluntarios, como Equipos de Reflexión Estratégica, Equipos de proceso, Grupos de Mejora, Comisión de Euskera, Comité de Medio Ambiente, Equipos de Innovación, o Comité Ético, buscando incrementar la participación, la adhesión y la innovación.

#### POSIBLES INDICADORES

Personas que han recibido formación específica para participar en los órganos de decisión.

Valoración por todas las partes de la eficacia de los órganos compartidos por trabajadores y dirección

Personas participantes en procesos innovadores y número de ideas creativas e innovadoras captadas.



## SUB-EJES

### C) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

*Establecer sistemáticas que propicien la participación de las personas en los resultados de la empresa.*

## ÁMBITOS

### 4) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

## ORIENTACIONES

La organización considera que la participación en los resultados es conveniente para incrementar el compromiso de las personas con los objetivos de la empresa. Para ello desarrolla protocolos y reglas de reparto que priorizan la reinversión de los resultados y el equilibrio en la retribución de los propietarios y los trabajadores y trabajadoras.

La política retributiva de la organización contempla una retribución variable en base a los resultados, susceptible de alcanzar a la totalidad de la plantilla.

## POSIBLES INDICADORES

Existencia de sistemas, protocolos y objetivos para la participación en los resultados.

% de resultados de la organización que se reparte en la plantilla.

% de las personas de la plantilla que participan de los resultados de la empresa.

% de la plantilla que participa en un sistema de retribución variable según los resultados.





## SUB-EJES

### C) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

*Establecer sistemáticas que propicien la participación de las personas en los resultados de la empresa.*

## ÁMBITOS

### 5) PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS

## ORIENTACIONES

La organización considera importante que los trabajadores puedan definir el destino de parte de los resultados de la empresa, y el destino de lo que se reinvierte en la empresa.

## POSIBLES INDICADORES

% de los resultados que se reinvierten en la empresa que se concretan a propuesta de las trabajadoras.





## SUB-EJES

### D) PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL

*Posibilitar el acceso colectivo a la participación en el capital de la empresa.*

*Apoyar, por parte de la empresa, la participación en el capital de los trabajadores.*

## ÁMBITOS

### 6) PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL

## ORIENTACIONES

La organización considera que la participación de las personas en la propiedad es una oportunidad para progresar en la cohesión e implicación de las personas en el proyecto empresarial.

Toma iniciativas para incorporarla en su cultura corporativa e irla desarrollando en sus prácticas empresariales.

La organización desarrolla soluciones para poner en práctica y extender la participación de las personas en la propiedad, regulándola, facilitándola y teniendo en cuenta la necesidad de garantizar la eficacia de la gobernanza de la sociedad.

## POSIBLES INDICADORES

Fórmulas de participación de los trabajadores en la propiedad (aportaciones de los trabajadores voluntarias, aportaciones de la empresa en la negociación colectiva, fórmulas a plazos, ...)

% de la plantilla que participa en la propiedad.

% del capital en poder de los trabajadores.

## EJE 4.

### IMPACTO SOCIAL



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



## SUB-EJES

### A) IMPACTO SOCIAL

#### ÁMBITOS

##### 1) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO

#### ORIENTACIONES

La organización dispone de un enfoque sobre su implicación en acciones de impacto social en el que han participado las personas de la plantilla.

La organización favorece que las personas de la plantilla participen en acciones de impacto social.

#### POSIBLES INDICADORES

Enfoque de la organización sobre acciones de impacto social por parte de la organización.

Resultados de encuesta a la sociedad como organización socialmente responsable.

% de personas de la plantilla que participan en acciones de impacto social existentes en la organización.





## SUB-EJES

### B) HONESTIDAD FISCAL

*Evitar el fraude y la elusión fiscal, así como la utilización de paraísos fiscales para evitar la merma de los recursos públicos.*

## ÁMBITOS

### 2) BUEN GOBIERNO

## ORIENTACIONES

La organización analiza e informa interna y externamente sobre denuncias y discrepancias con los Organismos públicos.

La empresa cuenta con mecanismos que garantizan un cumplimiento riguroso de la legislación, especialmente los aspectos medioambientales, laborales y fiscales.

La organización aplica sistemas de Compliance y buen gobierno orientados a la participación de los trabajadores en evitar fraudes y corrupciones, participando en canales y mecanismos organizados.

## POSIBLES INDICADORES

Número de infracciones y/o sanciones.

Mecanismos de control y canales de denuncia disponibles.

Número de participantes en los mecanismos.

Grado de utilización de los mecanismos.



## SUB-EJES

### C) INTEGRACIÓN LABORAL

*Participar en la reflexión, evaluación e implementación de las políticas sociales para la integración laboral de los trabajadores menos cualificados, que pueden quedar "excluidos" en los procesos productivos.*

## ÁMBITOS

### 3) INTEGRACIÓN LABORAL

## ORIENTACIONES

La organización cuenta con una política de integración laboral en la que han participado los trabajadores.

La organización cuenta con planes de integración laboral para evitar la exclusión de las personas en cuyo desarrollo participan los trabajadores.

## POSIBLES INDICADORES

% de trabajadores con problemas de discapacidad.

% de trabajadores en riesgo de exclusión.

Iniciativas tomadas para favorecer la integración laboral.

Satisfacción de las organizaciones con las que se colabora en programas de inclusión de personas en el mercado labor.



## SUB-EJES

### D) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO

*Colaborar con los Órganos públicos para la adecuación permanente de la FP, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas.*

## ÁMBITOS

### 4) PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS

## ORIENTACIONES

La organización dispone de una política de colaboración con organismos públicos y privados, centros de investigación, centros formativos, etc., que posibilita la incorporación de personas en prácticas, becas, proyectos, etc.

Los trabajadores participan en la definición de la política de colaboración y/o en su desarrollo.

## POSIBLES INDICADORES

Número de personas haciendo prácticas en la organización.

% de personas que se incorporan a la organización después de las prácticas, becas...

Satisfacción de las personas que hacen prácticas o períodos de beca en la organización.

Satisfacción de las organizaciones con las que se colabora en programas de prácticas.





## SUB-EJES

### E) CONTRIBUCIÓN A PROBLEMAS SOCIALES

*Destinar un porcentaje de los beneficios de la empresa a contribuir a la solución de problemas sociales.*

## ÁMBITOS

### 5) PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

## ORIENTACIONES

La empresa aplica una política de colaboración con el entorno en cuya definición e implementación participan las personas.

## POSIBLES INDICADORES

Número y % de personas que participan en actividades de colaboración con el entorno.

% de resultados destinados a actividades de colaboración con el entorno (referencia entre 1 y 3%).

Número de actividades realizadas dentro del compromiso con el entorno social.

Grado de satisfacción del entorno social con respecto a la empresa y su compromiso con el entorno social.





## SUB-EJES

### F) INTRAEMPREDIMIENTO

*Favorecer el intraemprendimiento y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales entre sus profesionales para promover nuevos proyectos generadores de riqueza y empleo.*

## ÁMBITOS

### 6) INTRAEMPREDIMIENTO

## ORIENTACIONES

La organización fomenta la participación de las personas en proyectos innovadores que pudieran dar lugar a nuevas líneas de negocio o empresas.

## POSIBLES INDICADORES

Recursos dedicados al emprendimiento.

Número de proyectos y/o iniciativas propuestas.

Número de proyectos de intraemprendimiento desarrollados.

Ingresos de los proyectos de intraemprendimiento.



## MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

### RESUMEN

### DESARROLLO DE ÁMBITOS, ORIENTACIONES Y POSIBLES INDICADORES

EJES	SUB-EJES	ÁMBITOS
 <p><b>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA</b></p>	A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo y valores</li> <li>Comunicación</li> </ol>
	B) ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Modelo organizativo participativo</li> </ol>
	C) FORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Competencias</li> <li>Desarrollo profesional</li> </ol>
	D) RETRIBUCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Política retributiva equitativa</li> <li>Compensación total</li> </ol>
	E) SATISFACCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de evaluación de satisfacción y motivación</li> </ol>
	F) PROMOCIÓN INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selección y reparto de responsabilidades</li> <li>Promoción interna</li> </ol>
	G) IGUALDAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>Igualdad</li> </ol>
	H) CONCILIACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conciliación</li> </ol>
 <p><b>EJE 2. PROYECTO COMPARTIDO</b></p>	A) PROYECTO COMPARTIDO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adhesión y compromiso</li> <li>Participación en la estrategia</li> </ol>
	B) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión equilibrada de grupos de interés</li> </ol>
	C) FONDOS PROPIOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fondos propios y reinversión</li> </ol>
	D) I+D+i	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de innovación</li> <li>Innovación participativa</li> </ol>

EJES	SUB-EJES	ÁMBITOS
 <p><b>EJE 3. PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN, RESULTADOS Y PROPIEDAD</b></p>	A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Despliegue de objetivos y autonomía de gestión</li> </ol>
	B) PARTICIPACIÓN EN ORGANOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organos de decisión y control</li> <li>Comités y prácticas participativas</li> </ol>
	C) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación en resultados</li> <li>Participación en el destino de los resultados</li> </ol>
	D) PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación en el capital</li> </ol>
 <p><b>EJE 4. IMPACTO SOCIAL</b></p>	A) IMPACTO SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Implicación con el entorno</li> </ol>
	B) HONESTIDAD FISCAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Buen gobierno</li> </ol>
	C) INTEGRACIÓN LABORAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Integración laboral</li> </ol>
	D) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planes de prácticas, becas</li> </ol>
	E) CONTRIBUCIÓN A PROBLEMAS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación de las personas en el impacto social de la organización</li> </ol>
	F) INTRAEMPREDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Intraemprendimiento</li> </ol>

# FORMATO EVALUACIÓN

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			A M B	1	2	3	4	5	6	7	
 <p><b>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA.</b></p> <p>Desarrollar prácticas prácticas de gestión y de cultura de empresa, basándolas en la confianza, transparencia y cooperación, para su competitividad y sostenibilidad.</p>	1.	LIDERAZGO Y VALORES									
	2.	COMUNICACIÓN									
	3.	MODELO ORGANIZATIVO PARTICIPATIVO									
	4.	COMPETENCIAS									
	5.	DESARROLLO PROFESIONAL									
	6.	POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA									
	7.	COMPENSACIÓN TOTAL									
	8.	SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN									
	9.	SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES									
	10.	PROMOCIÓN INTERNA									
	11.	IGUALDAD									
	12.	CONCILIACIÓN									

PR - PRIORIDAD. TRES NIVELES: A - ALTO; M - MEDIO; B - BAJO  
NIVELES: B- BÁSICO; I- INTERMEDIO; D-DESARROLLADO; A-AVANZADO

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			R	1	2	3	4	5	6	7	
 <p><b>EJE 2. PROYECTO COMPARTIDO.</b></p> <p>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.</p>	1. ADHESIÓN Y COMPROMISO										
	2. PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA										
	3. GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS										
	4. FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN										
	5. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN										
	6. INNOVACIÓN PARTICIPATIVA										

# FORMATO EVALUACIÓN

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			A M B	1	2	3	4	5	6	7	
 <p><b>EJE 3. PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN, RESULTADOS Y PROPIEDAD.</b></p> <p>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.</p>	1.	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN									
	2.	ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL									
	3.	COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS									
	4.	PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS									
	5.	PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS									
	6.	PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL									

PR - PRIORIDAD. TRES NIVELES: **A** - ALTO; **M** - MEDIO; **B** - BAJO  
NIVELES: **B**- BÁSICO; **I**- INTERMEDIO; **D**-DESARROLLADO; **A**-AVANZADO

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	AREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			R	1	2	3	4	5	6	7	
 <p><b>EJE 4. IMPACTO SOCIAL.</b></p> <p>Preocupación por el impacto social de las actuaciones empresariales e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.</p>	1.	IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO									
	2.	BUEN GOBIERNO									
	3.	INTEGRACIÓN LABORAL									
	4.	PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS									
	5.	PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN									
	6.	INTRAEMPREDIMIENTO									

UNA INICIATIVA DE:

ARIZMENDIARRIETA  
KRISTAU FUNDAZIOA



CON LA COLABORACIÓN DE:

