

# MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

---

## NON PROFIT

**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 Emaldi (Fundación Arizmendiarieta).  
**Coordinador**

Joxemi Erdozain (Obispado de Bilbao).  
**Coordinador**

Eduardo Escobés (Fundación EDE).

José Emilio Lafuente (Caritas Gipuzkoa).

Ignacio Lekunberri (Mutualia).

Javier Mata (Bultz-lan).

Santos Gil (Caritas de Vitoria).

Jose Maria Ziarrusta (Obispado de Bilbao):

**Asimismo, en este trabajo se han recogido aportaciones de las siguientes personas con las que se han contrastado los borradores elaborados por el equipo de trabajo. Además de otras que han preferido que no las mencionemos:**

Juan Antonio Arrieta (Centro Formativo Otxarkoaga).

Ana Artetxe (Bultz-lan).

Begoña Besada (Hirekin).

Anal Elorz (FEKOOR).

Juan Luis Fuentes (IRSE-EBI).

Javier Gil (FEKOOR).

José Félix Gonzalo (consultor).

Javier Mariño (Claretenea).

Fco. Javier Oleaga (CRUZ ROJA).

Gabriel Otalora (analista).

Iñigo Ruiz (Nuevo Futuro).

Arantza Saenz de Ugarte (REAS).

Juan Angel San Vicente (Politeknika Txorierrri S. Coop.).

Fernando Sierra (Euskalit).

**Asimismo, otra fuente utilizada ha sido GIZAKUDE - Modelo de Gestión para Organizaciones Humanistas, elaborado en 2021 dentro del proyecto Etorkizuna Eraikiz de la Diputación Foral de Gipuzkoa.**

*A partir de la aprobación por unanimidad en los Parlamentos navarro y vasco en 2018 del **Modelo Inclusivo Participativo de empresa - MIPE**, la Fundación Arizmendiarrieta, con la colaboración de EUSKALIT, diseñó orientaciones, buenas prácticas, y posibles indicadores de seguimiento que sirvan como guía orientativa para la implantación de este modelo en las empresas de nuestro ámbito.*

*El objetivo es mejorar la competitividad de las empresas mediante la aplicación de valores y sistemas de gestión que favorecen la implicación de las personas y de este modo su mayor aportación. Aumentando así la innovación y el éxito empresarial, a la vez que la satisfacción de las personas trabajadoras y el valor social generado.*

**Las entidades non profit - empresas no lucrativas** actúan en distintos sectores y cuentan con numerosas particularidades respecto a las empresas convencionales que recomiendan adaptar este MIPE a sus características. Son organizaciones privadas, surgidas de iniciativas ciudadanas o sociales diversas, en las que su Misión, Visión y Valores contemplan objetivos económicos y en mayor medida no económicos, y donde estos segundos se orientan normalmente a contribuir a resolver una necesidad social insuficientemente cubierta.

*También sus grupos de interés son singulares, y en su gestión es especialmente relevante la importancia de la aportación del voluntariado, así como la participación y la satisfacción de las personas usuarias. Y para las personas trabajadoras, es también diferenciado el efecto del salario emocional, en base al sentimiento de aportación por su participación en los impactos sociales obtenidos y su alineación con la Misión, el Propósito, y la propia identidad de la entidad.*

*A continuación, se proponen ámbitos, orientaciones y buenas prácticas, así como posibles medidores de avance para entidades sin ánimo de lucro hacia modelos de gestión más participativos, en los que la aportación de las personas sea mayor, a la vez que consigan ser más eficaces y competitivos, en lo económico y en el cumplimiento de los objetivos de su Misión. Sin descuidar la necesidad de incorporar avances sociales como el enfoque de género en la estrategia, su despliegue en la gestión, y en los comportamientos del día a día. No se trata de un modelo monolítico. Debe adaptarse a las circunstancias y prioridades de cada realidad.*

*En cuanto a la definición de resultados e indicadores referidos a personas, se ofrecerán desagregados por sexo.*

# ÍNDICE



## EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE ENTIDAD

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 LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS

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 EL DESTINO DE LOS RESULTADOS	29



## EJE 4. IMPACTO SOCIAL

1) TRANSFORMACIÓN SOCIAL E IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO	32
2) BUEN GOBIERNO	33
3) INTEGRACIÓN LABORAL	34
4) PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS	35
5) INTRAEMPRENDIMIENTO	36

# EJE 1.

## GESTIÓN Y CULTURA DE ENTIDAD



Desarrollar prácticas de gestión y de cultura corporativa, 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 las personas trabajadoras sobre las variables y políticas más importantes de la entidad.*

## ÁMBITOS 1) LIDERAZGO Y VALORES

### ORIENTACIONES

La organización ha definido sus valores y comportamientos que considera éticos y alineados con el Propósito y la Misión de la entidad, así como comportamientos de respeto mutuo y colaboración a todos los niveles, especialmente entre aquellas personas que ejercen el liderazgo, disponiendo de protocolos y mecanismos para la gestión y resolución de conflictos.

Asimismo, contempla la diversidad y, de forma expresa, la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral de mujeres y hombres. Y en la gestión habitual, detecta situaciones de infrarrepresentación femenina e identifica medidas de actuación.

La entidad propicia una dirección y liderazgo compartidos favoreciendo la participación en la definición y despliegue de la estrategia y la gestión a varios niveles de las mismas, así como la autonomía de gestión y toma de decisiones en las unidades organizativas y en los equipos de trabajo y de proyecto.

La organización evalúa el ejercicio de liderazgo y su alineamiento con los valores y con las formas de funcionamiento que valora como éticos.

La organización tiene un Sistema de Reconocimientos y Recompensas con objeto de incentivar y reconocer los logros de sus personas trabajadoras.

### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción y evaluación del liderazgo sobre trato y relaciones con responsables y/o compañeros y compañeras, así como las preguntas respecto a los valores de la organización.

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

Nivel de conocimiento entre las personas de los mecanismos de resolución de conflictos.

Resultados en las encuestas sobre grado de satisfacción con políticas de reconocimiento y recompensa.



## SUB-EJES

### A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

*Crear un clima de confianza mediante una política de transparencia informativa, con información regular a las personas trabajadoras sobre las variables y políticas más importantes de la entidad.*

## ÁMBITOS 2) COMUNICACIÓN

### ORIENTACIONES

La organización dispone de canales de comunicación e información que permiten una confianza y transparencia sobre sus variables, políticas y proyectos más importantes, y garantiza que la información ascendente, descendente y horizontal (interna y externa) llega de manera adecuada a todos sus grupos de interés teniendo en cuenta su diversidad.

La entidad dispone de un canal de comunicación para cumplimiento normativo (Compliance o sistemas equivalentes).

La organización revisa sistemáticamente sus comunicaciones con los grupos de interés con los que tiene más relación, entre los que se pueden encontrar personas voluntarias y entidades colaboradoras.

### POSIBLES INDICADORES

nº de boletines, comunicados, charlas realizadas en la organización interna y externamente. % de personas de la plantilla que asisten o consultan.

Indicadores de Compliance: Número de acciones de sensibilización / comunicación sobre cumplimiento y código ético realizadas. Número de procedimientos revisados y de controles implantados para Compliance.

Resultados en las encuestas de satisfacción internas y externas sobre comunicación, información, transparencia... Resultados sobre relación profesional con compañeros y compañeras (colaboración, disponibilidad, información, igualdad de hombres y mujeres, ...)



## SUB-EJES

### B) ORGANIZACIÓN

*Implantar un modelo organizativo y de gestión participativos, que supere las fórmulas tayloristas y fomente la participación de las personas trabajadoras para fomentar también la innovación y la sostenibilidad de la entidad.*

## 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, sistemáticas de coordinación de los equipos, .... Es un modelo inclusivo, que busca una mayor eficacia e implicación de las personas identificando y mejorando situaciones de menores oportunidades y menor aportación de las mujeres u otros grupos en situación de vulnerabilidad.

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

También cuenta con mecanismos de participación de aliados y aliadas, personas voluntarias y usuarias en los diferentes procesos y proyectos.

La organización cuenta con protocolos para coordinar y reconocer sistemáticamente todas estas aportaciones.

### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre posibilidades de participación en equipos de mejora o de proyecto, nuevos proyectos, actividades de Responsabilidad Social – RSE, ... segregando siempre los resultados de satisfacción por género.

% de personas trabajadoras y de los demás colectivos que participan en equipos de mejora o equipos de proyecto.

Nº de sesiones de supervisión de equipos o de coordinación de casos.

Nº de cambios implementados con origen en su comunicación con grupos de interés, encuestas, mecanismos de participación, ...

Resultados en las encuestas sobre grado de satisfacción respecto al conocimiento y desarrollo de los planes anuales y respecto al conocimiento e identificación con los objetivos y prioridades estratégicas.





## SUB-EJES

### C) FORMACIÓN

*Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por persona trabajadora e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión, y el valor de la igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones y desarrollo laboral.*

## ÁMBITOS 4) COMPETENCIAS

### ORIENTACIONES

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

### POSIBLES INDICADORES

Mapa de competencias existentes y necesarias.  
% de puestos definidos con las competencias necesarias.

Horas anuales de formación por persona o desarrollo de competencias. Segregadas las que aporta la entidad y las que asume la persona fuera del horario laboral. Referencia: una semana / persona / año para el 80% de la plantilla.



## SUB-EJES

### C) FORMACIÓN

*Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por persona trabajadora e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión, y el valor de la igualdad entre mujeres y hombres en las condiciones y desarrollo laboral.*

## 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. Es un plan personalizado que refuerza también a las personas con menos oportunidades. Y que identifica deficiencias y plantea medidas de mejora respecto a la igualdad de hombres y mujeres en los niveles jerárquicos y en los procesos de selección.

La organización tiene definido un diagnóstico de necesidades de formación con la participación de las personas.

### POSIBLES INDICADORES

% personas cuyas competencias han sido evaluadas. Resultados en la encuesta de satisfacción sobre formación, competencias y desarrollo profesional.

% de personas que participan en formación.

% de puestos cubiertos vía promoción interna (ordinarios y de liderazgo no jerárquico).

% de empleos fijos en los puestos de estructura (descontando las sustituciones de personas con reserva de puesto).



## 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.

Dispone de un sistema retributivo que regula y limita los abanicos salariales. También cuenta con procesos sistemáticos de evaluación del desempeño y el rendimiento. Facilita a las personas el acceso a la información sobre la realidad retributiva de manera segmentada.

Su sistema retributivo aplica una política de no diferenciación por sexo. Para ello analiza

si hubiese brecha salarial en la organización y otras desigualdades y, desarrolla medidas para corregirlas.

La organización realiza análisis como auditoría retributiva con evaluación de puestos desde la perspectiva del valor que aportan (igual valor).

Toda la información sobre la política salarial, política de formación y desarrollo profesional, avance hacia la igualdad efectiva de hombres y mujeres, está al alcance de todas las personas de la organización.

### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre política retributiva segmentados por sexo, tipología de actividades... Satisfacción con los procesos de evaluación del desempeño.

Abanico salarial: Proporción mayor/ menor salario tota.l

Estudios sobre brecha salarial por sexo (registro retributivo). Evolución de la brecha salarial y % de mejora.

Nº de mejoras implantadas con impacto en la auditoría retributiva.

% de personas que conocen la política salarial, política de formación y desarrollo profesional.



## SUB-EJES

### D) RETRIBUCIÓN

*Impulsar políticas retributivas que favorezcan la cohesión social.*

## ÁMBITOS

### 7) COMPENSACIÓN TOTAL

#### ORIENTACIONES

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

La organización desarrolla políticas de reconocimiento y compensación, también a las personas voluntarias.

#### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción de las personas sobre salario, beneficios, sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación... Satisfacción de las personas voluntarias con su reconocimiento, autonomía y aportación.

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



## SUB-EJES

### E) SATISFACCIÓN

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

## 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, diferenciadas por funciones y por sexo, más centrada en la satisfacción, y adicional a la Encuesta de Factores Psicosociales obligatoria. En función de sus resultados establece Planes de Acción que impulsan la Mejora Continua.

Establece también otros mecanismos para la detección de riesgos psicosociales.

#### POSIBLES INDICADORES

Evolución de la satisfacción y motivación tanto de personas trabajadoras como de voluntarias. % de personas participando en el sistema de evaluación (encuesta, entrevistas...)

% de cumplimiento de los Planes de Acciones de Mejora. Efecto sobre la satisfacción y la motivación.

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 sus posibilidades de aportación al seleccionar entre diversas candidaturas.*

## ÁMBITOS

### 9) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES

#### ORIENTACIONES

La entidad dispone de un sistema de selección de personas y de reparto de responsabilidades formal, transparente, equitativo, adaptado a las características de los diferentes perfiles necesarios para la organización y que avanza en la igualdad efectiva de hombres y mujeres. Tiene también en cuenta la alineación de los comportamientos con la misión y la identidad de la entidad.

Asimismo, sistematiza la Gestión del voluntariado y sus funciones, pero también sus expectativas y oportunidades para enriquecimiento de tareas, además de los procesos de acogida.

La organización dispone de protocolo de acogida y clarificación de las funciones y responsabilidad para las personas que pueden acceder a órganos de gobierno.

#### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre sistema de selección de personas y sobre reparto de responsabilidades.

% de personas de órganos de gobierno que han participado en un proceso de acogida específico.



## 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 sus posibilidades de aportación al seleccionar entre diversas candidaturas.*

## 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, que avanza en la inclusión y en la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

La entidad cuenta con un canal para la difusión de promociones internas y un sistema de valoración objetiva de méritos y valoración del talento para promociones internas.

## POSIBLES INDICADORES

% promociones ofertadas y 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 de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de actuación de la organización.*

## ÁMBITOS 11) IGUALDAD

### ORIENTACIONES

La organización dispone de sistemas que fomenten y garanticen la igualdad de oportunidades en las condiciones laborales; en los procesos de selección y formación, en la promoción y desarrollo profesional, en la retribución y otras compensaciones, en la comunicación y participación, en la salud laboral y prevención del acoso sexual y por razón de sexo, etc. Estos permiten conocer de forma segregada las necesidades y opiniones específicas de las mujeres.

Independientemente del tamaño de la entidad, dispone de un diagnóstico y un Plan de igualdad o de medidas en este ámbito, y todos los procedimientos asociados al mismo. Buscando implantar buenas prácticas identificadas con referencias externas y con propuestas participativas internas.

### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre oportunidades de desarrollo profesional, procesos de selección, salarios y otras compensaciones, comunicación y participación, y salud laboral y prevención del acoso por tipología de actividades y funciones.

Nº y % de actuaciones del Plan de igualdad desarrolladas y evaluadas.





## SUB-EJES

### H) CONCILIACIÓN

*Buscar fórmulas que favorezcan la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de la plantilla sin perjuicio del desarrollo de la entidad.*

## ÁMBITOS 12) CONCILIACIÓN

### ORIENTACIONES

La organización elabora una reflexión formal sobre su política de conciliación y salud y bienestar de las personas, así como su equilibrio con la flexibilidad en el servicio a su clientela.

Dispone de medidas que favorezcan la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de las personas de la plantilla. Las revisa y actualiza, considerando que la conciliación es una estrategia que favorece la motivación del personal, atrae y retiene el talento en las organizaciones y mejora el rendimiento.

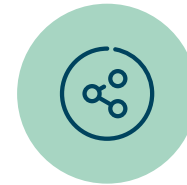
### POSIBLES INDICADORES

% de personas que utilizan medidas de conciliación como permisos por nacimiento, reducciones, excedencias, adaptaciones, teletrabajo.

Nº de medidas de conciliación aprobadas en la organización. Resultados en la encuesta de satisfacción sobre mecanismos de conciliación.

## EJE 2.

### PROYECTO COMPARTIDO



Formular un proyecto compartido por la propiedad, las personas directivas y profesionales y el resto de las personas trabajadoras de la entidad, así como las voluntarias y las usuarias, 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 de interés.



## SUB-EJES

### A) PROYECTO COMPARTIDO

#### ÁMBITOS

##### 1) ADHESIÓN Y COMPROMISO

#### ORIENTACIONES

La organización cuenta con mecanismos participativos que incluyen tanto a personal contratado como voluntariado, así como a partícipes en órganos de gobierno y de control/participación. Incluyen canales para información y seguimiento que se proporciona a la representación de las personas trabajadoras y otros grupos de interés sobre resultados y situación de la entidad, políticas, planes de acción, decisiones estratégicas. Estos mecanismos los van revisando y mejorando para obtener del personal más y mejores propuestas de acciones, así como para incrementar su adhesión y su compromiso con el proyecto común.

La entidad mide y analiza el nivel de adhesión y de compromiso de las personas con las estrategias y las políticas aplicadas. Analiza también y mejora los procesos de acompañamiento a las personas voluntarias.

#### POSIBLES INDICADORES

Satisfacción con la información que se proporciona a la representación de las personas trabajadoras y al personal contratado sobre resultados y situación de la entidad, políticas, planes de acción, decisiones estratégicas.

Nivel de identificación y compromiso del personal contratado, voluntario y grupos de interés con la política y estrategia de la entidad según las encuestas periódicas.

Evolución y análisis del Absentismo en la entidad y su comparación con el sector. Seguimiento de las medidas de actuación identificadas



## SUB-EJES

### A) PROYECTO COMPARTIDO

## ÁMBITOS

### 2) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA

## ORIENTACIONES

La Organización gestiona y dinamiza foros internos de personas trabajadoras y voluntarias para habilitar su participación efectiva y trabajar elementos relacionados con el propósito, la misión, visión y valores compartidos de la institución, identificar tendencias de futuro para la actividad, realizar un diagnóstico compartido de la situación de la organización, etc. Así como, participando también las personas usuarias, en detectar cambios y adoptar de forma compartida medidas que requieran las nuevas situaciones.

## POSIBLES INDICADORES

Número y % de personas, por sexo y perfiles profesionales, que participan en su elaboración.  
Satisfacción de personas contratadas y voluntarias con su participación en la estrategia y en la fijación de objetivos.

Resultados en las encuestas sobre el grado de satisfacción propia y percepción de las personas respecto a la imagen de la entidad.





## SUB-EJES

### B) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS

*Desarrollar estímulos equilibrados para propietarias y personas trabajadoras de forma simultánea, con un objetivo conjunto para mejorar la rentabilidad económica y la retribución total de las personas trabajadoras.*

## ÁMBITOS

### 3) GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS

#### ORIENTACIONES

La entidad contempla una gestión de los distintos grupos de interés, de sus expectativas, y del reparto y equilibrio en la generación de valor para cada uno de ellos, especialmente respecto a los grupos de interés personal contratado, voluntariado, personas usuarias, financiadoras/ colaboradoras y otros grupos representativos según el tipo de entidad.

#### POSIBLES INDICADORES

Medidores de eficiencia y sostenibilidad económica.

Satisfacción de los grupos de interés.

Evolución de la retribución global de las personas trabajadoras. Satisfacción de la plantilla. Brecha salarial.



## SUB-EJES

### C) FONDOS PROPIOS

*Reforzar con los beneficios anuales e incrementar los Fondos Propios, y así facilitar inversión, desarrollo y sostenibilidad.*

## ÁMBITOS

### 4) FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN

## ORIENTACIONES

La organización establece, de forma participativa, objetivos de gestión que generen resultados, en la Misión y económicos, y se dota de unos criterios claros de reinversión de los resultados en la propia entidad y en sus fines, de modo que refuerce áreas concretas y posibilite el despliegue de proyectos estratégicos.

Se busca facilitar el incremento de los fondos propios, favoreciendo la participación de las personas en la identificación de las posibles nuevas actividades.

## POSIBLES INDICADORES

Grado de cumplimiento de Objetivos de incremento de fondos propios y autonomía financiera (nivel de autofinanciación).

Medida del mix de ingresos de la entidad y definición de un objetivo para el % de financiación pública. Cumplimiento de estas metas.

Grado de cumplimiento de Plan de inversiones.

% de fondos propios que se dedican a actividad ordinaria.





## SUB-EJES

### D) I+D+i

*Destinar un porcentaje sobre ventas a apuestas para la innovación que permitan un progreso en la actividad y los resultados.*

## ÁMBITOS

### 5) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

#### ORIENTACIONES

La entidad dispone de un enfoque y una gestión de Innovación alineado con su estrategia y que da respuesta a sus retos, facilitando la participación de las personas contratadas, las usuarias y las voluntarias en su elaboración. Alienta la ayuda mutua y la confianza entre las personas como requisitos necesarios para hacer fluir la creatividad y la innovación.

La organización es capaz de medir los resultados de sus proyectos y apuestas en innovación.

#### POSIBLES INDICADORES

Existencia de una política y un plan de Innovación participativa.

Porcentaje de inversión en innovación

Evolución del número de ideas o proyectos de innovación identificados. Grado de cumplimiento de plan de innovación.



## 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, y reflexionar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras, aprovechando para ello sus capacidades e intereses personales.

Favorece entornos colaborativos estructurados y espontáneos como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos

y reflexiones. También impulsa el intercambio de experiencias con otras entidades e instituciones.

También promueve como una oportunidad incluir la perspectiva de género y la diversidad en la prestación de servicios/productos, incluyendo la prevención de sesgos de género.

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

### POSIBLES INDICADORES

% de Personas participantes en procesos innovadores. Horas dedicadas a proyectos de innovación participativos.

Número de ideas creativas e innovadoras captadas. % de las que se convierten en mejoras o proyectos.

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





# EJE 3.

## PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS



Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de las personas trabajadoras en la gestión y 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. Conduciría a una corresponsabilidad que implique en las decisiones relevantes del proyecto de entidad 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 despliegue de objetivos, elaboración de Planes de Gestión y presupuestos, así como 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, eficaz y participativa, que fomenta la equidad y la paridad.

Una organización inteligente, que aprende a aprender y reduce los condicionantes jerárquicos.

La organización consulta sistemáticamente a la plantilla, voluntariado y grupos de interés implicados para conocer su

satisfacción con 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 en cada nivel: personas trabajadoras, equipos de trabajo y de proyecto, voluntarias y colaboradoras. Revisa que no haya diferencias en la asunción de responsabilidades según el género.

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 las aplica de una manera sistemática.

### POSIBLES INDICADORES

% de la plantilla que cuenta con objetivos personales o de equipo para 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 el efecto de la información ascendente y la implantación de acciones de mejora así detectadas.

Información que se proporciona a la representación de las personas trabajadoras y a estas sobre resultados y situación de la entidad, políticas, planes de acción, decisiones estratégicas.



## SUB-EJES

### B) PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS

*Incorporar a representante/s de las personas trabajadoras en los máximos órganos de decisión y/o control de la entidad, recomendando evitar, salvo en casos excepcionales, la presencia simultánea de esa misma representación en el Comité de Empresa.*

## ÁMBITOS 2) ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL

### ORIENTACIONES

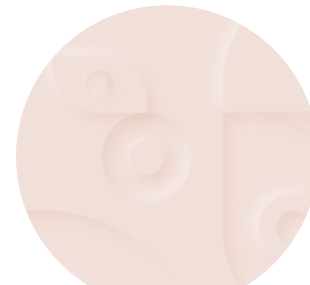
La organización cuenta con órganos estratégicos y ejecutivos para debate y toma de decisión en los que participan representantes de las personas trabajadoras, voluntarias y colaboradoras: Consejo de Dirección, Consejo Rector, Consejo Social, Comité de Empresa, Comité de SSL, Comisión de Igualdad, Comité Anticorrupción, Comité de Acoso y Mediación, etc. La composición, competencias y funcionamiento de los órganos son objeto de análisis periódico para incorporar mejoras en los mismos, así como para su desarrollo en el ámbito de la inclusión y la igualdad entre hombres y mujeres.

### POSIBLES INDICADORES

Número de órganos obligatorios y no obligatorios de decisión con participación de las personas trabajadoras.

% 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 las personas trabajadoras en los máximos órganos de decisión y/o control de la entidad, recomendando evitar, salvo en casos excepcionales, la presencia simultánea de esa misma representación en el Comité de Empresa.*

## ÁMBITOS

### 3) COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS

#### ORIENTACIONES

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

Además de los órganos básicos, la organización cuenta con otros equipos de trabajo y órganos y prácticas participativas voluntarias, como Equipos de Reflexión Estratégica, Equipos de proceso, Grupos de Mejora, Comisión de Euskera, Equipo interno de igualdad, Comité de Medio Ambiente, Equipos de Innovación, o Comité Ético, buscando incrementar la participación, la adhesión y la innovación.

#### POSIBLES INDICADORES

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

Valoración por las partes de la eficacia de los órganos compartidos por personas trabajadoras y dirección de acuerdo con las encuestas periódicas.



## SUB-EJES

### C) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

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

## ÁMBITOS

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

#### ORIENTACIONES

La organización considera que la participación en la definición del destino de los resultados contribuye a incrementar el compromiso de las personas con los objetivos de la entidad. Para ello desarrolla protocolos y reglas que posibilitan la decisión participativa sobre dicho destino, y fomentan el uso de los resultados en proyectos de la entidad buscando un equilibrio entre refuerzo de proyectos actuales, impulso de nuevos proyectos, innovación, formación de las personas y solidaridad, entre otros.

Asimismo, la entidad identifica e informa a personas trabajadoras y voluntarias de los resultados y el impacto social de sus actividades con objeto de hacerles partícipes y reforzar su "salario emocional".

#### POSIBLES INDICADORES

% de la plantilla que participa en un sistema de definición del destino de los resultados.

% de resultados destinado a: proyectos de la entidad, nuevos proyectos, innovación, formación, nuevas contrataciones, ... decididos por las personas.





## SUB-EJES

### D) PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL

*Posibilitar el acceso colectivo a la participación en el capital de la entidad. Apoyar, por parte de la entidad, la participación en el capital de las personas trabajadoras.*

## ÁMBITOS

### NO APLICA EN GENERAL PARA ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

En el caso de que tuviera aplicación:

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 de la entidad. Ha hecho una reflexión y toma iniciativas para incorporarla en su cultura corporativa e irla poniendo en práctica y facilitándola, en el caso de que su figura jurídica lo permita.



# EJE 4.

## IMPACTO SOCIAL



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



## SUB-EJES

### A) IMPACTO SOCIAL

#### ÁMBITOS

##### 1) TRANSFORMACIÓN SOCIAL E IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO

#### ORIENTACIONES

La organización enfoca y gestiona su impacto social y comunitario, así como en el medio ambiental, de forma participativa, con personas trabajadoras, voluntarias y entidades colaboradoras.

Favorece que las personas de la plantilla participen en acciones de impacto social, comunitario y medioambiental.

La organización se compromete con mejorar su impacto medioambiental más allá de las exigencias legales. Evalúa anualmente el impacto medioambiental de su actividad y fija objetivos de mejora, dándole un tratamiento de seguimiento de la gestión al mismo nivel que los indicadores económicos.

#### POSIBLES INDICADORES

Grado de satisfacción del entorno social con respecto a la entidad y su compromiso de transformación.

Medición del impacto social, comunitario y medioambiental de la entidad.

Número de personas de la plantilla que participan en acciones de impacto social, comunitario y medioambiental en la organización. Número de actividades realizadas.







## SUB-EJES

### B) HONESTIDAD FISCAL

*Evitando 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 entidad cuenta con mecanismos que garantizan un cumplimiento riguroso de la legislación, especialmente los aspectos medioambientales, laborales y fiscales. Ha definido e implantado un sistema de buen gobierno que garantiza los principios de participación, integridad, transparencia interna y externa, objetividad, igualdad, ...

Para ello cuenta con un sistema de gestión de riesgos en procesos coordinado con el sistema de Compliance.

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

## POSIBLES INDICADORES

Número de infracciones, sanciones, fraudes detectados.

Mecanismos de control y canales de denuncia disponibles. Número de participantes en los mecanismos y grado de utilización de los mecanismos.

Nº de riesgos identificados por encima del nivel admitido por los órganos de gobierno.

Certificación de Compliance.



## SUB-EJES

### C) INTEGRACIÓN LABORAL

*Participar en la reflexión, evaluación e implementación de políticas sociales para la integración laboral de personas trabajadoras menos cualificadas que puedan quedar "excluidas" en los procesos productivos.*

## ÁMBITOS

### 3) INTEGRACIÓN LABORAL

## ORIENTACIONES

Cuenta con una política y planes de integración laboral para evitar la exclusión de las personas y en su definición e implantación participan las personas trabajadoras. Para ello cuenta con relaciones con entidades especializadas en estos temas. Y en los procesos de evaluación detecta situaciones que puedan pasar desapercibidos.

## POSIBLES INDICADORES

% de personas trabajadoras con problemas de discapacidad y % de personas trabajadoras 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, formación continua y universitaria a las necesidades de las entidades.*

## 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.

Las personas trabajadoras 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 o becas.



## 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

### 5) INTRAEMPREDIMIENTO

## ORIENTACIONES

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

Para ello aporta espacios formales e informales, así como otros apoyos institucionales.

## POSIBLES INDICADORES

Recursos dedicados al emprendimiento.


Número de proyectos y/o iniciativas propuestas.

Número de proyectos de intraemprendimiento desarrollados. % de 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 ENTIDAD</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 LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS</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 ÓRGANOS	<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 el destino de los resultados</li> </ol>
 <p><b>EJE 4. IMPACTO SOCIAL</b></p>	A) IMPACTO SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Transformación social e 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) INTRAEMPRESARIAMENTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Intraemprendimiento</li> </ol>


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 ENTIDAD.</b></p> <p>Desarrollar prácticas prácticas de gestión y de cultura corporativa, 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										

SIGUE LA TABLA DE VALORACIÓN EUSKALIT PARA EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA **PR** - PRIORIDAD. TRES NIVELES: **A** - ALTO; **M** - MEDIO; **B** - BAJO  
NIVELES: **B**- BÁSICO; **I**- INTERMEDIO; **D**-DESARROLLADO; **A**-AVANZADO, CON 7 SUBNIVELES.

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 la propiedad, las personas directivas y profesionales y el resto de las personas trabajadoras de la entidad, así como las voluntarias y las usuarias, 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 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										

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 LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS.</b></p> <p>Avanzar hacia la superación de la dinámica de confrontación entre capital y trabajo mediante la participación de las personas trabajadoras en la gestión y en los resultados.</p>	1.	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN									
	2.	ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL									
	3.	COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS									
	4.	PARTICIPACIÓN EN EL DESTINO DE LOS RESULTADOS									



EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS 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 de la entidad e implicación en algunos de los problemas sociales del entorno.</p>	1.	TRANSFORMACIÓN SOCIAL E IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO									
	2.	BUEN GOBIERNO									
	3.	INTEGRACIÓN LABORAL									
	4.	PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS									
	5.	INTRAEMPREDIMIENTO									





UNA INICIATIVA DE:

ARIZMENDIARRIETA  
KRISTAU FUNDAZIOA



CON LA COLABORACIÓN DE:

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA  
ORAIN  
Es futuro