



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: “La Economía del Bien Común y la gestión de recursos humanos en la empresa: una aplicación práctica”

Autor/es

Cristina Ferrer Rufau

Director/es

Pablo García Ruiz

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
2014

INDICE

- 1 INTRODUCCIÓN
 - 1.1 OBJETO DEL TRABAJO
 - 1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA
 - 1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

- 2 LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN
 - 2.1 INTRODUCCIÓN:
 - 2.1.1 Necesidad de un nuevo modelo económico
 - 2.1.2 Insuficiencia de la RSC en la empresa
 - 2.2 ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN: CONCEPTO
 - 2.3 BALANCE DEL BIEN COMÚN
 - 2.4 APARTADO C DEL BALANCE DEL BIEN COMÚN: EMPLEADOS Y PROPIETARIOS

- 3 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN
 - 3.1 EMPRESAS EN CREACIÓN.
 - 3.1.1. Empresa real de futura creación
 - 3.2 EMPRESAS EXISTENTES QUE QUIEREN IMPLEMENTAN EL BALANCE DEL BIEN COMÚN
 - 3.2.1 Proceso general de implementación del balance en las empresas.
 - 3.2.2 Proceso concreto de implementación del balance en empresas reales
 - 3.2.3 Observaciones realizadas en el proceso con relación al apartado C1.
 - 3.3 EMPRESAS QUE YA IMPLEMENTAN EL BALANCE DEL BIEN COMÚN.

4 PROPUESTAS DE MEJORA DEL APARTADO C

4.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMRRESA

4.1.1. Introducción

4.1.2. Áreas funcionales

4.1.3. Planificación de los Recursos Humanos

4.2 OTRAS PROPUESTAS DE MEJORA DEL INDICADOR C.

5 CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones de las empresas que han participado.

5.2. Conclusiones personales.

6 BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN.

Estamos acostumbrados a ver la empresa como un mundo aparte, en el que la lucha por conseguir beneficios, justifica demasiadas cosas, entre ellas no tener en cuenta alguno de los principales valores humanos, lo cual genera situaciones y relaciones laborales en las que las personas no nos sentimos realmente a gusto.

Es lo que nuestro actual sistema económico impulsa, y lo hemos aceptado como único modelo posible.

Un sistema que además está demostrando que no es capaz de contribuir a la mejora y desarrollo de la sociedad, pues solo consigue enriquecer a unos pocos a costa de perjudicar cada vez más a los demás.

¿Qué sentido tienen un sistema que no tiene en cuenta a la propia sociedad?

Se hace necesario recapacitar, reaccionar y buscar nuevas formas que nos beneficien a todos.

La Economía del Bien Común propone cambiar ese afán de lucro y la competencia, por el bien común y la colaboración. Esto supone un cambio radical en el concepto de relaciones empresariales imperantes actualmente.

Un sistema en el que deje de medirse el éxito en función del beneficio económico y pase a basarse en el beneficio directo que provoque en las personas. Donde el dinero vuelva a ser el medio para conseguir ese desarrollo esperado de la sociedad, y no el fin al que aspirar. Donde las actividades económicas se desenvuelvan en entornos de confianza, cordialidad y cooperación, y no de desconfianza, enfrentamiento y competición sin medida.

¿Será posible comportarse de otra forma en el mundo empresarial?

Con este trabajo se pretende comprobar de qué manera es posible llevar a la práctica este propósito tan utópico del "bien común", perseguido por importantes instituciones europeas e internacionales, recogido en todas las Constituciones de los países democráticos, y sin embargo cada vez más lejano, pues cada vez se generan más desigualdades e injusticias.

1.1 OBJETO DEL TRABAJO.

El trabajo estudia y analiza la herramienta que propone la Economía del Bien Común para fomentar y avanzar en el compromiso social, medio ambiental y económico de las empresas, y así tratar de alcanzar el bien común.

Esta herramienta es el denominado Balance del Bien Común.

Se trata de un Balance complementario al balance financiero, pero que en vez de medir en términos económicos la situación de la empresa, trata de medir el comportamiento sostenible de ésta en los niveles antes indicados por medio de una puntuación.

Para ello, el Balance interrelaciona los principales grupos de interés de la empresa, con los cinco valores fundamentales que contribuyen al bien común, como son: la dignidad humana, solidaridad, justicia, sostenibilidad ecológica y democracia. De esta manera se analiza cómo estas partes interesadas viven estos valores básicos, en función de cómo repercute la actuación de la empresa sobre ellas.

De todos los grupos de contacto que tiene en cuenta este balance, el trabajo se va a centrar en lo referente a los empleados, por facilitar el estudio y por tener una relación más directa con la carrera.

Esto supone analizar factores como: la calidad e igualdad en el puesto de trabajo, el reparto justo del volumen de trabajo, la promoción del comportamiento ecológico en las personas desempleadas, el reparto justo de la renta y la democracia interna y transparencia. Con el objeto de comprobar de qué manera, según este modelo, estos elementos cualitativos pueden llegar a cuantificarse y medirse, y si la herramienta es práctica y eficaz para ayudar a la empresa a medir, evaluar e impulsar su contribución al bien común.

1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA.

Para la consecución de este trabajo se ha recopilado toda la información posible sobre la Economía del Bien Común, a nivel documental y testifical, mediante la lectura de libros, artículos, consulta de webs, contacto con la asociación española que fomenta este movimiento y empresas que lo apoyan.

Para la parte práctica se ha pedido información a una empresa concreta que ya ha aplicado el balance, y también se ha propuesto implementarlo a un pequeño grupo de empresas pioneras interesadas, las primeras de Aragón.

Con estas últimas se ha trabajado en grupo el Balance del Bien Común, en concreto el apartado relacionado con el personal. De este proceso se han extraído una serie de observaciones y conclusiones, que se complementarán con propuestas de mejoras sobre dicha herramienta.

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se ha estructurado con un primera parte de fundamentación teórica sobre el concepto de la Economía del Bien Común, con una contextualización geográfica, política y social del movimiento. Se ha analizado también la herramienta utilizada por este movimiento para la aplicación práctica en las empresas.

En una segunda parte se reflejará como las empresas llevan a la práctica estos conceptos teóricos, empresas que ya han implementado el balance y otras que están empezando.

Se finaliza el proyecto con una serie de conclusiones obtenidas tras realizar el proceso e incluso algunas propuestas de mejoras.

2. LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN.

2.1. INTRODUCCIÓN

2.1.1. NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO ECONÓMICO

Con la industrialización y el sistema capitalista se consiguió despegar a nivel económico, y actualmente nos encontramos en una sociedad desarrollada, en la que se han conseguido grandes logros en muchos aspectos gracias a importantes avances tecnológicos y científicos. Sin embargo, es un desarrollo sin medida, que está también repercutiendo muy negativamente, tanto a nivel medio ambiental como social y económico, pues está beneficiando cada vez a menos personas y perjudicando a más.

Esto quiere decir que la forma de desarrollo no es la correcta, ya que está suponiendo demasiados impactos negativos en la mayor parte de la sociedad.

Además, se trata de un sistema inviable a largo plazo, ya que la búsqueda ilimitada de crecimiento chocará con la cantidad limitada de recursos que necesita para desarrollarse. Con la llegada del pico del petróleo y de los demás combustibles fósiles la disminución del flujo energético será constante, con lo cual no solo subirán los precios de éstos de forma exorbitada, sino que llegará un momento en que no quedarán reservas para hacer frente a la demanda. Como actualmente no se conoce un plan B energético que sustituya a esta energía fósil, las consecuencias pueden ser terribles, ya que existe una total dependencia urbano-agro-industrial a esta fuente de energía.

Al problema de la limitación de los recursos hay que sumar la falta de espacio natural para el depósito de los residuos que generamos, sin olvidarnos del fatal impacto que está sufriendo nuestro ecosistema como consecuencia de una utilización irresponsable y desconsiderada de nuestro medio natural por parte de las empresas, que justifican cualquier actuación por el simple hecho de considerarse necesario para conseguir alcanzar el objetivo del crecimiento y la maximización de beneficios. (Fernández Durán, R. La Quiebra del Capitalismo Global: 2000-2030, Crisis multidimensional, caos sistémico, ruina ecológica y guerras por los recursos)

El actual escenario de crisis en el que nos encontramos, apoya la teoría de la necesidad de buscar un desarrollo más sostenible a través de otras formas de gestión de la productividad.

Sin embargo, el Estado, en base al modelo neoliberal, ha otorgando demasiados derechos y una protección excesiva a las organizaciones productivas, de tal manera que éstas han llegado a alcanzar más poder que las propias fuerzas políticas. Las grandes multinacionales están dirigiendo el mundo a su antojo y el Estado no es capaz de hacerle frente ni parece que le interese en muchas ocasiones.

La lógica del funcionamiento del capitalismo actual global está creando situaciones insostenibles en cuanto a desigualdad. Las grandes empresas con poder y sin control del Estado, tienen acceso a más recursos a menores precios y por tanto cada vez accederán a mayor número de mercado, con lo cual las empresas menos pudientes se irán quedando fuera.

Las Naciones Unidas abogan por un desarrollo económico más sostenible, tal como se desprende del primer artículo de su resolución 41/128 de 4 de Diciembre de 1986 adoptada en la Asamblea General:

“1. El derecho al desarrollo es un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar de él.”
(<http://www2.ohchr.org/spanish/law/desarrollo.htm>)

Pero los modelos económicos de acumulación del capital y explotación de recursos naturales no son compatibles con este concepto de “desarrollo económico sostenible”, ya que la acumulación de riqueza se sustenta sobre el empobrecimiento de otra parte de la población, la explotación intensiva de los recursos y la inviabilidad para las generaciones futuras de llevar una vida en condiciones aceptables. En virtud de la declaración de la ONU se podría afirmar

que todos los estados, organismos y empresas que promueven la implantación de modelos económicos ajenos al desarrollo económico sostenible, cometen una violación de los derechos humanos de las personas y comprometen la misma supervivencia de la especie humana.

Por todo ello, nos vemos en la necesidad de promover un crecimiento económico y un uso de los recursos naturales a nivel global que tenga en cuenta los aspectos medioambientales y sociales a nivel mundial de forma que en el largo plazo no se comprometa ni degrade seriamente ni la vida en el planeta ni la calidad de la misma.

Según Felber (Felber Christian (2012) La economía del bien común. Barcelona. Deusto), un mayor desarrollo y mejora de la sociedad solo es posible cuando todas las personas que lo forma sienten felices porque ven cubiertas sus necesidades, no solo básicas de alimentación sino también emocionales, y se mueven en un entorno de bienestar. Para ello la competencia y el ánimo de lucro se deben cambiar por colaboración y bien común, que son las que realmente proporcionan ese bienestar. Esta es la base de su propuesta para el nuevo modelo económico que propone: La Economía del Bien Común. Para conseguirlo serán las empresas y los propios ciudadanos por medio de una democracia directa, los que empiecen a aplicar y fomentar estas nuevas reglas, de tal forma que el modelo se vaya extendiendo de abajo hacia arriba, donde ineludiblemente deberán aceptarlo. Para llevarlo a la práctica se utilizará el Balance del Bien Común, balance complementario al contable, que en este caso medirá factores cualitativos y no económicos pero de forma cuantitativa. Será la forma de revisar las diferentes actuaciones, analizarlas y evaluarlas para poco a poco ir avanzando hacia el bien común.

2.1.2. LA INSUFICIENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS.

Fueron necesarios varios desastres naturales y algún importante escándalo sobre trabajo infantil en una importante multinacional alrededor de los 80, para que las empresas empezaran realmente a reaccionar, aunque primeramente solo fuera por miedo a las elevadas sanciones o al desprestigio público. Tanto los ciudadanos como los Estados empezaron a preguntarse y a exigir cierta responsabilidad social a las empresas, y numerosas empresas crearon programas de conducta ética y códigos de conducta. Pero al tratarse de adhesiones voluntarias, la mayoría de organizaciones lo hacían de manera superficial, muchas veces con un uso de tipo "utilitarista", de cara a una opinión pública cada vez más informada y exigente, sin una auténtica voluntad a cambiar los enfoques de gestión.

En torno al año 2000 las principales instituciones y organismos internacionales y europeos empezaron a fomentar comportamientos más responsables, justos y sostenibles. Los más representativos las Naciones Unidas, con el denominado Pacto Mundial y con la firma de la Carta de la Tierra, y la Unión Europea con la redacción de La Carta Verde. (PERDIGUERO, T.G. y otros (2005) La responsabilidad social en las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial, Universidad de Valencia.)

Actualmente nos encontramos en una fase de transición en la que conviven las empresas que siguen tratando de aumentar la producción con las reglas obsoletas de la Era Industrial, y aquellas que han descubierto y apostado por otras formas de crecimiento más sostenible. Así, las primeras seguirán invirtiendo en elementos tangible como las máquinas trabajo, y tratando de reducir costes con mano de obra barata y precariedad laboral, como forma de aumentar la rentabilidad. Sin embargo las segundas, pertenecientes a la Era del Conocimiento, invertirán en intangibles, ya que entienden que fomentando la innovación, la formación, los sistemas de gestión más sostenibles y buscando el compromiso con sus grupos de interés conseguirá dar un mayor valor a su empresa y así alcanzar también esa mayor rentabilidad.

El problema es que estas organizaciones que están apostando por la sostenibilidad, van avanzando de forma muy intuitiva en la identificación y difusión de estos intangibles. Necesitan herramientas que procuren la gestión integrada de éstos para que aporten el verdadero valor esperado. (LAVADO, J.A. (2005) "La productividad y el modelo de sostenibilidad empresarial")

Para ello actualmente contamos con numerosas las organizaciones que existen a nivel europeo que apoyan a las empresas en la implantación de la denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con la que las empresas gestionarán e introducirán las medidas necesarias para actuar de forma responsable a nivel social, medio ambiental y económico.

Una de las principales organizaciones es el Global Reporting Initiative (GRI), que surge tras un largo proceso de reflexión y gracias a la participación de un gran número de agentes. Es una a organización sin ánimo de lucro que fomenta a tal fin la elaboración por parte de las empresas de un informe de sostenibilidad, con el que éstas podrán ir incorporando y comprobando las medidas que toman al respecto. Esta organización fija unos principios que deberán tenerse en cuenta para la redacción de este informe que hará referencia a seis indicadores: económico, social, laboral, de derechos humanos, sociedad y producto. También facilita una guía gratuita y recomienda unos pasos a seguir para la correcta consecución. (<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>)

Muy similar es Foretica, líder en España en fomentar la cultura de gestión ética y responsabilidad social, que pone al servicio de sus socios diferentes servicios y metodologías, y entre las que destaca la Norma SGE 21 que es sistema de gestión que permite, auditar procesos y conseguir una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. (<http://www.foretica.org/>)

En la misma línea pero de carácter internacional está la SA 8000, aunque en este caso dirigida a promover las mejores condiciones laborales (<http://www.sa-intl.org>).

Aunque todos estos sistemas y propuestas ofrecidas a las empresas hasta ahora al respecto se quedan cortas, según afirma el profesor de economía

austriaco y fundador de la Economía del Bien Común, Christian Felber. Según él para contribuir realmente en el bien común se necesita una responsabilidad social de 2º generación que tendrá que cumplir necesariamente con los siguientes criterios: ser holística, medible, comparable, vinculante, auditada externamente, pública y comprensible. Bajo su opinión, estos criterios no se encuentran en el desarrollo de la RSE ahora mismo en ninguno de los países de Europa, ya que normalmente las RSC de las empresas tienen un propósito de forma parcial, discontinuo, indirecto y poco coherente en muchos casos. (<http://www.diarioresponsable.com/innovacion/innovacion-social/15438-la-economia-del-bien-comun-un-paso-mas-alla-de-la-rse.html#rQL6pJXjOSupnKMh>)

2.2. LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN: CONCEPTO.

La economía del bien común surge ante la convicción de que es necesario un modelo diferente de economía, alternativo tanto al capitalismo como al comunismo, que trate de cambiar las reglas de juego políticas, sociales y económicas, de tal manera que entre todos se consiga un desarrollo global de la sociedad más responsable y sostenible.

Así lo creyeron un grupo de empresarios pioneros de Austria en el 2010, que junto con el profesor de economía Christian Felber, comenzaron a idear ese nuevo sistema que antepusiera la colaboración y el bien común, a la competencia y el ánimo de lucro que impulsa el modelo actual.

De esta manera se trata de resolver el conflicto actual entre los valores fundamentales que valoramos la sociedad en las relaciones humanas, con los valores de nuestro actual sistema económico impone. Pues las personas valoramos por encima de todo relacionarnos con aprecio, confianza, cooperación, honestidad, responsabilidad y generosidad, son valores que nos hacen sentir mejores y más felices. Sin embargo en el mundo económico parece normal moverse por valores totalmente contrarios como la competencia, la desconfianza, desconsideración, engaño y avaricia. Son los valores que el sistema económico neoliberal propone e incentiva, y que derivan de la creencia de que la meta última de toda actividad económica debe ser la

maximización de beneficios, sin tener en cuenta cómo se obtienen, ni las consecuencias que se derivan de ellos. Sin embargo la competencia no tiene porqué ser necesariamente la mejor estrategia, de hecho es la colaboración la que realmente consigue que las sociedades avancen y evoluciones, ya que es incluyente y basada en una motivación intrínseca, no como la competencia, que para conseguir éxito otro lo tiene que perder, y su motivación más fuerte está basada en el miedo a ser eliminados por el otro.

No tener en cuenta valores como la solidaridad, dignidad humana y justicia social, nos lleva a comportamientos que provocan desigualdades e injusticias, y actualmente está degenerando en las constantes crisis que estamos sufriendo cada vez un mayor número de personas y a todos los niveles.

La actividad económica debería servir para mejorar la sociedad en su conjunto, para contribuir a un mejor nivel de vida y al bienestar de todos. Esto es lo que defienden las constituciones de los países democráticos, pero las normativas que desarrollan, en vez de conseguir avanzar hacia estos objetivos, parecen alejarse más.

La economía del bien común quiere que el crecimiento económico llegue a todos, no solo para unos pocos y a costa de los demás.

Para ello va a ser necesario un cambio de mentalidad que reoriente las relaciones empresariales y laborales. Ya que llevamos demasiado tiempo dando normalidad a muchos comportamientos, y no somos todavía conscientes de lo perjudiciales que son para el avance de la sociedad.

Se trata de un cambio tan importante que para nada puede ser inmediato, sino a largo plazo, y que va a requerir la participación de todos. Por eso es un modelo abierto que está en constante mejora y evolución, abierto a todo tipo de aportaciones. Para ello trata de enriquecerse de todas aquellas teorías o modelos que ya vienen teniendo en cuenta estos aspectos sociales y medioambientales hace tiempo, como la Economía social, la Economía Solidaria, las teorías del Recrecimiento. Lo ideal sería tratar juntos de confluir en la construcción de un sistema económico democrático a través de un proceso de búsqueda participativo. (Felber, 2012:17)

La Economía del Bien Común cree que para que el modelo evolucione correctamente debe crecer de abajo arriba, para ello considera que, las empresas que son la base fundamental de la economía, deben ser las primeras en ir cambiando su forma de actuar, las que deben de tratar de integrar poco a poco iniciativas de sostenibilidad y colaboración, que les lleven a comportarse de una forma más responsable con nuestro entorno, tanto a nivel social como medioambiental. Pero un cambio de sistema requiere que todos los agentes que forman parte de él se vean implicados, este supone empresas de todo tipo, asociaciones, fundaciones, ayuntamientos y otras entidades públicas, partidos políticos, instituciones, centros educativos y los ciudadanos a nivel individual. Todos somos parte del sistema económico, y por tanto todos somos responsables. Esto requiere una importante movilización y participación democrática, educacional, de medios de comunicación y servicios de interés general, que dan esa noción más global este modelo respecto a otros, pero que requiere coordinación y colaboración de todos. (Felber,2012:232)

El movimiento se ha ido extendiendo a nivel internacional desde el año 2012 por Alemania, Suiza, Francia, Italia, Inglaterra, Grecia, España, EEUU y actualmente especialmente por Latinoamérica. En España se ha creado recientemente la Asociación Española de Fomento de la Economía del Bien Común, con los denominados "Campos de Energía" extendidos por toda la geografía española (22 actualmente) que colaboran en formación, definición y difusión de este movimiento. Hay cerca de 1600 empresas que apoyan este movimiento, en España unas 140 actualmente. También hay municipios que se están interesando por este movimiento y están aplicando también el balance, en España actualmente en torno a una docena. (<http://economia-del-bien-comun.org/es>)

Para llevar todo esto a la práctica la EBC propone una herramienta básica: el Balance del Bien Común.

2.3. EL BALANCE DE LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN.

Se trata de un balance complementario al balance financiero de las empresa, pero en vez de basarse en términos monetarios, mide intangibles mucho más valiosos como la dignidad humana, la responsabilidad social, la sostenibilidad ecológica, la participación democrática y transparencia, y la solidaridad con todos los grupos involucrados en la actividad de la empresa.

Este instrumento nos ayudará a hacernos conscientes de cómo es nuestro comportamiento económico, si realmente se sustenta en esos valores, y de qué manera podemos mejorarlo para conducir nuestra actuación de forma responsable hacia ese bien común.

Actualmente todo esto no se tiene en cuenta, y se entiende que una empresa tiene más o menos éxito en base únicamente a los resultados económicos reflejados en sus balances financieros. Al igual que a nivel macroeconómico, donde un país tendrán una mejor valoración en función del Producto Interior Bruto, que sin embargo nada dice sobre las desigualdades que en él hay, o si está en guerra o en paz, o con dictadura o democracia, etc....

La economía del bien común busca basarse en el sentido común para desarrollar su modelo. Apuntábamos que vivir la vida en base a unos valores nos hace más respetuosos con los demás y con nuestro medio ambiente, y eso hace que nos desarrollemos en armonía y vivamos más felices, que es la principal aspiración que nos une a todos. Que sean pues los valores la base de la economía, esta es la gran revolución de este modelo, ya que todos los anteriores no los han tenido en cuenta. Esta base creará unas relaciones económicas con sentido común, entre personas y para las personas, en el que todos ganemos, no solo algunos. Analicemos pues por un lado esos valores, y por otro las personas con las que los ponemos en práctica. Esto es lo que refleja el Balance del Bien Común.

Figura 1. Matriz del Balance del Bien Común.

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)

Valor ▸ Grupo de contacto ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	 A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Los criterios y puntuación asignada están en constante evaluación y evolución, pues es un sistema nuevo, y además totalmente abierto y transparente en el que todos podemos participar para mejorarlo, aprovechándonos de los medios tecnológicos con los que contamos.

Criterios obligatorios que debe cumplir el Balance son: Compromiso (de llevar a la práctica las mejoras posibles), totalidad (que se tengan en cuenta todos los aspectos, no como la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas), capacidad de medición, comparabilidad, claridad, de carácter público, auditoría externa y consecuencias jurídicas.

Todos los criterios suman como máximo 1000 puntos. Por criterio pueden ser alcanzados un máximo de 90 puntos del bien común. El Balance del Bien Común ha sido desarrollado para empresas de cualquier tamaño, sector o forma jurídica, desde un empresario autónomo y asociación sin ánimo de lucro, hasta empresas familiares medianas o multinacionales con cotización en bolsa

o una universidad pública, aunque como antes indicábamos se está trabajando en él y se podría adaptar si se considerara necesario.

El Balance se completa con El Informe del Balance del Bien Común, un documento de varias hojas, en el cual se documentan las actividades de la empresa relacionadas con cada indicador. Este proporciona una visión más detallada de las actividades para el bien común de la empresa y forma junto con el Balance del Bien Común la base para la posterior auditoría.

Gracias al Balance, se reconoce el esfuerzo de las empresas que se comportan de forma responsable. Aunque para muchas empresas les pueda ser suficiente la simple satisfacción de saber que se está contribuyendo a la mejora de tu entorno y de la sociedad, ese reconocimiento les ayuda a diferenciarse de otros actores del mercado, con la consiguiente repercusión en las ventas.

Otras contraprestaciones que se obtienen con el balance son: el ser una herramienta que ayuda a la organización a evaluarse y estimula a mejorar en su compromiso con su entorno, que supone formar parte de una red de empresas que comparte los mismos valores y con las que generar sinergias, que se tiene acceso a la base de datos de buenas prácticas de éstas. A su vez contribuye a mejorar las relaciones de implicación y confianza con los principales grupos de interés, clientes y proveedores, y especialmente unos trabajadores más motivados.

La posibilidad de conseguir una certificación de ese valor añadido con el que probar su comportamiento ético, facilitará la identificación de estas organizaciones, que serán valoradas por unos consumidores cada vez más concienciados, pero también se espera que sea la propia administración la que reconozca este esfuerzo y apoye con ventajas fiscales (tasas de IVA y aranceles reducidos) y prioridad para Concursos Públicos, además de acceso a financiación favorable (banca ética y democrática) y prioridad en la cooperación con la investigación universitaria, entre otros.

Para conseguir la esta certificación, las empresa tendrán que pasar por el último paso que exige la Economía del Bien Común, que es la realización de una auditoría externa, que actualmente todavía depende de Austria. De esta auditoría se desprenderá la puntuación definitiva que corresponde a cada empresa, y que se podrá reflejar al lado de su código de barras.

Figura 2. Propuesta etiquetado (sin concretar)



2.4. APARTADO C DEL BALANCE DEL BIEN COMÚN: EMPLEADOS Y PROPIETARIOS

Para estudiar con mayor detenimiento la herramienta hemos seleccionado la parte del balance que hace referencia al comportamiento de la empresa con relación a uno de sus principales grupos de contacto: sus trabajadores.

Se analizará cual es su actuación teniendo en cuenta los cinco valores fundamentales de dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y participación democrática y transparencia.

A continuación resumimos todo lo que se valora en este sentido, cada uno de los indicadores y subcriterios correspondientes, en base al Manual Básico facilitado gratuitamente en la web oficial.

(<http://economia-del-bien-comun.org/sites/default/files/EBC-Manual%20basico%20sobre%20los%20criterios%204.0.5.pdf>)

C1. DIGNIDAD HUMANA: CALIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO E IGUALDAD.

La dignidad humana en el puesto de trabajo tiene que ver con la igualdad de de valor y equiparación de todas las personas que forman la empresa, que permitan condiciones de trabajo más sanas, libres y cooperativas posibles.

Esto supone la inclusión de discapacitados, emigrantes y minorías, la igual de trato y oportunidades de hombres y mujeres, así como de grupos desaventajados por situaciones familiares concretas.

Todo con el objetivo de permitir que cada individuo, con sus peculiaridades, pueda igualmente desarrollarse como persona y ofrecer sus capacidades a una empresa que le ampara y le permite cubrir sus principales necesidades.

Para la valoración y medición de estos aspectos se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Horario de trabajo: Aumentará el nivel a mayor flexibilidad y organización por parte del trabajador.
- Configuración del puesto de trabajo: Mejorará la puntuación cuanto mejor sea la adecuación física del lugar de trabajo, eliminación de barreras arquitectónicas, zonas de descanso y esparcimiento.

- Salud física y seguridad: Se valorará en mayor medida todas aquellas acciones encaminadas a fomentar la alimentación sana y el deporte.
- Salud psíquica: Aumentará el nivel cuanto más talleres formativos o eventos se organicen en este sentido.
- Organización propia, satisfacción en el puesto de trabajo y sentido: Se valorará en función de la mayor o menor participación de los trabajadores en la creación de las tareas y se fomente la desjerarquización.
- Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer: Se valorará la formación al respecto, la existencia de personal responsable de temas de género, la elaboración de informe al respecto y la proporción de mujeres en la dirección.
- Desfavorecidos (discapacitados, emigrantes, desempleados de larga duración...) Se puntuará la formación al respecto, la existencia de personal responsable de diversidad, la posibilidad de creación de puestos de trabajo extras para estos grupos.

C2. SOLIDARIDAD: REPARTO JUSTO DEL VOLUMEN DE TRABAJO.

Ser solidario a nivel laboral tiene relación con tratar de repartir de forma justa y coherente el número de horas de trabajo, de tal manera que no haya unos que acumulen demasiadas horas de trabajo mientras otros están absolutamente sin nada en desempleo. Pues un aumento de productividad generado por la realización de horas extras no genera el mismo crecimiento económico ya que mantiene iguales niveles de desempleo.

Los criterios a valorar en este sentido serán:

- Reducción de la jornada laboral normal: Se valorará la mayor reducción posible de horas extras e incluso la reducción de jornada media normal.
- Aumento del modelo laboral de jornada a tiempo parcial (con paga completa, que sustituirán las reducciones de horas extras): se puntuará el mayor número de contratos realizados a consecuencia de esta reducción.

C3. SOSTENIBILIDAD ECOLÓGICA: PROMOCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ECOLÓGICO DE LAS PERSONAS EMPLEADAS

Para mejorar el comportamiento ecológico de la empresa será necesario mejorar el comportamiento ecológico de sus trabajadores, ya que todos dejamos huella ecológica. La empresa deberá proporcionar las condiciones de trabajo necesarias para reducirla, fomentar hábitos de alimentación y movilidad más ecológicos, y concienciar y ofrecer formación continua al respecto.

Se fijarán en los siguientes criterios, que se valorarán con mayor puntuación en la medida en que se faciliten las condiciones por parte de la empresa. (No se entra a desarrollar por no tener una relación tan directa con el tema laboral)

- Cocina/cantina de empresa/alimentación durante la jornada laboral.
- Movilidad al puesto de trabajo: sistema de incentivación/comportamiento real.
- Cultura de la organización, concienciación y procesos de empresa internos.
- Huella ecológica (de Carbono) de los trabajadores.

C4. JUSTICIA SOCIAL: REPARTO JUSTO DE LA RENTA

Justicia social relacionada con los empleados, tiene que ver con la asignación de una renta en función al rendimiento o responsabilidad de cada uno, sin diferencias excesivas con el resto de trabajadores.

Los criterios a tener en cuenta se puntuarán en función de la mayor o menor contribución según lo reflejado en la tabla existente a tal efecto, y serán:

- Diferencia de salarios internos en la empresa: Desde 10 a 3 veces más el salario mínimo de la empresa.
- Institucionalización: Se valora la mayor transparencia posible en el sistema de remuneración que utiliza la empresa.
- Salario mínimo: Ningún salario para jornada completa inferior al Living Wage, que en España se estima en 1000 euros.
- Salario máximo: Ningún salario de jornada completa superior a 10 veces el salario mínimo del país.

C5. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA Y TRANSPARENCIA: DEMOCRACIA INTERNA Y TRASPARENCIA.

La participación democrática en las empresas no es muy usual, son los directivos de las empresas quienes deciden y apenas se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores. Sin embargo una organización más democrática provoca que los empleados se sientan más reconocidos e implicados y esto les lleva a volcarse más y ser más innovadores y productivos.

Por eso es importante elevar la participación de los empleados en la toma de decisiones e incluso en dar legitimación a los ejecutivos mediante la elección de los empleados. No tiene porque ser la democracia básica más conocida, en la que todos participan en la toma de decisiones, y que de esta forma paraliza la organización. Existe medios y caminos diferentes para permitir la participación democrática de todos y que al mismo tiempo sea productiva.

Para ello es necesaria una transparencia completa de las actividades internas y una democracia vinculante en el interior de la empresa.

Los criterios a tener en cuenta se valoraran en la medida en que se den cada uno de ellos en el empresa:

- Grado de transparencia.
- Legitimación de la directiva.
- Cogestión para decisiones básicas operativas/marco.
- Cogestión para la participación en las ganancias de los trabajadores.
- Copropiedad de los trabajadores/fundaciones independientes.

A continuación ponemos la muestra del cuadrante que se facilita en el manual de la web oficial, con los diferentes criterios a tener en cuenta para cada uno de los indicadores. Este sería a modo de ejemplo el correspondiente al indicador C1, relativo a la calidad en el puesto de trabajo, con los 7 subcriterios antes comentados.

Figura 3. Ejemplo cuadro niveles de valoración de criterios

Criterios	Principiante	Avanzado	Experimentado	Ejemplar
Horario de trabajo (20%) (Voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa)	Horario de trabajo flexible y modelo de tiempo parcial	Horario de trabajo flexible y modelo de tiempo parcial + con la implicación del empleado	+ Descarga activa temporal de la ocupación de los niños (p. ej. guarderías, cuidadores/as)	Organización completamente propia del horario de trabajo (reparto del trabajo en función de los acuerdos de resultados)
Configuración del puesto de trabajo (10%) (para EUP 20%)	Todos los puestos de trabajo son ergonómicos (p. ej. luz y clima, etc.)	+ apto para minusválidos (acceso libre de barreras para todas las espacios); + Posibilidades extras para la elección libre del propio lugar de trabajo (p. ej. Homeoffice) + espacios adicionales para relajación y movimiento (p. ej. zonas verdes, cuarto de descanso)		
Salud física y seguridad (10%) (para EUP 20%)	Programas de prevención de salud y medidas de sensibilización (talleres y ponencias; 2 días p.a.)	+ (comienzo) promoción activa de la alimentación sana; (p. ej. ninguna máquina con "fast food", sino cestas biológicas)	+ ofertas individuales de asesoría en salud, chequeos voluntarios y acciones de deporte	+ (experimentado) Cocina Ecológica y cuidado (ev. por medio de autoabastecimiento o cocinar con profesionales)
Salud psíquica (15%) (para EUP 30%) número de días = por empleado, por año. Contenido en parte cambiante	Un día: Eventos de trabajadores para desarrollo de las capacidades de equipo y trabajo en parte de temas propios (p. ej. supervisión, coaching)	Dos días: talleres y formaciones regulares para competencia social (p. ej. Gestión de conflictos, comunicación sin violencia) y salud (reducción de stress)	Tres días: Talleres para formación continua (competencias sociales, desarrollo de la personalidad y mediadores)	Cuatro días: formación continua para el desarrollo personal y de competencias sociales
Organización propia, satisfacción en el puesto de trabajo, sentido (15%) (para EUP 30%)	Codeterminación y relación en la creación de las tareas (en equipo)	+ Encuesta de trabajadores (1x p.a.) sobre el puesto de trabajo y la cultura de confianza +medidas para fomentar la desjerarquización (2-3	Codeterminación en la creación de tareas, dirección y salarios, rotaciones del trabajo y enriquecimiento del campo de tareas gracias a la	Organización propia, cocreación de visión y estrategia de empresa, objetivo de reparto del trabajo (valor orientado a 1 nivel jerárquico)
Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer (20%)	Género y Formaciones en diversidad, instalación de una persona responsable para los temas de género (a partir de 5 trabajadores) oferta de trabajo libre de discriminación, diversidad en el puesto de trabajo.	+ Elaboración de un informe de igualdad, incluido el fomento de mujeres y de carencia paternal + (F) presupuesto de género (incl. Transparencia de todos los salarios y de co-decisión de los trabajadores en el sueldo) encargado de igualdad de trato (1 pers. cada 25 empleados) + 50 % proporción de mujeres en la dirección de la empresa; formación y desarrollo continuo de personas de dirección (2 días p.a./p.p.)		
Desfavorecidos (p. ej. personas con discapacitaciones, emigrantes, desempleados de largo tiempo) (10%)	Formaciones obligatorias sobre el tema anti-discriminación, búsqueda de personal adecuada (diversidad); cumplimiento en parte de la cuota legal (sobre 2%)	+ Incorporación de personas o cooperaciones para el apoyo; cumplimiento de la cuota legal (=ningún pago compensatorio) + Formaciones en el trato de necesidades especiales; sobrecumplimiento de la cuota legal, cooperaciones con ONGs con proyectos activos. + Creación de las posibilidades extras para la incorporación de trabajadores Programas específicos para grupos discapacitados, inherente en la estrategia de empresa		

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN.

Para estudiar cómo se aplica el Balance del Bien Común lo haremos con ejemplos concretos de empresas reales en sus diferentes etapas.

3.1 EMPRESAS EN CREACIÓN.

Las empresas en fase de creación pueden orientarse desde sus orígenes a la economía del bien común, con la intención de conseguir un impacto positivo a nivel económico, político y social, además de la consecución de unos beneficios económicos que por supuesto también serán necesarios.

Así desde la concepción inicial de la empresa, se plantean hipótesis de partida que tradicionalmente no son consideradas como determinantes en el modelo de negocio tradicional de maximización de beneficios.

Las principales sobre las que hace reflexionar el balance serían las relacionadas con los valores de justicia social, participación democrática y transparencia, que se tienen en cuenta en los siguientes indicadores del balance: la gestión ética de suministros/proveedores, gestión ética de finanzas, reparto justo de la renta, concepción social de productos y servicios, minimización del reparto de ganancias a externos, democracia interna y transparencia, aumento de estándares sociales y ecológicos sectoriales, transparencia social y participación en la toma de decisiones.

3.1.1. EMPRESAS REALES DE FUTURA CREACIÓN

Como ejemplo, contamos con una futura empresaria de Zaragoza y una empresa que está en proceso de creación actualmente:

- EVA DEL RUSTE: Pretende crear un mercado ecológico con productos de la tierra de gran calidad, en un entorno muy cuidado y diferente, relacionado con el arte para una clientela de clase media-alta.

En principio se establecería ella sola como autónoma.

Está actualmente diseñando su plan de negocio, para lo cual está teniendo en cuenta los valores que destaca la EBC.

- IDEYA, S.C.- Red de consultoría, ingeniería y arquitectura enfocadas a lograr la sostenibilidad en los vectores medioambiental, social y económico.

La empresa la formarán seis personas: ingenieros, químicos y arquitectos.

Tienen el modelo de negocio terminado y están desarrollando el modelo de gestión. El enfoque encaja perfectamente con la línea de la EBC, por lo que esperan adaptarse con facilidad.

En concreto, el proceso que se ha seguido con ellas es participar en las reuniones llevadas a cabo para la confección de los balances de las 4 empresas siguientes ya establecidas, en las que se ha ido analizando cada uno de los apartados del balance, y ellos han podido relacionar con su empresa concreta.

Estas son sus observaciones al respecto:

- ¿Qué te ha impulsado a querer basar el plan de negocio de tu empresa en la Economía del Bien Común?

IDEYA, S.C.- "Ser coherentes con nuestra misión como organización"

EVA DEL RUSTE.- "Ver que el modelo del Bien Común encaja perfectamente con la forma de comportamiento comprometido, responsable y global que quiero para mi empresa"

- ¿Qué beneficios crees que puede aportarte?

IDEYA, S.C.- "Aportar beneficios a la sociedad al tiempo que cumplimos nuestra misión. Buen nivel de satisfacción de los integrantes de la empresa-red. Diferenciarnos de otras empresas del sector y afianzar nuestra marca".

EVA DEL RUSTE.-"En primer lugar mi propia motivación, al saber que estoy apoyando y contribuyendo a la creación de un mundo mejor, y en segundo lugar, que espero que esto sea valorado también por los consumidores y me sirva de posicionamiento ante un mercado tan competitivo".

- ¿Observas alguna dificultad en llevarlo a la práctica?
 IDEYA, S.C.- "No detecto dificultades notables salvo las lógicas derivadas de aplicar una metodología aun en desarrollo".
 EVA DEL RUSTE.- "Algún aspecto del balance es de difícil aplicación para los autónomos, pero entiendo que es entendible y con sentido común podrá solventarse"

- ¿Qué prácticas concretas de las relaciones laborales destacarías de este modelo?
 IDEYA, S.C.- "Personas más implicadas con su trabajo al estar en una organización que les tiene en cuenta, respetando sus derechos y adaptándose a sus necesidades. Esto implica mantener una buena comunicación interna.
 EVA DEL RUSTE.- "En mi caso concreto al ser autónoma en principio no me afectarían, pero en general entiendo que puede generar una gran motivación para el desarrollo del trabajo, aunque personalmente habría algún aspecto como la toma de decisiones o copropiedad con las que sería algo reticente"

3.2 EMPRESAS QUE QUIEREN IMPLEMENTAR EL BALANCE DEL BIEN COMÚN.

3.2.1 PROCESO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE EN LAS EMPRESAS.

El objetivo que debería mover a aquellas empresas interesadas en implementar el Balance, es querer aplicar en ellas los valores que éste refleja, y que esto a su vez sea reconocido por parte de consumidores, administraciones y sociedad en general.

Por tanto no puede quedarse en un conjunto de objetivos a alcanzar, sino que debe requerir una evaluación constante de la actuación de la empresa por medio de unos estándares que le ayuden a mejorar continuamente. Esto implica la realización de un Plan de mejora de la EBC, en el que se plasmen objetivos, acciones, plazos y responsables de aplicación del Plan, siguiendo las

fases habituales de diseño e implementación de cualquier Plan. Lo lógico e ideal sería que éste se integrara dentro del Plan Estratégico de la empresa con el que se deberían coordinar el diseño, organización e implantación de las actuaciones a seguir.

La primera fase requerirá el análisis de la organización, para ello cualquier organización puede iniciar el proceso haciéndose una idea general de la situación en la que se encuentra su empresa por medio de un Test Rápido que facilita la web.

http://economia-del-bien-comun.org/sites/default/files/EBC_Test_Rapido_Empresas.pdf

El siguiente paso sería tratar de cumplimentar el Balance del Bien Común.

Se las denominará empresas pioneras, por entender que se está en un período inicial del movimiento y en constante adaptación y evolución.

Podrán elegir y aspirar a las "3 semillas" según el grado de elaboración del Balance del Bien Común:

1 Semilla: para las empresas que realizan el balance de forma interna, sin ser verificado y no se podrá publicar.

2 Semillas: Para las que lo hayan realizado y lo verifiquen por medio de una auditoría Peer, grupos de dos empresas mínimos y acompañados por consultores. El balance resultante podrá ser publicado indicando que está sin auditar.

3 Semillas: Para las que realicen el balance (idealmente con un grupo de empresas) y éste sea auditado por un Auditor externo, pudiendo ser publicado finalmente.

La web oficial facilita todo el material de forma gratuita en su web oficial. Por medio del archivo de Excel BBC-Tool-4.0.1.3, podremos cumplimentar la matriz y confeccionar cada uno de los apartados del balance. En él indicaremos la situación actual y las posibilidades de mejora en la que se encuentra la empresa, que, al compararla con la ideal propuesta en sus diferentes niveles

antes indicados, nos permitirá asignarle una puntuación. La herramienta auto calcula prorrateando automáticamente en base a un porcentaje y puntuación previamente asignada a cada apartado.

En la imagen siguiente se muestra un fragmento de dicha herramienta.

De esta forma cualquier empresa puede revisar en qué porcentaje su empresa contribuye con el bien común. Aunque de esta forma se conseguiría solamente 1 semilla y por tanto se trataría de un documento interno que podrá ser publicado, ya que no está verificado ni auditado.

Figura 4. Ejemplo parte archivo Excel BBC-Tool-4.0.1.3 para cálculo puntuación Balance del Bien Común.

Balance del Bien Común-Tool - Versión 4.0.1

Calculación de los criterios

Empresa: Test; Año: 2012



SUMA DEL BALANCE:	0%	0	1000
-------------------	----	---	------

Nr.	Grupos de contacto/Indicadores/Criterios	Pond.	Estado actual	Posibilidades de mejora	Cumpl.	Punt.	Max.
C	EMPLEADOS INCLUSIVE PROPIETARIOS				0%	0	320
C1	Calidad del puesto de trabajo e igualdad				0%	0	90
C1.1	Horario de trabajo (20%) (Voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa)	20%				0	18
C1.2	Configuración del puesto de trabajo (10%) <small>(para EUP 20%)</small>	10%				0	9
C1.3	Salud física y seguridad (10%) <small>(para EUP 20%)</small>	10%				0	9
C1.4	Salud psíquica (15%) <small>(para EUP 30%)</small> número de días = por empleado, por año	15%				0	14
C1.5	Organización propia y fundamento del sentido del trabajo, Work-Life-Balance (Equilibrio-trabajo-vida)(15%) <small>(para EUP 30%)</small>	15%				0	14
C1.6	Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer (20%)	20%				0	18
C1.7	Desfavorecidos (p.ej. personas con discapacitaciones, emigrantes,	10%				0	9

3.2.2 PROCESO CONCRETO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE EN EMPRESAS REALES.

Se ha propuesto reunir a cinco empresas aragonesas interesadas en llevar a cabo el Balance en su empresa.

En concreto serán las cinco primeras empresas que han mostrado un real interés en dar este paso, pues Aragón todavía no cuenta con ninguna empresa del Bien Común.

Las cinco empresas son las siguientes:

- "Chocolates artesanos Isabel" de Alcorisa. Dedicada a la elaboración de chocolate artesanos de Comercio Justo. Cuenta con una trabajadora fija.
- PG Calidad de Zaragoza. Consultoría de Calidad y Economía del Bien Común. Autónomo de Zaragoza.
- Julio Bernardos Losa. Autónomo auditor de costes de Zaragoza.
- Casa Rural Pirineos. Dos autónomos de Zaragoza.
- Clownfish, S.L.- Marketplace online para la venta de productos y servicios procedentes de empresas socialmente responsables. Sociedad limitada con dos socios trabajadores.

Cuando una empresa está interesada en dar este paso, puede directamente acudir a la página web oficial y seguir los pasos indicados por su cuenta, como indicábamos anteriormente.

Si quiere avanzar en la implantación del modelo y conseguir una segunda semilla tiene que dirigirse al "Campo de Energía" de la Economía del Bien común más cercano, donde se le facilitará toda la ayuda necesaria para seguir el proceso Peer de un mínimo de dos empresas y el apoyo necesario de consultores.

En este caso, se da la situación de que las empresas interesadas pertenecen ya a este "Campo de Energía" de Zaragoza, al que se acercaron también con la intención de colaborar en la difusión del movimiento.

Pero en este momento Zaragoza no cuenta con consultores homologados por la Asociación Federal de la Economía del Bien Común, (se está a la espera de recibir formación en el próximo curso previsto), por tanto el proceso va a ser algo más complejo, aunque algunos de los empresarios son auditores y gestores así que están familiarizados con sistemas o herramientas de cierta similitud. Estos mismos además esperan recibir dicha formación oficial de consultores, por tanto este proceso les puede ser de gran ayuda gracias al aprendizaje inductivo que se puede adquirir de esta forma.

La implementación del apartado C referente al personal se realizó en primer lugar y en esta situación indicada, por tanto puede describir la situación a la que se enfrentaría una empresa cualquiera al tratar de realizar el Balance por su cuenta, aunque en este caso apoyado por otras empresas.

Sin embargo, en vista de las diferentes dudas que iban surgiendo en el proceso, se solicitó el apoyo de consultores oficiales, con los que se va a continuar el proceso. Esto ofrecerá la posibilidad a estas empresas de conseguir esa segunda semilla por medio del sistema Peer.

El proceso ha sido el siguiente:


1º.- A cada empresa se le ha facilitado un impreso y documento de Excel, en el que se han unificado los dos cuadrantes que se ofrecen en la web para realizar este balance, todo ello para facilitar la cumplimentación del mismo (Figura 4). Como se puede ver, hace referencia a los primeros cuatro criterios que diferencian el indicador C1: Horario de trabajo, configuración de puesto de trabajo, salud física y seguridad, y salud psíquica. Todos ellos, junto con tres más que no aparecen en esta imagen, relacionados con el valor de Dignidad Humana que posteriormente se representarán unificados en la Matriz en el indicador C1.

Figura 5. Ejemplo tabla Excel elaboración propia unificando Figura 1 y Figura 2

Balance del Bien Común-Tool - Versión 4.0

Calculación de los criterios

Empresa: ; Año:



						SUMA DEL BALANCE:	0%	
Nr.	Grupos de contacto / Indicadores / Criterio	Pond.				Estado actual	Posibilidades de mejora	Cump.
c EMPLEADOS INCLUSIVE PROPIETARIOS								0%
C1	Calidad del puesto de trabajo e igualdad		Principiante 10%	Avanzado 30%	Experimentado 60%	Ejemplar 100%		0%
C1.1	Horario de trabajo (20%) (Voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa)	20%	Horario de trabajo flexible y modelo de tiempo parcial <input type="checkbox"/>	+ con la implicación del empleado <input type="checkbox"/>	+ descarga activa temporal de la ocupación de los <input type="checkbox"/>	Organización completamente propia del horario de trabajo (reparto del trabajo en función de		
C1.2	Configuración del puesto de trabajo (10%) (para EUP 20%)	10%	Todos los puestos de trabajo son ergonómicos (p.ej. luz y clima, etc) <input type="checkbox"/>	+ apto para minusválidos (acceso sin barreras para todos los espacios) +Posibilidades extras para la elección libre del propio lugar de trabajo (p.ej. homeoffice) +espacios adicionales para relajación y movimiento (ej. cuarto descanso, <input type="checkbox"/>				
C1.3	Salud física y seguridad (10%) (para EUP 20%)	10%	Programas de prevención de salud y medidas de sensibilización (talleres y ponencias- 2 días p.a.) <input type="checkbox"/>	+ (comienzo) promoción activa de la alimentación sana (ej. ninguna máquina "fast food", sino cestas biológicas) <input type="checkbox"/>	+ ofertas individuales de asesoría en salud, chequeos voluntarios y acciones de deporte <input type="checkbox"/>	+ (experimentado) Cocina ecológica y cuidado (ev. por medio de autoabastecimiento o cocinar con profesionales) <input type="checkbox"/>		
C1.4	Salud psíquica (15%) (para EUP 30%) número de días = por empleado, por año. (Contenido variable)	15%	Un día: Eventos de trabajadores para desarrollo de las capacidades de equipo y trabajo en parte de temas propios (ej. supervisión, coaching...) <input type="checkbox"/>	Dos días: Talleres y formaciones regulares para competencia social (ej. Gestión de conflictos, comunicación sin violencia y salud (reducción stress)) <input type="checkbox"/>	Tres días: Talleres para formación continua (competencias sociales, desarrollo personalidad y mediadores) <input type="checkbox"/>	Cuatro días: formación continua para el desarrollo personal y de competencias sociales <input type="checkbox"/>		

2º.- Seguidamente cada empresa ha ido cumplimentando en el apartado "Estado actual" todos aquellos aspectos que se llevan a cabo en su empresa relacionados con cada criterio. Por ejemplo, con respecto a la flexibilidad horaria, anotando de qué manera y en qué medida los trabajadores han podido adaptar sus horarios a su vida personal, además de las buenas prácticas que a este respecto ofrece la empresa.

Los autónomos no tendrán que rellenar determinados apartados al no tener personal, en concreto en este subindicador C1 relativo a la calidad en el puesto de trabajo, no se cumplimentarán los apartados C1.1, C1.6 y C1.7 referentes a: Horario de trabajo, Igualdad de trato y Desfavorecidos. La tabla de Excel facilitada en la web elimina automáticamente estas casillas, al indicar en la segunda hoja de cálculo del documento Excel que se trata de una empresa sin trabajadores, y redistribuye los porcentajes de puntuación en el resto de casillas. Esto mismo ocurre igualmente en otros indicadores, para ajustarlo a la situación específica de un autónomo sin trabajadores.

3º.- Una vez cumplimentado este apartado nos fijaremos en los 4 niveles que fija como guía el modelo, compararemos con el estado actual anotado por cada empresa y en base a esta comparación asignaremos el valor porcentual que más lo represente.

La valoración de estos aspectos es subjetiva por lo que el contraste con otras personas es vital para una mayor objetividad y precisión del análisis.

Este porcentaje se anotará en la hoja de cálculo indicada y automáticamente se registrará y auto calculará con relación al porcentaje que le corresponda a ese apartado en relación con el conjunto de la puntuación total de la matriz, que como sabemos es de un máximo de 1000 puntos.

4º.- Seguidamente cada empresa se planteará de qué manera puede mejorar, comparando con las propuestas fijadas, y anotará la posibilidad (o imposibilidad en según qué casos) de mejorar en cada apartado, a modo de compromiso para realizar en un futuro más o menos cercano, y así aumentar su contribución al bien común.

Este "modus operandi" se repite con cada uno de los indicadores hasta cumplimentar totalmente la tabla.

3.2.3 OBSERVACIONES REALIZADAS EN EL PROCESO CON RELACIÓN AL APARTADO C1.

Para analizar en mayor profundidad esta herramienta del Balance del Bien Común, se ha creído conveniente centrarse en el análisis de uno solo de los indicadores, en concreto el C1, el que estudia el comportamiento de la empresa en relación al valor de la Dignidad Humana con relación a sus trabajadores inclusive propietarios.

A continuación se relacionan todas las observaciones realizadas durante este proceso subcriterio por subcriterio:

- C1.1- Horario de trabajo (Voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa)

En todas las empresas en cuestión el **horario de trabajo es flexible**, ya que se dan todas las facilidades para atender asuntos personales e incluso en ocasiones llegando a convenir con el propio trabajador el horario que mejor se adaptaría a las necesidades familiares. Sin embargo se observa que en los casos de actividades que exijan un horario de atención al público puede ser más complicado conseguir una buena puntuación, especialmente en el caso de empresas pequeñas donde no se puedan hacer turnos con otros trabajadores. En determinadas actividades, como por ejemplo en hostelería, son los propios clientes los que marcan los horarios, por tanto también será difícil una organización completamente propia del horario de trabajo y por tanto llegar a un nivel ejemplar en este aspecto.

Con respecto al **tiempo parcial**, se comentó que se debería valorar siempre que sea el trabajador el que solicite como medida de conciliación familiar, ya que actualmente en España un tiempo parcial impuesto es sinónimo de precariedad laboral.

Con respecto al nivel Experimentado (60%) que se conseguiría **descargando de forma activa la ocupación de los niños**, y ahorro al trabajador de las cargas extra laborales, las empresas participantes lo consideran demasiado exigente, especialmente para pequeñas empresas y sobre todo si no es posible facilitar tampoco horarios para atención a estos niños.

También se ha detectado en este apartado la ilógica imposibilidad de alcanzar este nivel experimentado en el caso de que los trabajadores no tengan hijos. No tiene sentido que se cumpla el siguiente nivel en los casos de trabajadores con organización completamente propia del trabajo y no consigan una buena puntuación por no tener hijos. Por tanto

se interpretó que lo más coherente era repartir la puntuación entre el resto de apartados en el caso de que no haya cargas familiares. Puesto que el modelo se basa en el sentido común, explicando esta situación en el informe podría ser suficiente.

- C1.2.-Configuración del puesto de trabajo

Para pequeñas empresas como es el caso, resulta muy costoso según qué tipo de adecuación de los edificios a minusválidos, pero podría tenerse en cuenta y sobre todo ir poco a poco llevando a cabo mejoras como habilitar una zona de descanso o mejorar diferentes aspectos ergonómicos.

En determinadas actividades como la hostelería, es imposible elegir libremente el lugar de trabajo, por tanto tal como está planteado el modelo nunca se conseguirán 100 puntos en este subcriterio.

- C1.3.-Salud física y seguridad

Se entiende necesario vigilar las condiciones físicas general de las instalaciones para garantizar la seguridad de los trabajos, aunque por lo general son medidas básicas que ya contemplan ya que son además exigidas por la ley.

Con respecto a la prevención de la salud, la mayoría son sensibles a este tipo de prácticas a nivel personal, por lo que valoran y reconocen que puede resultar interesante introducir algunas medidas en el ámbito laboral y sensibilizar también a sus trabajadores. Aunque en ocasiones se considera entrar en un terreno muy personal, ya que se puede intentar concienciar y ofrecer según qué alternativas, pero no se puede forzar a los trabajadores a practicar deporte o cocinar de forma ecológica, especialmente en pequeñas empresas donde no puede ofrecer la propia empresas esa comida por ejemplo. Por tanto resulta costoso para pequeñas empresas tomar estas medidas y también complicado de valorar y alcanzar altos niveles de cumplimiento.

- C1.4.- Salud psíquica

Se considera factible promover la participación en talleres y formación regular relativa a aspectos como la gestión de conflictos, comunicación no violenta. Hay muchas facilidades económicas actualmente para la formación y también mucha formación gratuita, pero la formación continua y estructurada en este sentido supondría posiblemente un elevado coste económico, más factible para grandes empresas.

- C1.5.- Organización propia y fundamento del sentido del trabajo, Work-Life-Balance (Equilibrio-trabajo-vida)

La primera observación que se realiza es que para los autónomos no tendría sentido, ya que está él solo para establecer sus tareas, por tanto ni hay posibilidad de cocreación, ni rotación, ni reducción de nivel jerárquico... por tanto entendemos que este punto debería no puntuar tampoco al igual que el C1.1, C1.6 y C1.7.

- El resto de empresas cuentan con un solo trabajador, por tanto el nivel de jerarquización es mínimo, y las tareas se tratan de organizar y repartir de forma conjunta en mayor o menor medida. Por este motivo no se encuentra dificultad en conseguir niveles elevados en este apartado.

- A lo que no encontramos mucho sentido es a valorar la realización de una encuesta de satisfacción sobre el puesto realizada a los trabajadores, como se recoge en el nivel avanzado, si no se sabe cuáles son los resultados ni qué medidas se han tomados en base a los resultados de la misma. Podría reconocerse en el nivel experimentado la toma de medidas concretas si el resultado de la encuesta no es muy bueno, y que puntuase para el ejemplar la obtención de unos buenos resultados en esta encuesta.

- En el nivel experimentado se valora la rotación de puestos de trabajo, pero en el grupo se cuestiona dicha valoración pensando especialmente en pequeñas empresas, con dos trabajadores como es el caso, en las que cada uno tiene mayor capacidad o habilidad para el desarrollo de

determinadas tareas, por tanto se podría rotar pero siempre sería en detrimento del rendimiento.

- C1.6.- Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer.

Se entendió que no consiste en que sea equitativo el número de hombres y mujeres que haya trabajando en el centro de trabajo (al margen del 50% que proponen para dirección) sino que haya diversidad, es decir que haya de los dos sexos, y que el trato que se les diera fuera libre de discriminación, con igualdad de trato en el puesto de trabajo tanto a nivel de salario como de tarea a desarrollar. En este sentido no habría problema, y tampoco en la formación o elaboración de informes al respecto. En concreto una de las empresas comentó como el Instituto de la Mujer facilita todo tipo de herramientas y materiales, y planteó si podría valorarse incluso la discriminación positiva, ya que en su caso son solo dos mujeres pero realizando labores que por lo general son habituales de hombres, y que además contribuye con el fomento de empleo femenino en zonas rurales. Entendemos que la explicación del caso concreto en el informa del balance podría ser suficiente para justificar una elevada puntuación, puesto que se cumplen todos los demás requisitos.

- C1.7.-Desfavorecidos (por ejemplo, personas con discapacitaciones, emigrantes, desempleados de largo tiempo)

En determinadas actividades, y más en pequeñas empresas como las que nos ocupan formadas por 2 o 3 personas, se puede plantear en caso de necesidad de otra persona de apoyo el contratar alguna incluida en este grupo, pero es difícil.

3.3 EMPRESAS QUE YA HAN IMPLEMENTADO EL BALANCE DEL BIEN COMÚN.

Nos encontramos con un Centro especial de trabajo de Badalona: Can Cent, dedicado a labores de limpieza, jardinería y mantenimientos varios, con unos 130 trabajadores, en su mayoría discapacitados.

Esta empresa ya ha conseguido esa segunda semilla, puesto que ha desarrollado el Balance del Bien Común junto con varios consultores en un proceso Peer.

Por tanto, nuestra labor sería, avanzar hacia la siguiente semilla y revisar dicho balance, puntuaciones y mejoras posibles. En definitiva similar a la que podría realizar un auditor, aunque solo a modo de ejemplo, ya que el principal objetivo es más bien, ver qué aspectos ha reflejado esta empresa real en su Balance del Bien Común.

Para ello en primer lugar, resumiremos la situación actual que refleja el balance en fase Peer en cada uno de los apartados del indicador C1, acompañada de la puntuación que se le ha asignada. De esta forma mostraremos un ejemplo de aquellos aspectos concretos que se han tenido en cuenta y como se valoran en el balance.

Seguidamente añadiremos las mejoras que han indicado en el mismo proceso Peer, que debería llevar a cabo la empresa para mejorar su puntuación y por tanto aumentar su contribución al bien común.

Si detectamos alguna irregularidad con respecto a la valoración, la añadiremos en el apartado correspondiente.

C1.CALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

C1.1. Horario de trabajo (20%) Voluntario y decidido propiamente, no obligado por la empresa)Puntuación 50%

Estado Actual:

- La empresa es quien decide los horarios de trabajo por tratarse de personas trabajadoras con especiales necesidades y por la organización de los servicios en base a pliegos de condiciones que se establecen con los clientes.

- Trabajan en sistemas de turnos.
- Existen sistema que permiten flexibilidad horaria y conciliación de la vida laboral y personal como:
 1. Permisos retribuidos para acompañamiento de familiares en consultas médicas.
 2. Asistencia a reuniones escolares de hijos/as menores de edad.
 3. Realización de trámites de procesos de adopción.
 4. Realización de exámenes no contemplados en convenio.

Propuestas de mejoras:

- Plan de conciliación laboral y personal

C1.2. Configuración del puesto de trabajo (10%).....90%

Estado Actual:

- Edificio remodelado recientemente, espacios funcionales, ambiente agradable y luminoso (techos translúcidos para hacer llegar luz natural)
- Búsqueda de equilibrio con materiales, colores y elementos decorativos que buscan la armonización de la energía en base al Feng Sui.
- Puestos de trabajo adaptados a las personas con discapacidad según la normativa (rampas y ascensores).
- No hay demanda por parte de los trabajadores para hacer teletrabajo y también sería complicado por la necesidad de atención al público y manejo de documentación confidencial.

Propuestas mejoras:

- Crear espacios adicionales de descanso.

C1.3. Salud física y seguridad 10%.....90%

Estado Actual:

- Plan de Prevención de Riesgos Laborales concertado con una empresa externa, con los servicios de Seguridad e Higiene, Ergonomía, Psicología y Vigilancia de la Salud.

- La empresa dispone de Delegados de prevención y de un Comité de Salud, compuesto por distintos profesionales de las áreas sociales, administración y producción.
- Varias personas trabajadoras formadas en Prevención sin ser de imposición legal.

Propuestas mejoras:

- Programas específicos de alimentación sana.

Consideraciones revisión:

- En cuanto a la valoración asignada: Aparentemente son pocas las medidas que en el momento actual se observan que superen las exigidas por normativa legal, y en concreto las que figuran como requisitos para conseguir niveles superiores a 30%. Se debería tratar de mejorar ofertando asesoría en temas de salud, chequeos voluntarios y acciones de deporte, también promover cocina ecológica- talleres y ponencias. Por tanto, en base a las mejoras pendientes y teniendo en cuenta el cuadro con los porcentajes marcados, podría ser excesivo asignar un 90% en este apartado, y como mucho le correspondería un 30%, aunque teniendo en cuenta alguna medida que se realiza extra y que no considera el cuadrante podría suponer subir algo la puntuación, aunque como mucho un 60%.

C1.4. Salud psíquica 15%.....100%

Estado Actual:

- Cuentan con equipo técnico multidisciplinar suficientemente especializado para trabajar con estas personas tanto a nivel productivo como psicosocial.
- Seguimientos periódicos individualizados a nivel laboral y psicosocial.
- Apoyo y formación constante a todos los niveles.
- Plan de acogida en el momento de la nueva contratación y diseño de itinerario personalizado, con la elaboración de un Proyecto Individual de

Inserción para adaptación al puesto y desarrollo profesional ante el mercado laboral.

C1.5.Organización propia y fundamento del sentido del trabajo, Work-Life-Balance 15%.....90%

Estado Actual:

- Permisos retribuidos relacionados en el punto C1.1.
- Se realiza un cuestionario de satisfacción sobre ambiente laboral.
- Actividades deportivas de teambuilding.
- Actividades lúdicas y comidas entre trabajadores de diferentes centros y compañeros de trabajo.
- Participación con otras entidades tanto para ofrecer colaboración por parte del personal de la empresa a otras organizaciones que lo necesiten como para derivar a trabajadores a centros sociales varios.
- En proceso de diseño de propuestas para iniciar procesos participativos.

Propuestas mejoras:

- Encuesta de satisfacción con campo abierto para propuestas.
- Listado de tareas por prioridades y plazos definidos, a distribuir según criterios propios. Evaluación continua, encuestas y trabajo persona a persona.

Consideraciones revisión:

- Si nos fijamos en los criterios que marca la EBC en el cuadrante vemos que insiste especialmente en la codeterminación de las tareas y reducción de nivel jerárquico. Entiendo que puede ser difícil llevarlo a la práctica en este caso concreto con las personas discapacitadas (sobre todo si son con algún tipo de deficiencia psicológica), pero podría tratar de diferenciarse y valorar de que manera esto puede implementarse en el resto de personal. Si tampoco se realizan rotaciones en el trabajo y entendiendo que la formación a que se refiere este apartado del cuadrante hace referencia a la que se va requiriendo para los diferentes

puestos a los que se va rotando, propondría una reducción del porcentaje a un 30%.

C1.6. Igualdad y trato igualitario para hombre y mujer 20%.....100%

Estado Actual:

- Cuenta con Plan de Igualdad con una comisión de igualdad en la que están involucradas y representadas todas las áreas de la empresa.
- Cuentan también con un Código Ético y un Comité ético y de igualdad, compuesto por profesionales y colaboradora externa.
- Se llevan a cabo todo tipo de medidas al respecto guiadas por ambos instrumentos

C1.7.Desfavorecidos (discapacitados, emigrantes, desempleados larga duración...)10%.....100%

Estado Actual:

- El centro trabaja para el desarrollo social y laboral de personas con algún tipo de discapacidad. Muchos con alto riesgo de exclusión laboral y dependencia social.
- También tiene firmado el charter de diversidad, para el fomento de programas de no discriminación de grupos desfavorecidos.
- Contrata también desempleados de larga duración e inmigrantes.
- También está comprometida con la formación e incorporación de alumnos en prácticas.

Las discrepancias en las valoraciones se han comunicado a uno de los consultores que participó en la auditoría Peer y que facilitó la información, en concreto Ramón Morata de Tarrasa, quien agradeció las observaciones e indicó que esto mostraba la dificultad de valorar algunos indicadores, pero también que en el informe no se había explicado todo correctamente, ya que en él se resume mucha otra información recopilada al respecto de diferentes excels y cuestionarios con los que seguramente se encontraría la valoración más ajustada. Además hay que tener en cuenta la problemática y especialidad de

trabajar con un plantilla en su mayoría discapacitada, con sus distintos grados, lo cual podría justificar esas puntuación, sobre todo indicaba, después de ver in situ lo que hacía la empresa para integrar a estas personas con necesidades especiales.

4. PROPUESTAS DE MEJORAS INDICADOR C

Nos encontramos ante un modelo abierto y de reciente creación, en el que los propios creadores e impulsores animan a todo el mundo a participar y a aportar ideas para una constante revisión, mejora y adaptación, en especial de su herramienta fundamental el Balance del bien común, cuya matriz ya es la versión 4.1.

Estas aportaciones se ponen en común gracias a los actuales medios tecnológicos, en concreto gracias a varias plataformas colaborativas, especialmente RedBooth, que permite comunicarse y participar en los diferentes proyectos en los que está trabajando el movimiento. Para tener acceso a esta plataforma y poder colaborar, hay que ponerse en contacto con el "Campo de energía" más cercano.

Por tanto, todas las dudas y observaciones anteriores, surgidas del proceso llevado a cabo en el campo de energía de Zaragoza, junto con las siguientes mejoras, se compartirán y se harán llegar a la organización.

4.1 EN BASE A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Puesto que esta parte del balance hace referencia a los recursos humanos de la empresa, vamos a revisar los principales aspectos que se estudian actualmente al respecto para ver su relación con el bien común, y su aportación o posible enriquecimiento mutuo.

4.1.1. INTRODUCCIÓN

Partiremos de la actual consideración de los recursos humanos como el principal activo de la empresa, por encima de los activos financieros, las máquinas, instalaciones, etc. A este punto se ha llegado tras una gran evolución, de tal forma que, actualmente, números autores los reconocen como recurso estratégico fundamental para la generación de ventajas competitivas.

Una correcta planificación y gestión del personal, permite la adaptación de la organización al entorno, lo cual es imprescindible para el éxito de ésta.

Se necesitan personas eficaces y eficientes, que consigan que las organizaciones logren sus objetivos en el mercado competitivo actual. Para ello se ha demostrado que ya no funcionan las técnicas de las décadas anteriores, de imposiciones, castigos y dinero, y que las nuevas demandas suponen prestar atención a otros factores relacionados con la satisfacción del trabajador.

Esto hace preciso adecuar las empresas a una nueva cultura del trabajo y de las relaciones laborales, teniendo presente lo complicado que es maximizar beneficios proporcionando a la vez condiciones necesarias para la creación de climas laborales óptimos. (Minguez Vea, Andrés. Dirección práctica de Recursos Humanos. Editorial Esic.)

Repasaremos brevemente las principales áreas funcionales que abarcan los Recursos Humanos y las diferentes políticas que se llevan a cabo.

Observaremos de qué manera contribuyen con el bien común y si alguna se podría tener en cuenta en el Balance, si no lo hace ya.

A su vez, nos plantearemos cómo el Balance del Bien Común podría ser una herramienta complementaria que guíe al encargado de personal a enfocar sus acciones teniendo en cuenta valores como la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social y la participación democrática y transparencia. Valores que indudablemente mejoran las relaciones humanas y que sin duda van a repercutir en la motivación, integración y compromiso de los trabajadores con la organización y por tanto con la mejora de la productividad, que es también el objetivo de los recursos humanos.

4.1.2. ÁREAS FUNCIONALES

Wayne Mondy y Robert M. Noe señalan que la función básica del Departamento de Recursos Humanos consta de 5 áreas funcionales (Wayne Mondy y Robert M. Noe (2010) Administración de Recursos Humanos. Pearson Education.):

1.- Proceso de empleo.

A través de este proceso la organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados, poseedores de las competencias necesarias, ubicados en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos.

Este proceso implicaría tres funciones: planificación de RRHH, análisis de puestos y reclutamiento de personas.

En principio estarían orientadas a beneficiar el buen funcionamiento de la empresa, pero igualmente repercutirán al trabajador si este proceso se desarrolla correctamente, ya que supondría una correcta introducción de éste en la organización, asegurándose ambos de que van a encajar y por tanto evitando futuros problemas.

- Es un aspecto que no se tiene en cuenta en el balance, probablemente porque en él se refleja de qué manera se comporta la empresa con los trabajadores que ya forman parte de ella, pero sobre todo el análisis de puestos, es un trabajo previo importante que debería hacer la empresa ya que va a repercutir en casi todos los aspectos de la Gestión de Recursos Humanos, desde este reclutamiento y selección, a la formación y desarrollo, como a la evaluación del desempeño, por tanto podría ser interesante que se valorara en el balance.

También en el proceso de reclutamiento y selección deberían la empresa comportarse en base a unos valores, especialmente aquellos que reconocen la dignidad de las personas, y siempre se podría valorar un adecuado comportamiento en los procesos de selección con aquellos que quieren acceder a los puestos de trabajo. Un ejemplo de buena práctica en este sentido podría ser avisar en el tiempo indicado y con agradecimiento a aquellos candidatos a los puestos que no han sido admitidos.

2.- Desarrollo de recursos humanos.

Incluye la capacitación de las personas, la planificación de carreras individuales y actividades de desarrollo organizacional, así como la evaluación del desempeño. Todas ellas son muy importantes para la correcta gestión del personal, pues implica proporcionar a las personas el conocimiento y habilidades necesarias para el correcto desempeño de sus funciones actuales, y a su vez supone un aprendizaje con un enfoque a largo plazo para la organización. Para ello es de gran utilidad el establecimiento de un Plan de Acogida, que acompañe a los trabajadores desde el primer momento de acceso al puesto de trabajo.

El desarrollo organizacional es un proceso planificado por el cual se trata de mejorar la estructura de la empresa, los sistemas y procesos para mejorar su eficacia y lograr las metas deseadas. Para ello es necesaria una especialización de la división del trabajo entre las diversas personas que la componen, y a su vez una integración y coordinación de éstas. Requerirá tomar decisiones con respecto a la delegación de autoridad, o nivel de autonomía en la decisión, y los diferentes mecanismos de coordinación y control, estandarización de normas y procedimientos, y establecimiento de resultados a conseguir por cada unidad organizativa.

Las actuales tendencias a este respecto son las siguientes (Labrado Fernandez, Manuel (2000) Misiones y responsabilidad en los puestos de trabajo. Gestión 2000):

- Descentralización en la toma de decisiones: con el denominado "empowerment" que consiste en facultar a cada persona del nivel de decisión necesario para dar respuesta en tiempo real, haciéndolo que se consideren propietarios de su puesto de trabajo.
- Eliminación de niveles jerárquicos: Se propone una mayor aproximación de la dirección y gerencia al trabajo directo, ampliando el abanico de control. Implica un alto nivel de formación y experiencia de las personas.
- Asignación flexible de recursos y creación de estructura de proyectos: Los recursos humanos, técnicos, materiales o económicos se adjudican

en función de las misiones concretas y están a disposición de la ejecución del proyecto, en contraposición de la visión tradicional del Jefe de Unidad propietario de los recursos.

- Parte de lo aquí expuesto se refleja en el Balance en el Indicador C1.5 referido a la organización propia y fundamento del sentido del trabajo, ya que en él se hace referencia a los niveles de jerarquía, a la organización y codeterminación de tareas y se valora también la formación en otras tareas. Lo ideal sería que esto se hiciera en base a las correspondientes evaluaciones de desempeño, que además de ayudar a la empresa a desvelar si el trabajador rinde en su puesto de trabajo, sirve para que el trabajador se haga consciente de su aportación, bien para aumentar su satisfacción bien para tratar de mejorarla.

Podemos considerar esta evaluación como una herramienta que puede ser de mucha utilidad para la empresa para conseguir ese fin último que ya recoge el balance que sería el correcto reparto de tareas, además de servir para orientar los planes de formación y el desarrollo de carreras.

- El momento de acceso de un trabajador al puesto de trabajo es decisivo, por eso podría incluir en el balance la creación por parte de la empresa de una Guía de Acogida para recibir a los nuevos trabajadores, que estaría dentro de una planificación y organización del personal, que incluiría un seguimiento constante del trabajador en el puesto de trabajo, complementado con la formación que ya se valora en el apartado C1.5. Todo dentro del plan estratégico de la empresa enlazado con la aspiración personal del trabajador.
- Además como podemos observar las nuevas tendencias coinciden plenamente con el planteamiento que recoge el Bien Común, ya que su Balance valora organización propia del trabajo y la reducción de niveles jerárquicos, especialmente. De igual forma hace referencia a la codeterminación de la creación de las tareas, aunque es cierto que no nombra que se base en una estructura de proyectos. Por tanto esto podría ser una aportación importante al Balance ya que esto supondría un

ajuste de esos recursos, lo cual se acopla perfectamente a la concepción de sostenibilidad que defiende el bien común.

3.- Compensación y beneficios.

Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas, por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. En este sentido las políticas a su vez tratan de ser competitivas a nivel externo, para conseguir atraer y retener al tipo de personas deseadas.

Se incluyen también aquellos beneficios no monetarios relacionados con la satisfacción de los trabajadores, a los que irán dirigidas las políticas de Servicios Sociales.

Frente a la posición tradicional basada fundamentalmente en la retribución en función del contenido del puesto, actualmente las nuevas tendencias se fijan además en el desempeño de la persona.

- Con relación a la gratificación económica ya hace referencia el balance en el apartado C4: Reparto justo de la renta, donde se valora que las diferencias entre los salarios sean las mínimas posibles, que todos los trabajos sean conocedores de la política salarial de la empresa y se limite tanto el salario mínimo como el máximo.

Sin embargo no se hace referencia a la forma en que estos salarios se determinan. Para que el establecimiento de salarios se haga de forma justa se podría apoyar en un correcto análisis de puesto y evaluación del desempeño mencionados anteriormente, y valorar especialmente este último que se basa en la aportación real de cada persona a la organización. Esto podría ser otro aspecto a tener en cuenta en el Balance.

- Con respecto a los aspectos no monetarios, todas las medidas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de quienes integran la empresa serán generadoras de satisfacción laboral y motivaran al personal. Especialmente medidas relacionadas con la conciliación familiar, el

ambiente laboral, el trato igualitario e integrador, la transparencia y la democracia interna en la toma de decisiones. Todos estos aspectos están recogidos en el balance del bien común y sería la principal aportación que este modelo puede aportar a una más comprometida gestión de los recursos humanos en la empresa.

4.- Administración del personal y salud laboral.

Supone el correcto cumplimiento de la normativa laboral tanto a nivel de gestión administrativa como de Prevención de Riesgos Laborales.

- En el balance no se hace referencia, puesto que se da por hecho que todo lo que refleja el Balance serán siempre mejoras por encima de lo legalmente establecido, en concreto serían las que se recogen en los apartados C1.2 y C1.3 sobre Salud física y seguridad, al que hay que añadir el de salud psíquica que se tiene en cuenta en el apartado C1.4.

5.- Relaciones laborales.

Incluye las funciones relacionadas con la gestión en materia laboral, de seguridad social, empleo, sindical y la gestión de las relaciones colectivas de trabajo. En principio basada en las disposiciones normativas tanto a nivel estatal como a nivel de empresa fijadas en convenio.

Será fundamental una correcta **política de comunicación interna** que favorezca estas relaciones laborales, aunque se trata de una política transversal a todas las áreas mencionadas anteriormente. Deberá facilitar las herramientas y estrategias que faciliten y agilicen el flujo de información entre los miembros de la organización, y a la vez, que permitan influir en las opiniones, aptitudes y conductas de quienes la componen. En este sentido es también de vital importancia el estilo de dirección, que según reconocen las actuales tendencias debe ser motivador y estimulante, atento a la persona, y que fomente la cooperación y el trabajo en equipo, según apunta también Manuel Labrado.

- En el Balance se reconocen aspectos como los horarios y tiempos de trabajo que mejoren la conciliación familiar, la eliminación de horas extras, y en general aquellas prácticas que superan lo básico fijado a nivel legal (C1.1 y C2). Igualmente valora el trato igualitario e integrador de personas excluidas (C1.6 y C1.7). Todos estos aspectos podrían orientar el plan estratégico a seguir por la empresa en este sentido y contribuir así al bien común.
- También recoge el balance la transparencia y democracia interna (C5) que sin duda repercutirá a esas relaciones laborales y que permitirá la introducción de aquellas mejoras que entre todos se consideren necesarias para la mejora del personal y a su vez del funcionamiento de la empresa. En este apartado el balance es especialmente exigente y llega a valorar positivamente aspectos como la copropiedad de trabajadores, la cogestión en el reparto de ganancias y en la toma de decisiones básicas, a la vez que legitima a los trabajadores para elegir a sus propios directivos. Todos estos son aspectos que suponen una gran dificultad a la hora de llevarlos a la práctica, y que probablemente solo empresas fuertemente concienciadas desarrollarán.

4.1.3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es necesaria una completa planificación que abarque todas las áreas anteriores, que establezca las políticas que indiquen los medios para alcanzar todos los objetivos antes mencionados, tanto a nivel logístico, para contar con las personas necesarias en el momento oportuno, como a nivel estratégico, planteando las metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado. (Puchol, Luis.(2005) Dirección y gestión de Recursos Humanos, Ediciones Díaz de Santos.)

- El balance sirve como herramienta para evaluar si el comportamiento de la empresa conducen a esos objetivos de sostenibilidad y responsabilidad en todos los niveles, pero es necesario un plan previo que articule todas estas medidas. Por tanto el Balance podría orientar el plan a fijar.

4.2 OTRAS PROPUESTAS DE MEJORAS PARA EL INDICADOR C

A continuación se reflejan diversas propuestas de mejora que se han observado que podrían tenerse en cuenta para próximas versiones de dicho balance, o para facilitar la aplicación del mismo.

1. Elaboración conjunta del apartado C del balance con los trabajadores. Formulario.

La cumplimentación del apartado C entiendo que debería realizarse con la colaboración de cada uno de los trabajadores. Para ello podrían desarrollarse diversos formularios que recogieran la información necesaria para posteriormente llevarlo al balance, pero para eso hemos considera más práctico trabajar directamente con la misma herramienta que lo hace la propia empresa, es decir, con la hoja de cálculo del archivo BBC-Tool, con cada uno de sus criterios y subcriterios. Para facilitar este proceso, hemos elaborado un formulario en el que se ha unificado dicha tabla y los diferentes niveles que le corresponde a cada subcriterio, para que en esa misma hoja puedan visualizarse ambos conceptos y directamente cumplimentarse y puntuarse.

De todas formas este proceso no debería ser aislado, y requeriría una concienciación y formación previa de los trabajadores sobre sostenibilidad y responsabilidad de la empresa. Se complementaría con la explicación sobre la EBC y el compromiso de la empresa con él, y seguidamente se les pediría apoyar dicho proyecto y colaborar con la empresa con la cumplimentación de dicho formulario.

Este trabajo podría realizarse por grupos y de forma conjunta con todos y cada uno de los trabajadores.

Posteriormente sería cotejado con el elaborado previamente por la empresa para comprobar las coincidencias, en el caso de que no las haya habría que estudiar la forma en que tratar o analizar el asunto

con los propios trabajadores para llegar a un consenso o tratar de mejorar los aspectos que se detecten.

Este proceso a su vez debería reflejarse en alguno de los indicadores del balance y valorarse según el nivel de consenso obtenido.

2. Encuesta de satisfacción o contribución al bien común de los trabajadores.

Puesto que el objetivo de este balance es contribuir con el bien común, sería coherente cerciorarse de en qué medida los trabajadores perciben que se están mejorando sus condiciones laborales y si realmente lo entienden como una mejora. Porque puede ser que no todo el mundo valore todos los aspectos recogidos en este balance, y por tanto, esto se debería reflejar y tener en cuenta. En algunos aspectos esto podría ser debido a una falta de concienciación, aunque podría ser consecuencia de una falta de formación que también debe proporcionarles la empresa. En otros aspectos, puede ser que simplemente ellos no compartan o se identifiquen con según que propuestas, como por ejemplo, ser copropietarios de la empresa u organizarse ellos mismos el trabajo. Tener todo esto en cuenta podría servir para justificar ciertos comportamientos de la empresa y que le permita así adquirir una mejor puntuación que de otra forma no sería posible.

No tiene ningún sentido que la empresa trate de imponer una cultura que los trabajadores no comparten, por este motivo todo esto sería muy importante tenerlo en cuenta en el balance y debería igualmente valorarse en uno u otro apartado. Quizá podría ser complementario de la mejora propuesta anteriormente.

3. Formulario y/o certificación para recogida de información o mejor medición y control.

La cumplimentación de todo el apartado C es muy compleja sobre todo para empresas de muchos trabajadores, pues resulta difícil medir

según qué aspectos y por tanto controlar. Por tanto lo ideal sería contar con formularios base que recogieran la información concreta que puede medirse y valorarse en cada apartado.

La cuestión sería determinar la conveniencia de crear unos formularios tipo unificados para todos, o bien apoyarnos en alguno ya existente que recoge información similar, por ejemplo el GRI o SGE21 de Forética, que recoge muchos de los parámetros, o al ser relativo al personal la certificación SA8000. En el indicador E5 del balance ya se hace referencia al GRI donde indica que se recoge la información referente en ese caso a transparencia social y participación en la toma de decisiones.

4. Modificación subcriterio C1.5 Organización propia y fundamento del sentido del trabajo.

En el balance se valora la realización de una encuesta sobre el puesto de trabajo y la cultura de confianza, aunque entiendo que lo que se tendría que tener en cuenta son los resultados de ésta para dar mayor o menor puntuación, no el simple hecho de realizarla.

A la vez, parece que queda un poco descolgado y sin mucha relación con el resto de niveles que se fijan en la codeterminación de tareas.

5. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN

5.1 CONCLUSIONES DE LAS EMPRESAS QUE HAN PARTICIPADO

1. MOTIVACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EBC EN SU EMPRESA:

Julio Bernardos: "Desde que tengo uso de razón, experimento que todo lo que hago respetando o beneficiando a los demás, hace que me sienta bien y me acaba beneficiando, y viceversa. Mi experiencia laboral y mi campo profesional son las empresas, y estoy convencido de que la actividad económica no está reñida con el bien común, como tampoco lo están el resto de las actividades humanas. Mi visión es que todos diferentes pero iguales en cuanto a ser tratados con dignidad, primero somos personas, y después medios humanos de producción"

PG CALIDAD: "Considero que la Economía del Bien Común es una guía excelente para marcarme el camino para llegar a hacer bien las cosas"

CLOWNFISH, S.L.: "Compromiso previo con los valores de la EBC de los socios promotores de la empresa. Además pretendemos mostrar a los clientes nuestro compromiso y mejorar en las buenas prácticas que fomenta la EBC."

CHOCOLATES ARTESANOS ISABEL: "Estamos certificadxs por Fairtrade (Comercio Justo), trabajamos con materias primas ecológicas y de proximidad, priorizamos el empleo femenino en una zona con poca densidad de población, trabajamos solamente con energías renovables,... Elaboramos productos de calidad y respetuosos con las personas y el medio ambiente, por eso, implementar la EBC en nuestra empresa era algo natural."

CASA PIRINEOS: "La Casa ha sido rehabilitada siguiendo criterios artesanales y de bioconstrucción, teniendo cuidado de los materiales y procesos. Implantar la EBC es una manera natural de seguir avanzando".

2. BENEFICIOS QUE APORTA LA APLICACIÓN DE LA EBC EN SU EMPRESA (Apartado C):

JULIO BERNARDOS: "Estoy convencido de que, para ser viables a largo plazo, las empresas necesitamos equipos humanos satisfechos, y ser honestos en

nuestros tratos. Al ponerme a realizar el BBC, soy más consciente de que las intenciones y los derechos hay que negociarlos y comunicarlos. Ser socialmente responsable supone un esfuerzo, que lógicamente se traduce en una calidad en los procesos y productos o servicios que ofrece la empresa.

También creo en las sinergias entre las empresas socialmente responsables, y que los consumidores y las leyes poco encontrarán un mérito en nuestra postura, que nos hará más apreciados nuestros servicios.”

PG Calidad: “Un replanteamiento de mis comportamientos futuros en temas de personal y presente de mis comportamientos propios, en aspectos como el medio ambiente.

CLOWNFISH, S.L.:” Creemos en un entorno de trabajo en el que los trabajadores (socios y empleados) puedan disfrutar y que les de la posibilidad de compatibilizarlo al máximo con su vida personal.”

CHOCOLATES ARTESANOS ISABEL: “En primer lugar, la posibilidad de analizar todo lo que ya estábamos haciendo desde otro punto de vista. Después conocer cómo podemos mejorar lo que ya hacemos y hasta qué punto tenemos posibilidad de mejora.”

CASA PIRINEOS: “Es difícil repercutir una mayor responsabilidad en el precio, por que el sector es muy competitivo, pero al menos, la casa rural puede ser escogida por clientes que valoran este tipo de compromiso”.

3. DIFICULTADAS OBSERVADAS EN LA CUMPLIMENTACIÓN DEL BALANCE (Apartado C):

JULIO BERNARDOS: “Tiene una especial dificultad para un autónomo. Al no tener empleados, muchos puntos se trata de un propósito y no de una realidad. Solo parte del apartado C1 es plenamente aplicable. Los restantes deberían ser no informables por un autónomo.”

PG CALIDAD: “No tengo trabajadores y, en muchos casos, mi escasa actividad me impide tener una valoración representativa de mi desempeño”

CLOWNFISH, S.L.: "Los criterios y subcriterios empleados en el balance siguen una metodología y unos términos con lo que no estábamos familiarizados. Para poder comprender su significado hemos necesitados ayuda de los consultores."

CHOCOLATES ARTESANOS ISABEL: "Hay ciertas cuestiones que están claramente enfocadas a las empresas grandes, con un importante número de trabajadorxs, por lo tanto, para las empresas pequeñas como la nuestra se hace más difícil de cumplimentar."

CASA PIRINEOS: Algunos indicadores están insuficientemente claros. Otros no son fáciles de adecuar a la realidad práctica. Terminología extraña en algunos puntos. Poco adaptada a emprendedores.

4. DIFICULTADES DE LLEVAR A LA PRÁCTICA LA EBC EN SU EMPRESA (Apartado C):

JULIO BERNARDOS: "Desde el punto de vista del balance, algunas. En la práctica ninguna. Cada empresa, aunque no tengamos empleados tenemos que crear nuestro camino para ser socialmente responsables. Yo no puedo favorecer a empleados, pero sí cobrar más barato a las empresas socialmente responsables, trabajar con banca ética. Hay que adaptarlo y hacerlo como podamos, puesto que, según el retrato de las PYME 2014 (http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf), las empresas sin empleados somos el 53,50% del total de empresas españolas."

PG CALIDAD: "Desde un punto de vista teórico, ya que muchos subcriterios no me aplican, no encuentro problema para aplicar transparencia y reparto de la riqueza. Me plantean más dudas aspectos cómo la alimentación (que es muy estricta en el balance) o la "obligación" de tener guarderías para hijos que no se sabe si existirán o que pueden ser de número escaso."

CLOWNFISH, S.L.: "Es una empresa muy joven y no tenemos grandes dificultades para aplicar los criterios propuestos en la EBC. Ya desde su inicio nace con una vocación clara en esta dirección. Además, por la tipología de la empresa (trabajo online), nos permite ser muy flexibles en la compatibilización

del trabajo con la vida personal llegando en muchos casos a tener la posibilidad del teletrabajo completo en determinadas épocas.”

CHOCOLATES ARTESANOS ISABEL: “De momento no estamos teniendo ninguna.”

CASA PIRINEOS: “Requiere bastante dedicación el introducir nuevos cambios”.

5. PROPUESTA DE MEJORA CON RESPECTO A LOS DÓS ÚLTIMOS PUNTOS:

JULIO BERNARDOS: Medida concreta que propone tras la reflexión a la que ha llevado la aplicación del balance del Bien Común: “en el caso de contratar de nuevo empleados, dentro del proceso de participación de todos en ser Empresa del Bien Común, propondré que firmemos un protocolo privado de relaciones laborales comprometiéndonos ambas partes”

PG CALIDAD: “Que los subcriterios sean menos específicos en los dos temas expuestos en la pregunta 4, ya que, por ejemplo, deben de existir otras soluciones para la conciliación familiar que no pasen por tener una guardería en el centro de trabajo (acuerdos con guarderías cercanas, subvención del coste para los trabajadores, pausas para que los padres visiten a sus hijos en la guardería, etc)

CLOWNFISH, S.L.: “En cuanto a la cumplimentación y puesta en marcha hemos encontrado dificultades a la hora de aplicar los criterios en empresas con determinadas características, sobre todo un número de empleados muy reducido o en la que solo trabajan los socios en forma de autónomos.”

CHOCOLATES ARTESANOS ISABEL: “Crear distintos modelos del mismo balance para que puedan aplicarse a todo tipo de empresas (independientemente del tamaño de éstas y de su campo de actuación).”

CASA PIRINEOS: “El suprimir algunos indicadores para empresas que no puedan ser valorables puede ser útiles. Por ejemplo, una empresa en la que trabajan personas sin niños, no tiene sentido sumar puntos ni restarlos por que no haya una guardería”.

5.2 CONCLUSIONES PERSONALES

En primer lugar, hemos observado que quien se acerca a este nuevo modelo de la Economía del Bien Común, no lo hace en busca de una certificación más con la que probar la actuación responsable y sostenible de su empresa. Lo hace en base a un convencimiento más global y profundo: cree que es necesario un nuevo sistema económico y social más humano, y quiere colaborar y comprometerse con ese cambio.

Por este motivo quien se interesa por la aplicación del Balance del Bien Común, suele ser una persona muy concienciada a nivel social y medioambiental. Además sin una fuerte concienciación será difícil que trate de aplicarlo, y sobre todo que quiera poner en práctica las mejoras que de éste se deriven, ya que exige ciertos comportamientos bastante trascendentes como la copropiedad, la cogestión y la limitación de salarios (fijándonos solo en el apartado del personal que nos ocupa), que no suelen plantearse en otros sistemas de Responsabilidad Social. Para que el carácter global del modelo tenga sentido hay que tratar de ir adaptando nuestro comportamiento en todos los aspectos que en él se reflejan, no solo de forma parcial. Esto además se vería claramente reflejado en el Balance y dificultaría alcanzar una buena puntuación, y que ésta no se correspondiera con la realidad también sería complicado, ya que además de ser auditado externamente, el Balance es público y cualquier grupo de interés podría comprobarlo.

Independientemente de la intencionalidad de la empresa, lo cierto es que a la hora de la verdad conseguir niveles experimentados y ejemplares en los diferentes indicadores puede ser de gran dificultad, y depende mucho también de la situación en la que se encuentre la empresa.

En concreto, centrándonos en el indicador que hemos estudiado relacionado con los trabajadores, podemos observar que alcanzar una elevada puntuación en algunos casos podría exigir un elevado coste, como en el caso de proveer de guarderías o similares a los hijos de los empleados, ofrecer comida ecológica, chequeos y asesorías médicas, o talleres y formación continua. Sin

embargo, avanzar en aspectos como la conciliación familiar, la organización propia del trabajo, la transparencia, la igualdad de trato, la cogestión de decisiones e incluso la copropiedad, pueden no ser tan costosos económicamente y se consigue una gran contraprestación. Pues contar con unos trabajadores completamente implicados y motivados, como puede conseguirse gracias a aplicar los principios de la economía del bien común, puede repercutir claramente en una mayor productividad y mejora de resultados económicos. Si ese aumento de beneficios se reinvierten también en base a lo indicado en el balance, puede a su vez seguir contribuyendo a generar más valor en la empresa y mayores beneficios, lo cual podría permitir seguir aumentando esa puntuación y esa contribución al bien común.

De todas formas el Balance está orientado a dirigir los pasos hacia los que ir avanzando poco a poco, porque como decimos puede ser bastante exigente, sobre todo si partimos de los estándares actuales de comportamiento empresarial.

Otra exigencia del modelo, es que la elaboración del balance requiere algo de tiempo y dedicación, ya que supone una revisión completa de la forma de proceder en la empresa a todos los niveles, por lo tanto dependiendo del tamaño de la empresa la exigencia puede ser mayor.

Aunque una vez elaborado y siendo conocedores de la situación en la que se encuentra la empresa, ésta ya solo tiene que ir fijándose en alguno de los aspectos concretos con los que ir avanzando.

Aunque esta revisión la podría realizar un consultor, lo ideal es que sea el propio empresario el que se implique y trate de realizar individual o conjuntamente la revisión y evaluación que el modelo propone, ya que debe ser la propia dirección la que tiene que estar segura de quererse comprometer y estar dispuesta a ir llevándola a la práctica.

Con respecto a la aplicación concreta del Balance comentado en apartados anteriores, hemos observado que la cumplimentación del balance nos ha planteado algunas dudas ante situaciones concretas que no hemos sabido

encontrar con facilidad. Tenemos que tener en cuenta que lo hemos ido desarrollando sin apoyo inicial de consultor oficial, porque se da la situación de que no hay todavía ninguno en Zaragoza, y el Campo de Energía de Zaragoza quería enfrentarse a esta situación precisamente para analizarlo con mayor detalle y aprender mejor a trabajarlo. Esto no ha impedido comprobar cuál es la dirección hacia la que tiene que trabajar cada empresa para contribuir en mayor medida al bien común. En este sentido el objetivo de guiar los pasos hacia el compromiso social y económico, este modelo los cumple. Por tanto, entrar en pequeños detalles que nos pueden hacer conseguir unos pocos puntos más o menos podría no ser de importancia. Sobre todo si quien decide basarse en la economía del bien común, lo hace por obtener la mejor de las recompensas, que es la satisfacción de saber que está contribuyendo a crear un mundo mejor.

En cuanto lo observado tras revisar la gestión de los Recursos Humanos, podemos decir que las teorías actuales fomentan políticas que mejoran las condiciones de trabajo en general de los trabajadores en muchos aspectos y por tanto contribuyen al bien común de este grupo de interés.

Todos los autores tratan de llamar la atención sobre como una correcta gestión en este sentido puede repercutir muy beneficiosamente también a la empresa. Sin embargo, las consecuencias negativas de realizar estas funciones de modo incorrecto, en principio no tienen una excesiva trascendencia, por este motivo no siempre la gerencia de la empresa siente la necesidad tenerlas en cuenta, especialmente la pequeña y mediana empresa, que difícilmente contará con un órgano especializado. Normalmente son solo las principales grandes empresas las que lo van aplicando, y cada vez en mayor medida puesto que son claramente observables estas ventajas obtenidas.

En muchas ocasiones a las empresas les resulta complicado tratar de obtener los máximos beneficios y a la vez realizar importantes inversiones en Recursos Humanos, cuyos resultados además no son visibles inmediatamente sino a largo plazo. En este sentido, si la empresa no tuviera la presión de tratar de maximizar beneficios, tal como nuestro actual sistema impone, sino de

beneficiar todo el entorno en general de la empresa y a su vez a ella misma de la mejor manera posible, todo podría ser más sencillo y más compatible.

Éste es el matiz que diferencian las teorías actuales de Recursos Humanos con la teoría del Bien Común, ya que las primeras quieren mejorar las condiciones de los trabajadores con el objetivo de que así generen más beneficios económicos a la empresa, y sin embargo en la segunda, son los propios trabajadores el fin último, y como consecuencia de estos la empresa llega a mejorar el valor de ésta y sus beneficios.

Como apuntábamos en apartados anteriores, se trata de un modelo de reciente creación que está poco a poco mejorándose y formándose gracias a las aportaciones de todos. Por esta razón las observaciones y propuestas planteadas en este proyecto se van a hacer llegar para el correspondiente estudio, y ver si pueden introducirse en el balance o en la forma de trabajar el mismo.

Quedaría pendiente de estudio una comparación con las diferentes certificaciones y sistemas de Responsabilidad Social, para ver de qué manera podrían contribuir también a la mejora del modelo.

6. BIBLIOGRAFÍA.

1. Felber Christian (2012) La economía del bien común. Barcelona. Deusto
2. Fernández Durán, R. La Quiebra del Capitalismo Global: 2000-2030, Crisis multidimensional, caos sistémico, ruina ecológica y guerras por los recursos.
3. Naciones Unidas, Declaración sobre el derecho al desarrollo adoptada por la Asamblea General en su resolución 41/128 de 4 de diciembre. <http://www2.ohchr.org/spanish/law/desarrollo.htm>
4. PERDIGUERO, T.G. y otros (2005) La responsabilidad social en las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial, Universidad de Valencia.
5. LAVADO, J.A. (2005) "La productividad y el modelo de sostenibilidad empresarial"
6. GLOBAL REPORTING INITIATIVE: <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
7. Artículo "Economía del bien común: un paso más allá de la RSE": <http://www.diarioresponsable.com/innovacion/innovacion-social/15438-la-economia-del-bien-comun-un-paso-mas-alla-de-la-rse.html#rQL6pJXjOSupnKMh>
8. ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN: <http://economia-del-bien-comun.org/es>
9. CAN CET: <http://www.cancet.org/es/>

10. Minguez Vea, Andrés. (2006) Dirección práctica de Recursos Humanos. Editorial Esic.
11. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2010) Administración de Recursos Humanos. Pearson Education.
12. Puchol, Luis.(2005) Dirección y gestión de Recursos Humanos, Ediciones Díaz de Santos
13. Labrado Fernandez, Manuel (2000) Misiones y responsabilidad en los puestos de trabajo. Gestión 2000