

MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

INTERNACIONAL

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



ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

BORRADOR SUJETO A CAMBIOS
CONFIDENCIAL

La Fundación Arizmendiarrieta y la Fundación Pablo VI agradecen la labor experta y desinteresada realizada por un equipo de personas de distintas sensibilidades políticas, empresariales y sindicales, realizada sobre la base de sendos acuerdos tomados por unanimidad en los Parlamentos navarro y vasco y de otro Seminario organizado por la Fundación Arizmendiarrieta con una veintena de personas directivas, empresarias y consultores de empresa en el País Vasco en el año 2020.

El trabajo persigue adaptar el Modelo inclusivo participativo de empresa, aprobado inicialmente por los citados Parlamentos, para su presentación al Consejo Económico y Social español y a UNIAPAC, institución internacional que agrupa a empresarios y directivos cristianos de 43 países.

Por otra parte, el documento actual se ha completado con aportaciones del trabajo denominado Modelo inclusivo participativo de empresa. Ámbitos, Orientaciones y Posibles Indicadores 2021, realizado, a su vez, por el siguiente Equipo de trabajo:

Jon Aldazabal

(Mondragon Unibertsitatea)

Jon Emaldi

(Fundación Arizmendiarrieta) Coordinador

José Miguel Erdozain

(Fundación Arizmendiarrieta)

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 trabajo recoge los ámbitos de actuación, las orientaciones y los indicadores de seguimiento para la implementación del Modelo Inclusivo Participativo de Empresa.

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. PROYECTO COMPARTIDO

1) GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS	6
2) FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN	7
3) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	8
4) INNOVACIÓN PARTICIPATIVA	9



EJE 2. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA

1) LIDERAZGO Y VALORES	11
2) COMUNICACIÓN	12
3) MODELO ORGANIZATIVO PARTICIPATIVO	13
4) COMPETENCIAS	14
5) DESARROLLO PROFESIONAL	15
6) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA	16
7) COMPENSACIÓN TOTAL	17
8) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	18
9) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES	19
10) PROMOCIÓN INTERNA	20
11) IGUALDAD	21
12) CONCILIACIÓN	22



EJE 3. SUPERACION DE LA CONFRONTACIÓN Y ACUERDO SOBRE PROYECTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA PARTICIPACION EN GESTIÓN Y RESULTADOS

1) COMUNICACIÓN	24
2) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN	25
3) COMISIONES DE VIGILANCIA Y CONTROL	26
4) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	27



EJE 4. IMPACTO SOCIAL

1) BUEN GOBIERNO	29
2) INTEGRACIÓN LABORAL	30
3) PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS	31
4) PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	32
5) INTRAEMPREDIMIENTO	33

EJE 1.

PROYECTO COMPARTIDO



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.



SUB-EJES

A) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS

Plantear objetivos anuales que evidencien las ventajas del nuevo modelo, mejorando a la vez la rentabilidad para los accionistas y la retribución global para los trabajadores.

ÁMBITOS

1) 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

B) FONDOS PROPIOS

Destinar un porcentaje significativo de los beneficios de la empresa a la mejora de su solvencia.

ÁMBITOS

2) 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

C) I+D+i

Incrementar el porcentaje de los ingresos por ventas destinados a financiar actividades de I+D+i, cuando los resultados lo permitan.

ÁMBITOS

3) 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

C) I+D+i

Incrementar el porcentaje de los ingresos por ventas destinados a financiar actividades de I+D+i, cuando los resultados lo permitan.

ÁMBITOS

4) 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;

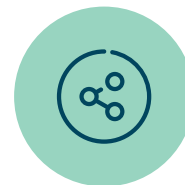
Grado de satisfacción sobre los cauces establecidos para manifestar su creatividad, sobre el reconocimiento y recompensa a las personas que asumen riesgos e incertidumbres, etc.

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

Horas dedicadas a proyectos de innovación.

EJE 2.

GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA



Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, en la que la transparencia en la información, la colaboración y la confianza entre todos sus miembros sean las columnas principales del proyecto, en aras de una mayor 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, a través de sus representantes, sobre las variables y políticas más importantes de la empresa salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales.

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, a través de sus representantes, sobre las variables y políticas más importantes de la empresa salvando aquellas que pudieran ser estrictamente confidenciales.

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 de gestión organizativo y participativo, que fomente la participación de los trabajadores aportando sus conocimientos y experiencia en la mejora del proceso productivo y que impulse la innovación y la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

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.



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, desarrollo profesional...





SUB-EJES

D) RETRIBUCIÓN

Impulsar políticas retributivas que 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.

% de plantilla evaluada según sistema retributivo formalizado.

Estudios sobre brecha salarial por género.



SUB-EJES

D) RETRIBUCIÓN

Impulsar políticas retributivas que 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 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 3.

SUPERACION DE LA CONFRONTACIÓN Y ACUERDO SOBRE PROYECTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA PARTICIPACION EN GESTIÓN Y RESULTADOS



Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la creación de un clima de confianza y acuerdo sobre el proyecto empresarial que permita la progresiva participación de los trabajadores en los procesos de gestión y, si las circunstancias lo permiten, una participación en los resultados.



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. Incluiría información a la RLT de la marcha de la empresa, sus resultados y los proyectos más importantes, consultando y valorando sus opiniones y sugerencias.

ÁMBITOS

1) 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

A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN

Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Incluirá información a la RLT de la marcha de la empresa, sus resultados y los proyectos más importantes, consultando y valorando sus opiniones y sugerencias.

ÁMBITOS

2) 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 ORGANOS

Estudiar cuando el nuevo modelo haya avanzado suficientemente y haya un proyecto común para el desarrollo del mismo, la creación de comisiones de vigilancia y control con representación de los trabajadores.

ÁMBITOS

3) COMISIONES DE VIGILANCIA Y CONTROL

ORIENTACIONES

La organización cuenta con órganos estables de debate y toma de decisión en los que participan representantes de los trabajadores: Comités específicos para asuntos de interés común,...

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 Comisiones con participación de los trabajadores.

% de la plantilla que participa en alguna Comisión.

Grado de satisfacción con la participación en las Comisiones.

Grado de utilización de las Comisiones establecidas.



SUB-EJES

C) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

Establecer de forma progresiva fórmulas de participación con carácter variable de los trabajadores en los resultados, teniendo en cuenta la problemática a corto y largo plazo 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.



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) HONESTIDAD FISCAL

Mantener una política de honestidad fiscal, sin incurrir en el fraude y en la elusión fiscal y sin la utilización de paraísos fiscales.

ÁMBITOS

1) 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

B) INTEGRACIÓN LABORAL

Participar en la reflexión, evaluación y, si cabe, implementación de las políticas sociales dirigidas a la integración laboral de los trabajadores menos cualificados.

ÁMBITOS

2) 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 evitar favorecer la integración laboral.

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



SUB-EJES

C) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO

Colaborar con las Administraciones Públicas correspondientes para la adecuación permanente de la FP, la formación continua y la formación universitaria a las necesidades de las empresas.

ÁMBITOS

3) 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

D) CONTRIBUCIÓN A PROBLEMAS SOCIALES

Dedicar un porcentaje de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social, valorando la implicación de los trabajadores en los distintos proyectos.

ÁMBITOS

4) 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.

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

E) INTRAEMPREDIMIENTO

Favorecer el intraemprendimiento y una cultura interna que estimule vocaciones empresariales entre los profesionales y directivos de la empresa.



ÁMBITOS

5) 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
 EJE 1. PROYECTO COMPARTIDO	A) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS	1. Gestión equilibrada de grupos de interés
	B) FONDOS PROPIOS	2. Fondos propios y reinversión
	C) I+D+i	3. Estrategia de innovación 4. Innovación participativa
 EJE 2. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA	A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	1. Liderazgo y valores 2. Comunicación
	B) ORGANIZACIÓN	3. Modelo organizativo participativo
	C) FORMACIÓN	4. Competencias 5. Desarrollo profesional
	D) RETRIBUCIÓN	6. Política retributiva equitativa 7. Compensación total
	E) SATISFACCIÓN	8. Sistemas de evaluación de satisfacción y motivación
	F) PROMOCIÓN INTERNA	9. Selección y reparto de responsabilidades 10. Promoción interna
	G) IGUALDAD	11. Igualdad
	H) CONCILIACIÓN	12. Conciliación

EJES	SUB-EJES	ÁMBITOS
 EJE 3. SUPERACION DE LA CONFRONTACIÓN Y ACUERDO SOBRE PROYECTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA PARTICIPACION EN GESTIÓN Y RESULTADOS	A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	1. Comunicación
	B) PARTICIPACIÓN EN ORGANOS	2. Despliegue de objetivos y autonomía de gestión
	C) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	3. Comisiones de vigilancia y control 4. Participación en resultados
 EJE 4. IMPACTO SOCIAL	A) HONESTIDAD FISCAL	1. Buen gobierno
	B) INTEGRACIÓN LABORAL	2. Integración laboral
	C) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO	3. Planes de prácticas, becas
	D) CONTRIBUCIÓN A PROBLEMAS SOCIALES	4. Participación de las personas en el impacto social de la organización
	E) INTRAEMPREDIMIENTO	5. Intraemprendimiento

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P R	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			A M B	1	2	3	4	5	6	7	
 EJE 1. PROYECTO COMPARTIDO. 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.	1. GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS										
	2. FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN										
	3. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN										
	4. INNOVACIÓN PARTICIPATIVA										

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P R	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			A M B	1	2	3	4	5	6	7	
 EJE 2. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA. Modificar las prácticas de gestión y la cultura de empresa, en la que la transparencia en la información, la colaboración y la confianza entre todos sus miembros sean las columnas principales del proyecto, en aras de una mayor competitividad y sostenibilidad.	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										

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P R	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			A M B	1	2	3	4	5	6	7	
 EJE 3. SUPERACION DE LA CONFRONTACIÓN Y ACUERDO SOBRE PROYECTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA PARTICIPACION EN GESTIÓN Y RESULTADOS. Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la creación de un clima de confianza y acuerdo sobre el proyecto empresarial que permita la progresiva participación de los trabajadores en los procesos de gestión y, si las circunstancias lo permiten, una participación en los resultados.	1. COMUNICACIÓN										
	2. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN										
	3. COMISIONES DE VIGILANCIA Y CONTROL										
	4. PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS										

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

ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

