



MÁSTERES de la UAM

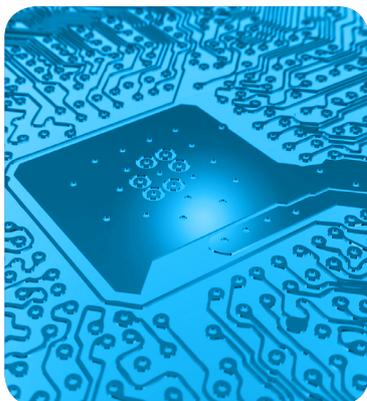
Facultad de Psicología /13-14

Máster en Dirección
de Recursos
Humanos



La economía del Bien Común vista desde la Gestión de Recursos Humanos

*María Ester Sánchez
Gómez*



Índice

Resumen/Abstract	1
Introducción	3
-El modelo de la Economía del Bien Común	5
Objetivos del trabajo	9
Método	9
-Participantes	9
-Instrumentos	11
-Procedimiento	12
Resultados	12
-Análisis Cuantitativo	12
-Análisis Cualitativo	16
▫Análisis Global de los Comentarios	16
▫Análisis Específico de los Comentarios	18
Conclusión	26
Discusión	31
Referencias	33
Apéndices:	
-Apéndice I	35
-Apéndice II	39
-Apéndice III	43

Resumen

En la actualidad, Europa y especialmente España están atravesando una de las peores crisis económicas. La misma está afectando a los pilares sociales que sostenían el Estado de Bienestar y con ello la sociedad está cada vez más insatisfecha con el modelo que regula nuestra economía.

Existen diferentes propuestas que tratan de superar las limitaciones del modelo actual. Entre ellas, la Economía del Bien Común (EBC) destaca por sus valores centrados en el ser humano y en la búsqueda del bien común, dejando de lado el éxito basado en la maximización del beneficio.

El objetivo del presente trabajo es realizar una aproximación a la implicación que tendría la implantación de la EBC en la Gestión de los Recursos Humanos. Para ello una muestra de profesionales de RRHH dio su opinión acerca de las diferentes propuestas que el modelo plantea relacionadas con el ámbito laboral.

Los resultados del estudio muestran el alto nivel de implicación que tendría la EBC en la práctica de los RRHH, sobre todo en las áreas de Evaluación de Desempeño y Planificación de RRHH. Además, destaca el incremento de la motivación y satisfacción de los empleados de entre los efectos de la implantación de este modelo alternativo, indicativo de la positiva valía de la EBC.

Abstract

At present, Europe and particularly Spain are going through one of the worst economic recessions. This recession is affecting the social pillars, which held the Welfare State, and so the society feel more and more dissatisfied with the model that regulates our economy.

There are different approaches that try to overcome the limitations of the current model. Among them, the Economy for the Common Good (ECG) stands out because of its focus on the human values and because of the search for the common good, letting alone the success based on the profit maximization.

The objective of this work is to carry out an approximation to the implication that the establishment of the ECG would have within Management of Human Resources. To achieve this, a sample of professionals in HR gave their opinion about the different proposals that the model sets out related to the work environment.

The results of the study show the high level of implication that ECG would have within the practice of the HR, especially in the areas of Performance Assessment and Planning of HR. Moreover, the increasing of the motivation and satisfaction on employees stands out among the effects of the implementation of this alternative model. This fact is an indicative of the positive value of the EBC.

Introducción

El sistema económico por el que se rigen los países occidentales en la actualidad es el capitalismo, un orden social y económico basado en la ley de la oferta y la demanda, y donde el Estado únicamente influye como mero gestor de la misma (Martín-Cabrera, 2011). En el caso de España y de Europa en general, los expertos coinciden en que a pesar de ser el capitalismo el sistema por el que desarrolla su economía, ha existido también una importante intervención estatal garante de políticas públicas sociales de acuerdo al concepto de Estado de Bienestar, donde los ciudadanos ven cubiertas sus necesidades mediante dicha intervención (Fernández-García, 2012).

Sin embargo, las diferentes políticas tanto europeas como españolas han ido progresivamente debilitando la capacidad de maniobra de los diferentes gobiernos y el poder económico parece estar situándose por encima del poder político. El punto álgido de la cuestión se produce con el fraude financiero producido en Estados Unidos en 2007 y que repercute de manera decisiva en la economía de la denominada periferia europea (Grecia, España, Portugal, Italia) y en general en toda Europa. La crisis que comienza siendo económica, rápidamente se convierte en una crisis de carácter eminentemente social que pone de manifiesto que las bases socio-democráticas en las que tranquilamente parecíamos estar instalados se deshacen progresivamente y que el Estado de Bienestar tiende a la desaparición (Astarita, 2009). La soberanía del pueblo se contrapone con los lobbies, aquellos grupos de interés que ejercen presión política para influir sobre las decisiones de los gobiernos con el fin de adquirir derechos, y no ayudan a una mejora del Estado (Vega & López, 2001).

De esta crisis, que parece no tener fin, y del empobrecimiento del desarrollo de la sociedad que va ligado a un recorte cada vez mayor de medidas públicas sociales, emergen diferentes modelos económicos y sociales que tratan de ofrecer

respuestas a los ciudadanos y que permitan avanzar en un modelo social más justo y sostenible.

De entre los múltiples postulados que han ido surgiendo, cabe comentar el **Consumo Colaborativo** o Economía de la Colaboración basado en la afirmación de Kevin Kelly: "La tendencia es evidente: el acceso vence a la posesión. El acceso es mejor que la propiedad" (Botsman & Rogers, 2010). Rachel Botsman y Roo Rogers nos dan las claves con su definición del movimiento: "el consumo Colaborativo es la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar redefinida a través de la tecnología moderna y las comunidades". Este concepto surge a partir del descontento con el hiperconsumismo con el objetivo de promover el uso compartido de los bienes. No es, por tanto, una idea nueva sino una reformulación de acciones que venimos haciendo desde el principio de los tiempos pero haciendo uso de las tecnologías y con el fin de reducir el consumo (Martin-Iglesias, 2011).

Ejemplos de este movimiento son: *Blablacar, Ebay, Spotify, Coachsurfing, Bicing, Huertos Compartidos...* Lo que aporta este movimiento a la sociedad es un cambio de mentalidad consumista, con el fin de conseguir una simbiosis en la que todos salen ganando, las personas reconduzcan sus comportamientos compartiendo y siendo generosos, pensando también en el otro y no sólo en la satisfacción personal.

La **Economía Social** (ES) o Tercer Sector está compuesta por fundaciones, mutuales y cooperativas que mediante una toma de decisiones democrática y participativa, buscan dar servicio a las personas o a otras organizaciones que pertenecen a la propia ES. El ser humano se sitúa en el centro de sus preocupaciones, constituye su razón de ser, la finalidad de sus actividades. La ES es la parte de la economía que no pertenece al sector público ni al ámbito de la economía capitalista, está integrada por empresas privadas que participan en el mercado, pero la distribución del beneficio y toma de decisiones no están directamente ligadas con el capital aportado por los miembros o socios sino que se

aplica el principio de "una persona, un voto", independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios (Monzón, 2006).

Este movimiento social y económico muestra una clara alternativa al capitalismo imperante. Es una propuesta que está totalmente activa y está viendo sus frutos mediante un sistema compuesto por empresas privadas que mediante democracia e igualdad no se centran exclusivamente en el capital.

Otra propuesta es la **Economía Solidaria**, una alternativa al sistema capitalista que propone que la economía sólo sea un medio para que las personas logren el bienestar y no una actividad de búsqueda de maximización de beneficios. La Economía Solidaria se asienta sobre los principios de equidad, de trabajo, de sostenibilidad ambiental, de cooperación y de compromiso con el entorno, y se trata de empresas que, partiendo de la necesaria rentabilidad, eficacia y sostenibilidad técnica y financiera, colocan la calidad de vida y desarrollo de las personas trabajadoras y al beneficio social en el centro de su actividad (Askunze, 2013).

Esta propuesta se asienta sobre todo en valores, aunque también aporta una alternativa económica, lo que prioriza este movimiento es la búsqueda de un sistema que haciendo uso de principios humanos básicos se logre el bienestar de las personas y de la sociedad en general.

El modelo de la economía del bien común

Los anteriores son sólo unos pocos ejemplos de modelos planteados entre muchos otros que ya coexisten y que aún van surgiendo. De entre todos, se encuentra la Economía del Bien Común (EBC). Este modelo económico fue propuesto por Christian Felber en 2010 (Felber, 2010) y ha ido actualizándolo, promoviéndolo y asentándolo hasta el día de hoy donde cuenta con más de 7575 simpatizantes entre empresas, políticos, asociaciones, municipios e individuos. En

la página web del modelo ("La Economía del Bien común") pueden encontrarse las diferentes iniciativas y adhesiones con las que cuenta.

Felber busca orientar la EBC hacia una economía más ecológica, más social, de distribución más justa, más democrática y donde ponga al ser humano en el centro. Considera que actualmente hay dos reglas de juego fundamentales que guían el comportamiento de los actores del mercado: el afán de lucro y la competencia. Estas dos acciones, a su parecer, producen comportamientos y valores contrarios al florecimiento de las relaciones humanas, pues estas últimas se crean a través de los valores humanos fundamentales que son: la confianza, la honestidad, la responsabilidad, la cooperación, la solidaridad, la generosidad y la compasión.

Christian propone transformar estos principios en la economía real, haciendo que las empresas apliquen estos valores en sus comportamientos para producir el mayor aporte posible al bienestar general de la sociedad.

Pero para que fuera posible, es necesario medir esos comportamientos y redefinir el concepto de éxito económico. En el sistema capitalista el éxito económico se mide en todos los niveles mediante indicadores monetarios: a nivel macro por el PIB y a nivel micro mediante el beneficio financiero. El dinero tiene la desventaja, dice Felber, de que no mide nada de lo que las personas consideramos importante como por ejemplo: si un país está en guerra o en paz, tiene una democracia o una dictadura, realiza un reparto de la renta justo, respeta el medio ambiente... A nivel micro, no dice si una empresa crea o destruye empleo, si la calidad de los puestos de trabajo aumenta, si existe igualdad entre mujeres y hombres, si una organización destruye el medio ambiente o lo conserva, si se dedica a la producción de armas o comestibles regionales... El beneficio financiero por tanto, no serviría para medir el éxito y la contribución de una empresa a la sociedad y al bien común.

El balance del BC es la herramienta creada por la EBC para valorar cómo una empresa mide la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica y la democracia con todos sus grupos de contacto: suministradores, proveedores, empleados, clientes y co-empresas. La forma de implantación del modelo sería gradual de forma que el tejido social se fuera incrementando con este tipo de organizaciones. Para ello se requiere que el Estado legisle para potenciarlas. Así, se propone que las organizaciones con mayores puntuaciones en el Balance del BC se vean recompensadas con ventajas fiscales frente a aquellas empresas que no hacen ningún esfuerzo. Como consecuencia de esas reducciones fiscales, los productos éticos y justos serían más baratos en el mercado que los que no lo son al contrario de lo que pasa en la actualidad, donde las empresas injustas, irresponsables y no éticas ofrecen productos más baratos.

El balance financiero se degrada a ser solamente un medio de la actividad empresarial, pero ya no expresa el fin de la empresa. Por ello, algunos usos de los excedentes financieros ya no serían permitidos, como son: las inversiones meramente financieras, la adquisición hostil de otra empresa, entregar una parte del beneficio financiero a otras personas que no trabajan en la empresa o realizar donaciones a partidos políticos. En cuanto a la propiedad, se limita la desigualdad de renta con salarios mínimos y máximos y se limita la propiedad privada y el derecho a heredar. Todo lo que excede esos límites se repartiría con los que no heredan en pro de la igualdad de oportunidades en el comienzo de la vida profesional.

Estas cuestiones, mediante convenciones económicas, se negociarían y se convertirían en leyes siendo elegidas y adoptadas por el pueblo soberano única y exclusivamente, pudiendo realizar el mismo las modificaciones que considerasen (Felber, 2012).

Fruto de esta aproximación y del progresivo desarrollo del modelo, en la actualidad la esencia del planteamiento se plasma en un manifiesto de 20 propuestas específicas para el desarrollo de la EBC (ver Apéndice I).

Una lectura detallada de las propuestas muestra como éstas, naciendo de un planteamiento eminentemente económico, tienen un componente laboral muy acusado. Por ejemplo una de las propuestas es la que hace referencia a que el "horario de trabajo retribuido se verá reducido escalonadamente de 30 a 33 horas semanales". Es claro que una medida de estas características conlleva un importante impacto en la gestión de personas en las organizaciones.

La EBC si bien es un proyecto que está dando todavía sus primeros pasos, cabe destacar la seriedad y realismo con las que se presentan las bases del mismo y la progresiva implantación en el mundo empresarial y administrativo. En la página web oficial de la EBC se pueden encontrar las empresas, municipios y asociaciones que están adoptando los principios del modelo. Principalmente los países que están acogéndolo en mejor medida son Austria, Alemania, Italia, Suiza, Polonia, Holanda, España, Inglaterra, América del Norte y América Latina con vistas a extenderse por todo el globo.

Sin embargo, a pesar de estos hechos y de la importancia de los planteamientos descritos poco o ningún interés parecen haber despertado las propuestas más allá del ámbito económico en el que se han generado.

Una búsqueda realizada en Web of Science con los términos "Christian Felber", "Felber" arroja la existencia de ningún artículo científico relacionado. Utilizando los términos "economy" y "common good" muestra únicamente un listado de 13 trabajos científicos. En ellos se tratan tópicos como la libertad de la competencia y el bien común, el concepto de economía del bien común, los bienes públicos y los bienes comunes, el capitalismo corporativo y el bien común, el sostenimiento del bien común y la cooperación para el bien común o la economía

de mercado y el bien común. Todos ellos enfocados desde un punto de vista económico y filosófico.

Adicionalmente, se realizó una búsqueda en *Google Académico* utilizando los mismos términos de búsqueda tanto en castellano como en inglés. En este caso aparecen numerosas entradas describiendo el modelo de la EBC y sus propuestas, posicionándose a favor y en contra. Analizadas las que parecían ser más relevantes, se observa que tampoco inciden en el componente laboral del modelo.

Objetivos del trabajo

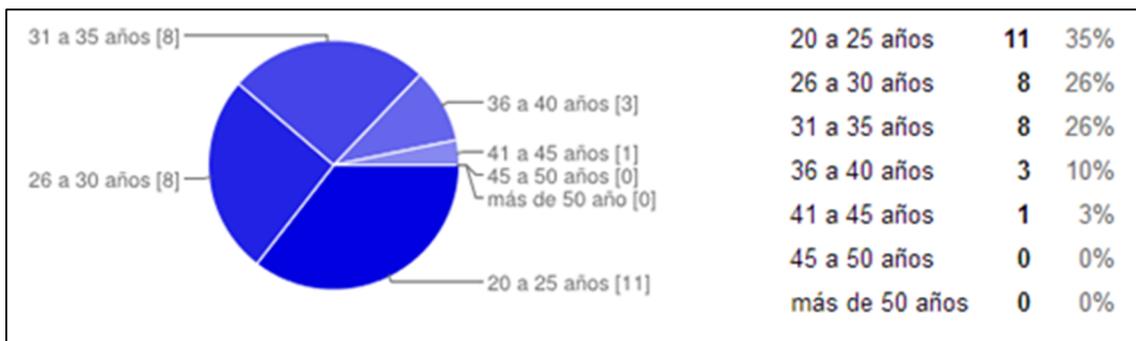
Como se indicó anteriormente un número importante de las propuestas presentadas en el modelo de la EBC tienen un significado eminentemente laboral y, a pesar de ello, nada se ha profundizado en el análisis del modelo desde esta perspectiva. Por ello parece relevante profundizar en el posible impacto que dichas propuestas pueden tener sobre la actividad laboral de las personas. En línea con ello, el trabajo que presentamos tiene como objetivo explorar la visión que los profesionales de Gestión de Recursos Humanos tienen de las propuestas presentadas en el modelo de la EBC respecto a su impacto en la gestión de personas y en los modelos de gestión de Recursos Humanos desarrollados actualmente por las organizaciones.

Método

Participantes

Los participantes fueron 31 profesionales de la gestión de los Recursos Humanos con edades comprendidas entre los 20 y los 45 años. En el Gráfico 1 se puede observar la distribución de frecuencias por rango de edad. Como se ve, entre 20 y 35 años se acumula el 87% de los participantes.

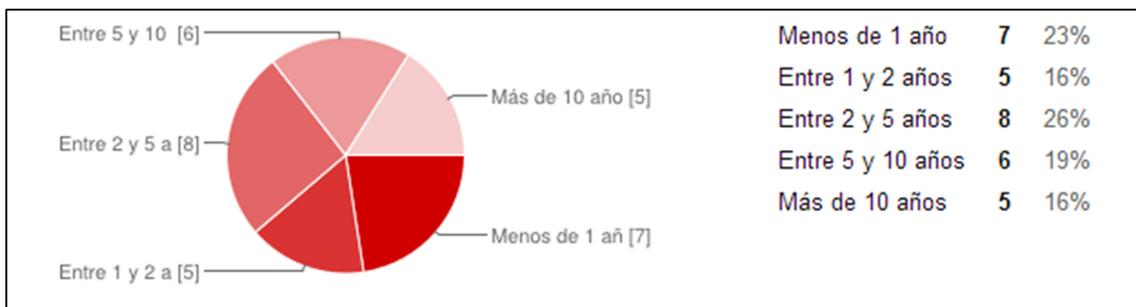
Gráfico 1. Edad de los participantes



Respecto al género de los participantes, el 74% fueron mujeres y el 26% varones.

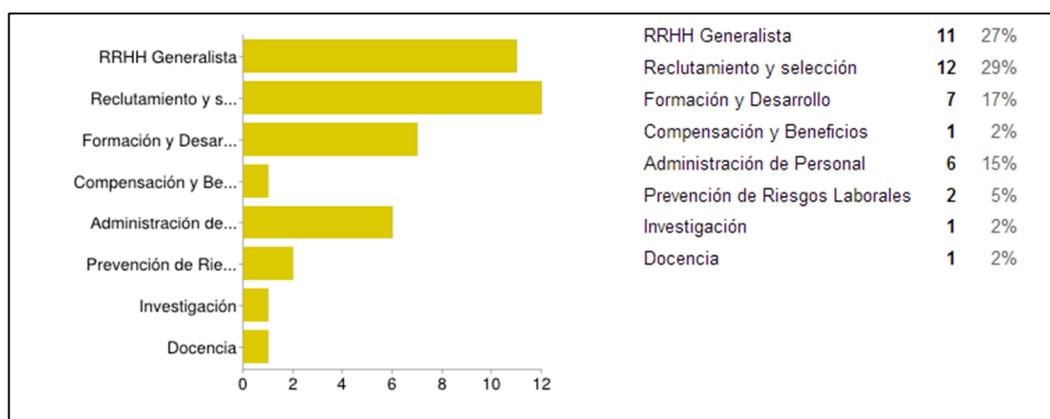
En cuanto a la experiencia en el campo de los Recursos Humanos, hay un rango de entre menos de 1 año de experiencia y hasta más de 10 años. En el Gráfico 2 se pueden apreciar la distribución de los participantes en cuanto a su experiencia laboral.

Gráfico 2. Experiencia Profesional de los participantes



Por último, en el Gráfico 3 puede verse el ámbito de RRHH en el que desarrollan su actividad los participantes. Como se ve, algo más de la mitad de ellos realizan sus funciones de forma generalista (27%) o en el campo del reclutamiento y selección (29%).

Gráfico 3. Área de Práctica de los participantes



Instrumentos

Basado en las diferentes propuestas del modelo EBC se elaboró un cuestionario (ver Apéndice II) compuesto por 21 ítems que reflejan las propuestas del modelo donde entra un componente laboral. Cada una de los ítems se valora en una escala de 3 puntos (1: ningún impacto; 2: impacto medio; 3: impacto severo). Adicionalmente, si se marca la opción 3 (impacto severo) el participante valora/justifica su respuesta e indica cómo se produciría ese impacto en la gestión de Recursos Humanos mediante un texto abierto.

Para el desarrollo del cuestionario se analizó la diferente documentación pública que el modelo del bien común tiene. El grueso de la información provino de la última edición de "La economía del bien común" (Felber, 2012), donde se encuentra desarrollado todo el modelo económico. Además, se analizó minuciosamente la propia página web del modelo y los diferentes vídeos existentes en internet donde Felber trata de resumir de la forma más sencilla los puntos clave del postulado (Felber, 2011; 2012) Además se analizaron los artículos obtenidos a partir de las búsquedas bibliográficas encontradas en la *Web of Science* y en *Google Académico*, así como los diferentes "post" en blogs y en redes sociales en los que aparecía información sobre el la EBC.

Tras el análisis bibliográfico se resumió el modelo de la EBC en 54 propuestas. Esas 54 propuestas fueron re-analizadas por nuestro equipo para establecer aquellas propuestas que tenían un componente laboral. Finalmente se consideró que 21 propuestas eran las que cumplían el criterio y fueron redactadas – manteniendo sus significados—para poder ser incluidas en el cuestionario.

El cuestionario se administró a través de la aplicación Google Drive.

Procedimiento

Para la selección de los participantes se accedió al círculo laboral de la autora así como a algunos compañeros de profesión adicionales. La vía por la que se les formuló la propuesta fue a través de correo electrónico, donde se les hacía una breve introducción al Trabajo Fin de Máster y al modelo de la EBC, sin entrar en excesivos detalles para no sesgar políticamente sus respuestas.

Para la administración del cuestionario a los participantes que quisieron participar se les envió un correo electrónico con la dirección en la que estaba el cuestionario y se les dieron las instrucciones oportunas. El periodo de recogida de respuestas se extendió desde el 1 de marzo hasta el 15 de abril de 2014, algo más del tiempo en principio estipulado.

Para el análisis de datos. Los datos cuantitativos se analizaron utilizando el paquete estadístico SPSS 21; los datos cualitativos fueron analizados siguiendo las indicaciones al uso (Patton, 2002; Ryan & Bernard, 2003).

Resultados

Análisis Cuantitativo

En la Tabla 1 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos básicos de los 21 ítems que conforman el cuestionario.

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos Básicos

	N	Media	mediana	Moda	SD	Mín	Máx	1%	2%	3%
Propuesta 1	28	2,29	2	2	0,52	1	3	3,6	67,9	28,6
Propuesta 2	28	2,45	3	3	0,63	1	3	7,1	42,9	50,0
Propuesta 3	28	2,29	2	2	0,65	1	3	10,7	53,6	35,7
Propuesta 4	28	2,07	2	2	0,72	1	3	21,4	50,0	28,6
Propuesta 5	28	1,97	2	2	0,72	1	3	25,0	50,0	25,0
Propuesta 6	28	1,58	1	1	0,69	1	3	50,0	39,3	10,7
Propuesta 7	28	2,10	2	2	0,65	1	3	14,3	57,1	28,6
Propuesta 8	28	2,55	3	3	0,51	2	3		46,4	53,6
Propuesta 9	28	2,35	2	2	0,66	1	3	10,7	50,0	39,3
Propuesta 10	28	2,42	2	2	0,56	1	3	3,6	57,1	39,3
Propuesta 11	28	2,32	3	3	0,90	1	3	28,6	10,7	60,7
Propuesta 12	28	1,90	2	2	0,63	1	3	25,0	60,7	14,3
Propuesta 13	28	1,87	2	2	0,79	1	3	32,1	39,3	28,6
Propuesta 14	28	1,68	2	1	0,72	1	3	46,4	39,3	14,3
Propuesta 15	28	1,87	2	1	0,79	1	3	42,9	35,7	21,4
Propuesta 16	28	1,81	2	1	0,79	1	3	42,9	35,7	21,4
Propuesta 17	28	1,61	1	1	0,74	1	3	57,1	28,6	14,3
Propuesta 18	28	1,45	1	1	0,58	1	3	57,1	39,3	3,6
Propuesta 19	28	1,48	1	1	0,64	1	3	57,1	35,7	7,1
Propuesta 20	28	1,87	2	2	0,77	1	3	39,3	39,3	21,4
Propuesta 21	28	1,45	1	1	0,64	1	3	60,7	32,1	7,1

Como se observa en la tabla 1, la propuesta con mayor impacto en la gestión de Recursos Humanos es la 8 habiendo obtenido una media en las puntuaciones de los participantes de 2,55. Más de la mitad de ellos (53,6%) la valoraron con 3 puntos y ninguno de ellos consideró que no tenía implicación en las prácticas de Recursos Humanos. Junto a ella, por encima de una media de 2 y en orden decreciente se sitúa la propuesta 2 valorada con una media de 2,45 puntos. También la mitad de los participantes (50%) la puntuaron con la mayor de las valoraciones posibles. La propuesta 10 obtuvo una puntuación de 2,42 de media, aunque la mayoría de los participantes (57%) se decantó por valorarla con una implicación media. Lo mismo ocurre con la propuesta 9 aunque los que la valoraron con 2 puntos no fueron tantos (50%). Sí que consideraron que su implicación en la gestión de los Recursos Humanos era alta al poder observar una media de 2,35. La propuesta 11 fue valorada por los participantes con una media de 2,32. Se observa que la mayoría de los participantes se decantaba por una valoración de 3 puntos (60,7%), y de los restantes un mayor porcentaje le dieron un 1 (28,6%) en vez de un 2 (10,7%). En la propuesta 1 que fue valorada con una media de 2,29, la clara mayoría (67,9%) consideró darle una valoración de 2 puntos. La misma media de 2,29 alcanzó la propuesta 3, aunque las puntuaciones no fueron tan diferenciadas

como en la anterior. La propuesta 7 obtuvo una media por parte de los participantes de 2,20 y la mayoría de los mismos se decantaban por una puntuación intermedia de 2 (57,1%). Por último, la propuesta 4 obtuvo una puntuación media de 2, en la que la mitad de los participantes la valoraban con un 2 (50%) y el resto se dividían prácticamente a la mitad entre la puntuación inferior (21,4%) y la superior (28,6%).

Respecto a las propuestas con una media inferior a 2, es decir, aquellas que los participantes han considerado que tenía un impacto medio en la práctica de los Recursos Humanos, las propuestas 17, 18 y 19 con una media de 1,61, 1,45 y 1,48, respectivamente, destacan por haber sido las más puntuadas por los participantes con un 1 punto. Sólo ha obtenido más valoraciones de 1 punto la propuesta 21 que a su vez es la propuesta con la media más baja (junto con la 18) de 1,45.

Por otro lado, con el objetivo de examinar el grado en el que las diferentes propuestas del modelo se encontraban relacionadas en función de su impacto procedimos a realizar un análisis correlacional de las respuestas (Tabla 3) y un Análisis Factorial Exploratorio (Tabla 4) de las mismas.

Como se puede observar en ambas tablas, aparece un conjunto de propuestas asociadas (19, 18, 16, 15, 11) que tienen que ver con la "calidad laboral" a excepción de la 18 que tendría un componente de significado financiero con la 15, 16 y 19. Después hay otro grupo de propuestas asociadas (13, 7, 14, 6) que tienen que ver con el "crecimiento empresarial y del trabajador". En el factor 3, parecen asociarse las propuestas que tienen que ver con la "cooperación y emprendimiento" (la 9, 10, 21, 1, 17). Al factor 4 se asocian las propuestas 3 y 20 y podríamos etiquetarlo de "compromiso con el medio ambiente"; y al factor 5 las propuestas 8, 2 y 12 (que podríamos etiquetar de "nuevas funciones y objetivos"). Finalmente las propuestas 4 y 5 que se asocian cada una de ellas individualmente a un factor y no parecen cuadrar con ninguno de los anteriores.

Podríamos indicar, por tanto, que subyaciendo a las 21 propuestas presentadas existe una organización de las mismas en términos de "calidad laboral", "crecimiento empresarial y del trabajador", "cooperación y emprendimiento", "compromiso con el medio ambiente" y "nuevas funciones y objetivos".

Tabla 2. Inter-correlaciones

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Propuesta 1	,113	,471*	-,150	,397*	-,026	0,000	,176	,434*	,320	,059	,199	,113	,124	,227	,318	,000	,217	,056	,208	,308
Propuesta 2		,181	,093	,243	,402*	,205	,411*	,139	,284	,203	,119	,179	,392*	,191	,042	,169	,348	,183	,313	,039
Propuesta 3			,040	,159	,063	-,088	-,085	,261	,359	-,143	,160	-,054	,337	,328	,255	,155	,174	,225	,390*	,158
Propuesta 4				,072	,210	-,023	-,211	-,202	,026	-,208	-,147	,070	-,026	-,103	-,103	,269	,276	,567**	,091	,249
Propuesta 5					,300	-,079	,203	,234	-,184	,227	,082	-,260	,142	,000	,065	-,208	,446*	,242	-,200	,161
Propuesta 6						,463*	,201	-,070	-,104	,510**	,242	,314	,483**	,388*	,182	,167	,385*	,550**	,142	,179
Propuesta 7							,096	-,099	-,044	,360	,039	,585**	,416*	,134	,062	,208	,212	,089	,274	,191
Propuesta 8								,079	,084	,337	,302	-,043	-,018	-,073	,113	,140	,131	-,171	,064	-,110
Propuesta 9									,518**	-,098	,077	,091	,044	,194	,194	,260	,125	,088	-,114	,378*
Propuesta 10										-,016	,218	,197	,295	,265	,433*	,562**	,386*	,208	,325	,453*
Propuesta 11											,193	,120	,164	,256	,256	-,063	,414*	,289	,032	,181
Propuesta 12												-,008	,084	,102	,027	-,181	,245	,046	,264	,129
Propuesta 13													,626**	,462*	,284	,540**	,200	,256	,534**	,474*
Propuesta 14														,591**	,461*	,493**	,461*	,361	,557**	,336
Propuesta 15															,581**	,344	,391*	,516**	,361	,354
Propuesta 16																,408*	,473*	,442*	,483**	,427*
Propuesta 17																	,396*	,391*	,314	,515**
Propuesta 18																		,655**	,193	,702**
Propuesta 19																			,188	,592**
Propuesta 20																				,175
Propuesta 21																				

Tabla 3. Análisis Factorial Exploratorio (Solución Rotada)

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Propuesta 19	,770					,510	
Propuesta 18	,670						
Propuesta 16	,600			,347			
Propuesta 15	,558	,319		,401			
Propuesta 11	,556				,430		
Propuesta 13		,922					
Propuesta 7		,670					
Propuesta 14	,322	,615		,459			
Propuesta 6	,423	,446			,337		
Propuesta 9			,737				
Propuesta 10			,683				-,400
Propuesta 21	,553		,559				
Propuesta 1			,463	,373			,314
Propuesta 17		,390	,449			,339	-,382
Propuesta 3				,721			
Propuesta 20		,378		,639			-,308
Propuesta 8					,744		
Propuesta 2					,576		
Propuesta 12					,359		
Propuesta 4						,915	
Propuesta 5							,846

Método de extracción: Factorización del eje principal. ; a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se llevó a cabo siguiendo dos estrategias. Por un lado se examinaron de forma integrada los comentarios de los participantes a las diferentes propuestas y, por otro, se realizó un análisis específico de los comentarios realizados a cada propuesta. El listado de todos los comentarios realizados por los participantes puede encontrarse en el Apéndice III.

Análisis Global de los Comentarios

Para el análisis integrado de los comentarios se siguieron las recomendaciones de Patton (2002). Tras una primera lectura de los comentarios el equipo de trabajo elaboró un listado de códigos para etiquetar cada comentario (o parte de comentario). El listado de códigos fue compartido por el equipo y refinado hasta existir acuerdo respecto de su adecuación. En la Tabla 4 puede verse el listado de códigos utilizado. Tras ello, el autor del trabajo analizó cada uno de los comentarios (o partes de comentarios) etiquetando cada uno de ellos.

Tabla 4. Código del Análisis Cualitativo

Código	Etiqueta	Ejemplo de Comentario
1	Problemas de Implantación	Propuesta 8. Si la propuesta se alcanzase, se produciría una autogestión tanto de la dirección como del desarrollo del bien común a través de la cooperación de los empleados. Por ello, no sería necesaria la presencia de un departamento que mediase esa autogestión.
2	Implicación en la Gestión	Propuest 8. Impactaría sobre todo en la gestión de las políticas internas. Permitiría a RRHH escuchar propuestas de cambio o mejora de los propios empleados haciéndoles participes del funcionamiento de la organización, por ej. la votación para tener área de descanso, mayor flexibilidad para madres empleadas...
3	Nuevos Modelos de Gestión	Propuesta 1. Cambiaría necesariamente el modo de gestión (liderazgo) y el perfil de los gestores, las carreras, las competencias necesarias para determinados puestos.
4	Nueva Comunicación Interna	Propuesta 8. El sistema normativo laboral cambiaría, por tanto, afectaría mucho a los departamentos de RRHH así como a la comunicación interna ya que RRHH deberá informar a los colaboradores.
5	Desarrollo de las Personas	Propuesta 10. Fomentaría la mentalidad emprendedora entre los colaboradores haciéndolos más exigentes en aspectos como la formación y el desarrollo.
6	Mejora de la Calidad de Vida	Propuesta 2. Afectaría positivamente ya que permitiría que RRHH pudiera dedicar más esfuerzo y tiempo por mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de proyectos de clima laboral, actividades grupales, proyectos solidarios...
7	Cambio en la Compensación	Propuesta 10. Implicaría nuevos paquetes retributivos, nuevos beneficios y, por lo tanto, una nueva política y gestión que lo habilite.

8	Cambio en la Gestión del Desempeño	Propuesta 1. Cambiaría (...) los objetivos en los que nos basamos para evaluar el desempeño.
9	Cambio en los Planes de Carrera	Propuesta 2. influiría seguro sobre (...) los planes de carrera.
10	Cambio en los modelos de Selección	Propuesta 7. Se seleccionarían los candidatos que potencien ese crecimiento, centrándose no en el personal más eficiente o eficaz, si no en aquellos que contribuyan por sus aptitudes e inquietudes en ese plano no material.
11	Incremento Motivación-Satisfacción	Propuesta 11. Mejoraría la motivación laboral y el compromiso y con ello el rendimiento laboral: si es el deseo de los trabajadores, aumentará su satisfacción al ser cumplida su petición.
12	Incremento de posibilidades trabajo	Propuesta 17. Aumentaría la competencia empresarial porque habría más oportunidades para todas las personas de lanzar un negocio.
13	Cambio en los Modelos Administrativos	Propuesta 11. Habría que reorganizar contratos, plantillas, turnos y funciones, y habría que valorar los beneficios de la nueva implantación.
14	Cambio en la Estrategia	Propuesta 9. En la medida en la que cambie la dirección de la empresa cambiará la estrategia y con ello, radicalmente la forma de gobierno de las organizaciones impactando en todas las áreas.
15	Cambio en la Formación	Propuesta 3. En cuanto a formación y desarrollo del trabajador, esta dejaría de ser individualizada, orientándose al uso de técnicas de aprendizaje y desarrollo cooperativo.
16	Cambio en los estilos de Liderazgo	Propuesta 1. Cambiaría necesariamente el modo de gestión (liderazgo) y el perfil de los gestores, las carreras, las competencias necesarias para determinados puestos.
17	Cambio en los Perfiles de Competencias	Propuesta 5. Afectaría a todas las prácticas relacionadas con las competencias transversales.
18	Mayor Responsabilidad Social	Propuesta 3. Afectaría a la responsabilidad corporativa. Necesitarían ser más conscientes del mundo externo para sobrevivir como empresa.
19	Incremento del Clima Laboral	Propuesta 16. Mejoraría el ambiente laboral de la empresa en pro de los trabajadores menos beneficiados económicamente.
20	Identificación con los valores organizativos	Propuesta 16. Implicaría mayor sentimiento de igualdad y transparencia dentro de las organizaciones, diluyendo así los estereotipos de jerarquía.

En la Tabla 5 pueden apreciarse las frecuencias en las que los participantes realizan comentarios sobre cada una de las etiquetas establecidas. Como se ve, el mayor número de comentarios (14) hace referencia al impacto que las medidas del modelo tendrían sobre la motivación y satisfacción de los empleados, haciendo que éstas se incrementasen. También fueron muy frecuentes los comentarios (11) que implicaban nuevos modelos de gestión como consecuencia de la implantación del modelo. Cambios en la compensación de los empleados y en la selección de personal fueron también altamente comentados (9) junto con la mejora en la calidad de vida (8).

Destaca la poca frecuencia (1) con la que los participantes hicieron referencia al cambio en los planes de carrera y en los estilos de liderazgo.

Tabla 5. Frecuencias de los comentarios según el código utilizado

Código	Etiqueta	Frecuencia
1	Problemas de Implantación	5
2	Implicación en la Gestión	6
3	Nuevos Modelos de Gestión	11
4	Nueva Comunicación Interna	2
5	Desarrollo de las Personas	5
6	Mejora de la Calidad de Vida	8
7	Cambio en la Compensación	9
8	Cambio en la Gestión del Desempeño	2
9	Cambio en los Planes de Carrera	1
10	Cambio en los modelos de Selección	9
11	Incremento Motivación-Satisfacción	14
12	Incremento de posibilidades trabajo	5
13	Cambio en los Modelos Administrativos	3
14	Cambio en la Estrategia	4
15	Cambio en la Formación	5
16	Cambio en los estilos de Liderazgo	1
17	Cambio en los Perfiles de Competencias	3
18	Mayor Responsabilidad Social	3
19	Incremento del clima laboral	2
20	Identificación con los valores organizativos	4

Análisis Específico de los comentarios

A continuación se presentan los resultados del análisis cualitativo de los comentarios realizados por los expertos a cada una de las 21 propuestas presentadas en orden de mayor puntuación media a menor.

Propuesta 8 *"Las grandes empresas, a partir de un determinado tamaño (medido en número de trabajadores), deberán ser democratizadas y cogestionadas por los mismos empleados. Se traspasarán los derechos de voto y propiedad parcial y gradualmente a los empleados y a la comunidad en general".*

Los participantes que valoraron esta propuesta con un 3 consideraron que la misma tendría implicaciones en la práctica de los Recursos Humanos tanto de manera positiva como de manera negativa.

En cuanto a los aspectos negativos, los participantes afirman que en caso de darse esa situación, la labor de RRHH dejaría de tener sentido ya que los propios empleados a través de la cooperación autogestionarían su desarrollo así como el de la dirección. También añaden que la toma de decisiones se complicaría o que la propuesta podría llevar a la posibilidad de corromper el sistema al tener la opción las empresas de gestionar a su personal en base a los posibles votos que puedan otorgarles los empleados.

Por otro lado, los participantes opinan que en la medida en la que cambie la dirección de la empresa cambiaría la estrategia y, por tanto, radicalmente la forma de gobierno de las organizaciones impactando en todas las áreas (incluido el sistema normativo). Lo que conllevaría necesariamente generar nuevos modelos de gestión ya que el modelo de gestión actual no funcionaría.

Por último, algunos participantes se centran en los aspectos más positivos como la implicación que tendría dicha propuesta en la gestión de las políticas internas, permitiendo a RRHH escuchar propuestas de cambio o mejora de los propios empleados haciéndoles partícipes del funcionamiento de la organización.

Propuesta 2 *"El éxito económico no se medirá con indicadores de valores de cambio (PIB y balance financiero), sino con indicadores de utilidades (producto del bien común y balance del bien común)".*

Los participantes señalan que esta propuesta prácticamente influye en todas las áreas principales de los RRHH, desde el reclutamiento, donde indican que cambiarían los criterios de selección, así como en formación desde donde se habría de transmitir todos esos nuevos valores y, por ende, afecta al área de comunicación interna. También comentan que repercutiría en el área de compensación y beneficios y en la de desarrollo, sobre todo respecto a las políticas internas de las compañías.

Propuesta 10 *"El beneficio de la empresa no fluirá eternamente hacia los fundadores en exclusiva, ya que aunque son responsables de una parte del éxito aportando el capital, según aumenta el número de empleados, se incrementa con él el aporte de los mismos al éxito. Por tanto, las personas que trabajen en la empresa participarán en los beneficios que esta genera".*

La repercusión que indican los participantes que puede tener esta propuesta sería básicamente en dos áreas: la de compensación y beneficios, donde consideran que habría que replantear su política completamente; y en la de desarrollo, incidiendo en la motivación y satisfacción de los trabajadores, pues se sentirían mucho más valorados y, por tanto, implicados, fomentando también su capacidad emprendedora.

Propuesta 9 *"A mayor número de empleados, éstos se podrán convertir en socios de la empresa y la dirigirán, compartiendo responsabilidades, tanto a nivel de beneficios como del riesgo de pérdidas".*

Los participantes creen que incidiría en aspectos como la transformación de la comunicación vertical en más horizontal, el posible giro de la estrategia empresarial y de la forma de gobierno al verse modificado el objetivo de la compañía. También en la posible necesidad de formar en la gestión y dirección de la empresa a aquellos empleados que aspiren a convertirse en socios.

Propuesta 11 *"La jornada laboral se reducirá gradualmente hasta el nivel deseado por la mayoría de 30 a 33 horas semanales".*

Los participantes comentaban que el darse esta propuesta implicaría una reorganización de la plantilla incluyendo la selección de nuevos colaboradores para compensar esas funciones no realizadas, y una mejora absoluta de la motivación y del bienestar de los empleados, disminuyéndose así la rotación existente en algunas compañías debido a la excesiva carga horaria.

Propuesta 1 *"Se busca que el actual marco legal de incentivos de la economía basado en la búsqueda de beneficio y en la competencia, se transforme en un objetivo de esfuerzo hacia el bien común y cooperación entre empresas, recompensando a las empresas que se ayuden mutuamente".*

Los participantes plantean que las implicaciones de esta propuesta estarían relacionadas con la mejora del servicio ofrecido por RRHH al cliente permitiendo que los procedimientos sean implementados al existir colaboración por parte de otras empresas. Así mismo afectaría al modo de gestión, relacionado directamente con el liderazgo, y el perfil competencial y planes de carrera sobre todo en determinados puestos. Las áreas de compensación y beneficio y de desarrollo se verían afectadas al ser necesaria una modificación en las formas de retribución y en los objetivos a valorar en las evaluaciones de desempeño.

Propuesta 3 *"Mejores resultados en el balance del bien común y, consecuentemente, el incremento del producto del bien común se alcanzará cuanto más social, ecológico, democrático y solidario es el comportamiento y organización de las empresas".*

Los participantes consideran que esta propuesta haría que se modificasen los procesos y las políticas internas de las compañías orientándose a los nuevos indicadores y siendo RRHH el iniciador, caracterizándose por tener mayor creatividad, innovación y conciencia social, y obteniendo así mayor peso en las organizaciones. También opinan que los criterios y procesos de selección cambiarían perdiendo validez las pruebas individuales y ganándola las grupales, al incrementar su importancia la interacción sana y flexible dentro de un contexto grupal. En cuanto a formación y desarrollo del trabajador, dejaría de ser individualizada, orientándose al uso de técnicas de aprendizaje y desarrollo cooperativo.

Propuesta 7 *"Las empresas podrán tener un crecimiento material coherente hasta alcanzar su "tamaño óptimo", después ese crecimiento se trasladará a un plano no material; más emocional, social, intelectual y espiritual".*

Los participantes comentan que esta propuesta provocaría un cambio de funciones del área de RRHH, pues plantean que las empresas dejarían de crecer en cuanto a número de trabajadores y, por tanto, disminuiría la carga de selección y se podría centrar en una atención más individualizada de los trabajadores, permitiendo escucharles y aumentando la satisfacción de los mismos. También cambiaría el perfil a reclutar pues se seleccionarían a los candidatos que potencien ese crecimiento, centrándose no en el personal más eficiente o eficaz, si no en aquellos que contribuyan por sus aptitudes e inquietudes en ese plano no material y formándoles y orientando las políticas empresariales a ello.

Propuesta 4 *"Se otorgarán beneficios legales a las empresas que tengan un buen balance del bien común (impuestos más bajos, reducción de aranceles, créditos más baratos, prioridad en la contratación pública y en los programas de investigación...)"*.

Los participantes opinan que esta propuesta conllevaría un intento de adaptar los procedimientos, actividades y políticas internas para aumentar la puntuación del balance del bien común y así lograr esos beneficios legales; permitiendo que el tejido empresarial crezca y beneficiando por ende a la gente que lo compone. Estas medidas se verían reflejadas también a nivel de selección al necesitar mayor contratación de personal.

Propuesta 5 *"El beneficio financiero pasará de ser un objetivo en sí mismo, a ser un mero instrumento comercial y servirá para lograr ese nuevo objetivo de las empresas de contribución al bien común, adquiriendo un valor de retención de provisiones para futuras pérdidas".*

Los participantes comentan que esta propuesta desviaría el objetivo único del beneficio económico a corto plazo para pasar a pensar a medio-largo plazo, facilitando poder implantar políticas internas sólidas en el tiempo. Por otra parte, transmitiría seguridad y confianza a los empleados influyendo positivamente en la atracción del talento a la empresa, además, los salarios se verían ajustados al nivel real del país. Indican también que se verían afectadas todas las prácticas relacionadas con las competencias transversales.

Propuesta 13 *"Cada diez años trabajados, el empleado tendrá derecho a un año sabático financiado por una renta básica temporal acordada democráticamente".*

De esta propuesta opinan que influiría en la selección de personal al tener que buscar sustitutos y en la gestión de la distribución de esos años sabáticos, así como en el pago de las retribuciones correspondientes. Por otro lado aumentaría la satisfacción y motivación laboral del trabajador al sentirse valorado por la empresa, lo que permitiría que la calidad de vida y bienestar del empleado mejorase sustancialmente, y con ello aumente su rendimiento. También se vería reflejado en una disminución en las rotaciones, quejas y mal ambiente laboral.

Propuesta 12 *"Ese tiempo restante de la jornada completa actual, se podrá dedicar a otros tres aspectos principales del trabajo: cuidado de otras personas, trabajo propio y trabajo político y comunitario".*

Los participantes creen que supondría la creación de una nueva área en RRHH que se centre en el desarrollo de posibles propuestas dentro de esos tres aspectos mencionados para que los empleados puedan completar la jornada laboral. También consideran que permitiría a RRHH no centrarse en cumplir con los objetivos marcados desde la dirección, casi siempre dirigidos a la obtención de mayor beneficio económico, sino redirigir el esfuerzo a la creación o mejora de políticas sociales tanto dentro como fuera de la organización.

Propuesta 15 *"El salario mínimo deberá garantizar una vida digna, en la que se incluye aparte de una cantidad acordada, una cesta de buena vida".*

Los participantes comentan que esta propuesta afectaría a tres áreas: al reclutamiento al volverse más fácil la atracción del talento; al área de compensación y beneficios, al buscar nuevos tipos de retribución a sus trabajadores con otros elementos además de dinero; y al área de desarrollo al incrementarse la satisfacción del personal al sentirse valorado por la organización.

Propuesta 20 *"Individuos, empresas y países tendrán como objetivo reducir la huella ecológica, siendo incitados a medir la que producen y reducirla a un nivel mundial equitativo y sostenible".*

Los participantes indican que con esta propuesta las políticas y objetivos a nivel de empresa deberían ser impulsados y gestionados por RRHH, siendo importante las labores de concienciación y formación en temas de medio ambiente (ahorro de energía, de papel...,) que a fin de cuentas repercuten en cierta forma en los costes de la misma empresa.

Propuesta 16 *"Se limitará un salario máximo posible de un valor diez veces mayor al salario mínimo, en pro de la igualdad".*

Lo que comentan los participantes es que esta propuesta provocaría una redistribución de las políticas salariales, implicaría mayor sentimiento de igualdad y transparencia dentro de las organizaciones, diluyendo así los estereotipos de jerarquía. También mejoraría el ambiente de la empresa en pro de los trabajadores menos beneficiados económicamente.

Propuesta 14 *"Los ingresos se generarán con el trabajo (nadie podrá ser rico sólo con posesiones). Los salarios bastan para que todas las personas vivan bien".*

Los participantes indican que implicaría directamente a la gestión del aumento de salarios ya que el mínimo interprofesional "no basta para que las personas vivan bien" y a nivel de bienestar, generaría un mayor sentimiento de igualdad entre empleados donde lo conseguido sólo se obtendría con el esfuerzo, con ello disminuiría la desmotivación e insatisfacción y así la alta rotación.

Propuesta 17 *"Al comienzo de la vida laboral de todas las personas, se les otorgará un capital inicial para que exista la posibilidad de fundar una empresa si así lo desean".*

Esta propuesta plantean los participantes que afectaría al área de selección al impulsar nuevas vías de adaptación laboral y favorecería el emprendimiento, aumentando así la competencia empresarial.

Propuesta 6 *"Alcanzar la maximización del beneficio no será ni deseable ni factible. Se pondrán límites mínimos y máximos, se prohibirán las acciones hostiles y se medirá el éxito de las empresas mediante el balance del bien común".*

Los participantes sugieren que esta propuesta implicaría unos límites que permitiesen reducir la competencia feroz redirigiendo el esfuerzo a la mejora del bienestar del personal, así como la creación de nuevas políticas que busquen una mejora del balance del bien común para conseguir beneficios legales.

Propuesta 19 *"Al igual que el sistema financiero será un bien público, las pensiones estarán aseguradas como bien público. No existirán bancos ni aseguradoras enfocadas al beneficio de las mismas".*

Los participantes creen que afectaría directamente al empleado al sentir que verdaderamente su trabajo se vería recompensado, con ello el área de desarrollo se vería implicada positivamente.

Propuesta 18 *"La Economía del Bien Común se basará en un sistema financiero completamente diferente: el dinero en forma de crédito debe ser un bien público y los mercados financieros deben ser cerrados".*

Lo que opinan de esta propuesta es que al haber una intervención del estado público se permitiría una mayor regulación del tejido empresarial traduciéndose en mejores prestaciones y sueldos más acordes con el perfil/experiencia.

Propuesta 21 *"No se permitirá que ninguna persona tenga naturaleza en propiedad. Quien necesite o explote terrenos para necesidades concretas podría utilizar una superficie limitada y sin coste".*

Los participantes sugieren que afectaría al desarrollo laboral, pues aumentarían las oportunidades para un mayor número de personas y con ello la cooperación entre empresas, haciendo que RRHHH pueda dedicarse en mayor medida al bienestar del empleado y no tanto a ayudar para perseguir el objetivo de ganar más capital. Por otra parte, comentan que al limitar el espacio de explotación muchas empresas verían reducida su producción al no poder expandirse y provocaría que sólo existieran PYMES.

Conclusión

Como ha podido apreciarse los participantes valoran de forma variada y rica las implicaciones que las medidas propuestas por el modelo de la EBC tendrían sobre la Gestión de Recursos Humanos. A modo de conclusión presentamos una visión holística de las implicaciones mencionadas por los participantes a la luz de la clasificación en procesos de Recursos Humanos más habitual (ver por ejemplo Wilton, 2011).

Comunicación interna. Respecto a la comunicación interna, los participantes consideraron que de las implicaciones que tendría el modelo se

encontrarían la transformación de la comunicación vertical de las empresas en más horizontal y la transmisión de los nuevos valores y políticas internas de las empresas.

Formación y desarrollo. Esa transmisión también implicaría al área de formación y desarrollo, área que los participantes consideraron que se vería muy afectada en caso de implantarse la EBC. Comentan que los planes de formación dejarían de ser individualizados, orientándose más al uso de técnicas de aprendizaje y desarrollo cooperativo.

Además plantearon que la formación realizaría un papel importante en las labores de concienciación de los empleados en temas de medio ambiente, impulsando y gestionando las políticas y objetivos a nivel de empresa en ese mismo sentido.

Reclutamiento, selección y acogida. Muchos participantes coincidieron en que esta área se vería repercutida al tener que cambiar los criterios de selección, perdiendo en algunos casos su validez las pruebas individuales y ganándola las grupales. Esto es debido a que, según ellos, la EBC incrementaría la importancia de la interacción entre las personas y sobre todo a nivel grupal. También opinaron que cambiaría el perfil a reclutar pues se tendería a seleccionar a los candidatos que potencien el crecimiento no material de las empresas y no buscarían el personal más eficiente o eficaz. Por otra parte, indicaron que este modelo alternativo transmitiría seguridad y confianza a los empleados influyendo positivamente en la atracción del talento a la empresa. Finalmente, el hecho de que la EBC impulse nuevas vías de adaptación laboral y favorezca el emprendimiento, provocaría que hubiera menos candidatos a reclutar y éstos fueran más exigentes con las empresas y los puestos. El aumento de la competencia haría que el área de selección se viera afectada en este sentido.

En las opiniones de los participantes también nos encontramos con una dualidad entre, por una parte, aquellos que piensan que las medidas de la EBC incrementarían el nivel de selección al necesitar mayor contratación de personal debido a la creación de los años sabáticos y la disminución del horario laboral, y por otra parte, aquellos que creen que disminuiría la carga de selección y se podría centrar en una atención más individualizada de los trabajadores, permitiendo escucharles y aumentando la satisfacción de los mismos. El hecho de que el ambiente laboral mejorase provocaría una disminución en las bajas voluntarias de las compañías y con ello un decremento en las rotaciones, afectando así al área de selección.

Compensación y beneficios. Muchos de los participantes consideraron que con la EBC el área de compensación y beneficios debería replantear su política completamente al necesitar una modificación en las formas de retribución y en los incentivos económicos vinculados a los objetivos a valorar en las evaluaciones de desempeño. En general, los salarios se verían ajustados al nivel real del país produciéndose un aumento ya que los participantes creen que el mínimo interprofesional actual “no basta para que las personas vivan bien”, algo por lo que lucha el modelo. Además, se buscarían nuevos tipos de retribución para los trabajadores con otros elementos además del factor monetario. Por otra parte, al haber una mayor intervención del estado público se permitiría una mayor regulación del tejido empresarial traduciéndose en mejores prestaciones y sueldos más acordes con el perfil/experiencia de los trabajadores.

Planificación y gestión de Recursos Humanos. Algunos participantes se centraron en la repercusión que tendría la EBC en la gestión de las políticas internas, las cuales permitirían a RRHH escuchar propuestas de cambio o mejora de los propios empleados haciéndoles partícipes del funcionamiento de la organización. Además, este modelo mejoraría el servicio ofrecido por RRHH al cliente permitiendo que los procedimientos sean implementados al existir colaboración por parte de

otras empresas. Por otro lado, los participantes opinaron que en la medida en la que gire la dirección de la empresa cambiaría el objetivo y, por tanto la estrategia, provocando un cambio radical en la forma de gobierno de las organizaciones. Esto impactaría en todas las áreas (incluido el sistema normativo) y conllevaría necesariamente generar nuevos modelos de gestión, en lo que nos atañe también a RRHH, ya que el modelo de gestión actual no funcionaría.

La EBC, debido a ese cambio de objetivos y políticas, necesitaría nuevos indicadores de cambio y RRHH sería el iniciador, para ello, tendría que caracterizarse por tener mayor creatividad, innovación y conciencia social, y obtendría así mayor peso en las organizaciones. Respecto al balance del bien común, para poder aumentar su puntuación y lograr esos beneficios legales, según los participantes, las empresas intentarían adaptar los procedimientos, actividades y políticas internas permitiendo que el tejido empresarial creciese y beneficiando por ende a la gente que lo compone. El hecho de que con la EBC se desvíe el objetivo único del beneficio económico a corto plazo para pasar a pensar a medio-largo plazo, facilitaría poder implantar esos procedimientos, actividades y políticas internas y establecerlas de manera sólida en el tiempo. Por otra parte, este modelo, permitiría a RRHH no centrarse en cumplir con los objetivos marcados desde la dirección, casi siempre dirigidos a la obtención de mayor beneficio económico, sino redirigir el esfuerzo a la creación o mejora de políticas sociales tanto dentro como fuera de la organización.

Cabe destacar los aspectos negativos que algunos de los participantes plantearon, pues indicaron que con algunas de las propuestas la labor de RRHH perdería su sentido actual ya que los propios empleados a través de la cooperación autogestionarían su desarrollo así como el de la dirección. También añadían que la toma de decisiones se complicaría o que la propuesta podría llevar a la posibilidad de corromper el sistema al tener la opción las empresas de gestionar a su personal en base a los posibles votos que puedan otorgarles los empleados. Por último,

comentaron que al limitar el espacio de explotación muchas empresas verían reducida su producción al no poder expandirse y provocaría que sólo existirían pequeñas empresas.

Análisis y descripción de puestos. En esta área lo que mayormente destacaron los participantes es la necesidad de reorganización de la plantilla incluyendo la selección de nuevos colaboradores para compensar esas funciones no realizadas, y la redistribución de puestos, tareas y horarios.

Planes de carrera y Gestión del desempeño. Esta área es sin duda la que se vería más afectada por la EBC según los participantes. Comentaron que la EBC implicaría un cambio en el modo de gestión, relacionado directamente con el liderazgo, así como el perfil competencial y los planes de carrera sobre todo en determinados puestos. Respecto a las competencias transversales se verían afectadas todas las prácticas relacionadas con las mismas. Las propuestas provocarían, según los participantes, mayor sentimiento de igualdad y transparencia dentro de las organizaciones, diluyendo así los estereotipos de jerarquía. También mejoraría el ambiente de la empresa en pro de los trabajadores menos beneficiados económicamente.

Plantearon que la EBC establecería unos límites que permitiesen reducir la competencia feroz redirigiendo el esfuerzo a la mejora del bienestar del personal. De esta manera los empleados sentirían que verdaderamente su trabajo se va a ver recompensado y con ello el área de desarrollo se vería implicada positivamente. El aumento de las oportunidades que plantea la EBC para un mayor número de personas y la cooperación entre empresas, haría que RRHH pudiera dedicarse en mayor medida a implementar medidas para el incremento del bienestar del empleado y no tanto a ayudar para perseguir el objetivo de ganar más capital. Ese bienestar se ve traducido en la motivación y satisfacción de los trabajadores, pues se sentirían mucho más valorados y, por tanto, implicados, fomentando también su capacidad emprendedora.

Discusión

Los resultados encontrados indican que en el caso de implantarse la EBC, las propuestas laborales que ésta plantea repercutirían altamente en la gestión de los Recursos Humanos.

Los datos sugieren que todas las áreas de práctica de Recursos Humanos resultarían afectadas, especialmente el área de Gestión del Desempeño y Planificación de los Recursos Humanos, según los comentarios de los participantes. Además, según estos mismos comentarios, el Incremento de la Motivación y Satisfacción de los trabajadores sería la consecuencia más frecuente del modelo, lo que conlleva un feedback muy positivo respecto a la EBC al incidir los participantes en uno de los efectos más positivos del modelo.

La importancia que tiene el presente trabajo se basa en ser una primera aproximación a valorar del modelo de la EBC desde un planteamiento no meramente económico, sino desde una perspectiva de la gestión de personas. El trabajo arroja algo de luz en relación a las implicaciones que los gestores de Recursos Humanos considerarían respecto del modelo. A menudo las propuestas que se salen de lo común son tachadas de utópicas e irrealizables, sin embargo el trabajo presentado realiza una primera "bajada" a tierra de estas propuestas en tanto en cuanto que son valoradas por los profesionales de RRHH.

Por otra parte, el hecho de que los participantes considerasen que el Incremento de la Motivación y Satisfacción de los empleados sea la consecuencia más frecuente de las propuestas del modelo, sugiere el planteamiento de los posibles efectos positivos que conllevaría su implantación.

Las limitaciones del trabajo inciden sobre todo en la muestra de profesionales utilizada, pues la misma no es muy amplia: 31 participantes realizaron el cuestionario al no ser el círculo profesional de la autora excesivamente

extenso. Además, el nivel de análisis requerido de los participantes es inicial al solamente tener que puntuar de 1 a 3 cada una de las propuestas del cuestionario y las respuestas no ser de gran profundidad.

Entre las posibles mejoras existentes, el trabajo podría haberse completado realizando un Focus Group en el que los participantes del mismo hubieran abundado en sus comentarios. Además, el hecho de ser expertos en la materia los componentes del Focus Group podría haber enriquecido las respuestas y las posibles implicaciones de la EBC. Por otra parte, otra posible mejora es que podría haberse desarrollado la recogida de información mediante técnicas Delphi que fomentaran el conocimiento por parte de los participantes de las opiniones emitidas por los otros expertos.

En cuanto a las líneas posteriores de actuación existen múltiples posibilidades. De entre todas ellas, se podría desarrollar un cuestionario estandarizado al respecto con el que valorar las opiniones de una muestra mucho más amplia y con respuestas más clasificables. También se podría madurar cada una de las propuestas con un modelo claro de cómo impactarían específicamente, sobre todo de cara a ver la viabilidad de la EBC en los procesos propios de los Recursos Humanos. Otra opción sería la posibilidad de estudiar el perfil de competencias requerido para gestionar tanto cada uno de los cambios que supondría la implantación de la EBC como, a nivel general, el perfil necesario para llevar a cabo la nueva gestión de las implicaciones del modelo.

Para concluir, nos gustaría incidir en que la situación de crisis en la que estamos inmersos actualmente la sociedad española, no es únicamente una crisis a nivel económico sino que está repercutiendo seriamente en las bases sociales que se han ido asentado en las últimas décadas.

El presente estudio es una pequeña aproximación a la posibilidad de dar un cambio real a la insatisfacción social existente en la actualidad. Las elecciones al

Parlamento Europeo llevadas a cabo el pasado 25 de mayo de 2014, confirman el descontento de los ciudadanos españoles al producirse un decremento de los votos orientados al bipartidismo y surgir nuevos partidos políticos alternativos, que a pesar de aún seguir siendo minoritarios, han cogido fuerza y aparecen entre los más votados ("Resultados de las elecciones europeas 2014", 2014).

Nuestra posición es tomar esta difícil situación económica y social como una oportunidad para dar un giro al sistema encaminándonos hacia una sociedad más justa, responsable y enfocada al bienestar de las personas. Como dijo Armstrong: "Es un pequeño paso para el hombre, pero un gran paso para la humanidad".

Referencias

Astarita, R. (2009). *El capitalismo roto: Anatomía de la crisis económica*. Madrid: La Linterna Sorda.

Askunze, C. (2013). *Más allá del capitalismo: alternativas desde la Economía Solidaria*. Documentación social, (168), 91-116.

Botsman, R. y Rogers, R. (Septiembre 2010). *The Huffington Post*. *Goodbye Hyper-Consumption, Hello Collaborative Consumption*. Recuperado de: http://www.huffingtonpost.com/rachel-botsman/goodbye-hyperconsumption-_b_716107.html.

Felber, C. (2010). *Gemeinwohl-Ökonomie*. Viena: Deuticke.

Felber, C. (24 de octubre de 2011). *Christian Felber*. *La Economía del Bien Común*. (Archivo de vídeo). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=U4tL4eS--XM&feature=kp>.

Felber, C. (2012). *Christian Felber*. *La Economía del Bien Común en España*. (Archivo de vídeo). Recuperado de <http://vimeo.com/36866402>

- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto - Grupo Planeta
- Fernández-García, T. (2012). *El Estado de Bienestar frente a la crisis política, económica y social*. Portularia Revista de Trabajo Social, 12(1).
- Kelly, K. (1999). *Nuevas reglas para la nueva economía*. Granica SA-Adelphi S.A., Ediciones.
- La Economía del Bien Común*. Recuperado Mayo 2014 de, <http://economia-del-bien-comun.org/es>.
- Martín-Cabrera, L. (2011). *El capitalismo funeral. La crisis o la Tercera Guerra Mundial (review)*. Revista Hispánica Moderna, 64, 106-109.
- Martin-Iglesias, R. (2011). *Hacia un nuevo paradigma de Diseño Colaborativo. InCultura Aumentada: XV SIGraDi Conference Proceedings*. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe (pp. 123-126).
- Monzón, J. L. (2006). *Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector*. CIRIEC-España, 56, 9-24.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods* (3a ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Resultados de las elecciones europeas 2014*. Recuperado Mayo 2014, de: <http://www.resultados-elecciones2014.eu/es/country-results-es-2014.html>.
- Ryan, G.W. y Bernard, H.R. (2003). *Data management and analysis methods*. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (eds.) *Collecting and interpreting qualitative materials* (2a ed.). (pp. 259-309). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vega, R. P. y López, O. V. (2001). *Dos modalidades de participación ciudadana en política ambiental*. Economía, sociedad y territorio, 3(9), 25-61.
- Wilton, N. (2011). *An Introduction to Human Resource Management*. London: Sage.

Apéndice I: 20 puntos de partida de la EBC

1. La economía del bien común se basa en los mismos valores que hacen florecer nuestras relaciones: confianza, cooperación, aprecio, democracia, solidaridad. Según recientes investigaciones científicas conseguir buenas relaciones es la mayor fuente de motivación y felicidad de los seres humanos.
2. El marco legal económico experimenta un giro radical, cambiando las reglas del juego de afán de lucro y competencia por cooperación y contribución al bien común: empresas que practican la cooperación serán recompensadas. En cambio, el comportamiento competitivo conlleva desventajas.
3. El éxito económico no es medido por indicadores monetarios como el beneficio financiero o el PIB, sino por el balance del bien común (BBC - a nivel de empresas) y el producto del bien común (a nivel macro). El balance del bien común se convierte en el balance principal de todas las empresas. Cuanto más social, ecológica, democrática y solidaria sea la actividad, mejores serán los resultados del balance del bien común alcanzados. Mejorando los resultados del balance del bien común de las empresas en una economía nacional, mejorará el producto del bien común.
4. Las empresas con buenos balances del bien común disfrutarán desventajas legales: tasas de impuestos reducidas, aranceles ventajosos, créditos baratos, privilegios en compra pública y a la hora de reparto de programas de investigación, etc. La entrada en el mercado se verá, por tanto, más favorecida para actores responsables. Productos y servicios éticos, ecológicos y regionales serán más económicos que los no-éticos, no-ecológicos y globales.
5. El balance financiero será el balance secundario. El beneficio financiero pasa de ser el fin a ser el medio. Éste sirve sólo para aumentar el 'nuevo' fin empresarial: la aportación al bien común. Los excedentes del balance financiero deberán utilizarse para: inversiones con plusvalía social y ecológica, devolución de créditos, depósitos en reservas limitadas, bonificaciones a los empleados de forma restringida, así como créditos sin intereses a empresas cooperadoras. No se utilizarán los excedentes para bonificar a personas que no trabajan en la empresa, adquisición hostil de otras empresas, inversión en mercados financieros (éstos dejarán de existir), o aportaciones a partidos políticos. En contrapartida, el impuesto sobre el beneficio empresarial será eliminado.

6. Como el beneficio financiero es ahora un medio, y deja de ser un fin, las empresas pueden esforzarse en conseguir su tamaño óptimo. No tienen que temer ser adquiridas, o sentirse obligadas a crecer para ser más grandes, más fuertes o con mayores beneficios que otras. Todas las empresas están liberadas de la coerción de crecer y tragarse unas a otras.

7. Existiendo la posibilidad de aspirar sin miedo al tamaño óptimo, habrá muchas empresas pequeñas en todas las ramas. Como no tienen que crecer más, les será más fácil cooperar y practicar la solidaridad. Se pueden ayudar mutuamente con conocimientos, tecnología, encargos, personal o créditos sin interés. Serán recompensadas con resultados del balance del bien común positivos. Las empresas van formando una red de aprendizaje solidaria, la economía se transforma en un sistema win-win, en el que todos ganan.

8. Las diferencias de ingresos y patrimonios serán limitadas: Ingresos máximos de por ejemplo 10 veces el salario mínimo; propiedades privadas que no excederán p. ej. los 10 millones de euros; el derecho de cesión y herencia no excederá los 500.000 euros por persona; un máximo de 10 millones de euros por hijo en empresas familiares. El excedente sobre estos límites será repartido a través de un "fondo de generaciones" como "dote democrático" a las siguientes generaciones: igualdad de capital inicial significa mayor igualdad de oportunidades (los márgenes exactos deberán ser definidos democráticamente en una asamblea económica).

9. En grandes empresas con un elevado número de empleados (por ejemplo, más de 250), los derechos de decisión y propiedad pasan parcial y progresivamente a los empleados y ciudadanos. La población podrá ser representada directamente a través de "parlamentos económicos regionales". El gobierno no posee derecho decisorio o de intervención en empresas públicas.

10. Esto es igualmente válido para los bienes democráticos, la tercera categoría de propiedad, junto a una mayoría de pequeños y medianos empresarios y grandes empresas de propiedad mixta. Por bienes democráticos (conocidos como "Commons" en inglés) entendemos instituciones económicas públicas en campos de enseñanza, salud, acción social, movilidad, energía y/o comunicación: la infraestructura básica.

11. Un bien democrático importante es el banco democrático. Éste sirve, como todas las empresas, al bien común y es, como todos los demás bienes democráticos, controlado democráticamente por la ciudadanía soberana y no por el gobierno. Sus servicios consisten en depósitos de ahorro garantizados, cuentas

corrientes gratuitas, créditos de interés reducido y créditos de riesgo con plusvalía social y ecológica. El Estado se financia primordialmente a través de créditos sin interés del Banco Central. El Banco Central obtiene el derecho exclusivo de la creación de dinero y efectúa las transacciones de capitales internacionales para impedir evasión fiscal. Los mercados financieros en la forma actual ya no existen.

12. Siguiendo la propuesta de John Maynard Keynes se establece una cooperación monetaria global en base a una unidad de calculación (p. ej. "globo", "terra") para el comercio internacional. A nivel local, monedas regionales pueden complementar la moneda nacional. Para protegerse de la competencia injusta, la UE inicia una zona de comercio justo (Zona del Bien Común) con estándares armonizados o con tarifas aduaneras correlacionadas con el resultado del BBC de la empresa productora. A largo plazo, la meta es una Zona del Bien Común global como parte del tratado de la ONU.

13. A la naturaleza se le concede un valor propio por lo cual no puede transformarse en propiedad privada. A quien necesite un pedazo de tierra para vivir, agricultura o comercio, se le cede una superficie limitada de forma gratuita. El uso de la tierra está condicionado a criterios ecológicos y al uso concreto. Esto será el final de la especulación inmobiliaria, el "landgrabbing" (apropiación de grandes superficies por multinacionales u otros países) y el latifundismo. En contrapartida, se anula el impuesto sobre el terreno.

14. El crecimiento económico deja de ser un fin. Un nuevo objetivo será la reducción de la huella ecológica de personas privadas, empresas y naciones, hacia un nivel globalmente sostenible y justo. El imperativo categórico de Kant será extendido a la dimensión ecológica. Nuestra libertad de elegir un estilo de vida determinado encuentra su fin cuando limita la libertad de otros de elegir el mismo estilo de vida o por lo menos llevar una vida digna. Personas privadas y empresas serán incentivadas para medir su huella ecológica y reducirla a un nivel globalmente sostenible y justo.

15. El horario de trabajo retribuido se verá reducido escalonadamente hacia la marca, deseada por mayoría, de 30 a 33 horas semanales. De este modo queda tiempo libre para otros tres campos de trabajo de gran importancia: trabajo de relaciones y cuidados (niños, enfermos, ancianos), trabajo de crecimiento personal (desarrollo de la personalidad, arte, jardín, ocio), trabajo en la política y actividades públicas. Como consecuencia de este reparto más equilibrado entre las distintas actividades, el estilo de vida se hará más suficiente, menos consumidor, y más sostenible.

16. Cada décimo año en la profesión es un "año sabático" que será financiado a través de un salario mínimo incondicional. Las personas pueden hacer en este tiempo lo que quieran. Esta medida descarga el mercado de trabajo en un diez por ciento, lo que equivale a la actual tasa de desempleo en la Unión Europea.

17. La democracia representativa será completada por la democracia directa y la democracia participativa. La ciudadanía soberana debe poder controlar y corregir su representación, decretar leyes por sí misma, modificar la constitución y poder controlar las infraestructuras de abastecimiento: ferrocarril, correos, bancos. En una democracia real los intereses de los representantes son idénticos a los de la ciudadanía soberana. Requisitos para ello son derechos constitucionales de co-legislar y de controlar por parte de la ciudadanía soberana.

18. Estos veinte puntos angulares de la economía del bien común deberán madurarse a través de discusiones intensas en un amplio proceso de bases, antes de que se conviertan en leyes elaboradas por una asamblea económica directamente elegida; su resultado se votará democráticamente por la ciudadanía soberana. Lo que sea aceptado, se introducirá en la constitución y sólo podrá volverse a cambiar con el respaldo de la ciudadanía soberana. Aparte de la asamblea económica del bien común puede haber otras convenciones para profundizar la democracia: asamblea para la educación, asamblea para los medios de comunicación o una asamblea para el desarrollo de la democracia.

19. Para afianzar en los niños los valores de la economía del bien común y poderlos practicar, el sistema de educación debería estar orientado igualmente hacia el bien común. Esto requiere otra forma de enseñanza y otros contenidos, como por ejemplo: educación emocional, ética, comunicación, educación democrática, experiencia de la naturaleza y sensibilización corporal.

20. Debido a que en la economía del bien común el éxito empresarial posee un significado muy diferente al que actualmente recibe, se demandan otras competencias de gestión. Las empresas ya no buscan a los gerentes más duros y a los ejecutivos de la "eficiencia cuantitativa", sino a los más responsables y socialmente competentes, los más empáticos y sensibles que consideran la co-determinación como una oportunidad y un beneficio para todos, aquellos que piensan en sostenibilidad a largo plazo. Ellos serán los nuevos ejemplos a seguir.

Apéndice II: Cuestionario

Cuestionario para la Valoración de las Propuestas de la Economía del Bien Común en el ámbito de la Gestión de los Recursos Humanos

La situación actual de crisis nos ha llevado a buscar modelos económicos alternativos que nos permitan avanzar en un modelo social más justo y sostenible. Entre los distintos modelos propuestos, se encuentra la Economía del Bien Común.

Este modelo económico lo que pretende es que haciendo uso del incentivo de los valores humanos fundamentales, que son la confianza, la cooperación, la solidaridad y la voluntad de compartir, las empresas produzcan el mayor aporte posible al bienestar general de la sociedad. Busca modificar el fin último actual, que es el éxito económico, transformándolo en un medio para conseguir utilidades sociales que lleven a la felicidad y el bienestar.

Entrando más en detalle, los planteamientos del modelo tienen un fuerte componente laboral; sin embargo, no existe ningún acercamiento al respecto del impacto que dichos planteamientos tienen sobre la forma en la que desarrollamos las actividades laborales.

Una aportación en este sentido consiste en valorar el grado en el que las propuestas desarrolladas a partir del modelo influyen en el modo que tienen las organizaciones de gestionar su "fuerza laboral". En esta línea, en nuestro trabajo estamos interesados en conocer cuál es el impacto de ese modelo económico en la Gestión de los Recursos Humanos.

Por ello, te invitamos a responder el siguiente cuestionario valorando cada una de las propuestas que siguen en una escala de 1 a 3, siendo 1= ningún impacto en RRHH; 2= algo de impacto; 3= gran impacto. Además, te pedimos que, en caso de que tu respuesta sea 3, la justifiques indicando en qué procesos de RRHH tendrá impacto esa propuesta y por qué.

- *Información socio-demográfica*

¿En qué rango de los siguientes se encuentra tu edad?

- 20 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años
- 45 a 50 años
- más de 50 años

¿Cuál es tu género?

- Femenino
- Masculino

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el sector de los Recursos Humanos?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

¿En qué área/s de los Recursos Humanos has desarrollado principalmente tu carrera profesional?

- RRHH Generalista
- Reclutamiento y selección
- Formación y Desarrollo
- Compensación y Beneficios
- Administración de Personal
- Prevención de Riesgos Laborales
- Investigación
- Docencia

• *¿En qué medida crees que las siguientes propuestas modificarán las prácticas en la gestión de los Recursos Humanos? Recuerda valorarlas en una escala de 1 a 3 (1= ningún impacto en RRHH; 2= algo de impacto; 3= gran impacto) y en el caso de ser 3 tu respuesta, justificarla indicando en qué procesos de RRHH tendrá impacto esa propuesta y por qué.*

1. Se busca que el actual marco legal de incentivos de la economía basado en la búsqueda de beneficio y en la competencia, se transforme en un objetivo de esfuerzo hacia el bien común y cooperación entre empresas, recompensando a las empresas que se ayuden mutuamente.

2. El éxito económico no se medirá con indicadores de valores de cambio (PIB y balance financiero), sino con indicadores de utilidades (producto del bien común y balance del bien común).

3. Mejores resultados en el balance del bien común y, consecuentemente, el incremento del producto del bien común se alcanzará cuanto más social, ecológico, democrático y solidario es el comportamiento y organización de las empresas.

4. Se otorgarán beneficios legales a las empresas que tengan un buen balance del bien común (impuestos más bajos, reducción de aranceles, créditos más baratos, prioridad en la contratación pública y en los programas de investigación...).

5. El beneficio financiero pasará de ser un objetivo en sí mismo, a ser un mero instrumento comercial y servirá para lograr ese nuevo objetivo de las empresas de contribución al bien común, adquiriendo un valor de retención de provisiones para futuras pérdidas.

6. Alcanzar la maximización del beneficio no será ni deseable ni factible. Se pondrán límites mínimos y máximos, se prohibirán las acciones hostiles y se medirá el éxito de las empresas mediante el balance del bien común.

7. Las empresas podrán tener un crecimiento material coherente hasta alcanzar su "tamaño óptimo", después ese crecimiento se trasladará a un plano no material; más emocional, social, intelectual y espiritual.

8. Las grandes empresas, a partir de un determinado tamaño (medido en número de trabajadores), deberán ser democratizadas y cogestionadas por los mismos empleados. Se traspasarán los derechos de voto y propiedad parcial y gradualmente a los empleados y a la comunidad en general.

9. A mayor número de empleados, éstos se podrán convertir en socios de la empresa y la dirigirán, compartiendo responsabilidades, tanto a nivel de beneficios como del riesgo de pérdidas.

10. El beneficio de la empresa no fluirá eternamente hacia los fundadores en exclusiva, ya que aunque son responsables de una parte del éxito aportando el capital, según aumenta el número de empleados, se incrementa con él el aporte de los mismos al éxito. Por tanto, las personas que trabajen en la empresa participarán en los beneficios que esta genera.

11. La jornada laboral se reducirá gradualmente hasta el nivel deseado por la mayoría de 30 a 33 horas semanales.

12. Ese tiempo restante de la jornada completa actual, se podrá dedicar a otros tres aspectos principales del trabajo: cuidado de otras personas, trabajo propio y trabajo político y comunitario.

13. Cada diez años trabajados, el empleado tendrá derecho a un año sabático financiado por una renta básica temporal acordada democráticamente.

14. Los ingresos se generarán con el trabajo (nadie podrá ser rico sólo con posesiones). Los salarios bastan para que todas las personas vivan bien.

15. El salario mínimo deberá garantizar una vida digna, en la que se incluye aparte de una cantidad acordada, una cesta de buena vida.

16. Se limitará un salario máximo posible de un valor diez veces mayor al salario mínimo, en pro de la igualdad.

17. Al comienzo de la vida laboral de todas las personas, se les otorgará un capital inicial para que exista la posibilidad de fundar una empresa si así lo desean.

18. La Economía del Bien Común se basará en un sistema financiero completamente diferente: el dinero en forma de crédito debe ser un bien público y los mercados financieros deben ser cerrados.

19. Al igual que el sistema financiero será un bien público, las pensiones estarán aseguradas como bien público. No existirán bancos ni aseguradoras enfocadas al beneficio de las mismas.

20. Individuos, empresas y países tendrán como objetivo reducir la huella ecológica, siendo incitados a medir la que producen y reducirla a un nivel mundial equitativo y sostenible.

21. No se permitirá que ninguna persona tenga naturaleza en propiedad. Quien necesite o explote terrenos para necesidades concretas podría utilizar una superficie limitada y sin coste.

Apéndice III: Comentarios a las Propuestas

III A. A las propuestas con media superior a 2.

8	2,55	<ul style="list-style-type: none"> -RRHH comenzaría a perder su sentido. Si la propuesta se alcanzase, se produciría una autogestión tanto de la dirección como del desarrollo del bien común a través de la cooperación de los empleados. Por ello, no sería necesaria la presencia de un departamento que mediase esa autogestión. -Tendría repercusión sobre la economía en general, aumentando la responsabilidad sobre los resultados de la empresa y la toma de decisiones sería mucho más complicada. -Impactaría sobre todo en la gestión de las políticas internas. Permitiría a RRHH escuchar propuestas de cambio o mejora de los propios empleados haciéndoles partícipes del funcionamiento de la organización, por ej. la votación para tener área de descanso, mayor flexibilidad para madres empleadas... -En la medida en la que cambie la dirección de la empresa cambiará la estrategia y con ello, radicalmente la forma de gobierno de las organizaciones impactando en todas las áreas. Sería necesario generar nuevos modelos de gestión ya que el actual no serviría. -El sistema normativo laboral cambiaría, por tanto, afectaría mucho a los departamentos de RRHH así como a la comunicación interna ya que RRHH deberá informar a los colaboradores. - Quizás las empresas tiendan, con este ítem, a gestionar a su personal en base a los posibles votos que puedan otorgarles, corrompiendo el sistema.
2	2,45	<ul style="list-style-type: none"> -Las empresas se centrarían más en el desarrollo de su personal y en el establecimiento de unos valores comunes que persiguieran dicho fin porque sería lo que les reportaría beneficios. -Afectaría positivamente ya que permitiría que RRHH pudiera dedicar más esfuerzo y tiempo por mejorar por ej la calidad de vida de los trabajadores a través de proyectos de clima laboral, actividades grupales, proyectos solidarios... Se conseguiría poner un mayor foco en la gestión del capital humano. -Influiría seguro sobre las prácticas de compensación y beneficios, así como en la gestión del desempeño y planes de carrera. -En los procesos de selección cambiarían los criterios; además los trabajadores participarían más en las decisiones empresariales. También habría más flexibilidad horaria. -RRHH debería gestionar ese cambio de valores tanto a nivel de la formación de los propios trabajadores como en las políticas de empresa.
10	2,42	<ul style="list-style-type: none"> -Implicaría nuevos paquetes retributivos, nuevos beneficios y, por lo tanto, una nueva política y gestión que lo habilite. -Mejoraría la motivación laboral porque cada empleado se sentiría más valorado pensando que su presencia influye sobre el funcionamiento óptimo de la empresa -Se vería reflejado en una mayor satisfacción, motivación e implicación por parte del personal de RRHH (también del resto de empleados) haciendo que se involucren mucho más al sentirse iguales y con el mismo peso que el resto, lo que invita a una mayor participación. Por ej esto favorecería que periódicamente (semanalmente) se se llevara a cabo una reunión del área (de RRHH) en el que se trabajara y otra reunión (mensualmente) entre todas las áreas de RRHH para una mayor optimización del mismo. -Fomentaría la mentalidad emprendedora entre los colaboradores haciéndolos más exigentes en aspectos como la formación y el desarrollo.
9	2,35	<ul style="list-style-type: none"> -Se vería reflejado en las gestiones del día a día consiguiendo una comunicación más directa y fluida entre RRHH y el empleado ya que en muchas ocasiones es el empleado de capa baja/media el que conoce bien los puntos fuertes y débiles de la organización. -En la medida en la que cambie la dirección de la empresa cambiará la estrategia y con ello, radicalmente la forma de gobierno de las organizaciones impactando en todas las áreas. Sería necesario generar nuevos modelos de gestión ya que el actual no serviría. -Se implantarían cursos de formación relacionados con la gestión y dirección de la empresa para aquellos empleados accedan a convertirse en socios. -Las empresas gestionarían a su personal en base a los posibles votos que puedan otorgarles, corrompiendo el sistema.
11	2,32	<ul style="list-style-type: none"> -Habría que reorganizar contratos, plantillas, turnos y funciones, y habría que valorar los beneficios de la nueva implantación. -Habría que reclutar más trabajadores ya que con una jornada de menos horas harían falta más empleados para realizar el mismo trabajo. Se seleccionará a personas que desarrollen su trabajo en poco tiempo. -Mejoraría la motivación laboral y el compromiso y con ello el rendimiento laboral: si es el deseo de los trabajadores, aumentará su satisfacción al ser cumplida su petición. -Favorecería claramente un decremento de la rotación por el abuso de horas semanales que existe y un aumento del bienestar del personal (conciliación trabajo-familia..). Esta reducción de horas podría ser aprovechada por RRHH por ej. para apostar por una mayor oferta de cursos de capacitación dirigida a todos sus empleados de manera opcional/obligatoria, sin que repercutiera en su vida personal.
1	2,29	<ul style="list-style-type: none"> -Mejoraría el servicio ofrecido por RRHH al cliente. Permitiría que ciertos procedimientos, como beneficios sociales y políticas internas, sean implementados o mejorados al existir ayuda/colaboración entre empresas. RRHH adquiriría nuevas funciones como la gestión de esa ayuda y la reorientación al bien común. -Cambiaría el actual sistema de retribución y compensación de los colaboradores y los objetivos en los que nos basamos para evaluar el desempeño. Habría que modificar la forma de compensar a los empleados para que el esfuerzo de estos vaya orientado al bien común. -Cambiaría necesariamente el modo de gestión (liderazgo) y el perfil de los gestores, las carreras, las competencias necesarias para determinados puestos. -Tendrían más peso los candidatos con mejores redes y habilidades sociales y aquellos con más experiencia, al beneficiar a la entidad en la que trabajan de mejores relaciones.

3	2,29	<ul style="list-style-type: none"> -Se modificarían los procesos y las políticas internas de las compañías, RRHH sería el iniciador de todas las iniciativas que busquen el mejor resultado posible de este nuevo indicador. -Los criterios y procesos de selección cambiarían completamente, perdiendo validez las pruebas individuales (psicotécnicos, entrevistas, etc.), y ganándola las dinámicas de grupo, puesto que lo importante pasa a ser única y exclusivamente la interacción sana y flexible dentro de un contexto grupal, ampliable al resto de organizaciones. En cuanto a formación y desarrollo del trabajador, esta dejaría de ser individualizada, orientándose al uso de técnicas de aprendizaje y desarrollo cooperativo. -Afectaría a la responsabilidad corporativa. Necesitarían ser más conscientes del mundo externo para sobrevivir como empresa. -Permitiría que RRHH se caracterizara por tener mayor creatividad, innovación y conciencia social. Por ej. destinando una suma importante a organizaciones no lucrativas, llevando a cabo campañas para la mejora del medio ambiente, encuestas de satisfacción del empleado... En definitiva, mayor peso dentro de la organización.
7	2,1	<ul style="list-style-type: none"> -Las empresas dejarían de crecer en cuanto a número de trabajadores en un determinado momento. Entonces, el departamento de RRHH se limitaría a suplir las bajas de la firma en cuanto a selección y se centraría más en que los trabajadores estén satisfechos. - El objetivo de las empresas es la búsqueda de buenos resultados que lleven a la expansión de la propia organización pero como bien se dice sin dejar a un lado la parte no material, la cual en muchas ocasiones es poco valorada o incluso olvidada. Esto se vería reflejado en una atención más individual de los empleados, permitiendo escucharles y brindarles nuestra ayuda para la mejora de su día a día (mal ambiente laboral, incomunicación jefe-subordinado, cambio de oficina...). -Se seleccionarían los candidatos que potencien ese crecimiento, centrándose no en el personal más eficiente o eficaz, si no en aquellos que contribuyan por sus aptitudes e inquietudes en ese plano no material. - Incidiría sobre todo en la formación de los empleados por parte de RRHH y en las políticas empresariales que se dirigieran al bienestar de los trabajadores así como a ayudar a la sociedad en ese plan no material. -RRHH debería encargarse de gestionar ese plano no material.
4	2,07	<ul style="list-style-type: none"> -Se intentarían adaptar los procedimientos, actividades y políticas internas para aumentar la puntuación del balance del bien común y así lograr esos beneficios legales; permitiendo que el tejido empresarial crezca y beneficiando por ende a la gente que lo compone. Estas medidas se verían reflejadas por ej. en una mayor contratación de personal. -Estas medidas harían que otras políticas como la de RRHH deban buscar alternativas para de alguna forma compensar si es posible los impactos (p.e nuevas bonificaciones...). -Aumentaría la visión y reconocimiento de los resultados de RRHH en las distintas organizaciones, puesto que su función como departamento al cargo de la Gestión del Capital Humano conllevará la generación de beneficios directos para el crecimiento y desarrollo de la misma.
5	1,97	<ul style="list-style-type: none"> -Desviaría el objetivo único del beneficio económico a corto plazo para pasar a pensar a medio-largo plazo, facilitando poder implantar políticas internas sólidas en el tiempo sin tener que caer, por ejemplo, en recortes presupuestarios. También sería una forma de transmitir seguridad a los empleados. La medida podría ayudar, por ejemplo, para atraer talento a la empresa a la hora de llevar a cabo incorporaciones ya que transmitiría confianza y seguridad. -Afectaría a todas las prácticas relacionadas con las competencias transversales. -Se modificarían los salarios, ajustándose al nivel de vida real del país. -Búsqueda de esos beneficios legales, por ello tendrá que gestionar ese aumento de puntuación en el balance del bien común y dirigir las políticas de la empresa hacia ello.

III B. A las propuestas con puntuación inferior a 2.

12	1,9	<ul style="list-style-type: none"> -Supondría la creación de un nuevo área en RRHH que se centre en el desarrollo de posibles propuestas dentro de esos tres aspectos mencionados para que los empleados puedan completar la jornada laboral. -Permitiría a RRHH no centrarse casi en exclusividad en cumplir con los objetivos marcados desde la directiva, casi siempre dirigidos a la obtención de mayor beneficio económico. Redirigiendo el esfuerzo por ej. a la creación o mejora de políticas sociales tanto dentro como fuera de la organización. -Se propondrían distintas actividades para cubrir el tiempo restante hasta cumplir la jornada completa.
13	1,87	<ul style="list-style-type: none"> -Influiría en la selección de personal al tener que buscar sustitutos y en la gestión de la distribución de esos años sabáticos, así como en el pago de las retribuciones correspondientes. -Aumentaría la satisfacción y motivación laboral del trabajador al sentirse valorado por la empresa, lo que permitiría que la calidad de vida y bienestar del empleado mejore sustancialmente, y con ello aumente su rendimiento. En RRHH se vería reflejado en una disminución en las rotaciones, quejas y mal ambiente laboral.
20	1,87	<ul style="list-style-type: none"> -Las políticas y objetivos a nivel de empresa deberían ser impulsados y gestionados por RRHH, siendo importante los labores de concienciación y formación en temas de medio ambiente (ahorro de energía, de papel..) que a fin de cuentas repercuten en cierta forma en los costes de la misma empresa. Más allá de esto las consecuencias medio ambientales son mucho mayores.

15	1,87	<ul style="list-style-type: none"> -Afectaría al reclutamiento: sería más fácil atraer a los candidatos. -Implicaría al área de compensación y beneficios, al buscar nuevos tipos de retribución a sus trabajadores con otros elementos además de dinero. RRHH deberá gestionar de qué estará compuesta esa cesta de buena vida así como el reparto de las mismas. - Se verá reflejado en una mayor satisfacción del personal que le hará sentirse valorado por la organización. Esto favorecerá por ej. la retención del personal a largo plazo, lo que hará que se sientan más identificados con la organización y su rendimiento mejor. Consiguiendo la retención de personal esto permite a RRHH hacer un seguimiento más cercano y continuado en el tiempo de los empleados, convirtiéndonos un referente para todos ellos dentro de la organización.
16	1,81	<ul style="list-style-type: none"> -Permitiría por ej erradicar la discriminación de sexo dentro de la empresa y aumentar en parte la motivación tanto de los que apenas comienzan en la empresa como de los que llevan más tiempo en ella. Esta medida disminuiría en cierta medida la rotación aunque no sería suficiente ya que la parte económica debería estar acompañada también de unas condiciones laborales adecuadas (cumplimiento de las horas semanales de trabajo, ambiente laboral, asignación de tareas en función del perfil...). -Se tendrían que redistribuir las políticas salariales. Implicaría mayor sentimiento de igualdad y transparencia dentro de las organizaciones, diluyendo así los estereotipos de jerarquía. Mejoraría el ambiente de la empresa en pro de los trabajadores menos beneficiados económicamente.
14	1,68	<ul style="list-style-type: none"> -Impactaría en la implicación con el trabajo y el sentido que tiene para los colaboradores trabajar porque tendrían como meta conseguir un número X de ingresos que iría en función de sus necesidades. -Generaría mayor sentimiento de igualdad entre empleados y sabrían que lo conseguido o alcanzado sería fruto únicamente del esfuerzo de cada uno sin que se recurra a la inevitable comparación de lo conseguido por unos y otros. Esto también se vería reflejado en una disminución de la rotación ya que no generará desmotivación o insatisfacción. -Se debería de gestionar el aumento de esos salarios ya que actualmente el salario mínimo interprofesional no basta para que las personas vivan bien.
17	1,61	<ul style="list-style-type: none"> -Impulsaría nuevas vías de adaptación al mundo laboral lo que implicaría nuevas vías de selección. La oferta y la demanda se vería alterada. -Aumentaría la competencia empresarial porque habría más oportunidades para todas las personas de lanzar un negocio. De acuerdo a esa competencia, se tendría que invertir más en formación para que los trabajadores estén al día con respecto al resto de empresas. - Favorecería el emprendimiento en función de sus metas e intereses permitiendo que las personas hagan uso de sus conocimientos. Esto tendría impacto en una disminución de la insatisfacción del empleado que busca otras opciones ya que se le brindaría la oportunidad de lograr sus propias metas.
6	1,58	<ul style="list-style-type: none"> -Se establecerían límites que permitiesen reducir la competencia feroz que existe actualmente en la que la empresa busca el mayor beneficio llegando a hacer uso del " todo vale". Esto favorecería que el esfuerzo no sólo se orientara a cifras sino que se dirigiera a acciones de mejora del personal consiguiendo la conciliación entre beneficio monetario y beneficio individual. -Creación de nuevas políticas que busquen la mejora del balance del bien común y con ello conseguir beneficios legales.
19	1,48	<ul style="list-style-type: none"> -Permitiría que el empleado supiese con seguridad que su trabajo de toda la vida será recompensado posteriormente. Hará que el empleado se sienta valorado, viendo el trabajo como una parte enriquecedora de la vida (NO: vivir para trabajar). También permitiría al empleado disfrutar en mayor medida del trabajo que realiza y considerar la pensión como una recompensa asegurada.
18	1,45	<ul style="list-style-type: none"> -Al haber una intervención del estado público se permitiría una mayor regulación del tejido empresarial lo que se vería traducido por ej en ofrecer mejores prestaciones y sueldos más acordes con el perfil/experiencia.
21	1,45	<ul style="list-style-type: none"> -Permitiría que un mayor número de personas tengan más oportunidades por ej. de crecimiento profesional ya que evitaría que la persona que más tiene se haga rápidamente con más poder que el resto. Esto llevaría inevitablemente a la cooperación entre empresas y de esta manera a apoyarse y ayudarse mutuamente permitiendo a RRHH orientarse o dedicarse en mayor medida al bienestar del empleado y no tanto a ayudar para perseguir el objetivo de ganar más capital. -Si se limita el espacio de explotación muchas empresas verán reducidas su producción al no poder expandirse (por ejemplo: una explotación maderera o un viñedo) Si se les limitan las hectáreas, no necesitarían gestionar a muchas personas. Sólo existirían pequeñas PYMES.