

MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

DIRECTIVOS

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



ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

DOCUMENTO
ELABORADO SOBRE
LA BASE DEL TRABAJO
DENOMINADO *MODELO
INCLUSIVO PARTICIPATIVO
DE EMPRESA. ÁMBITOS,
ORIENTACIONES Y
POSIBLES INDICADORES
2021*, REALIZADO POR
EL SIGUIENTE EQUIPO
DE TRABAJO:

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



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**. Directivos, que es el resultado de la adaptación de la Proposición no de ley aprobada por unanimidad en los Parlamentos navarro y vasco en el año 2018 realizada en un Seminario organizado por la **Fundación Arizmendiarrieta y Bilbao Metròpoli 30** en el que participaron empresarios, directivos y consultores de empresa del País Vasco.*

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) COMPETENCIAS	8
4) DESARROLLO PROFESIONAL	9
5) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA	10
6) COMPENSACIÓN TOTAL	11
7) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	12
8) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES	13
9) PROMOCIÓN INTERNA	14
10) IGUALDAD	15
11) CONCILIACIÓN	16



EJE 2. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS

1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN	18
2) COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS	19
3) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	20
4) PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS	21



EJE 3. PROYECTO COMPARTIDO

1) ADHESIÓN Y COMPROMISO	23
2) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA	24
3) GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS	25
4) FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN	26
5) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	27
6) INNOVACIÓN PARTICIPATIVA	28



EJE 4. IMPACTO SOCIAL

1) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO	30
2) BUEN GOBIERNO	31
3) INTEGRACIÓN LABORAL	32
4) PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS	33
5) PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	34
6) INTRAEMPRENDIMIENTO	35

EJE 1.

GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA



Una cultura de cooperación,
corresponsabilidad
y preocupación por las
personas.



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) 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

3) 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 el 80% de la plantilla).





SUB-EJES

B) 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) 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

C) RETRIBUCIÓN

Impulsar políticas retributivas que favorezcan la cohesión social.

ÁMBITOS

5) 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

C) RETRIBUCIÓN

Impulsar políticas retributivas que favorezcan la cohesión social.

ÁMBITOS

6) 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

D) SATISFACCIÓN

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

ÁMBITOS

7) 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

E) 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

8) 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

E) 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) 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

F) IGUALDAD

Eliminación de la brecha salarial de género.

ÁMBITOS

1o) 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

G) CONCILIACIÓN

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

ÁMBITOS

11) 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.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS



Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados.



SUB-EJES

A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN

Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados.

Incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes.

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

A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN

Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados.

Incluiría consultar con los representantes de los trabajadores las decisiones más relevantes.

ÁMBITOS

2) 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

B) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

Estudiar el compromiso de repartir un % de sus resultados entre todos los componentes de la plantilla.

ÁMBITOS

3) 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

B) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

Estudiar el compromiso de repartir un % de sus resultados entre todos los componentes de la plantilla.

ÁMBITOS

4) 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.



EJE 3.

PROYECTO COMPARTIDO



La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.



SUB-EJES

A) PROYECTO COMPARTIDO

Priorizar estrategias de crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo.

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

Priorizar estrategias de crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo.

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

Plantear objetivos anuales que tangibilicen las ventajas del nuevo modelo, mejorando a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para los accionistas 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.

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 a actividades de I+D y formación 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 a actividades de I+D y formación 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 4.

IMPACTO SOCIAL



Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta.



SUB-EJES

A) IMPACTO SOCIAL

Respetar y cumplir rigurosamente la legislación, especialmente la laboral y medioambiental.

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

Mantener una política de honestidad fiscal, evitando el fraude y la utilización de paraísos fiscales.

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 y, si cabe, implementación de las políticas sociales dirigidas a la integración laboral de los trabajadores.

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 laboral.



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

Dedicar un porcentaje del 1% - 3% de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social.

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 1% - 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

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	EJES	SUB-EJES	ÁMBITOS
 <p>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA</p>	A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo y valores Comunicación 	 <p>EJE 3. PROYECTO COMPARTIDO</p>	A) PROYECTO COMPARTIDO	<ol style="list-style-type: none"> Adhesión y compromiso Participación en la estrategia
	B) FORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Competencias Desarrollo profesional 		B) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS	<ol style="list-style-type: none"> Gestión equilibrada de grupos de interés
	C) RETRIBUCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Política retributiva equitativa Compensación total 		C) FONDOS PROPIOS	<ol style="list-style-type: none"> Fondos propios y reinversión
	D) SATISFACCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Sistemas de evaluación de satisfacción y motivación 		D) I+D+I	<ol style="list-style-type: none"> Estrategia de innovación Innovación participativa
	E) PROMOCIÓN INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> Selección y reparto de responsabilidades Promoción interna 	A) IMPACTO SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> Implicación con el entorno 	
	F) IGUALDAD	<ol style="list-style-type: none"> Igualdad 	B) HONESTIDAD FISCAL	<ol style="list-style-type: none"> Buen gobierno 	
	G) CONCILIACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Conciliación 	C) INTEGRACIÓN LABORAL	<ol style="list-style-type: none"> Integración laboral 	
 <p>EJE 2. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS</p>	A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Despliegue de objetivos y autonomía de gestión Comités y prácticas participativas 	 <p>EJE 4. IMPACTO SOCIAL</p>	D) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO	<ol style="list-style-type: none"> Planes de prácticas, becas
	B) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> Participación en resultados Participación en el destino de los resultados 		E) CONTRIBUCIÓN A PROBLEMAS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> Participación de las personas en el impacto social de la organización
				F) INTRAEMPREDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> Intraemprendimiento

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>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA.</p> <p>Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas.</p>	1. LIDERAZGO Y VALORES										
	2. COMUNICACIÓN										
	3. COMPETENCIAS										
	4. DESARROLLO PROFESIONAL										
	5. POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA										
	6. COMPENSACIÓN TOTAL										
	7. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN										
	8. SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES										
	9. PROMOCIÓN INTERNA										
	10. IGUALDAD										
	11. CONCILIACIÓN										

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			A M B	1	2	3	4	5	6	7	
 <p>EJE 2. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS.</p> <p>Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de los trabajadores en la gestión y/o en los resultados.</p>	1.	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN									
	2.	COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS									
	3.	PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS									
	4.	PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS									

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>EJE 3. PROTECTO COMPARTIDO.</p> <p>La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.</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										

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>EJE 4. IMPACTO SOCIAL.</p> <p>Tener en cuenta las necesidades de la comunidad en la que se asienta.</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.	INTRAEMPRENDIMIENTO									

NOTAS

NOTAS

NOTAS

UNA INICIATIVA DE:



ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

CON LA COLABORACIÓN DE:

araba  álava
foru aldundia diputación foral



Ayuntamiento
de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko
Udala