

## El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa que propugna la Fundación Arizmendiarieta promueve distintos valores para impulsar al trabajador

↳ **Eunate F. Domínguez**

**VITORIA** – Juan Manuel Sinde es ingeniero industrial y durante su dilatada vida laboral ha desarrollado la práctica totalidad de su carrera profesional en puestos directivos de Laboral Kutxa, del Grupo Mondragon. Ha sido, además, miembro de la Comisión Permanente de la Corporación Mondragon y miembro de distintos consejos de administración en representación de dicha entidad financiera. Actualmente es el presidente de la Fundación Arizmendiarieta, que ha puesto en marcha el proyecto MIPE (Modelo Inclusivo Participativo de Empresa) que pretende cambiar el concepto actual de las relaciones laborales y apostar por un modelo más humanista con el trabajador. Junto a él, también impulsa el proyecto Santos Gil, licenciado en Derecho. A lo largo de su carrera profesional, ha sido director de personal en Forjas Alavesas, Duñaiturria y Estancona, Vinifica, Aceros Inoxidables Olarra y Sidenor. Tras su jubilación, inició labores de voluntariado social en Cáritas Diocesana de Vitoria, entidad en la que ejerció la dirección en el periodo 2011-2017 y en la que sigue desarrollando labores de asesoramiento dentro de su equipo jurídico. En 2016 pasó a ser miembro del equipo gestor de la Fundación Arizmendiarieta. Juntos trabajan en uno de los modelos laborales más ambiciosos vistos hasta el momento, también con eco y difusión a nivel internacional.

**¿Por qué o cómo nació la necesidad de cambiar el concepto actual de las relaciones laborales y apostar por un modelo que sea más cercano y humanista con el trabajador? ¿Qué valores pretende cambiar este modelo?**

–Santos Gil (SG) y Juan Manuel Sinde (JMS): Un grupo de profesionales con una larga experiencia en el Grupo Mondragon entendimos que las claves de su éxito estaban en los valores humanistas que el sacerdote don José María Arizmendiarieta había inculcado en las empresas que contribuyó a crear. El respeto a la igual dignidad de todas las personas, la prioridad de las necesidades del proyecto colectivo/bien común sobre los intereses particulares, la participación de los trabajadores en la gestión, los resultados y la propiedad, la solidaridad interna y con la comunidad han dado como resultado no solo empresas más humanas, sino también más competitivas en el que hoy es el principal grupo empresarial del País Vasco. Ello también era percibido por empresarios y sindicalistas con visión de futuro, ya que en ese marco las personas trabajadoras están más comprometidas con los objetivos de las empresas, porque se sienten respetadas, se ven con posibilidades de aportar no solo su esfuerzo físico,



## Juan Manuel Sinde – Santos Gil

FUNDACIÓN ARIZMENDIARRETA-PROYECTO MIPE

# “Una empresa que tiene una plantilla motivada acabará siendo más competitiva”

sino también sus conocimientos. Además, ven reconocidas sus aportaciones y encuentran posibilidades de promoción y desarrollo personal y profesional. Indudablemente, una empresa que cuenta con una plantilla motivada ganará en cohesión interna, en capacidad de innovación y, en definitiva, acabará siendo más competitiva.

**Este modelo despierta el interés de diversos agentes económicos y sociales, ¿cuáles son los objetivos principales del mismo y cómo se puede adaptar en el día a día de las empresas vascas?**

–JMS: El objetivo principal es buscar que la empresa base su competitividad en el desarrollo de las personas y su colaboración para un pro-

yecto común que beneficie a todos: accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores y administraciones públicas. De forma que pueda competir en el mercado internacional en base a calidad e innovación frente a competidores de otros países, a veces con salarios muy inferiores a los nuestros. Para su aplicación práctica en el día a día de la ges-

tion empresarial, hemos trabajado conjuntamente con personas de Euskalit y otras organizaciones para, partiendo de las decisiones adoptadas por unanimidad sobre este Modelo en los Parlamentos navarro, primero, y vasco, después, elaborar una guía con recomendaciones prácticas en los distintos ámbitos de gestión, con indicadores de seguimiento, y que vamos a ir publicando en los próximos días en las páginas de este periódico. También se puede conocer en su globalidad en nuestra página web: <https://arizmendiarietafundazioa.org/documentacion/publicaciones/mipe-directivos-desarrollo-de-ambitos-orientaciones-y-posibles-iindicadores>.

**¿Cómo pueden incorporarlo las empresas? ¿Está pensado para todas las empresas?**

–SG y JMS: Entendemos que el Modelo es más útil para empresas que tengan entre 30 y 500 trabajadores y para su aplicación se pueden valer de la guía citada, pero recomendamos que se apoyen también en los programas que tienen las asociaciones empresariales vascas o que cuenten con algunos asesores de confianza en los ámbitos que consideren prioritarios para su intervención. En cual-

quier caso, nosotros podemos recomendar algunos consultores, pero desde la Fundación Arizmendiarieta no entramos en ese nivel de implementación, ya que nuestra intervención en el proyecto es gratuita.

**Además, también trabajan para lograr que se mejoren las condiciones laborales de las personas empleadas. ¿Eso no dificulta la competitividad de las empresas?**

–SG: Creemos que el objetivo prioritario de las empresas no debería ser obtener los máximos beneficios a corto plazo, sino satisfacer de forma equilibrada a las personas de los distintos grupos de interés (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y a la comunidad), ya que ello redundará en unos mejores resultados recurrentes a largo plazo para todos. Por ello, tomando la plataforma de derechos del Estatuto de los Trabajadores como suelo, las empresas deberían garantizar unas condiciones laborales dignas, que permitan generar un clima de confianza, transparencia y cooperación, evitando así dinámicas de confrontación. Son múltiples las acciones a desarrollar en este ámbito de las relaciones laborales, tal como se recoge en el Modelo que

recientemente en el salario y es un error. Como ya advierten los psicólogos industriales, el salario insuficiente desmotiva y el salario suficiente no es motivante; es decir, lo consideran como un factor higienizante. Hay que contar con un salario emocional, que podríamos considerar que está integrado por un conjunto de factores culturales, algunos de los cuales están incorporados en el Modelo propuesto.

**También apuestan por la equidad salarial. Suena ambicioso, pero, ¿se podrá lograr esto en un futuro?**

–SG: No sé si es un objetivo ambicioso, pero cuando menos creemos que es importante que nadie se sienta desmotivado porque se sienta mal pagado. Aunque es difícil, hay que procurar evitar los agravios comparativos. En este sentido, en todo momento hemos de velar por la equidad externa, para que los salarios de la empresa no estén por debajo de la media de las empresas del sector. E, igualmente, es importante velar por la equidad interna, persiguiendo el principio de que todas las personas de la organización, hombres y mujeres, cobren igual por un trabajo de igual valor.

**¿Qué ejes se recogen en la guía que han editado para estos objetivos?**

–JMS: Como se puede conocer en el link antes señalado, los ejes del Modelo son los siguientes: en primer lugar, gestión y cultura de empresa, que incluye once ámbitos de gestión; en segundo lugar, la participación de los trabajadores en la gestión y en los resultados, con cuatro ámbitos en los que incidir; en tercer lugar, proyecto compartido, que abarca seis áreas de gestión; por último, el impacto social, con otras seis áreas gestión.

**¿En qué puede beneficiar fomentar la participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas? ¿Puede repercutir en algún aspecto negativo que formen parte activa en la toma de decisiones?**

–JMS: Es conocido que José Ignacio López de Arriortua llegó a ser vicepresidente mundial de General Motors siendo consecuente con un hecho evidente: la persona que mejor conoce las posibilidades de mejora del trabajo que está realizando es la que lo está haciendo todos los días y es necesario escucharle y tener en cuenta sus opiniones para aprovechar ese conocimiento. Años antes, Toyota entró en el mercado estadounidense fabricando coches que tenían la mitad de coste de producción que los de dicha General Motors, que descubrió que era la cultura de participación e implicación de los trabajadores la clave para obtener esa tremenda ventaja competitiva.

**El Modelo que proponen fue aprobado por unanimidad en 2018 en una proposición no de ley de cara a impulsarlo en las empresas, ¿qué pasos han dado desde entonces?**

–JMS: Estamos impulsando su conocimiento, habiendo realizado 141 presentaciones del mismo en diversos foros empresariales (54), universidades (31) y otros foros sociales y políticos (56). A destacar que 34 de los mismos lo han sido en el ámbito internacional, buscando que el

Modelo se prestigie en instituciones internacionales de todo tipo. En ese sentido merece la pena destacar que en el año 2022 hicimos presentaciones en foros relevantes de Bruselas, Asís e incluso en el Vaticano y este año ya tenemos fechas para hacerlas en una Comisión del Consejo Económico y Social Europeo, así como en el Parlamento europeo. Por otro lado, estamos realizando campañas de difusión en medios de comunicación y redes sociales, habiendo registrado sólo en el año 2022 más de 400.000 impactos a través de las mismas promocionando el Modelo... Por fin, este año estamos organizando por tercer año consecutivo el Premio Arizmendiarieta en la CAV y Navarra para distinguir a las empresas que destacan en la implementación de las recomendaciones del Modelo. En el caso de Álava se llama Premio Arizmendiarieta-Anitua y lo estamos organizando en colaboración con Egibide.

**¿Qué cambios creen que lograrán alcanzar en un futuro cercano?**

–SG: No nos hemos fijado objetivos

**“Las crisis no se superan deteriorando las condiciones laborales, sino trabajando de forma colaborativa”**

**“El conocimiento de este modelo sería un buen complemento a su formación dual. Muchos, asumirán responsabilidades de dirección”**

cuantitativos, solamente aspiramos a que el pensamiento arizmendiano y el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa vaya permeando poco a poco en las empresas y demás organizaciones, así como en el mundo educativo y entre las personas que tengan mayor capacidad de decisión para su implantación.

**¿Y lejano? También lo están presentando en Madrid, ¿qué pretenden con ello?**

–SG y JMS: En el Estado español estamos trabajando con los agentes económicos y sociales como paso previo para presentar propuestas de ámbito legislativo cuya competencia es exclusiva del Estado. Nuestro objetivo sería que el Modelo se concrete en algún instrumento legal, tanto a nivel del Estado español como, con carácter de recomendación, a nivel europeo. Pero ya sabemos que para ello tenemos que ser constantes. Y pacientes, ya que este tipo de procesos tienen sus propios ritmos.

**Por otro lado, pretenden dar a conocer al pensamiento de Arizmendiarieta al sector educativo de la Formación Profesional y en**

**general a todo el mundo educativo vasco, ¿cómo?**

–SG: Entendemos que es importante para los estudiantes de los últimos cursos conocer este Modelo, así como el pensamiento arizmendiano, porque el conocimiento de los aspectos humanos de las organizaciones, sus relaciones laborales, les facilitaría la integración en las empresas. El conocimiento de este Modelo sería un buen complemento a su formación dual. Muchos de ellos acabarán asumiendo responsabilidades de dirección e, indudablemente, estarán mucho mejor preparados para ejercerlas con el conocimiento de este Modelo y de los valores en los que se asienta. Para ello, tenemos la intención de desarrollar unas unidades didácticas especialmente enfocadas a esos alumnos de Formación Profesional y ponerlas al servicio de las escuelas del País Vasco.

**Lo que proponen requiere un cambio importante no solo en las empresas, sino también en el conjunto de la sociedad. Pero, humanizar el trabajo, ¿podría mejorar la economía?**

–SG y JMS: Por supuesto. Creemos que de la reciente crisis económica y de las medidas adoptadas para atacarla, así como de la pandemia del covid, hemos de sacar algunas lecciones. Entre otras, que las crisis no se superan deteriorando las condiciones laborales de las personas trabajadoras o desregulando las relaciones laborales, sino trabajando de forma colaborativa para defender los puestos de trabajo y la actividad productiva. En muchos casos, el abuso de la precariedad, de los contratos temporales o de la pérdida de poder adquisitivo de los salarios ha propiciado que mucho de nuestros jóvenes, tal vez los más preparados, hayan emigrado a otros lugares en busca de mejores condiciones de vida, lo que puede ser un hándicap para la mejora económica de nuestra sociedad. Si queremos atraer el talento de las personas más preparadas, tendremos que ofrecer puestos de trabajo atractivos para que los más capaces colaboren en el futuro de las empresas vascas, base de nuestra economía. Por otro lado, vemos que los países del centro y norte de Europa, en donde tienen una larga experiencia en un enfoque más humanista y colaborativo en las empresas, tienen un mayor nivel salarial, un menor paro...

**Para terminar, ¿prevén nuevos desarrollos del MIPE?**

–JMS: Estamos a punto de terminar una versión dirigida a empresas sin ánimo de lucro, pero que, en ocasiones, tienen importantes presupuestos y plantillas, entre otras. Nos referimos a hospitales, centros de investigación, escuelas de Formación Profesional... En base a dicho trabajo abordaremos posteriormente su adaptación a empresas del sector público, que tienen su particular problemática. En otro orden de cosas, queremos hacer una revisión general del Modelo incorporando una visión femenina, buscando incorporar a la mujer en la mejora del modelo, entendiendo que puede aportar una óptica complementaria y enriquecer el mismo. ●