

# MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

---

## ENFOQUE IGUALDAD DE GÉNERO

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



ARIZMENDIARRIETA  
KRISTAU FUNDAZIOA

**DOCUMENTO SUJETO A MODIFICACIONES**

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:

JFundación Arizmendiarieta agradece el trabajo experto y desinteresado realizado por el siguiente equipo:

- Ana Armesto - consultora
- Ana Artetxe - Bultz-lan (coordinadora)
- Manu Cantera - consultor
- Jon Emaldi - Fundación Arizmendiarieta (coordinador)
- Santos Gil Martinez- Caritas de Vitoria
- Cristina Murillo - Gaia
- Felix de Reparaz - consultor
- Ana Sancho - Bibao Metrópoli 30

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:

- Marta Areizaga - consultora
- Izaskun Artetxe - Diputación Foral de Bizkaia
- Terese Garcia - Euskalit
- Mónica Gortazar - consultora
- Iñaki Hernando - consultor
- Javier Mata - Bultz-lan
- Luisma Rodrigo - consultor
- Jorge Unda - consultor

ISBN 978-84-09-38211-8



9 788409 382118

# INTRODUCCIÓN

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 la generalidad de las empresas de nuestro ámbito.

El objetivo general 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.

En este trabajo un segundo objetivo es incorporar en este MIPE la perspectiva de género, de modo que, al incorporar la igualdad de mujeres y hombres en la estrategia, en el despliegue en la gestión y en la generalidad de la vida laboral, estos avances también puedan contribuir a mejorar la mencionada competitividad de las empresas.

En los últimos años ha habido un desarrollo notable de las exigencias legales orientadas a la igualdad efectiva de mujeres y hombres, pero nuestras empresas aún no han desarrollado todo su potencial como elemento de apoyo a la innovación y a la competitividad, de modo que el modelo contempla y busca superar las exigencias legales. Se considera, por otro lado, la *"Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva*

*de género"*. (Euskalit-Emakunde, 2017, actualmente en revisión) una referencia en este ámbito. En cuanto a la definición y medición de resultados e indicadores referidos a personas, se deberán ofrecer, al menos en los casos legalmente aplicables, desagregados por sexo.

En todo caso, el presente trabajo recoge las conclusiones a las que ha llegado la Fundación Arizmendiarrieta, única institución responsable de su contenido. No se trata, en ningún caso, de un modelo monolítico, sino que su aplicación debe adaptarse a las circunstancias y prioridades de cada realidad empresarial.

# ÍNDICE



## EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA

1) LIDERAZGO Y VALORES	6
2) COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	7
3) DESARROLLO PROFESIONAL	8
4) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA	9
5) COMPENSACIÓN TOTAL	10
6) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	11
7) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES	12
8) PROMOCIÓN INTERNA	13
9) IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES	14
10) CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD	15
11) SALUD LABORAL	16



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

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



## EJE 3. PROYECTO COMPARTIDO

1) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA	23
2) ADHESIÓN Y COMPROMISO	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. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD EN LA QUE SE ASIENTA

1) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO Y BUEN GOBIERNO	30
2) INTEGRACIÓN LABORAL Y DIVERSIDAD	31
3) PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS	32
4) PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	33
5) RELACIÓN CON EMPRESAS CLIENTES, PROVEEDORAS Y SUBCONTRATADAS	34

# EJE 1.

## GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA



Desarrollar prácticas de gestión y una cultura de empresa basadas en la cooperación, la corresponsabilidad y la preocupación por las personas, sin discriminación por razón de sexo, ni por otros motivos.



## SUB-EJES

### A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

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

## ÁMBITOS

### 1) LIDERAZGO Y VALORES

## ORIENTACIONES

La organización ha definido sus valores y comportamientos que considera éticos y de respeto mutuo y corresponsabilidad 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, los mecanismos de prevención y resolución de conflictos se divulgan y son conocidos por toda la plantilla.

La definición de la estrategia contempla de forma expresa la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral entre mujeres y hombres, con especial énfasis en los procesos de selección de personas.

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

Asimismo, evalúa el ejercicio de liderazgo y su alineamiento con los valores.

Dentro de sus estrategias básicas, también elabora un plan de igualdad o una declaración de principios de igualdad de hombres y mujeres Y en la gestión habitual, detecta situaciones de infrarrepresentación femenina e identifica medidas de actuación. Detectando, asimismo, si las hubiera, situaciones de discriminación por otros motivos.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados de la encuesta de cultura organizacional respecto a los valores de la organización. Conocimiento de mecanismos de resolución de conflictos.

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

% de personas que deben ejercer el liderazgo y son evaluadas en este sentido. Diferenciando en Niveles de responsabilidad: estratégico, táctico y Operativo.

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 las personas sobre las variables y políticas más importantes de la empresa.*

## ÁMBITOS

### 2) COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

#### ORIENTACIONES

La entidad dispone de canales de comunicación e información que permiten crear un clima de confianza y transparencia sobre las variables de gestión, estrategia y políticas más importantes de la empresa y garantiza que la información ascendente, descendente y horizontal llega de manera adecuada y aporte valor a la organización. Garantizando también la igualdad y la utilización, tanto en la comunicación interna como en la externa, de imágenes y lenguaje inclusivo.

La organización refuerza también las comunicaciones horizontales con la intención de reforzar la autonomía de las personas y los equipos.

#### POSIBLES INDICADORES

nº de boletines, comunicados, charlas realizadas por el conjunto de la organización. y nº de comunicaciones, noticias, sugerencias, ... emitidas y recibidas según los diferentes niveles de responsabilidad. Nº referente a temas relativos a igualdad.

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

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



## SUB-EJES

### B) FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

*Programar y desarrollar planes de formación sistemáticos con objetivos de dedicación por persona e incluyendo en los mismos tanto formación técnica como formación de gestión.*

## ÁMBITOS

### 3) DESARROLLO PROFESIONAL

## ORIENTACIONES

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

Las personas líderes apoyan el empoderamiento de todas las personas, ayudándolas a identificar sus objetivos, recursos y momentos, y valoran del mismo modo los diferentes liderazgos de hombres y mujeres.

## POSIBLES INDICADORES

% de personas con plan de desarrollo profesional.  
% de personas que han obtenido promoción interna, segmentada por niveles de organización.

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

Horas anuales de formación por persona.  
Segregadas las que aporta la empresa y las que asumen las personas fuera del horario laboral.  
Referencia: una semana / persona / año, llegando al 80% de la plantilla.





## SUB-EJES

### C) RETRIBUCIÓN

*Impulsar políticas retributivas que favorezcan la cohesión social y sin brecha de género.*

## ÁMBITOS

### 4) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA

## ORIENTACIONES

La organización dispone de una política retributiva clara y equitativa que favorezca la cohesión en la plantilla y la no existencia de brecha de género.

Dispone de un sistema retributivo que regula los abanicos salariales, los procesos de evaluación y la aplicación de criterios en la retribución variable. Asimismo, facilita el acceso a la información sobre la realidad retributiva de manera segmentada. (registro retributivo). Su conocimiento por la representación de las personas trabajadoras, y los procedimientos de reclamación garantizan la equidad interna.

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

Realiza Auditoria retributiva (si tiene obligación) o análisis similares con evaluación de puestos de trabajo desde perspectiva de igual valor según género. Teniendo en cuenta también la equidad externa respecto al sector de actividad.

## POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre política retributiva segmentados por sexo, tipología de actividades... Nº de medidas implantadas con impacto en los aspectos retributivos. Resultados del Plan de medidas.

Satisfacción con los procesos de evaluación del desempeño. % de plantilla evaluada según sistema retributivo formalizado.

Abanico salarial: Proporción mayor/menor salario total.

Resultado y análisis del registro salarial. Estudios sobre % de brecha salarial por sexo. Objetivos de mejora alcanzados.



## SUB-EJES

### C) RETRIBUCIÓN

*Impulsar políticas retributivas que favorezcan la cohesión social y sin brecha de género.*

## ÁMBITOS

### 5) COMPENSACIÓN TOTAL

#### ORIENTACIONES

La organización gestiona el concepto de compensación total incluyendo salario, formación, beneficios sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación y teletrabajo, así como el desarrollo profesional y la movilidad interna de manera segmentada y equilibrada por perfiles, género y tipología de actividades...

Extrae medidas en un plan de acción para mejora en la satisfacción y motivación, tras un proceso para su debate.

#### POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre salario, beneficios, sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación... con desglose de sexo, estamentos, niveles, funciones, ...

Resultados de la encuesta de clima laboral y sus medidas de mejora.

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



## SUB-EJES

### D) SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

*Establecer sistemas periódicos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y necesidades de las personas que en ella trabajan con el objetivo de mejorar la satisfacción y el clima laboral, así como el desempeño y la productividad.*

## ÁMBITOS

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

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

## ORIENTACIONES

La entidad dispone de un sistema de evaluación y mejora continua de la satisfacción y motivación de las personas adicional a la Encuesta de factores Psicosociales obligatoria. En función de sus resultados debate de forma colaborativa y establece Planes de Acción que impulsan la Mejora Continua y promueven la Gestión Avanzada.

## POSIBLES INDICADORES

% de personas participando en el sistema de evaluación (encuesta, entrevistas...) N° de debates, reuniones, que se han impulsado para desarrollar planes de mejora.

% de cumplimiento del plan de acción derivado de las encuestas.

Evolución de la satisfacción en general y sobre la utilidad del sistema de evaluación y con la gestión de la igualdad.



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

## ÁMBITOS

### 7) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES

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

## ORIENTACIONES

El proceso de selección para cubrir la estructura organizativa garantiza de forma transparente la igualdad de oportunidades, teniendo en cuenta además compensar el sesgo de género que pudiera existir en la empresa. El proceso contempla un nivel adecuado de formación en igualdad y sesgos inconscientes de género en las personas que participan en el proceso de selección.

## POSIBLES INDICADORES

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

% de puestos cubiertos por mujeres y por hombres.



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

## ÁMBITOS

### 8) PROMOCIÓN INTERNA

## ORIENTACIONES

Se prioriza, en la cobertura de vacantes, teniendo presente la no discriminación por sexo, ni por otros motivos, la promoción interna para asignar funciones de mayor responsabilidad. Para conseguirlo, se aplican criterios objetivos de valoración de méritos y de aportación a la mejora de resultados y del clima laboral.

## POSIBLES INDICADORES

% promociones cubiertas internamente, en cada nivel organizativo.

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



## SUB-EJES

### F) IGUALDAD

#### ÁMBITOS

##### 9) IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES

*La entidad dispone de sistemas que fomenten y garanticen la igualdad de oportunidades en todos sus ámbitos de actuación, y sus prácticas garantizan el avance hacia una cultura empresarial que promueve la citada igualdad.*

#### ORIENTACIONES

La entidad 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. Estos permiten conocer de forma segregada las necesidades y opiniones específicas de las mujeres.

Su Plan de igualdad busca implantar buenas prácticas identificadas con referencias externas y con propuestas participativas internas.

Se dispone de una cultura de tolerancia cero a la violencia y al acoso sexual y por razón de sexo-género (diferenciado del acoso psicológico y de la resolución de conflictos) y cuenta con Protocolos que concretan las exigencias legales, así como medidas de sensibilización y formación en el ámbito.

Se atiende a la variable sexo en cada una de las políticas de gestión de personas de la organización: selección, desarrollo profesional y formación, promoción, retribución, estilo de liderazgo, permisos y licencias, usos del tiempo y el espacio de trabajo, etc. Y se abordan de forma rigurosa las desigualdades reales detectadas.

#### POSIBLES INDICADORES

Se dispone de plan de igualdad o similar, según el caso.

Valoraciones sobre los niveles de avance del Plan de Igualdad y representación equilibrada en todos los ámbitos y niveles. Satisfacción de la plantilla con las medidas de prevención y actuación.

Registro de incidencias y su seguimiento.



## SUB-EJES

### G) CONCILIACIÓN

*Buscar fórmulas que favorezcan la corresponsabilidad y la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de la plantilla.*

## ÁMBITOS

### 1o) CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD

## ORIENTACIONES

La organización dispone de medidas que favorezcan la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de las personas de la plantilla. Medidas que revisa y actualiza y que son divulgadas en los equipos de trabajo.

Se ha realizado un debate y dispone de medidas de flexibilidad temporal y espacial que promueven también el desarrollo empresarial de modo que conciliación y corresponsabilidad son estrategias que favorecen la motivación del personal, atraen y retienen el talento en las organizaciones y mejoran el rendimiento.

## POSIBLES INDICADORES

% de personas que utilizan mecanismos de flexibilidad y conciliación segmentado por sexo: permisos por nacimiento, reducciones de jornada, excedencias, teletrabajo, etc.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre mecanismos de flexibilidad y conciliación segmentados por sexo.

Se dispone de plan de conciliación. Número de debates para divulgación y desarrollo. Resultados de los debates.



## SUB-EJES

### G) CONCILIACIÓN

*Buscar fórmulas que favorezcan la corresponsabilidad y la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de la plantilla.*

## ÁMBITOS

### 11) SALUD LABORAL

*La entidad dispone de una cultura que promueve la salud laboral, que incluye perspectiva de género en la vigilancia y promoción de campañas de salud.*

## ORIENTACIONES

Se dispone de una cultura que promueve la salud laboral, y que tiene perspectiva de género.

Su Política de Prevención de Riesgos Laborales contempla todos los factores psicosociales e incluye un enfoque diferenciado por sexo en la vigilancia de la salud y la promoción de campañas de salud.

Se analiza sistemáticamente los niveles de absentismo, sus causas, sus efectos, y se plantean medidas de mejora que se revisan periódicamente.

## POSIBLES INDICADORES

Número y tipo de pruebas diferenciadas por sexo.

Nº de Campañas de promoción de la salud con perspectiva de género.

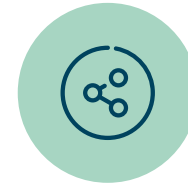
Seguimiento del absentismo y medidas de actuación identificadas.

Medidas de mejora derivadas de la encuesta de evaluación de riesgos Psicosociales obligatoria.



## EJE 2.

### PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORAS Y 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 la plantilla 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 la plantilla y sus representantes las decisiones más relevantes.*

## ÁMBITOS

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

#### ORIENTACIONES

La organización diseña su estrategia dando importancia a la captación de opiniones y propuestas desde las personas y otros grupos de interés. Cuenta con mecanismos participativos en su proceso de despliegue de los objetivos, y en su seguimiento. Ha establecido las pautas y protocolos necesarios para implantarlos, que son conocidos por toda la plantilla.

La organización propicia la autonomía de las personas y toma medidas para empoderar a los equipos de trabajo. Su modelo organizativo fomenta la cooperación entre las personas de diferentes procesos, departamentos, áreas, ... mediante equipos de mejora, equipos de proyecto, ... Avanza hacia una organización ágil, participativa, reduciendo los condicionantes y requerimientos jerárquicos y fomentando equidad y paridad.

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, auto-organización y capacidad de decisión. Asimismo, 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 los aplica de una manera sistemática.

#### POSIBLES INDICADORES

% de la plantilla que cuenta con objetivos personales o de equipo derivados del despliegue de los Planes anuales

Alcance en la organización del trabajo en equipo y por proyectos y % de personas involucradas

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 las personas y a sus representantes 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 la plantilla y sus representantes las decisiones más relevantes.*

## ÁMBITOS

### 2) COMITÉS, ÓRGANOS 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, en equipo y generando más implicación.

Además de los órganos estables, la organización cuenta con otros Comités y órganos y prácticas participativas voluntarios, equilibrados y paritarios, liderados por personas formadas en esas prácticas participativas, y buscando incrementar la participación, la adhesión y la innovación. Incluyendo equipos para resolución consensuada de conflictos o de desarrollo en el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres.

#### POSIBLES INDICADORES

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

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



## SUB-EJES

### B) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

*Se considera un planteamiento de gran interés que la organización tenga un sistema para repartir un % de sus resultados entre todas las personas de la plantilla.*

## ÁMBITOS

### 3) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

## ORIENTACIONES

La organización considera que la participación en los resultados empresariales 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 la propiedad / accionariado y las personas trabajadoras.

La política retributiva de la organización, en base a los resultados empresariales y la evaluación del desempeño y la consecución de los objetivos alcanzados por cada persona contempla sistemas y protocolos de retribución variable, susceptibles de alcanzar a la totalidad de la plantilla, vigilando, de forma explícita, la posible existencia de sesgo de género.

## POSIBLES INDICADORES

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

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

Satisfacción de la plantilla con la participación en los resultados.



## SUB-EJES

### B) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS

*Se considera un planteamiento de gran interés que la organización tenga un sistema para repartir un % de sus resultados entre todas las personas de la plantilla.*

## ÁMBITOS

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

#### ORIENTACIONES

La organización considera importante que la plantilla pueda participar en la decisión del destino de parte de los resultados de la empresa, y el destino de lo que se reinvierte en la empresa. Aplica prácticas participativas para dar a conocer y consensuar estas decisiones.

#### POSIBLES INDICADORES

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

Grado de satisfacción sobre el destino de los resultados.



# 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,

*que prioriza estrategias de desarrollo y crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo.*

## ÁMBITOS

### 1) 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, así como la estrategia, identificar tendencias de futuro para el negocio, realizar un diagnóstico compartido de la situación de la organización, etc. Disponiendo de una información de calidad y periódica para poder hacer estos debates.

Las responsabilidades máximas de la organización lideran y se comprometen con este proceso y tienen en cuenta sus aportaciones y resultados.

#### POSIBLES INDICADORES

Número de personas y perfiles profesionales que participan en la elaboración de la estrategia y número de personas participantes en los procesos de despliegue de los objetivos.

Grado de implicación de las personas en la elaboración de la estrategia de la empresa. % de la plantilla que considera adecuada su participación en la elaboración de la estrategia.



## SUB-EJES

### A) PROYECTO COMPARTIDO,

*que prioriza estrategias de desarrollo y crecimiento sostenible sobre estrategias de rentabilidad a corto plazo.*

## ÁMBITOS

### 2) 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, y cómo contribuyen a ellos las personas, así como los canales de su comunicación y seguimiento. Estos mecanismos se 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. Para ello define conductas observables y objetivas, respetuosas con necesidades de las personas, como desarrollo profesional o conciliación. El desempeño y el compromiso con el proyecto compartido se consideran elementos claves en el desarrollo profesional de las personas.

#### POSIBLES INDICADORES

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

Nº de informes periódicos difundidos sobre la estrategia, su cumplimiento, y las perspectivas de la empresa.





## SUB-EJES

### B) EQUILIBRIO GRUPOS DE INTERÉS

*Plantear objetivos anuales, y aplicar estímulos equilibrados, que hagan tangibles las ventajas de este modelo de empresa, mejorando a la vez la rentabilidad sobre fondos propios para el accionariado y la retribución global para las personas.*

## 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. Teniendo en cuenta la necesidad de equilibrio y compromiso respecto a aspectos como sostenibilidad, entorno social o integración de la diversidad, entre otros, se buscará especialmente el equilibrio respecto a los grupos de interés propiedad y personas.

Se concreta en definir protocolos, compromisos y prácticas específicas cara a los Grupos de Interés.

## POSIBLES INDICADORES

Evolución de la retribución y rentabilidad del capital. Nivel de Satisfacción de la propiedad.

Evolución de la retribución global de las personas trabajadoras. Nivel de Satisfacción de la 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 de forma participativa objetivos de incremento de los fondos propios y su reinversión.

Asimismo, favorece la participación de las personas en la identificación de posibles inversiones y nuevas actividades.

## POSIBLES INDICADORES

Evolución de Fondos propios.

Plan de inversiones. % de Beneficios anuales reinvertidos.

Satisfacción de la plantilla con su participación en el Plan de Inversiones.





## SUB-EJES

### D) I+D+i

*Destinar a actividades de I+D+i 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 y de una agenda tecnológica alineados con su estrategia y que da respuesta a sus retos, facilitando la participación de las personas en su elaboración. La plantilla conoce y debate los protocolos de gestión de la innovación y la agenda tecnológica.

La organización es capaz de medir los resultados de sus apuestas en innovación y en tecnología-I+D+i.

#### POSIBLES INDICADORES

Existencia de una política de Innovación participativa.

% de inversión en innovación y grado de cumplimiento de los planes de innovación.  
Número de personas participantes o reuniones realizadas dentro de la gestión de la innovación.

Conocimiento y satisfacción con la estrategia de innovación y la agenda tecnológica.



## SUB-EJES

### D) I+D+i

*Destinar a actividades de I+D+i 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 y aprovechando el talento interno. La innovación se contempla en el despliegue de objetivos en los diferentes niveles de la compañía.

La organización promueve entornos estructurados tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones. Se organiza el trabajo de forma que favorezca la aportación de ideas, y se promueve la ayuda mutua y la confianza entre las personas y los equipos como requisitos necesarios para la creatividad y la innovación.

Se promueve como una oportunidad aprovechar la perspectiva de género en la prestación de servicios/ productos. Utilizando estos impactos diferenciales para aumentar el uso y la satisfacción de la clientela.

La organización impulsa el intraemprendimiento fomentando la participación de las personas en proyectos innovadores que pudieran dar lugar a nuevas líneas de negocio o empresas. También fomenta la colaboración de las personas con otras entidades para reforzar los procesos de innovación y mejora.

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

#### POSIBLES INDICADORES

Grado de satisfacción acerca de la posibilidad de disponer de tiempo y recursos para pensar, investigar y hacer propuestas, así como sobre la auto-organización de los equipos.

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 y número de las llevadas a cabo. Número de proyectos con diferenciales por el enfoque de género.

Horas dedicadas a proyectos de innovación participativos.

Recursos dedicados al emprendimiento, económicos y otros como formación o dedicaciones. Número de proyectos de intraemprendimiento desarrollados.

# EJE 4.

## RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD EN LA QUE SE ASIENTA



Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas, por el entorno cercano, y por el impacto social de las actuaciones de la empresa.



## SUB-EJES

### A) IMPACTO SOCIAL

*Se organiza la empresa de forma que en todas sus actividades se cumplan rigurosamente la Legislación vigente: fiscal, laboral, medioambiental, .... y se propone que sus actuaciones afecten positivamente a su Entorno Social y al territorio. Mantener una política de honestidad fiscal, evitando el fraude, la evasión, la elusión, y la utilización de paraísos fiscales.*

## ÁMBITOS

### 1) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO Y BUEN GOBIERNO

#### ORIENTACIONES

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

La empresa se compromete con mejorar su impacto medioambiental más allá de las exigencias legales.

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

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

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

La organización aplica sistemas de Compliance y similares, así como reglas de buen gobierno corporativo, y promueve la participación de las personas en evitar fraudes y corrupciones, participando en canales y mecanismos organizados.

#### POSIBLES INDICADORES

Número de comunicaciones y reuniones divulgativas realizadas y Conocimiento de las personas del enfoque de la organización sobre acciones de impacto social y sobre el sistema de buen gobierno.

Resultados de la encuesta a la sociedad respecto a sus actividades e impacto social.

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

Numero de redes y eventos en las que participa, para transformar la sociedad.

Número de infracciones y/o sanciones.

Mecanismos de control y canales de denuncia disponibles.  
Grado de utilización de los mecanismos.



## SUB-EJES

### B) INTEGRACIÓN DE LA DIVERSIDAD

*Participar en la reflexión, evaluación e implementación de las políticas sociales dirigidas a la integración laboral de la diversidad de las personas.*

## ÁMBITOS

### 2) INTEGRACIÓN LABORAL Y DIVERSIDAD

## ORIENTACIONES

La organización cuenta con una política de integración laboral en la que ha participado la plantilla.

La organización cuenta con planes de integración laboral para evitar la exclusión de las personas en cuyo desarrollo participan las personas empleadas. Para ello cuenta con relaciones con entidades especializadas en estos temas.

## POSIBLES INDICADORES

% de personas de la plantilla con diversidad funcional, en riesgo de exclusión y migrantes en la plantilla.

Número de personas que participan en iniciativas 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

### C) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO

*Colaborar con organismos públicos y privados para la adecuación permanente de la Formación Profesional, 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 forma adecuada de personas en prácticas, becas, proyectos, etc.

Las personas participan en la definición de la política de colaboración y/o en su desarrollo.

## POSIBLES INDICADORES

Número de personas con becas o 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 y en proyectos en colaboración.

Colaboración con centros que aporten candidaturas femeninas en entornos masculinizados.





## SUB-EJES

### D) CONTRIBUCIÓN A RESOLVER PROBLEMAS SOCIALES

#### ÁMBITOS

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

#### ORIENTACIONES

La organización aplica una política de colaboración con el entorno en cuya definición e implementación participan las personas de la entidad. Para ello establece dinámicas de escucha a su entorno social, en las que participan las personas de la organización.

Se plantea dedicar un porcentaje de los beneficios a actividades de Responsabilidad Social. Como referencia, en las Pymes de nuestro entorno este porcentaje puede estar en el intervalo del 1% - 3%.

#### 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 interacciones y actividades de escucha realizadas con organizaciones del entorno, y número de actividades realizadas dentro del compromiso con el entorno social.

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



## SUB-EJES

### E) CONTRIBUCIÓN A RESOLVER PROBLEMAS SOCIALES

#### ÁMBITOS

##### 5) RELACIÓN CON EMPRESAS CLIENTES, PROVEEDORAS Y SUBCONTRATADAS

#### ORIENTACIONES

La organización cuenta con protocolos sobre la negociación de acuerdos con terceros y la prevención y gestión de conflictos.

Además, fomenta en sus relaciones con empresas proveedoras, subcontratadas, y redes en las que participa, el despliegue de la cultura de igualdad.

#### POSIBLES INDICADORES

Contenido de los protocolos en los procesos de compras y colaboración.



Número de acciones realizadas para comunicar los protocolos a la plantilla.


## MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

# RESUMEN

## DESARROLLO DE ÁMBITOS, ORIENTACIONES Y POSIBLES INDICADORES


EJES	SUB-EJES	ÁMBITOS
 <p><b>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA</b></p>	A) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo y valores</li> <li>Comunicación interna y externa</li> </ol>
	B) FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo profesional</li> </ol>
	C) RETRIBUCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Política retributiva equitativa</li> <li>Compensación total</li> </ol>
	D) SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de evaluación de satisfacción y motivación</li> </ol>
	E) PROMOCIÓN INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selección y reparto de responsabilidades</li> <li>Promoción interna</li> </ol>
	F) IGUALDAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>Igualdad de mujeres y hombres</li> </ol>
	G) CONCILIACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conciliación y flexibilidad</li> <li>Salud laboral</li> </ol>
 <p><b>EJE 2. PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS</b></p>	A) PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Despliegue de objetivos y autonomía de gestión</li> <li>Comités, órganos y prácticas participativas</li> </ol>
	B) PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación en resultados</li> <li>Participación en el destino de los resultados</li> </ol>


EJES	SUB-EJES	ÁMBITOS
 <p><b>EJE 3. PROYECTO COMPARTIDO</b></p>	A) PROYECTO COMPARTIDO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación en la estrategia</li> <li>Adhesión y compromiso</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>
 <p><b>EJE 4. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD EN LA QUE SE ASIENTA</b></p>	A) IMPACTO SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>Implicación con el entorno y buen gobierno</li> </ol>
	B) INTEGRACIÓN DE LA DIVERSIDAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>Integración laboral y diversidad</li> </ol>
	C) VINCULACIÓN CON ÁMBITO EDUCATIVO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Planes de prácticas, becas</li> </ol>
	D) CONTRIBUCIÓN A RESOLVER PROBLEMAS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación de las personas en el impacto social de la organización</li> </ol>
	E) RELACION CON EMPRESAS CLIENTES, PROVEEDORAS Y SUBCONTRATADAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Relación con empresas clientes, proveedoras y subcontratadas</li> </ol>

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			R	1	2	3	4	5	6	7	
			A							M	
			B								
 <p><b>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE EMPRESA.</b></p> <p>Desarrollar prácticas de gestión y una cultura de empresa basadas en la cooperación, la corresponsabilidad y la preocupación por las personas, sin discriminación por razón de sexo, ni por otros motivos.</p>	1.	LIDERAZGO Y VALORES									
	2.	COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA									
	3.	DESARROLLO PROFESIONAL									
	4.	POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA									
	5.	COMPENSACIÓN TOTAL									
	6.	SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN									
	7.	SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES									
	8.	PROMOCIÓN INTERNA									
	9.	IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES									
	10.	CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD									
	11.	SALUD LABORAL									

SIGUE LA TABLA DE VALORACIÓN EUSKALIT PARA EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA: NIVELES **BIDA** NIVELES: **B**- BÁSICO; **I**- INTERMEDIO; **D**-DESARROLLADO; **A**-AVANZADO


**PR** - PRIORIDAD. TRES NIVELES: **A** - ALTO; **M** - MEDIO; **B** - BAJO

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS	
			R	1	2	3	4	5	6	7		
			A									
			M									
			B									
 <p><b>EJE 2. PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES EN LA GESTIÓN Y/O EN LOS RESULTADOS.</b></p>	1. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN											
	2. COMITÉS, ÓRGANOS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS											
	3. PARTICIPACIÓN EN RESULTADOS											
	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 3. PROTECTO COMPARTIDO.</b></p> <p>La prioridad de la sostenibilidad del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.</p>	1.	PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA									
	2.	ADHESIÓN Y COMPROMISO									
	3.	GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS									
	4.	FONDOS PROPIOS Y REINVERSIÓN									
	5.	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN									
	6.	INNOVACIÓN PARTICIPATIVA									

SIGUE LA TABLA DE VALORACIÓN EUSKALIT PARA EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA: NIVELES **BIDA** NIVELES: **B**- BÁSICO; **I**- INTERMEDIO; **D**-DESARROLLADO; **A**-AVANZADO

**PR** - PRIORIDAD. TRES NIVELES: **A** - ALTO; **M** - MEDIO; **B** - BAJO

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 4. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD EN LA QUE SE ASIENTA.</b></p> <p>Una cultura de cooperación, corresponsabilidad y preocupación por las personas, por el entorno cercano, y por el impacto social de las actuaciones de la empresa.</p>	1.	IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO Y BUEN GOBIERNO										
	2.	INTEGRACIÓN LABORAL Y DIVERSIDAD										
	3.	PLANES DE PRÁCTICAS, BECAS										
	4.	PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN EL IMPACTO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN										
	5.	RELACIÓN CON EMPRESAS CLIENTES, PROVEEDORAS Y SUBCONTRATADAS										

A series of horizontal dotted lines for writing notes.







A series of horizontal dotted lines for writing notes.

UNA INICIATIVA DE:



Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



**ETORKIZUNA**  
**ORAIN**  
Es futuro