

Economía del bien común, una propuesta integral y holística para la empresa

RESUMEN

¿Ha agotado la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) todas sus posibilidades como teoría transformadora del papel de las empresas en la construcción social del Siglo XXI? ¿Podremos alcanzar las metas planteadas en el Pacto Global y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030¹ (ODS) con el actual marco y normativa de la RSE? Éstas y otras preguntas se hacen los Eurodiputados y numerosos pensadores, profesionales y empresarios en el mundo, dentro del marco del debate ideológico sobre el sistema económico, después de la larga y profunda crisis económica y financiera que estamos viviendo hace años y la creciente crisis social y medioambiental. En este escenario de dudas y dentro del marco de la estrategia de RSE renovada de la Unión Europea, el Comité Social y Económico Europeo (EESC) consideró en su dictamen² del 17/9/15, que el modelo de “La Economía del Bien Común” (EBC) se concibe para ser incluido tanto en el marco jurídico europeo como en los naciona-

les. La EBC es una propuesta de nuevo modelo económico, social y político basado en valores esenciales como la solidaridad, la dignidad humana, la justicia social, la sostenibilidad ecológica y la democracia y transparencia. En este artículo se aborda la propuesta que la Economía del Bien Común presenta como una evolución de la tradicional RSE. Se trata de un modelo holístico basado en aquellos valores que transforman nuestra actual economía y gestión empresarial, en una más humana, social y consciente, es decir, un modelo que nos impulsa a gestionar nuestras organizaciones teniendo en cuenta más parámetros que los habituales: la sustentabilidad económica, social y medioambiental que las engloba, de manera equilibrada.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresaria, Economía del Bien Común, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Pacto Global

DATOS DE LOS AUTORES:

Renée Carrelo

Título académico: Contadora Pública y Licenciada en Administración

Pertenencia institucional: BIKConsulting (Cooperativa de Consultores por el Bien Común del País Vasco)

Cargo: Socia y representante en Argentina.

CONTACTO:
renee@bikconsulting.com

Recibido: 5/11/2016

Aceptado: 6/12/2016

¹ ODS 2030, 17 Objetivos, 169 metas. www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html

² Resolución en su web: www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.eco-opinions.34923

PDF resolución Comité Económico y Social Europeo

ABSTRACT

Has Corporate Social Responsibility (CSR) exhausted all its possibilities as a transforming theory of the role of companies in the social construction of the XXI Century? Will we be able to achieve the goals set out in the Global Compact and the Sustainable Development Goals 2030 (SDG) with the current CSR framework and regulations? These and other questions are asked by MEPs (Members of European Parliament) and many thinkers, professionals and entrepreneurs in the world, within the framework of the ideological debate on the economic system, after the long and deep economic and financial crisis that we are living years ago and the growing social crisis and environmental issues. In this scenario of doubts and within the framework of the renewed CSR strategy of the European Union, the European Economic and Social Committee (EESC) considered in its opinion of 9/17/15 that the model of "Economy for the Common Good" (ECG) is conceived to be included both in the European legal framework as in the National ones. The EBG is a proposal for a new economic, social and political model based on essential values such as solidarity, human dignity, social justice, ecological sustainability and democracy and transparency. In this article, we will approach the proposal that the Economy for the Common Good presents as an evolution of the traditional CSR; It is an holistic model based on those values that transform our current economy and business management, into a more human, social and conscious one, that is, a model that drives us to manage our organizations taking into account more parameters than usual: Economic, Social and Environmental sustainability that encompasses them, in a balanced way.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Economy for the Common Good, Sustainable Development Goals, Global Compact.

INTRODUCCIÓN

La Economía del Bien Común (EBC) es una propuesta de modelo económico y social, centrado en las personas, que se presenta como una palanca de cambio en tres ámbitos fundamentales: económico, político y social. Es una alternativa concreta, posible, viable y aplicable a empresas y sociedad. Actualmente la EBC es un movimiento internacional que ha puesto en marcha un proceso abierto y participativo, que está en continuo crecimiento y que busca cambios socioeconómicos a nivel local y global. La EBC comenzó a ser visible gracias a la publicación en Austria, en agosto del 2010, del libro de Christian Felber, "Economía del Bien Común"³ (traducido al castellano en 2012 y reeditado en 2015).

La sociedad actual está inmersa en una auténtica crisis de valores y por ello la EBC propone aplicar en la economía y en la política aquellos valores que hacen florecer las relaciones humanas: honestidad, empatía, confianza, cooperación, solidaridad, etc. De esta manera, todas las propuestas nacidas de la EBC están impregnadas de una serie de valores fundamentales que conforman el ADN del modelo, y que no buscan más que el bien común de todas las personas. Estos valores son: 1) Dignidad Humana; 2) Solidaridad; 3) Sostenibilidad Ecológica; 4) Justicia Social; 5) Participación Democrática y 6) Transparencia.

³ Ver el book review sobre este libro publicado en Cuadernos de RSO Vol. 3 N° 2, escrito por Claudio Jerusalmi: http://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/rso/RSO_vol3_Book_Review.pdf

La EBC no ha inventado nada nuevo, pues la mayoría de las constituciones de los países democráticos presentan estos valores como la única manera de alcanzar el bienestar de todos los ciudadanos a los que amparan. Pero la actualidad no deja de demostrar que efectivamente, los estados no están cumpliendo con sus constituciones, sino que se está anteponiendo las prioridades de las empresas transnacionales y otros grupos de presión frente a las necesidades de las personas y el cuidado del medioambiente. En ese sentido, la EBC propone que la economía debe ponerse al servicio de la sociedad, recuperando su función primitiva que no es otra que la creación de riqueza y su distribución de forma racional con el objetivo de cubrir las necesidades humanas y promover así su bienestar.

A la hora de proponer la EBC como un sistema beneficioso para la sociedad, no podemos por menos que detenernos en detallar el beneficio que dicha propuesta supone para las empresas. Ellas, como organizaciones creadoras de riqueza, tienen un papel fundamental en la buena marcha de la economía y por ello en este artículo se detallan algunos de los beneficios que para ellas reporta la EBC.

Este artículo ha sido redactado con la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos: 1) explicar los principios éticos, legales y normativos existentes donde la Economía del Bien Común debe desenvolverse; 2) dar a conocer el marco beneficioso que ofrece la confección del Balance del Bien Común a la empresa con su posterior informe, sirviendo de herramienta estratégica para el avance y desarrollo innovador de las políticas empresariales; 3) entender el entorno en el que están actualmente las empresas, los beneficios que la Economía del Bien Común trata de conseguir para quienes nos acompañen en el camino, además de conocer los diferentes avances que se han dado en materia legislativa y 4) apreciar el avance que suponen las propuestas de la EBC con respecto a otras opciones ya desarrolladas en el tiempo en materia de Responsabilidad Social Empresarial y entender que la Economía del Bien Común plantea una propuesta innovadora, de fácil aplicación e innumerables beneficios.



PRINCIPIOS ÉTICOS, LEGALES Y NORMATIVOS

En la economía actual el éxito se mide con indicadores monetarios, como el Producto Bruto Interno (PIB) y los beneficios económicos. Estos indicadores son insuficientes porque no indican la situación real del país (conflictos, normas laborales, desigualdad, respeto a los derechos humanos, riesgos ambientales, etc.). Para poder disponer de una visión más justa y real de la economía, las organizaciones tienen que orientarse hacia los *principios* y *valores* que demuestren su contribución al bien común. De esta forma obtendrán reconocimiento social y, si prosperan las propuestas de la Economía del Bien Común, unos incentivos legales que les permitan posicionarse en el mercado de forma ventajosa, frente a las empresas exclusivamente orientadas a la maximización del beneficio económico.

Esos *principios* se definen como guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables y buscan ser un reflejo de la necesidad de adquirir conciencia sobre los problemas sociales, ecológicos y económicos de nuestro entorno. La Economía del Bien Común se formula en base a una serie de *valores* humanos fundamentales que se deben aplicar a la actividad económica: responsabilidad, transparencia, equidad, honestidad, cooperación, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos, etc.

La EBC quiere que se contabilicen las utilidades sociales y medioambientales de las empresas. Para ello utiliza el Balance del Bien Común (BBC), que permite analizar los principios éticos mencionados, conociendo cómo aplican (viven) las empresas los siguientes valores incluidos en lo que se denomina MATRIZ DEL BIEN COMÚN: la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica, la transparencia y la democracia con todos sus proveedores, clientes y organizaciones relacionadas con su actividad.

Estos son conceptos estrechamente relacionados con los del Derecho Constitucional. La mayoría de las constituciones y normas legales recogen el principio según el cual la actividad económica debe de servir a los intereses generales y al bien común. Así, por ejemplo, la Constitución de la República de Uruguay consigna en su artículo 50: “El Estado impulsará políticas de descentralización, de modo de promover el desarrollo regional y el bienestar general.”

La implantación de la Economía del Bien Común equivaldría a adaptar la economía real actual a una economía basada en los principios constitucionales y que contribuya al pleno cumplimiento de los mismos. La EBC quiere conseguir cambios en el marco legal para que se incentive a las empresas, por el hecho de aplicar el Balance del Bien Común, obteniendo mayores beneficios cuanto mejor sea la valoración en dicho balance, teniendo prioridad en la contratación pública, en las subvenciones, en reducción de impuestos y aranceles aduaneros, etc.

El Balance del Bien Común (BBC) tiene elementos comunes con los certificados de responsabilidad social corporativa y con los balances sociales elaborados por las organizaciones del Tercer Sector, pues todos son herramientas que pretenden evidenciar el impacto social y medioambiental de sus actividades. Sin embargo, una de las principales limitaciones de los certificados de la RSE es que son de aplicación voluntaria (GRI, Pacto Mundial, ISO 26000), y en muchos casos se han empleado como un medio para crear una imagen “fachada” frente a la sociedad, por lo que han perdido credibilidad. Por su parte, las cooperativas también cuentan con su balance social desde 1995, a partir de la Asociación Internacional de Cooperativas, que recoge toda una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos, y cuya experiencia pionera se desarrolló en la cooperativa vasca Mondragón (Resel y Copini, 2012; González y San Bartolomé, 2008; Mugarra⁴, 2004). Frente a estas herramientas, el Balance del Bien Común presenta como novedad la evaluación del efecto social de cualquier tipo de organización (cooperativa, empresa, ONG, autónomo, ayuntamiento, municipio, región...) mediante un número, en una escala de 0 a 1000, lo que facilita la transmisión de la información para el consumidor.

Se aspira a que el balance sea legalmente obligatorio a largo plazo, si bien en la actualidad se ofrece la posibilidad de elaborar un autobalance, o a través de grupos peer⁵, que cuenta con la posibilidad de un certificado. El objetivo futuro es que la elaboración del Balance del Bien Común a través de la matriz se eleve a la categoría de norma de obligado cumplimiento, de la misma manera que ocurre con el balance financiero.

4 Han sido muy importantes en España los aportes realizados por la Doctora Atziber Mugarra Elorriaga en la Corporación Cooperativa de Mondragón, ya que en su tesis doctoral desarrolló una propuesta para las cooperativas del País Vasco (1995)

5 Basado en la red P2P, red entre pares, la Evaluación Peer es una alternativa a la Auditoría Externa, diferenciándose fundamentalmente por ser una forma de verificación realizada en grupo entre empresas con la ayuda de un Moderador-Peer. Este moderador/a puede ser un consultor/a (también en formación) o bien un auditor/a (también en formación). La condición para participar en una Evaluación Peer es que la empresa haya participado anteriormente en un taller de aprendizaje en grupo de un mín. de 8 horas sobre el balance del bien común. Disponiendo de esta manera de los conocimientos mínimos necesarios para la valoración de los balances de las otras empresas. <http://economia-del-bien-comun.org/es/content/evaluaci%C3%B3n-peer>

»» TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Desde la propuesta de la Teoría de Stakeholders por parte de Freeman en 1984 hasta la actualidad (Freeman et al. 2010) ésta ha ampliado su marco conceptual y de aplicación progresivamente, por lo que ha ganado relevancia. En la actualidad, el 65% de las grandes empresas de la lista Fortune 500 apuestan por una orientación hacia el conjunto de los stakeholders (Agle et al. 2008). Esta teoría identifica y modela los grupos de interés de una corporación. También describe y recomienda métodos por los cuales se puede encarar la gestión para considerar los intereses de esos grupos. En síntesis, intenta dirigirse al “Principio de Quién o Qué realmente importa”. En realidad, esta teoría pone el foco en los grupos de interés pero no da pistas de cómo actuar con ellos.

En la Economía del Bien Común, el modelo se basa en aplicar indicadores que dirigen la atención hacia los Stakeholders cruzándolos con los valores que entendemos como aplicables para la consecución del Bien Común y que podemos ver en la Matriz del Bien Común (MBC).

Valor Grupo de contacto	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A. Proveedores	A1. Gestión ética de la oferta / suministros				90
B. Financiadores	B1. Gestión ética de finanzas				30
C. Empleados inclusive propietarios	C1. Calidad del puesto de trabajo 90	C2. Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3. Promoción del comportamiento ecológico de las personas emplantadas 30	C4. Reparto justo de la renta 60	C5. Democracia interna y transparencia 90
D. Clientes / productos / servicios / copropietarios	D1. Venta ética 50	D2. Solidaridad con copropietarios 70	D3. Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4. Concepción social de productos y servicios 90	D5. Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E. Ámbito social /	E1. Efecto social / significado del producto / servicio 90	E2. Aportación al bien común 40	E3. Reducción de efectos ecológicos 70	E4. Minimización del reparto de ganancias a externos 60	E5. Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Remuneración desigual a mujeres y hombres -200	No revelación de todas las participaciones -100

Existen otras aplicaciones en base a los Stakeholders o Grupos de Interés, como “La Monetización del Valor Social” desarrollada por el ECRI, Ethics in Finance and Social Value⁶, de la

⁶ ECRI, Ethics in Finance and Social Value, <http://www.ehu.es/es/web/ecri/home>

Universidad del País Vasco, sistema que nos permite cuantificar y traducir el valor social de una organización en valor económico. Este sistema es totalmente complementario con la EBC.

En el modelo RSE o “multi-stakeholder” de empresa implica que las decisiones que afectan al futuro de la empresa se adopten no sólo por los gestores-directivos empresariales, que pueden adoptarlas en función de sus propios intereses, sino que en tales decisiones se consideren y participen todos los agentes involucrados en la gestión de la empresa (“stakeholders”). Y al mismo tiempo, establecer políticas redistributivas en las empresas para lograr un reparto real y justo de los excedentes en función del valor que aporta y del riesgo que asume cada uno de los “stakeholders”. Un pacto de rentas para equilibrar salarios de los trabajadores, para beneficios empresariales y remuneraciones de altos directivos.

Christian Felber indica en su libro, que la primera generación de instrumentos de responsabilidad civil fue ineficaz, al no ser obligatorios ni estar controlados por una autoridad legal. Si estos balances paralelos entran en contradicción con la cuenta de resultados pierden su valor. Por estos motivos se defiende que estas normas sean vinculantes.

Para que el Balance del Bien Común sea el primer instrumento de responsabilidad social de segunda generación debe de cumplir con las siguientes condiciones (Felber, 2012: 75,76):

Compromiso. La voluntariedad no conduce al fin.

Totalidad. Se deben de incluir todos los valores básicos.

Capacidad de medición. Los resultados deben de ser medibles.

Comparabilidad. Todas las empresas deben de rendir cuenta con los mismos indicadores, para poder incentivar a las que tengan un buen comportamiento según los valores propuestos por la EBC.

Claridad. Comprensible para todos.

De carácter público. Visible para todos.

Auditoría externa. Evaluación externa independiente.

Consecuencias jurídicas. Incentivos para las empresas más responsables.



TRANSICIÓN A NUEVOS MODELOS. CAMBIOS SOCIO ECONÓMICOS

Las transformaciones que estamos observando nos indican la necesidad de una transición a nuevos modelos socioeconómicos, con modelos organizativos más colaborativos. Los gerentes y empleados de las empresas son conscientes de los cambios disruptivos que se están produciendo en muchos ámbitos: en los nuevos modelos de producción, en la logística, en diferentes hábitos de consumo, en las nuevas demandas de los clientes, en las transformaciones que están impulsando la actual revolución científica, etc. Ya no sólo es importante la optimización y la eficiencia. Ahora es más importante la transformación de las empresas privadas, empresas mixtas, empresas públicas. Más allá de las organizaciones formales existe un creciente e ilusionante movimiento ciudadano más proactivo, más colaborativo, con más herramientas para compartir conocimiento, para co-crear, imposible de aprehender según las lógicas tradicionales.

Las crisis nos han hecho más prudentes y la tecnología nos aporta herramientas para tener más argumentos como compradores, consultando las opiniones en la red, y de este modo creando un perfil de comprador híper conectado, exigente, crítico, responsable y social. Las empresas deben adaptarse a los cambios previstos, y la mayoría de ellas no podrán emprender solas el camino; necesitarán de la colaboración de otras empresas, aplicando conocimientos de la economía y del pensamiento sistémico en red, etc.

Estos cambios están cada día más demandados por la ciudadanía, y por este motivo las empresas tienen en cuenta, cada vez más, estas propuestas y el sentir de las personas que les rodean, sean trabajadores, clientes, o cualquiera de los grupos de interés.



CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL

El mundo laboral está a las puertas de una gran revolución, con grandes cambios, muchos de ellos disruptivos, por la creciente robotización, con la desaparición de muchos empleos actuales y la creación de nuevos, en nuevos sectores. Algunos de esos cambios son los siguientes.

Transformación de los empleos: Hay estudios de Francisco Puertas, Managing Director de Accenture, (Fundació Factor Humà) donde se indica que en el año 2020 más del 40 % de los trabajadores serán millennials, más del 35 % del total de empleados trabajarán en remoto al menos tres días a la semana y más de una tercera parte de la plantilla estará formada por sub-contractors (extended family). Se calcula que el 47 % de los empleos actuales se podrán automatizar.

Transformación en la forma de trabajar: La irrupción digital está alterando la forma y la naturaleza de cómo se realiza el trabajo y ha acelerado el desequilibrio entre los pilares básicos tayloristas (trabajo, descanso y relaciones) cuando originalmente eran unas ocho horas para el sueño, otras ocho para la casa, familia, ocio y ocho para la jornada laboral. En la actualidad la vida laboral está completamente mezclada con la vida personal ya que los límites se han difuminado.

La nueva forma de entender el empleo y los cambios originados por la propia revolución digital-tecnológica exigen a las organizaciones transformarse urgentemente para modificar la forma en la que se gestiona y organiza nuestro concepto de trabajo. Estas nuevas organizaciones digitales demandarán formas de trabajo y de aprendizaje mucho más colaborativas, en tiempo real y multicanal.

Cambios estructurales: Las nuevas jerarquías serán mucho más horizontales, según Francisco Puertas (Fundació Factor Humà), "el intercambio de información y la interacción entre las diferentes generaciones debe tratarse de igual a igual, sin barreras en un contexto cuyo único elemento estable sea la sensación de trabajar en entornos beta y abiertos. Esta gran revolución exigirá que los departamentos de recursos humanos sean capaces de liderar una transformación de órdago a velocidad de vértigo".

Muchos de estos cambios ya fueron anunciados por Peter Drucker (Drucker, 2004) en los años 90, en su libro sobre el postcapitalismo. En éste reflejaba los enfoques del taylorismo donde los directivos tenían la función de incrementar la eficiencia y maximizar los beneficios de las

empresas, y su enfoque personal –desde una perspectiva humanista- que consistía en que el trabajo en las empresas también debía servir a las personas para crecer y encontrar un ámbito de realización.

Los estudios de Gianpiero Petriglieri⁷, nos indican que ahora vivimos en un taylorismo vestido de druckerismo, en la búsqueda de la eficiencia, la productividad y rentabilidad pero dibujada como si en realidad se tuvieran muchas más posibilidades de realización personal en la empresa gracias a la tecnología (Fundació Factor Humà).

Ante toda esta situación que brevemente se expone aquí podemos afirmar que estamos en un cambio de paradigma que requiere una transición a nuevos modelos socioeconómicos, para evitar las fracturas a nivel individual, social y medioambiental. Estos grandes retos del momento, en áreas como la salud, las economías locales y la sostenibilidad tienen una naturaleza compleja y no pueden resolverse desde el mismo paradigma que los ha creado. Junto al declive de un modelo, asistimos al nacimiento de otro apoyado en nuevos valores, nuevos marcos mentales, abundancia creativa y de interrelación. Acelerar esta transición exige activar todo el potencial de las personas, organizaciones y sistemas.



QUÉ APORTA LA EBC A LA EMPRESA

La Economía del Bien Común, fomenta el establecimiento de nuevas reglas de juego, un nuevo entorno, con el objetivo de maximizar el bien común y no el interés propio. Por este motivo las empresas ya no tendrán como prioridad la confrontación con otras empresas para sobrevivir; su prioridad será la cooperación. A mayor rendimiento ético de la empresa, mayor éxito y a su vez mayores ventajas que premiarán el buen comportamiento.

En la actualidad la concentración y abuso de poder, de quien está en posición de ejercerla, con la formación de cárteles, con los pactos de precios, las redes clientelares, las puertas giratorias, la corrupción, las deslocalizaciones a países con otras normas laborales y ambientales, crean barreras injustas para las empresas con una posición débil en el mercado, y ante ello se necesita un sistema más ético, más justo, donde se cumplan las normas y se incentiven a las empresas del bien común.

Felber (Felber, 2012) señala en su libro que *“el objetivo de las empresas es producir el mayor aporte posible al bienestar general. Esto no es nuevo: la meta individual de cada actor económico sólo será puesta en coherencia con los objetivos constitucionales. Éste es el primer paso para invertir de manera ética los mercados libres”*.

El modelo impulsa el indicador del Producto del Bien Común, para superar las limitaciones del actual PIB. En el caso de las empresas la EBC fomenta que el éxito se tenga que medir mediante el Balance del Bien Común, porque el Balance Financiero tradicional de las empresas no nos informa de manera fiable si el beneficio ha sido obtenido destruyendo empleo, con condiciones laborales deplorables, o explotando de forma indiscriminada el medio ambiente, produciendo materiales o servicios que no aportan nada al bien común.

⁷ Profesor de INSEAD Business School - www.insead.edu/faculty-research/faculty/gianpiero-petriglieri

Los beneficios de las empresas también deben estar al servicio del bien común y se deben reinvertir preferentemente en la empresa; pueden repartirse limitadamente entre quienes trabajan en la empresa y prestarse sin interés a los socios y socias que lo precisen y también por vía de donación a las fundaciones y asociaciones relacionadas con actividades del bien común.

La Economía del Bien Común permite dar mayor sentido a la organización. Los valores de la EBC y el movimiento que la impulsa constituyen unos sólidos cimientos sobre los cuales será posible desarrollar una nueva concepción de la gestión y las relaciones empresariales en todos los ámbitos de la organización. Bajo la EBC la organización adopta una visión innovadora del concepto de la empresa, mediante nuevos modelos de organización del trabajo y unos valores que ponen el foco en las personas y en el modelo de relaciones ganar-ganar. También la organización elabora el Balance del Bien Común con objeto de participar activamente en la Economía del Bien Común y contribuir a su desarrollo. Su participación como empresa pionera pone de manifiesto su compromiso con la puesta en práctica de los valores compartidos en la Economía del Bien Común y supone para sus profesionales la satisfacción de poder contribuir al bien de la sociedad.

En la tabla adjunta se presenta una síntesis de los principales aportes de la EBC en los ámbitos social, económico, medioambiental y político-legal.

Tabla 1. Principales aportes de la EBC en los ámbitos social, económico, medio ambiental y político-legal

EN EL ÁMBITO SOCIAL	EN EL ÁMBITO ECONÓMICO
La no discriminación, favoreciendo la igualdad de oportunidades y la diversidad.	El buen gobierno y la gestión con criterios de Responsabilidad Social.
Activar y motivar a las personas para participar en un cambio social orientado hacia el Bien Común.	El control de la cadena de proveedores con criterios económicos, sociales, ambientales y de proximidad.
La comunicación y la participación de toda la ciudadanía y organizaciones.	Una mejor gestión de clientes: calidad y satisfacción.
Un entorno de trabajo más seguro y de mayor cohesión para toda la plantilla.	Una gestión económica transparente y no fraudulenta de las empresas.
La complicitad del consumidor con el etiquetado de productos/servicios contrastados.	Desarrollar alternativas concretas aplicables para las empresas y organizaciones.
EN EL ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL	EN EL ÁMBITO POLÍTICO Y LEGAL
Estrategias de sostenibilidad ambiental, actuaciones para la lucha contra el cambio climático, fomentando la gestión compartida, compartiendo las buenas prácticas.	Conseguir incentivos para las empresas que cumplan el BBC.
Una mejor gestión residuos R+R+R: reducir, reciclar y reutilizar.	Cambios legales necesarios para proporcionar las ventajas a los actores implicados activamente en el fomento del Bien Común.
Que los productos ecológicos que cumplen todas las normas, por el hecho de asumir estos costes no tengan que asumir un precio más alto que la competencia que no cumple las normas.	Presionar para que se produzcan acciones ante las actuaciones fraudulentas fiscales, competencia desleal, paraísos fiscales, etc.
	La seguridad al estar asociado a una red de empresas EBC, auditadas.
	La fidelización del consumidor con el etiquetado de productos/servicios contratados.

Los cambios que se prevén en la gestión y organización de la empresa, con los nuevos trabajos de la era digital y la actual sociedad de la información del conocimiento, supondrá adoptar conceptos como flexibilidad, agilidad, conectividad, transversalidad, colaboración, la cooperación estructural, la democratización del talento, la gestión de la diversidad, la motivación intrínseca, etc. Para ello se necesitará una democracia real, unas leyes que incentiven a las empresas del bien común y el apoyo científico de economistas, sociólogos, empresarios, analistas, consultores, auditores, físicos economistas, expertos en bioeconomía y otras ramas del saber.

»» EL ROL DE LOS DIFERENTES AGENTES

Entre los agentes relacionados con la empresa, encontramos a los accionistas (interesados en el resultado económico de la empresa), a los empleados (interesados en su empleo y en sus retribuciones), pero actualmente han aparecido nuevos protagonistas sociales, formando un amplio grupo de interesados en la empresa y de alguna manera, afectados por su actividad.

La responsabilidad comúnmente percibida por el empresario era antes frente a los propietarios, a los accionistas, a los “stockholders” y hoy hay que pensar en un círculo de interesados, “stakeholders” mucho más amplio. Una simple enumeración de interesados nos hace ver la complejidad de relaciones de las que pueden derivarse responsabilidades: a) empleados y trabajadores de la empresa; b) sindicatos y asociaciones de cuadros profesionales; c) autoridades y entes a quienes concierne el problema del empleo y de la Seguridad Social; d) accionistas, mercado de capitales y bolsas de valores; e) financiadores, proveedores y aseguradores; f) clientes y asociaciones de consumidores; g) comunidades locales y regionales; h) representantes de minorías raciales, culturales, etc.; i) partidos y cuerpos políticos; j) el Estado con todo su aparato legal y administrativo; k) los centros de educación y las universidades; l) los medios científicos, artísticos e intelectuales; c) el periodismo y los medios de comunicación (como tales); d) los estamentos religiosos; e) las instituciones benéficas. Un profundo análisis e identificación de los grupos de interés es el primer paso para una correcta aplicación y valoración de la Matriz del Bien Común.

Dadas las condiciones bajo las que opera el mercado actualmente, no se puede encontrar una ventaja competitiva fundamentándose en la responsabilidad social o ética en una organización que lleve a cabo un bien o servicio, pues como se ha venido mencionado esto no es reconocido actualmente por el mercado, donde se busca la maximización de la riqueza.

“La comprensión de esta cuestión es clave para entender que se presenta un doble reto para las empresas que decidan adoptar el modelo de Economía del Bien Común. Por un lado, tendrán que competir con las reglas que actualmente están vigentes en el mercado, es decir, su oferta de valor deberá estar concentrada no solamente en el modo de hacer las cosas o la finalidad del porqué se hacen de ese modo, sino que además de brindar un servicio o bien lo suficientemente bueno como para ser seleccionado por el cliente o consumidor final por encima de otros que hayan sido diseñados por bajo un esquema tradicional. Por otro lado, deberán de ser lo suficientemente innovadores como para que su producto compita en un mercado tradicional, a la par que brinde un mayor beneficio para los consumidores o clientes que optan por él, posicionándose por encima de los demás y generando ingresos suficientes para mantener y expandir su operación.”

Bajo este entendido no se puede presuponer que la empresa perderá su capacidad por competir en el mercado, sino por el contrario, deberá de hacer uso de su innovación para posicionarse en el mercado y generar los ingresos suficientes para operar y expandirse de una forma razonable.

El modelo propone hacer que las empresas sean más competentes y hagan uso de todo su talento humano para generar este valor que la sociedad requiera y valore. De esta forma se puede asegurar que las ganancias para los accionistas no se deberán de ver reducidas, sino que por el contrario deberán de verse incrementadas para generar productos y servicios que mejoren las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto” dijo Luis Portales, profesor de la Universidad de Monterrey, en México D.F (Camacho, 2012)

En este punto es importante recordar que una de las propuestas de la Economía del Bien Común presupone una reinversión de las ganancias en la empresa o en otro proyecto siempre y cuando cumpla con los intereses del bien común, tomando como base el valor económico, social y ambiental.



LOS BENEFICIOS DE APLICAR EL BALANCE DEL BIEN COMÚN

La EBC aporta la herramienta del Balance del Bien Común para conseguir una óptima gestión estratégica de la organización, enfocada tanto en los aspectos internos, como los externos, con sus clientes, con su entorno y con el análisis medioambiental de su actividad. Esta herramienta nos sirve para conocer el progreso positivo y negativo de nuestra actividad, nos sirve para poder compararla con otras organizaciones similares. En su libro, Felber indica que el balance financiero se convierte en un balance secundario, el beneficio financiero pasa de fin a medio y sirve para lograr el nuevo objetivo de las empresas: la contribución al bien común.

A continuación repasamos los aportes más importantes del Balance del Bien Común:

Es un instrumento de medición del bien común. Aplicar el Balance del Bien Común permite medir la aportación de la empresa al bien común: el balance aporta una nueva forma de medición; mide cómo las empresas viven los valores fundamentales de dignidad humana, solidaridad, justicia, sostenibilidad medio ambiental, transparencia y democracia en relación con todas las partes implicadas en las relaciones con ella. Para visualizar y ponderar este balance se crea la Matriz del Bien Común, estando en el eje horizontal los seis valores fundamentales y en el vertical los diferentes grupos de contacto o stakeholders.

Los beneficios se derivan de cómo se mide el éxito económico mediante el BBC en las empresas que, tal como ya se indicó, no será solo con indicadores monetarios, no será midiendo el incremento de capital. Lo será midiendo las utilidades sociales y medioambientales. Estas utilidades son el objetivo de la economía: la satisfacción de las necesidades.

El informe elaborado con la matriz puntuada, aporta una medición que está a disposición de los consumidores, pudiendo primar a las empresas con mejor puntuación. Se evidencian los indicadores a mejorar. Al constatar las áreas a mejorar se activan nuevas motivaciones, nuevos

retos, nuevas propuestas, nuevas pautas y acciones de mejora, entrando directamente en la generación de una estrategia con su hoja de ruta marcada.

Se establece un calendario con el plan de mejoras y se involucra a toda la organización.

La concienciación de las necesidades de cambio y el planteamiento de las mejoras que supondrá, son un aliciente motivador para todos los empleados de la organización.

Fomenta la colaboración: la cooperación estructural. La EBC impulsa el cambio de paradigma de la competencia a la colaboración. Las empresas no deben actuar unas contra las otras, deben actuar en todos los casos que puedan junto a las otras y en el caso de que lo hagan deben ser incentivadas por ello. Conocer a las empresas en detalle mediante los indicadores citados, permite establecer unas relaciones de confianza más sólidas y duraderas, pudiendo priorizar las relaciones de las empresas con las empresas más éticas y más en consonancia con los valores defendidos, creándose una red de empresas EBC.

Para poder fomentar la colaboración se debería legislar de forma más firme, para evitar situaciones que van en su contra, como el dumping en los precios, o las patentes defensivas que bloquean los productos y/o servicios que defienden para que no sean utilizados.

Las empresas que comparten proyectos, necesitan un costoso asesoramiento jurídico que establezca en detalle las condiciones entre las partes, para evitar posteriores litigios.

Hay análisis que demuestran que la Investigación y Desarrollo cae cuando inversionistas institucionales ejercen un control sobre la empresa para hacerla más rentable. También podemos citar modelos exitosos de triple y cuádruple hélice, con empresas-gobiernos-universidades-ciudadanos formando una red de cooperación.

El término competir en su origen no significa rivalizar unos contra otros, sino buscar juntos. Rivalizar no tiene por qué ser eficaz; sabemos por los estudios de gestión del conocimiento, que la inteligencia colectiva es mayor y mejor que la inteligencia aislada de un individuo.

La EBC no pretende eliminar la competencia, sino fomentar que en vez de incentivar la competencia se incentive la colaboración. El comportamiento “contrapetitivo” debe ser una desventaja en el diseño de los incentivos. Se fomenta pasar de un sistema de ganar-perder a un sistema de ganar-ganar, un sistema más cooperativo donde las empresas puedan aspirar a un tamaño óptimo, sin verse obligadas a seguir creciendo.

Un ejemplo relacionado con la naturaleza aplicado al mercado, lo encontramos en *Los cinco reinos de la naturaleza* de la bióloga Lyn Margulis (Margulis, 1985). En este libro nos explica cómo la naturaleza realiza la autopoiesis (crear algo de la nada) y lo hace produciendo nutrientes con un sistema que integra los cinco reinos naturales: bacterias, algas, hongos, plantas y animales. Cualquier proceso vivo genera deshechos y lo entrega a otro reino que lo utiliza como alimento. El árbol entrega sus hojas a las bacterias y hongos. El desecho del animal es alimento para las bacterias. El desecho de la bacteria es alimento para el alga. Este principio aplicado al mundo empresarial nos indica que el punto de partida de un negocio sistémico es un desecho y el objetivo es generar valor añadido integrando múltiples niveles.

El profesor de astro-física, Chris Clarke, de la Universidad de South Hampton (Clarke), durante uno de los cursos de tres semanas del Schumacher College, bajo el título “Viendo las ciencias con ojos nuevos”, ha dicho que “*tenemos que empezar a pensar sobre el universo como una con-*

versación, como una comunidad de seres en interacción consigo mismos. Es como que cada organismo está actuando y existiendo en el contexto creado por todos los otros organismos.”

El profesor de biología y matemáticas Martín Nowak ha escrito “Supercooperadores” (Nowak, 2012), en buena parte desarrollando algunas de las infinitas variaciones del *dilema del prisionero*, mediante la utilización de fórmulas matemáticas en sus aplicaciones estadísticas y combinatorias. El objetivo sería averiguar qué mecanismos lógicos permitirían que predominase la cooperación sobre la *deserción*, es decir, sobre la actitud del prisionero egoísta que, movido por la desconfianza, hace inviable la cooperación perjudicando al semejante y a sí mismo.

Nos indica que hay cinco mecanismos básicos para favorecer la cooperación a pesar de las tendencias egoístas de la selección natural: reciprocidad directa (*quid pro quo*), reciprocidad indirecta (reputación), selección espacial (los cooperadores son favorecidos al formar redes y agrupamientos), selección multinivel (selección entre grupos, donde los grupos de cooperadores superan en eficiencia a los grupos de desertores) y selección por parentesco (tendencia a cuidar unos de otros en clave genética: favorecer a los parientes). Estos mecanismos básicos se ven confirmados por la antropología y la psicología y sus implicaciones invalidan una excesiva confianza en los modelos matemáticos ya que estos dejan de ser fiables debido a la influencia de las circunstancias ambientales y aleatorias en general.

El optimismo, la generosidad y la indulgencia son estrategias que favorecen la cooperación: esto permite dar oportunidades iniciales a los recién llegados y corregir errores que no se atribuyen de forma inmediata a actitudes antisociales. “La cooperación es la arquitectura suprema de la evolución” (Nowak, 2012).

Tabla 2: De la contrapetencia a la cooperación:

ACCIONES DAÑINAS A OTRAS EMPRESAS	OMISIÓN DE AYUDA Y COOPERACIÓN	COOPERACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL	COOPERACIÓN SISTÉMICA
Dumping con precios	No cesión de información relevante	Apoyo con conocimientos	Open source, Licencias Creative Commons
Patentes de bloqueo	Omisión de ayuda financiera a otras empresas	Ayuda financiera a otras empresas	Definición y aspiración estratégica al tamaño óptimo
Compra hostil	No cesión de mano de obra	Cesión de mano de obra	Participación en la mesa de cooperación dentro de la rama
Publicidad en medios de comunicación masiva	No cesión de medios de producción	Investigación y desarrollo cooperativa	Participación en un fondo de insolvencias
VALORACIÓN EN EL BALANCE DEL BIEN COMÚN: MUY NEGATIVA	VALORACIÓN EN EL BALANCE DEL BIEN COMÚN: NEGATIVA	VALORACIÓN EN EL BALANCE DEL BIEN COMÚN: POSITIVA	VALORACIÓN EN EL BALANCE DEL BIEN COMÚN: EXCELENTE

Fuente: Felber (2012: 102)

Efecto multiplicador. Realizar el balance fomentará la retroalimentación positiva. El Balance del Bien Común de una empresa será mejor cuanto mejor sea el Balance del Bien Común de sus proveedores, de sus instituciones financieras y de las empresas con las que colabora. El Balance del Bien Común permitirá a la organización validar objetivamente su contribución al bien común de forma que le ayude a mejorar en todos los ámbitos. Su integración en el movimiento de la EBC favorecerá la cooperación y la retroalimentación de otras empresas y sectores sociales afines.

Balance auditable. A diferencia de la mayor parte de herramientas de RSC existentes, el Balance del Bien Común es medible, comparable, público, accesible para todo el mundo y debe ser auditable para poder conllevar consecuencias legales. El auditor valida el balance, pudiéndose clasificar la empresa en un nivel impositivo y arancelario, adjudicándose unas condiciones de crédito determinadas. Para asegurar la calidad se tendrá la misma base normativa que las auditorías financieras actuales, así como la consultoría estará separada de la auditoría.

El Estado debería realizar auditorías de control aleatorias para verificar la imparcialidad de los auditores.

Valoración de criterios negativos. Para fomentar las mismas reglas de juego, el balance restará puntos con los criterios negativos:

- a) Control de la competencia desleal.
- b) Repercusión de las deslocalizaciones.
- c) Repercusión por la influencia de los lobbies.
- d) Quebrantamiento de las normas de trabajo de la OIT.
- e) Compra hostil.
- f) Fabricación de armamento.
- g) Precios dumping.
- h) Obsolescencia programada.
- i) Patentes defensivas.
- j) Filiales en paraísos fiscales.

Aportes del BBC en el medio y largo plazo. Uno de estos aportes clave, será poder asociar el resultado del Balance del Bien Común a un trato legal distinto, discriminando positivamente las empresas con una mayor puntuación con: a) aranceles más bajos; b) disminución sobre el impuesto de beneficios; c) prioridad en la adjudicación de contratos públicos; d) ventajas fiscales para la empresa y las empresas colaboradoras; e) acceso a una financiación más favorable (banca democrática).

También se propiciará un entorno favorable para la transparencia en todos los actores, una mayor facilidad para el cliente en identificar a las empresas éticas con responsabilidad social, con la creación de etiquetas con el semáforo EBC.

La consecuencia de aplicar el balance será que el mercado se convertiría en un mercado ético. En un paso posterior el Balance del Bien Común puede convertirse en una parte integral de

todos los acuerdos de comercio internacionales. Las empresas de todo el mundo obtendrían así un acceso más fácil al mercado según el resultado de sus Balances del Bien Común. De esta forma, el comercio internacional también serviría como herramienta al bien común.

»» EL ROL DEL CONSULTOR DE LA EBC

Cuando una organización decide contar con los servicios de una consultoría se debe a su necesidad de mejorar y adaptarse a los cambios económicos, políticos y sociales del entorno en el que opera. La consultoría EBC consiste en ofrecer servicios relacionados con prácticas empresariales que mejoren el bienestar de sus “stakeholders” o grupos de contacto (proveedores, clientes, plantilla, entorno social y natural,...), pero no de una manera estanca sino de forma integral, ayudando en última instancia a cambiar los modelos de gestión empresarial hacia un desarrollo sostenible, basando todas sus acciones en la cooperación y poniendo a las personas y el medio natural en el centro de su gestión.

La Responsabilidad Social Empresarial lleva muchos años intentando dirigir los modelos de gestión empresarial hacia un desarrollo sostenible. Por ello resulta interesante aprender de toda la experiencia acumulada en estos años por los profesionales del sector. En un estudio realizado por la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF, en el que participaron tanto consultores y consultoras como empresas usuarias de sus servicios, se definieron cuáles eran las funciones o roles de un consultor, los que se trasladan a la consultoría EBC. En la tabla 3 se los presenta resumidos.

Tabla 3: Funciones o roles de un consultor

ROL	FUNCIÓN
EXPERTO	Proporcionar conocimiento especializado de la EBC a la empresa cliente
PRESCRIPTOR	Proponer prácticas estandarizadas (con respecto a partes de la EBC) a la empresa cliente
FACILITADOR	Ayudar a la empresa cliente a integrar la EBC en la gestión de la empresa
ENTRENADOR	Ayudar a empleados/directivos de la empresa cliente a desarrollar habilidades para mejorar su BBC
AGENTE CAMBIO	Impulsar el cambio hacia actitudes y comportamientos favorables a la EBC
INSPIRADOR	Inspira a la empresa cliente para integrar la EBC en sus relaciones con el entorno y en su modelo de negocio
ACTIVISTA	Transmitir valores de la EBC a la empresa cliente

Fuente: Cátedra MANGO de RSC en ESCI-UPF, Universitat Pompeu Fabra

Según las conclusiones del estudio, los roles de *experto* y *prescriptor* se centran en ayudar a la organización cliente, basándose en los conocimientos teóricos y técnicos especiales y en la experiencia profesional del consultor. En los roles de *facilitador*, *entrenador*, *agente de cambio* e

inspirador el/la consultor/a debe adaptarse a la situación particular de la organización para impulsar el proceso de cambio deseado mediante la aplicación de diversas técnicas y dinámicas interpersonales.

Todos los roles descritos hasta ahora son comunes y necesarios para cualquier servicio de consultoría, sin embargo el rol de *activista* cobra especial importancia en las consultorías éticas y/o sociales. El consultor debe transmitir todos aquellos valores que de alguna manera está intentado integrar en la gestión de la organización.

Este último rol de *activista*, identificado en el estudio mencionado anteriormente, es de vital importancia para la consultoría EBC. El/la consultor/a EBC ha de creerse e integrar en su vida personal y profesional los valores que promueve la EBC (Dignidad humana, Solidaridad, Sostenibilidad Ecológica, Justicia social, Participación democrática y Transparencia) ya que si esto no es así, difícilmente podrá transmitirlos para que las organizaciones cliente las integren en su gestión.

El consultor social, y en particular el de la EBC, debe tener un perfil personal y profesional completo y equilibrado, que esté en consonancia con los valores descritos. Tal y como indica Josean Lavado⁸ (Pérez, 2015).

“el reto más importante pasa por impulsar una transformación cultural profunda en los principios que sustentan el comportamiento cotidiano de las empresas, entre otros: pasar de la empresa autosuficiente a la empresa colaborativa y relacional —teoría de stakeholders—, de la opacidad a la transparencia, de la comunicación unidireccional al desarrollo de la escucha activa, del conflicto excluyente a la resolución de conflictos de manera inclusiva, del corto al medio/largo plazo, de la toma de decisiones maximizando la dimensión económica a la incorporación de criterios ambientales y sociales, de la orientación al beneficio propio al énfasis en el bien común, de la falta de responsabilidad sobre los impactos que se derivan de la actividad empresarial, al compromiso y la ética aplicada al día a día, etc.”

Por otro lado se considera necesario que el consultor tenga experiencia profesional en el entorno empresarial y que sepa transmitir que la aplicación de los principios de la EBC redunde inequívocamente en el incremento de valor añadido a la organización y, por lo tanto, en beneficios de todo tipo.

CONCLUSIONES

En menos de siete años la EBC ya está presente en 35 países, cuenta con más de 150 grupos locales de trabajo y es apoyada por más de 2.500 empresas, más de 50 prestigiosas Universidades y miles de personas de todo tipo de ideología, cultura y clase social. Por fin, parece que la ciudadanía despierta aportando respuestas y participando activamente en el cambio de modelo.

Las políticas de responsabilidad social empresarial, de carácter voluntario e insuficiente calado, no están presentando la suficiente información relevante, y precisan de un nuevo impulso,

⁸ Josean Lavado, presidente de la Asociación Catalana para el Fomento de la Economía del Bien Común.

ya que en muchas grandes corporaciones las brechas salariales se acentúan, la mujer accede minoritariamente a la toma de decisiones y se debilita el compromiso en relación con el desarrollo de la carrera profesional de los jóvenes empleados. Por su parte, los emprendedores y las pymes se ven amenazados por la competencia desleal y las prácticas no éticas, haciendo difícil la supervivencia de muchas de ellas. En general, la población demanda una economía basada en los valores que en teoría están arraigados en las Constituciones.

El clima de distanciamiento social se refleja en una pérdida de la confianza depositada por la ciudadanía en las instituciones y sus representantes. Para recuperar esta confianza necesaria y fortalecer la cohesión social y territorial, los gobiernos deberán replantear sus políticas y volver a definir una nueva estrategia acorde con las demandas y los valores de la ciudadanía.

Para finalizar podemos mencionar los principales beneficios por realizar el Balance del Bien Común (BBC):

Diferenciación: Permite diferenciarme de otros actores en el mercado, tanto como empresa como profesional.

Compromiso: Demuestra el compromiso con el bien común a clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Visión global: Indica el punto actual en el que se encuentra mi empresa respecto al bien común.

Mejores prácticas: Ayuda a identificar mejores prácticas en empresas referentes.

Red: Permite formar parte de una red de empresas que comparten los mismos valores, con la posibilidad de aprovechar sinergias.

Innovación: Descubre nuevas acciones estratégicas y/o productos y servicios, permitiendo llegar a nichos de mercado no tenidos en cuenta.

Motivación: Aumenta la implicación, motivación y cohesión de mi plantilla en un proyecto estructural de mejora.

En síntesis, el modelo de la EBC converge con las propuestas de la tradicional responsabilidad social empresarial (RSE) en cuanto a valores, pero va un paso más allá en cuanto a objetivos y metodología. La RSE en el mundo se ha fundamentado principalmente en la premisa de «devolver a la sociedad parte del beneficio que se obtiene de ella» mientras que la EBC se centra en el objetivo de «maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio» y convirtiéndose en una herramienta muy valiosa en pos de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, E., Jensen, M., Mitchell, R. K., & Wood, D. J.** (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18:153-90.
- **Camacho, P. y.** (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México D.F: Pearson Educación.
- **Clarke, C.** (s.f.). Viendo las ciencias con nuevos ojos.
- **Drucker, P.** (2004). *La sociedad postcapitalista*. Grupo Editorial Norma.
- *Economía del Bien Común.* (s.f.). Obtenido de <http://economia-del-bien-comun.org/es>
- **Fajardo, G.** (s.f.). *Economía del Bien Común y los DESC en la enseñanza del derecho constitucional*. Obtenido de <https://web.ua.es/en/ice/jornadas-redes/documentos/2013-posters/334592.pdf>
- **Felber, C.** (2012). *Economía del Bien Común*. Vizcaya, España: Deusto S.A.
- **Foro Internacional para la Innovación Social.** (2013). *Sumando Ideas, transformamos el mundo*. Valencia, España: Jovesolidés. Obtenido de www.redjovesolidés.org/sites/default/files/Cuaderno-Foro-Jovesolidés.pdf
- **Klaus, F., Krocak, A., Facchinetti, G., Egloff, S.** (2013). *Economy for the Common Good*. Chavannes, Suiza: Business School Lausanne.
- **Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., De Colle, S.** (2010). *Stakeholder Theory. The state of the art*. USA: Cambridge University Press.
- **Fundació Factor Humá.** (s.f.). *Fundació Factor Humá*. Obtenido de <http://factorhuma.org/es/component/content/article/4-actualidad/noticias/12025-nada-sera-lomismo-para-el-trabajador-del-futuro>
- **González, L., San Bartolomé, J.** (2008) *Balance Social Cooperativo: Una construcción en construcción. Ética, compromiso y transparencia en la gestión cooperativa*.
- **Margulis, L.** (1985). *Los cinco reinos de la naturaleza*. Labor S.A.
- **Meneses, G. B.** (2014). *Las nuevas directivas de contratación*. Madrid, España: Papilio Abogados.
- **Nowak, M.** (2012). *Súper Cooperadores*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B S.A.
- **Oficina de publicaciones de la Unión Europea.** (28 de Marzo de 2014). Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo. *Diario Oficial de la Unión Europea*.
- **Pacto Mundial -Red Española.** (15 de Abril de 2015). *Pacto Mundial -Red Española*. Obtenido de www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/
- **Palmieri, C. T.** (2015). *Dictamen del CESE - Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social*. Bruselas: European Economic and Social Committee. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B4CjPyX3fdJOd3dEWkpSdHk4dDA/view?usp=sharing>
- **Pérez, M. A.** (Noviembre de 2015). *El rol del consultor (Curso de Consultores EBC)*. Obtenido de Archivo Google Drive: <https://drive.google.com/open?id=0B3p8nY1UpKdrbnhJbGZ3SVRMQk0>
- **Resel, A., Copini, V.** (2012). *El balance social y su importancia como instrumento de medición en las organizaciones de la Economía Social, particularmente en las cooperativas*. VII Congreso Internacional Rulescoop Economía social: identidad, desafíos y estrategias, Valencia-Castellón (España), 5-7 de septiembre de 2012: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43726/Documento_completo.pdf?sequence=1