Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social UPV/EHU

LAS PERSONAS: EJE DE LA ORGANIZACIÓN.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS DE GIPUZKOA

Autores

Miren Igone Altzelai Uliondo

Aitor Bengoetxea Alkorta

Liseth Díaz Molina

Rosa Ocho-Errarte Goicoechea

Aitziber Etxezarreta Etxarri

Enekoitz Etxezarreta Etxarri

Sylvia Gay Herrero

Aratz Soto Gorrotxategi

Gipuzkoako Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentua
Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial

eman ta zabal zazu
GEZKI
UPV/EHUko Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua
Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU

Financiado por:

Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio territorial

Gipuzkoako Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentua
Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 6

2. PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO: ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA 7

2.1. Conceptos fundamentales del análisis de la participación 7

2.1.1. Participación 8

2.1.2. Democracia Industrial y Democracia Económica 10

2.1.3. Proyecto Compartido 12

2.1.4. Liderazgo 14

2.1.5. Respeto a la diversidad en la participación en las empresas: igualdad y no discriminación. 15

2.1.6. Beneficios y Coste de la participación 17

2.2. Objetivos de la participación 18

2.2.1. Participación en Gestión 18

2.2.2. Participación en Resultados 20

2.2.3. Participación en Propiedad 21

2.3 Metodología del proyecto 22

2.3.1 Proceso participativo para la elaboración del proyecto 22

3. ESTADO DEL ARTE. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN: PRINCIPALES ÚTILES DE REFERENCIA. 25

3.1. Objetivos del estado del arte 25

3.2 Herramientas de Participación 27

Ficha 1. Encuesta Europea a Empresas Eurofound 2013: Participación Directa e Indirecta del Empleado/a 27

Ficha 2. Panel de Indicadores de la participación en el Grupo Cooperativo Agintzai-Zabalduz de GEZKI UPV/EHU 32

3.3 Memorias de Sostenibilidad 38

Ficha 3. G4 de Global Reporting Initiative (GRI) 38

Ficha 4. Norma SGE 21 de FORÉTICA 43

3.4 Auditorías Sociales 48

Ficha 5. Balance/Auditoría Social de la Red de Economía Alternativa y Solidaria REAS 48

Ficha 6. Balance Social de la Xarxa d'Economia Solidària 52

Ficha 7. La norma SA 8000 de Responsabilidad Social Internacional (SAI).....57

3.5 Gestión Excelente y de la Calidad 63

Ficha 8 Modelo EFQM de excelencia 63

Ficha 9. Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit.....68

4. HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA 72

4.1. Proceso para la elaboración de la herramienta 72

4.2. Cómo utilizar la herramienta 73

4.3. Herramienta de participación utilizable a partir de 10 personas trabajadoras 74

4.4. Utilización de la herramienta por personas de distintas categorías profesionales.....75

4.5. Herramienta 76

5. CONCLUSIONES 76

6. BIBLIOGRAFÍA.....78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formación del equipo de trabajo……..……22

Tabla 2. Reuniones y principales hitos del proyecto……..……..…24

Tabla 3. Participación directa e indirecta del empleado/a en la EEE…...…27

Tabla 4. Panel de indicadores de la participación……..…32

Tabla 5. G4 de Global Reporting Initiative……..…38

Tabla 6. Norma SGE 21 de Forética……..……43

Tabla 7. Auditoría Social de REAS……..…48

Tabla 8. Balance Social de la XÉS……..……..……52

Tabla 9. Norma SA 8000 del SAI……..…57

Tabla 10. Modelo EFQM de excelencia……..……63

Tabla 11. Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit……68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Recopilación de herramientas de medición……..…25

Figura 2: Modelo EFQM. Ciclo de la excelencia……65

Figura 2. Cálculo de la nota global……..……74

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente informe es el resultado de un proyecto de investigación llevado a cabo por un grupo multidisciplinar de investigadores[1] de GEZKI (Instituto Universitario de Derecho Cooperativo y Economía Social) de la Universidad del País Vasco para el Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa, a petición de éste último. El proyecto se desarrolla en virtud del programa para la *promoción de empresas comprometidas con las personas y el territorio*, dentro de la actuación de compromiso y participación.

Entre los objetivos estratégicos del citado departamento de la Diputación Foral de Gipuzkoa se encuentra en segundo lugar el objetivo de *Impulsar organizaciones basadas en las personas y enraizadas en el territorio*, con la "meta de incrementar la participación de las personas en la empresa, a través de procesos de definición de la estrategia y/o innovación organizacional o sistémica". Es en este contexto donde se desarrolla el proyecto de investigación con el objeto de diseñar una herramienta para la medición de la participación de las personas dentro de las empresas guipuzcoanas.

Este dispositivo, que a su vez es I+D+i, quiere responder a las necesidades de las diversas empresas guipuzcoanas (no sólo a las de ámbito cooperativo, como anteriormente se había realizado desde este instituto), siempre en servicio de la medición interna de la participación de las personas en las empresas, y como herramienta útil para medir la participación en diferentes momentos y por diferentes estamentos de cada empresa.

La consolidada trayectoria de GEZKI en la investigación en materias vinculadas con la participación avala este proyecto y marca un punto de partida muy claro para el mismo: en el centro del enfoque de GEZKI están las personas, y por tanto, se persigue construir una herramienta útil para todas las personas trabajadoras de cualquier empresa guipuzcoana[2].Partiendo de esa base clara, se ha abordado el diseño de un dispositivo innovador para medir la participación de las personas en el ámbito empresarial contando con un grupo multidisciplinar de personas investigadoras del ámbito académico y con un funcionamiento participativo y de amplios consensos.

---

[1] Han participado 8 investigadores de la UPV/EHU, de las disciplinas jurídica, económica y sociológica, de manera que el enfoque multidisciplinar y académico están presentes en todo el informe. En el punto 2.3. del informe se exponen con mayor detalle la composición del grupo así como la metodología del proyecto.

[2] En este proyecto se centra la atención en las empresas de más de 10 trabajadores como podremos ver en el punto 4.3.

En ese sentido, y poniendo en todo momento a las personas en el centro de nuestro análisis, se consideraba imprescindible valorar y promover la participación de las personas en todos los ámbitos de la empresa, y no sólo en la gestión. Por ello, desde el comienzo ha existido un consenso claro en trabajar la participación en un eje triple: la participación en la gestión, la participación en los resultados, y la participación en la propiedad de las empresas guipuzcoana. Sólo de esa manera se respondería adecuadamente a nuestro reto de crear una herramienta que mida (y además de medir, ponga en valor y promueva al mismo tiempo) la participación de todas las personas en todos los ámbitos que conforman una empresa.

Por ello, y desde esa clara convicción, se ha intentado aportar una visión innovadora y diferenciada desde GEZKI, no limitándose a proponer un dispositivo para la medición de la participación de la gestión en la empresa, sino creando una herramienta con tres vertientes, en las que se incluyen la participación en los resultados y la participación en la propiedad. Siendo esta última parte la menos desarrollada en nuestro contexto y en los ejercicios de la medición de la participación que conocemos, se ha hecho uso del estudio de otros contextos jurídicos y empresariales del contexto europeo, como pueden ser el caso francés y el alemán.

Así, aplicando una visión comprometida y probablemente un tanto ambiciosa, GEZKI y sus miembros han querido contribuir a los ejes estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, en la promoción de las empresas comprometidas con las personas y el territorio, entendiendo que este es un objetivo común de todas y todos. Es destacable el sincero compromiso con que han participado todas/os los miembros del equipo y la naturaleza participativa, abierta y multidisciplinar en la que se ha fundamentado todo el desarrollo de este proyecto.

2. PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO: ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA

2.1. Conceptos fundamentales del análisis de la participación

Para afrontar el análisis de la participación de las personas en la empresa se ha creído conveniente delimitar algunos conceptos que, a nuestro entender, ayudarán no sólo a una mejor comprensión de la herramienta que se propone sino, además, a

resaltar el protagonismo de las personas en los procesos y dinámicas transformadoras de los modelos organizativos de las empresas.

Por ello, hablaremos de la participación -directa e indirecta, formal e informal- cuyo centro son las personas trabajadoras logrando, así, una organización más democrática de la empresa; seguiremos con la democracia industrial y la democracia económica que son unos conceptos imprescindibles para entender la participación; mostraremos cómo la participación es necesaria para el desarrollo del proyecto compartido; profundizaremos en el liderazgo tendiendo hacia organizaciones con estructuras horizontales frente a las más comunes con estructuras verticales y finalizaremos con la gestión de la diversidad dentro de las organizaciones, creando una fuerza de trabajo diversa, inclusiva y comprometida construida sobre una base sólida de igualdad de oportunidades.

2.1.1. Participación

La participación de las personas trabajadoras en la empresa, considerada como “una etiqueta estándar bajo la que se cobija una amplísima gama de modelos históricos y de utopías, y ello aun distinguiendo del concepto el tendencioso significado que adquirirá en el momento en que se haga de él una política para superar experiencias de acción obrera y/o sindical” (De la Villa, 1980), contiene una gran dosis de ambigüedad conceptual e ideológica, variando según las épocas históricas y evolución de los sistemas de relaciones laborales. La participación en la empresa se ha presentado en el debate ideológico y político general y de su plasmación jurídica como esa etiqueta estándar que “al estar en condiciones de dar cobertura a un amplio inventario de formas organizativas de los trabajadores en el centro de trabajo, que van desde la más elemental expresión de la representación obrera en el mismo hasta la más refinada manifestación autogestionaria, ha llegado a alcanzar la extraña virtud de poder significar todo y nada al propio tiempo” (Palomeque, 2006).

Por ello, no vamos a entrar en definiciones ni en debates en los que la participación se presenta como una categoría general pues suficientes ríos de tinta se han descrito al respecto, sino que nuestro enfoque en el análisis de la participación se dirige al gobierno de la empresa, a esa buena gobernanza en la que la intervención colectiva de las personas trabajadoras en los procesos de toma de decisiones empresariales se predica como una actuación democrática puesto que “lo que está en juego, bajo el debate de la participación en la empresa, es la distribución efectiva de las relaciones de poder en la misma” (Baylos, 1992), y va a ser en esa distribución de

la relaciones de poder en la empresa dónde adquieren sentido la democracia industrial y la democracia económica y en la que "trabajadores y empresarios se encuentran, en algún grado y de manera distinta, implicados en el funcionamiento y en las decisiones de la empresa" (Weiss, 1978), y con mayor precisión y en términos estrictos va a ser en esa distribución cuando entramos de lleno en la bien llamada "ciudadanía en la empresa" (Jeammaud, 1992), tema apasionante en todos sus extremos cuyo análisis desborda el objeto de esta investigación.

¿Cómo participan las personas trabajadoras en la toma de decisiones? Pues de dos formas: ya sea directamente o indirectamente a través de sus representantes (representantes sindicales y/o representantes elegidos) (Arrigo y Casale, 2010).

♦ La participación directa se refiere a una interacción de persona a persona entre la parte trabajadora y la dirección de la empresa. Sus formas suelen ser descentralizadas como los círculos de calidad y los equipos de trabajo autogestionados. Desde la década de los 80 del Siglo XX la participación directa se extiende también a cualquier influencia que tiene la persona trabajadora sobre su trabajo o sobre la forma en que se debe llevar a cabo, lo cual favorece a que puedan participar en las decisiones laborales aunque no exista una institución como el círculo de calidad.

La participación directa puede ser a título individual –a través de esquemas de sugerencias- y también puede ser grupal –el trabajo en equipo constituye en sí una forma de participación directa grupal.

Finalmente, la participación directa puede integrar las decisiones del trabajo diario; puede ser una participación consultiva cuando las personas trabajadoras, individualmente o como parte de un grupo, pueden dar a conocer sus puntos de vista pero corresponde a la dirección aceptar o rechazar sus propuestas; y también puede ser una participación deliberativa en la que se coloca parte de la responsabilidad tradicional de la dirección en manos de las personas trabajadoras, como ocurre con el trabajo en equipo o con los grupos de trabajo semiautónomos en los que se les delega cierta autoridad.

♦ La participación indirecta es aquella en que los puntos de vista y las preocupaciones de un conjunto de personas trabajadoras son comunicadas a la dirección por una o más personas elegidas para representarles.

Las formas de participación indirecta en nuestro sistema de relaciones laborales han sido reconducidas por el legislador a la representación colectiva o unitaria de los trabajadores en la empresa (título II LET, arts. 61 a 76). Serán, por tanto, el Comité de Empresa y los Delegados de Personal como órganos electivos de

representación colectiva en la empresa, entendidos como forma de participación indirecta de las personas trabajadoras en la misma.

Hemos creído conveniente introducir en la elaboración de la herramienta otra distinción en las formas de participación referidas a las prácticas –formales o informales- que llevan a cabo las empresas en cuanto a la participación de las personas trabajadoras en la misma.

♦ Prácticas de participación formal, serán aquellas prácticas exigidas por las normas tanto las leyes como los convenios colectivos así como los pactos que internamente se hayan acordado en las empresas. Son prácticas de obligado cumplimiento obedeciendo los mandatos de las normas y variarán según la forma y tamaño de cada empresa. Son unas prácticas que se corresponden, en nuestro sistema de relaciones laborales, con la participación indirecta llevada por los Comités de Empresa y los Delegados de personal.

♦ Prácticas de participación informal, serán aquellas prácticas que desarrollan las empresas y las personas más allá de lo exigido por las normas, son por tanto unas prácticas voluntarias.

Según Aragón, se identifican cuatro vías diferentes de participación informal: 1) participación en el establecimiento de metas, 2) participación en la toma de decisiones, 3) participación en la solución de problemas y 4) participación en el desarrollo e implantación de cambios en la organización del trabajo (Aragón, 1998).

En todo caso, conviene resaltar que <u>serán estas prácticas informales las que denoten un plus en el largo camino que tienen nuestras empresas en la transformación de su cultura hacia una organización participada por todas las personas que trabajen en ella.</u>

2.1.2. Democracia Industrial y Democracia Económica

Al igual que la participación de las personas trabajadoras, los conceptos de democracia industrial y democracia económica no tienen un significado único y claro en los diferentes sistemas de relaciones laborales, utilizándose mayormente como sinónimos o alternativos para un conjunto de derechos de las personas trabajadoras que se originan en la ley o en los convenios colectivos, o en ambos.

Sin embargo, la democracia industrial (McPherson, 1985), caracterizada como aquella que “se refiere principalmente a las decisiones con respecto a la producción

(condiciones de trabajo, métodos y objetivos de producción, y la distribución de la producción)", desde la experiencia anglosajona, abarcaría desde la defensa del trabajo con los mecanismos típicos de representación en las empresas o con la acción sindical –a través de los conflictos colectivos y la negociación colectiva- subsumiendo en ella el concepto de participación conflictiva o de contrapoder, hasta las diversas formas de participación de las personas trabajadoras en los órganos rectores de las sociedades mercantiles, la denominada participación institucionalizada o participación gestionaria (Baylos, 1992) cuya finalidad si bien se consideraba que era democratizar las relaciones laborales dentro de las sociedades mercantiles, la práctica realidad correspondía más bien a la integración de la persona trabajadora en el sistema establecido. En este punto Baylos recoge como ejemplo positivo el ordenamiento jurídico alemán y la legislación consolidada a partir del bienio 1951-1952 en el que "se expresaba una clara concepción de armonía social, coherente con una determinada función del Derecho del Trabajo en el moderno Estado democrático y social de derecho y que se manifestaba en un perfil cooperatorio del sindicato y en la exaltación de la cooperación social entre capital y trabajo que cobraría cuerpo en el sistema interclasista de la *Mitbestimmung*, la co-determinación". Va a ser a partir de los años 70 del Siglo XX cuando se reabra el debate sobre la democracia industrial, ya que se evidenciaba que "las fórmulas de participación hasta entonces puestas en circulación -o sea, toleradas por el sistema- no habían traspasado los umbrales de la apariencia de democratización, logrando a cambio un relativo desarme de la contestación social, la racionalización del sistema capitalista en una óptica de colaboración de clases o ambos objetivos a un tiempo" (Valdés, 1980).

Por su lado, la democracia económica adquiere relevancia histórica en el contexto del debate crítico sobre los elementos de la democracia formal en el esquema de la representación política, por lo que "frente al modelo, débil e inadecuado, de democracia puramente formal (como la proclamación simplemente formal de la igualdad de los ciudadanos ante la ley – el corolario de igualdad en la participación en el ejercicio de la soberanía popular), se aplicó la necesidad de una <<democracia fundamental>>" (Arrigo, 2001), lo cual nos lleva a la consideración de que el concepto de democracia económica es sumamente amplio e incluye una variedad de mecanismos que van desde los típicos de defensa del trabajo que ya desde los comienzos del movimiento obrero se manifestaron (como las representaciones en las fábricas, los fondos de resistencia, las sociedades de ahorros mutuos, etc., lo mismo que en forma de "organizaciones sociales" corresponden a la democracia asociativa); o aquellos mecanismos dirigidos a influir en el proceso industrial mediante los conflictos colectivos y la negociación colectiva; hasta las formas de participación de las personas trabajadoras en los órganos rectores de las

sociedades mercantiles con miras a democratizar las relaciones laborales dentro de las organizaciones empresariales y a transformar los mecanismos de la sociedad. Para MCPherson la democracia económica "se refiere principalmente a la distribución de bienes sociales en toda la sociedad" entendiéndose dicha expresión "no solamente como la distribución de los ingresos, sino, sobre todo, como la distribución de poderes y oportunidades en el ámbito económico".

Además, la democracia económica tiene que ver con una distribución justa, no solamente del producto bruto interno, sino también de otros bienes sociales, incluyendo, como no puede ser menos, la posibilidad para las personas trabajadoras de incorporarse a puestos de trabajo satisfactorios y bien retribuidos, lo cual nos lleva a la consideración de la existencia de una continuidad entre la democracia económica y la democracia industrial consistente en que cualquier participación en la economía de la empresa requiere una participación en las decisiones de la dirección empresarial (Arrigo y Casale, 2010).

En todo caso, la democracia económica sintetiza claramente los términos fundamentales de democracia, personas trabajadoras y empresa, reconociéndose, por tanto, que la participación en la toma de decisiones y la participación financiera van a ser complementarias. De ahí que el Comité Económico y Social Europeo (CESE, 2010) considere que la participación financiera de los trabajadores representa una posibilidad de hacer participar más y mejor a las empresas y a las personas trabajadoras, así como a la sociedad en su conjunto, en el éxito de la creciente europeización de la actividad económica.

Estas breves líneas sobre democracia industrial y democracia económica y su posible yuxtaposición, permiten aflorar la complejidad entre la teoría y la práctica en la empresa, en la economía y en la sociedad, es decir en las tres clásicas formas de manifestarse la democracia: democracia industrial, democracia económica, democracia política.

2.1.3. Proyecto Compartido

Los conceptos que a continuación presentamos (Proyecto Compartido, Liderazgo y Respeto a la Diversidad en la participación de las empresas) son ejes transversales para abordar el análisis de la participación. Para determinar dicha transversalidad hemos tomado de la revisión del estado del arte, del análisis de proyectos anteriores realizados por el Instituto GEZKI y de las aportaciones académicas del grupo multidisciplinar de participación en el que se ha desarrollado

este proyecto se concreta el análisis de la participación en: cinco claves –Prácticas de participación, información y comunicación, trabajo en equipo, formación e innovación- y tres ejes transversales –proyecto compartido, liderazgo y respeto a la diversidad en la empresa-. Entendemos que dicha transversalidad marca el análisis efectuado.

El proyecto compartido como eje transversal. Hemos de diferenciar entre el proyecto de la organización entendida como estrategia y el proyecto compartido. El empresariado tiene una idea de la organización o negocio que quiere y que se explícita en la primera fase del desarrollo de la organización, "es en la incorporación de nuevas personas a la organización, el aumento de dimensión, (…) lo que hace necesario que la mirada hacia el presente y el futuro, haya que trabajarla, compartirla y explicitarla" y se hace visible la necesidad de un proyecto compartido (Albizu et al., 2006)

La relación entre la participación y el proyecto compartido. Como dice Jané que las personas trabajadoras participen en la gestión de la organización supone para la empresa una redistribución del poder de manera que, la dirección tendrá que "repensar su proyecto inicial y aceptar de las nuevas integrantes como de las personas trabajadoras nuevos aportes para el desarrollo del mismo, es de esta manera en la que las personas se apropiarán del proyecto, se sentirán más motivadas y formarán parte de él" (García Jané, 2013) y por lo tanto, la participación se desarrollará hacia una organización en el que las personas sean parte y desarrollen el proyecto de la organización.

La investigación realizada por el Grupo Incress [3] nos aporta una clasificación de las entidades según exista o no un proyecto compartido:

Empresas en las que existe un proyecto compartido que se distinguen a su vez entre: empresas con personal joven y que tenga menos de 10 años con tres características (tamaño reducido, grado de motivación elevado y empuje e ilusión); empresas con producto tecnológicamente avanzado o de alto valor añadido factores favorables para la visualización del proyecto de empresa y como resultado un aumento de interés de pertenencia a la empresa; y finalmente, empresas con liderazgo y comunicación eficaces, empresas que reúnen las variables de una organización veterana (con más de 10 años), un producto estrella, una media de edad madura entre las personas que la integran y un tamaño medio, cuando estas variables se conjugan entre sí existe una relación directa entre el liderazgo, la estrategia de comunicación eficaz y un sentimiento de proyecto compartido (Albizu, 2006).

[3] Grupo de investigación de la Universidad del País Vasco UPV/EHU que desarrolló en 2006 el proyecto "La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciónes".

Empresas en las que no existe un proyecto compartido, en el caso de que exista un proyecto no es compartido, no existe una orientación común ni conciencia de empresas de todos (Albizu et al, 2006). En este caso el proyecto o estrategia se encuentra en manos del empresariado.

2.1.4. Liderazgo

En todo el ámbito de la actividad empresarial, en todas las industrias, en todos los servicios y en cada uno de los niveles, las personas se esfuerzan por adaptarse a circunstancias que no les son familiares y a nuevas experiencias. Es en este punto que el liderazgo empresarial va a tener una nueva ruta que potencie la identidad personal y profesional de las personas en la empresa al tiempo que saca el mayor partido de ambas. En un mundo en el que los conocimientos y la experiencia son el recurso competitivo clave, es necesario avanzar la innovación y la creatividad con el fin de dar respuesta a las primeras señales de advertencia de los cambios.

Abordar el liderazgo implica realizar algunas aclaraciones previas: cómo clasificaríamos los tipos de liderazgo, qué queremos decir cuando hablamos de "liderazgo como eje transversal", cómo relacionamos la participación con el liderazgo y finalmente, proponemos tender hacia organizaciones con estructuras más horizontales.

Clasificación de los liderazgos. Siguiendo la referencia del trabajo realizado por el grupo de investigación INCRESS, el liderazgo se puede clasificar en 5 clases o tipos: 1. Liderazgo familiar se da en empresas familiares –el líder "es un *apagafuegos nato"-;* 2. Liderazgo centralizado o controlador, en este la gerencia no da confianza a ninguna de las partes que integran la organización –resto de directivos, mandos intermedios, o trabajadores en general-; 3. Liderazgo fraternal o paternalista, -donde "la prioridad de la dirección es tener a los [las personas] trabajadores satisfechos, (…) pero se les aparta de las decisiones y responsabilidades"-; 4. Liderazgo para los cambios organizativos -en los que se apuesta por equipos autogestionados y como resultado "los cambios no se consolidan (…y) el liderazgo se dispersa"-; 5. Liderazgo eficaz –"empresas donde existe un liderazgo proactivo desarrollando un modelo de gestión avanzada…"- (Albizu, 2006).

El liderazgo participativo como eje transversal. Si tomamos como ejemplo la cooperativa de trabajo asociado como gran exponente del desarrollo de la participación, en la propuesta que nos hace el cooperativista y ensayista catalán, se ha

de desarrollar cuantos más liderazgos participativos mejor, como dice: “multiplicar los liderazgos participativos partiendo de la premisa de que el liderazgo se puede enseñar puesto que cuantos más líderes haya en la cooperativa mejor. Sabemos que cada persona socia tiene la responsabilidad en la cooperativa. Las funciones principales de una persona líder participativa/o consiste en modelar dando un buen ejemplo de honestidad, confianza, coherencia, compromiso; encontrar caminos promoviendo la determinación conjunta del proyecto y las estrategias, además de hacer aportaciones significativas; desarrollar capacidades, generando dinámicas de trabajo en equipo, estimular la formación; y finalmente, ayudar a los demás en el cumplimiento de los objetivos (Jané, 2009). Se trata pues de una tendencia a reproducir los líderes que potencien la participación de las personas entendida como reparto de poder, y que el liderazgo esté dispuesto a ceder status para que otras personas dentro de la organización lo asuman.

Tender hacia estructuras más horizontales. Otros autores denominan esta clase de liderazgo como liderazgo compartido, que se dirige a “la transformación de la organización que pasa de ser una estructura piramidal [o vertical] basada en departamentos funcionales a una estructura aplanada donde la centralidad recae en los procesos” (Albizu et al, 2006). Con esta reestructuración de la organización se favorece ampliamente el desarrollo de la participación. Si bien es cierto que las organizaciones no se presentan ni puramente verticales ni puramente horizontales, sino que toman de ambos modelos lo que a su estilo les merece con una tendencia hacia la verticalidad o la horizontalidad. En nuestro caso se considera que el desarrollo de la participación sólo es posible en un estructura organización horizontal o que tienda a ella.

2.1.5. Respeto a la diversidad en la participación en las empresas: igualdad y no discriminación.

Cuando planteamos en este estudio una herramienta para analizar la participación en la empresa de trabajadoras y trabajadores en Gipuzkoa, un elemento importante es que sea útil para todo tipo de personas trabajadoras.

El derecho al trato igual y no discriminatorio a las personas se encuentra ampliamente reconocido en la normativa internacional, y también en la estatal. Comenzando por la propia Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)[4], la normativa de la Unión Europea insiste en el mismo principio, al más alto nivel, en la

[4] Arts. 1, 2, y 7.

Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000)[5]. En la normativa estatal, encontramos el mismo principio en la Constitución (1978), que proclama tanto la igualdad formal (art. 14), como la igualdad real y efectiva (art. 9.2).

Entendemos que el derecho a la participación en la empresa es, técnicamente, una condición de trabajo, un derecho subjetivo laboral. A partir de ahí, debemos subrayar que también hay normativa laboral específica que llama a la igualdad y no discriminación en la participación en la empresa. Así, la normativa europea establece la igualdad de trato sin discriminación entre hombres y mujeres en materia de trabajo y retribución[6]; racial o étnica en materia de condiciones de trabajo[7]; así como por motivos de religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, en materia de condiciones de trabajo[8].

En la normativa interna, encontramos expresamente recogido como derecho laboral básico, el derecho a la participación en la empresa en el Estatuto de los trabajadores (art. 4.1.g)[9], y con el mismo carácter básico el propio Estatuto establece el derecho a la no discriminación por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

En definitiva, el derecho a la participación en la empresa se debe garantizar con respecto a todas las personas que trabajan en la misma, quedando legalmente prohibida toda discriminación, como acabamos de ver.

Por consiguiente, la herramienta de participación que en este informe presentamos debe posibilitar el ejercicio del derecho a participar en la empresa a todas las personas que trabajan en la misma.

Planteamos que, al seleccionar a las personas que utilicen la herramienta, se

---

[5] Señaladamente, arts. 20 y 21.
[6] Art. 23 CDFUE.
[7] DIRECTIVA 2000/43/CE DEL CONSEJO de 29 de junio de 2000 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
[8] DIRECTIVA 2000/78/CE DEL CONSEJO de 27 de noviembre de 2000 relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.
[9] Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

procure elegir distintos tipos de personas, para que el resultado refleje de la manera más fiel posible la diversidad de perfiles de las personas trabajadoras de la empresa.

2.1.6. Beneficios y Coste de la implementación de la participación

Abordar el análisis de la participación desde diferentes enfoques es preciso para la comprensión de nuestro objeto de estudio. Así, consideramos que la participación es una necesidad dentro de la organización pero también implica unos costes y además de los conocidos beneficios.

Max-Neef en su análisis de las necesidades identifica la participación como una necesidad básica. Para este pensador uruguayo se puede distinguir entre necesidades y satisfactores. Las primeras son finitas y se concretan en necesidades básicas de – subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Los segundos, los satisfactores, son medios que pueden ser materiales o inmateriales como por ejemplo, el alimento, un satisfactor de la necesidad de subsistencia (García Jané, 2006).

"Cada una de las cuales [las necesidades] se manifiesta a través de cuatro categorías existenciales: ser, tener, hacer y estar (interactuar). Así, por ejemplo, la necesidad de participación requiere de una forma de ser adaptativa, receptiva, solidaria, entregada…, tener derechos, responsabilidades, trabajo, obligaciones…, hacer cooperación, propuestas, discrepancias… y estar (o interactuar) en ámbitos de interacción participativa como cooperativas, asociaciones, comunidades, la familia,…" (García Jané, 2006).

Como nos explica este mismo autor, el trabajo repercute sobre la propia identidad de la persona, configura sus relaciones sociales y establece un vínculo entre los seres humanos y su entorno. Es por esta razón que en el proceso de trabajo, las personas no sólo producen bienes y servicios, sino también valores y relaciones que tendrán como consecuencia la necesidad de comprensión de la realidad, la participación, el afecto, etc. (García Jané, 2006).

Otra de las dimensiones de análisis de la participación concierne a los beneficios y costes de la participación. Entre sus principales resultados enumeraríamos: la prevención de conflictos en la organización, el aumento de la eficacia, la promoción de la cohesión interna de la entidad, igualmente una mayor eficiencia, repercute en un mayor bienestar emocional para las personas trabajadoras, así como el desarrollo personal, una mayor legitimación del proyecto compartido, democracia y un mayor aprendizaje, entre otros (García Jané, 2013).

Puede resultar fácil identificar los beneficios de la participación y no tanto así los costes de la misma. Además de suponer un beneficio tanto para las personas como para la organización, la participación tiene unos costes que son fundamentalmente: costes de coordinación, ya que para fomentar una organización participativa es necesaria la coordinación de sus miembros (de la dirección y responsables, de la entidad en general); supone igualmente un coste de transacción, se trata de pasar de una organización tradicional capitalista a una organización participativa (que puede desarrollarse mejor en las cooperativas como explicaremos más adelante); también un coste de aprendizaje, aprender a colaborar, a trabajar en equipo supone un aprendizaje para las personas partiendo de un entorno competitivo [e individualista] en el que estamos habituadas a trabajar; una pérdida de estatus para las responsables o para la dirección en general (García Jané, 2013).

En el caso de las cooperativas, supone un esfuerzo por parte de las personas socias repensar su proyecto inicial y aceptar de las nuevas integrantes como de las personas trabajadoras nuevos aportes para el desarrollo del mismo (García Jané, 2013).

2.2. Objetivos de la participación

En gran parte de las herramientas de medición de la participación se pone el foco en realizar propuestas de mejora y en el análisis de la participación en la gestión. La herramienta que propone el Instituto GEZKI pone el foco en el análisis de la participación en los tres ejes de estudio de la participación: Gestión, Resultados y Propiedad. De manera que presentamos una herramienta con un enfoque holístico.

2.2.1. Participación en Gestión

¿Qué supone para las organizaciones y para las personas la participación en la gestión? ¿Cuáles son las claves de análisis de la participación? ¿En qué ítems deberá centrarse la organización que quiere realizar una panorámica de la participación para así poder identificar las áreas de mejora? Abordaremos estas cuestiones para un análisis de la participación.

Según las conclusiones extraídas del Grupo de trabajo liderado por GEZKI la participación de las personas en la gestión supone (Gay, 2003):

1. La participación de las personas en la empresa no es estática sino que "se produce de un modo continuo (…) y no siempre enfocado hacia un sentido compartido".
2. "Supone un proceso en el tiempo, con avances y retrocesos, en el que los diferentes integrantes de la organización se ven transformados"
3. La participación en la gestión de los procesos está estrechamente relacionada con la generación de conocimiento de modo que los dos procesos la persona es base para su desarrollo.
4. Esta participación "supone una liberación de las posibilidades de comunicación en las organizaciones (…) que se convierte en una comunicación innovadora.
5. Tanto la participación como el equipo están estrechamente unidos más allá de la comunicación directa supone el desarrollo de "las emociones y la construcción social de los nuevos significados".

Nuestra propuesta es el estudio de la participación partiendo de las claves e ítems que mostramos a continuación:

Formas y prácticas de participación. Los ítems que hemos analizado son: 1 Existencia de Comité de empresa y delegado de personal; 2. Existencia de otros órganos de participación (comisión de igualdad, comité de salud y seguridad, comisión de euskera); 3. Órganos de participación creados voluntariamente; 4. Otras prácticas de participación no encuadradas dentro de órganos de participación; 5. La diversidad en la empresa; 6. Diversidad en los horarios de las personas trabajadoras; 7. Conciliación laboral y familiar y participación.

Información y Comunicación. 1. Información dirigida a las personas trabajadoras; 2. Información sobre la situación económica de la empresa y la política de empleo; 3. Forma de comunicar la información.

Trabajo en equipo. 1. Se toman decisiones de manera conjunta; 2. Carácter de las reuniones; 3. Creación del proyecto compartido (elaboración del plan estratégico y el plan de gestión); 4. Liderazgo

Formación. 1. Desarrollo de la formación; 2. Existencia de un órgano que gestione la formación; 3. Procedimiento para la elaboración del Plan de Formación; 4.Contenidos de la formación; 5. Tipos de formación; 6. Evaluación de la formación.

Innovación. 1. Modelo de organización horizontal vs vertical; 2. Formas novedosas de interacción en la entidad; 3. Canales de información; 4. Participación en procesos innovadores; 4.Empleo inteligente.

2.2.2. Participación en los Resultados

Desde los años 1980 ha ido creciendo el interés por la participación financiera de las personas trabajadoras en la empresa, el interés por modelos que permitan a estas personas participar directa o indirectamente en los resultados de ésta. Ello condujo a la entonces Comunidad Económica Europea a la elaboración del Informe PEPPER[10](Uvalic, 1991), a partir del cual, a propuesta de la Comisión Europea, el 27 de julio de 1992 el Consejo adoptó la *Recomendación relativa al fomento de la participación de los trabajadores en los resultados y en los beneficios de la empresa (incluida la participación en el capital).*Desde entonces hemos asistido a innumerables iniciativas al respecto de ámbito europeo, estatal, autonómico, etc.

Las formas de participación financiera de las personas trabajadoras en las empresas, que no son cooperativas o sociedades laborales, se agrupan en dos grandes categorías: la participación en los resultados y la participación en la propiedad de la empresa.

La participación en los resultados de la empresa hace referencia al reparto de beneficios entre los proveedores, tanto de capital como de trabajo. Básicamente, suele consistir en que las personas trabajadoras perciban, además de un salario fijo, una parte variable de ingresos directamente ligada a los beneficios o a alguna otra medida de los resultados de la empresa (valor añadido, ganancias, etc.). Al contrario que las primas salariales tradicionales que están ligadas al rendimiento individual (vg. los porcentajes sobre piezas), la participación en los resultados es un sistema de carácter colectivo, que se aplica a todas las personas trabajadoras de la empresa o a un grupo grande de ellas.

La participación en los resultados puede adoptar diversas formas en la práctica. Puede proporcionar a las personas trabajadoras ganancias inmediatas o diferidas, que pueden ser pagadas en efectivo o en acciones de la empresa o mediante otros títulos valores o puede adoptar la forma de asignación de un cierto porcentaje de los

[10]PEPPER significa Promoción de la participación de los trabajadores en los beneficios y resultados de la empresa (*Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*).

beneficios a fondos específicos que se invierten luego en provecho de todas las personas trabajadoras.

En la herramienta que presentamos hemos querido indagar a este respecto, en los ítems 26 a 30. En ellos se incluyen preguntas acerca de si la empresa proporciona algún tipo de información sobre participación en los resultados y preguntas acerca de la implantación de los dispositivos concretos, si es que existen. Sobre ellos interesa conocer su soporte jurídico, las personas trabajadoras que tienen acceso a ellos, la determinación de las cuantías a percibir, cómo se configura la participación, ya sea como elemento del salario o como un complemento de él, si las sumas a percibir por las personas trabajadoras se abonan directamente a ellas, se reinvierten en la empresa, se invierten en fondos de pensiones o si se abonan a través de otros mecanismos. Finalmente, añadimos una última cuestión de valoración de esta modalidad de participación.

2.2.3. Participación en la Propiedad

Ya en el inicio de la industrialización se discutió si los trabajadores y las trabajadoras debían participar del eventual éxito económico de la empresa, si constituyen simplemente un factor de coste cuya implicación se remunera con el sueldo, o si además son merecedores de una parte de los resultados positivos fruto del esfuerzo colectivo de empresarios, de inversores y de ellos mismos. La primera respuesta práctica a esa cuestión fue que los trabajadores se debían limitar a percibir en forma de sueldo la cantidad mínima que el mercado de trabajo obligaba a abonar. Pero el interrogante se mantuvo en las reflexiones que desarrollaron economistas, asociaciones de trabajadores y distintas fuerzas políticas. Y se desarrollaron iniciativas que sí ofrecen a los trabajadores algo más que un sueldo mínimo. Inicialmente la participación financiera se limitó a la participación en los resultados o en los beneficios, pero a principios del s. XX surge la idea de una participación en el capital. Las cooperativas o las sociedades laborales son en nuestro entorno los tipos sociales más representativos de esa participación en la propiedad de la empresa, pero no hay que restringir esa opción a estas formas.

En nuestro entorno europeo hay muchas experiencias de participación también en las sociedades típicamente capitalistas, las anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada. El concepto de participación es amplio, va desde la tenencia de acciones o participaciones hasta la inversión en forma de préstamos, cuentas en participación, títulos de deuda, etc. Los objetivos perseguidos son varios: reforzar la identificación de los trabajadores con su empresa y con ello su motivación; fortalecer el

nivel de fondos propios de esas empresas; impulsar una mentalidad empresarial también en los empleados y fomentar una cultura empresarial de la cooperación entre la propiedad y el trabajo. Además se busca que las personas trabajadoras puedan hacerse con un patrimonio que les garantice la disponibilidad de una renta suficiente, en especial tras el cese de su vida laboral.

Históricamente las organizaciones empresariales no han solido acoger con entusiasmo la promoción de la participación de las personas a su servicio, y tampoco lo han hecho los sindicatos. Sin embargo, aquellas empresas que han implantado sistemas de participación ofrecen una valoración muy positiva de los mismos. Y en esa valoración se muestran de acuerdo todas las partes implicadas.

2.3 Metodología del proyecto

2.3.1 Proceso participativo para la elaboración del proyecto

El equipo multidisciplinar que ha desarrollado la herramienta que se expone a continuación ha estado formada por 8 personas investigadoras, de las siguientes disciplinas: Derecho (derecho del trabajo y derecho mercantil), Economía (área de economía aplicada) y Sociología.

Las personas que han formado el equipo son las siguientes:

Tabla 1. Formación del equipo de trabajo

Personas	Disciplina	Vinculación
Sylvia Gay	Derecho del trabajo	Miembro de GEZKI
Miren Igone Altzelai	Derecho mercantil	Personal Docente e Investigador de la UPV/EHU
Aitziber Etxezarreta	Economía Aplicada	Personal Docente e Investigador de la UPV/EHU
Rosa Ochoa-Errarte	Derecho mercantil	Personal Docente e Investigador de la UPV/EHU
Aitor Bengoetxea	Derecho del trabajo	Personal Docente e Investigador de la UPV/EHU
Aratz Soto *	Economía Aplicada	Personal Docente e Investigador de la UPV/EHU

Enekoitz Etxezarreta*	Economía Aplicada	Personal Docente e Investigador de la UPV/EHU
Liseth Diaz	Sociología	Personal Investigador Contratado

***Participantes que han colaborado en alguna o algunas fases del proyecto, aunque no figuren formalmente en el proyecto.**

Fuente: Elaboración propia

La metodología del proyecto ha sido ampliamente participativa, donde una reunión plenaria o de grupo entero con frecuencia mensual debatía y avanzaba en el diseño de la herramienta, mientras diversas reuniones parciales y de seguimiento daban operatividad al proyecto.

Se han realizado siete reuniones de grupo entero, que han tenido lugar en las salas de reuniones del edificio Carlos Santamaría, con frecuencia mensual aproximadamente: 17 de febrero de 2017, 17 de marzo de 2017, 11 de abril de 2017, 5 de mayo de 2017, 15 de mayo de 2017, 3 de julio de 2017, 7 de septiembre de 2017.

Tabla 2. Reuniones y principales hitos del proyecto

Fecha	Hora	Principales contenidos tratados
17 de febrero de 2017	11:00-13:00	Exposición del proyecto y de los antecedentes: Community I y II
17 de marzo de 2017	11:00-13:00	Análisis del Estado del arte: informe EuroFound y otros. Definición de las fichas
11 de abril de 2017	11:00-13:00	Panel de Indicadores de la participación (I)
5 de mayo de 2017	11:00-13:00	Panel de Indicadores de la participación (II): participación en la Gestión
15 de mayo de 2017	11:00-13:00	Panel de Indicadores de la participación (III): participación en la Gestión
3 de julio de 2017	18:00-20:00	Panel de Indicadores de la participación (IV): participación en la Propiedad y en los Resultados. Puntuaciones
7 de septiembre de 2017	16:00-18:30	Decisiones finales del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede comprobar en la tabla XX, el proyecto inicialmente parte del panel de Indicadores de la participación que se construyó desde GEZKI para Agintzari (2015-2016), y el nuevo propósito de crear una herramienta válida para

cualquier tipo de empresa (no sólo del ámbito cooperativo del sector servicios), pasando por diferentes fases.

En una primera fase se trabajó en la elaboración de la creación de unas fichas donde se recogen los diferentes enfoques y las principales formas de medir la participación en las herramientas de ámbito internacional y local que previamente se habían identificado, a saber: Memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative, Forética), Auditoría Social (SA 8000, REAS, Xarxa), Gestión excelente (EFQM, Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit.

En una segunda fase (aunque en momentos con simultaneidad) se empieza a trabajar en la adecuación del Panel de indicadores preexistente y en la construcción de la herramienta propia. En primer lugar, se definen los ámbitos, criterios e ítems de la participación de las personas trabajadoras en la gestión; y posteriormente se aborda la participación en los otros dos ejes, la participación en los resultados y la participación en la propiedad.

En los tres ejes, se han definido las preguntas y respuestas pertinentes, así como la puntuación que cada respuesta obtendría al ser aplicada la herramienta. En este sentido, en las reuniones grupales señaladas previamente se han debatido entre las personas de diverso perfil investigador que componen el equipo multidisciplinar tanto los conceptos teóricos y el enfoque general, como todos y cada uno de los ámbitos, criterios e ítems que se proponen en la herramienta (además de la puntuación que se asigna a cada una de las respuestas de todas las preguntas que se incluyen en el dispositivo).

Asimismo, además de estas reuniones de grupo entero, se han producido incontables reuniones de parte de los investigadores, reuniones de seguimiento y gestión del proyecto que no se van a detallar por evitar una lectura excesivamente tediosa.

3. ESTADO DEL ARTE. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN: PRINCIPALES ÚTILES DE REFERENCIA.

3.1. Objetivos del estado del arte

El objetivo del presente apartado es recopilar las principales herramientas de medición. Ofrecer una panorámica global de los útiles que se manejan hoy en día a nivel internacional y local

Si bien existe un amplio abanico de herramientas de medición que analizan los aspectos que tienen relación con la participación o la gerencia de las organizaciones, hemos recogido en esta selección las principales herramientas que a nuestro juicio otorgan al estudio una panorámica de los útiles de medición que se manejan hoy en día a nivel internacional. Las herramientas de medición se clasifican de la siguiente forma:

Figura 1: Recopilación de herramientas de medición

Fuente: elaboración propia

Las herramientas de participación que hemos seleccionado son: 1. la Encuesta Europea a Empresas elaborada por Eurofound que es un referente a nivel europeo que realiza un análisis de la participación en las empresas europeas basándose en

una muestra de 30.000 encuestas; 2. el Panel de Indicadores de la participación elaborada por el Instituto GEZKI de la Universidad del País Vasco que analiza el caso concreto del Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz, una herramienta que analiza la participación en la organización –su forma cooperativa otorga la estructura organizacional idónea para favorecer la participación- recogiendo aquellas variables que inciden en la misma.

Las memorias de Sostenibilidad que hemos analizado: 1. Global Reporting Initiative (GRI) la elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización respecto al objetivo del desarrollo sostenible; igualmente hemos seleccionado 2. La norma SGE 21, como Sistema de gestión ética y socialmente responsable para empresas y organizaciones, que permite implantar, auditar y certificar el sistema de gestión.

La Auditorías sociales que hemos seleccionado son: 1. La Auditoría Social de Reas permite la evaluación de los proyectos o programas implantados en las organizaciones teniendo en cuenta el proceso y la forma en que se utilizan los recursos económicos, técnicos y humanos de dicha organización, a la vez que se tiene en cuenta el aspecto medioambiental; 2. El Balance Social de XÉS, es un útil que tiene como finalidad dar visibilidad de las buenas prácticas que las entidades de Economía Social y Solidaria realizan y el valor que generan para la sociedad, midiendo y describiendo las aportaciones sociales, laborales, profesionales y ecológicas.

La Gestión Excelente y de la calidad[11]**,** en el desarrollo de la Calidad Total han surgido varios modelos de Excelencia en la Gestión que tienen como finalidad "servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones". Para finalizar hemos seleccionado dos herramientas idóneas para nuestro contexto. El primero es un modelo adaptado al marco europeo y la segunda herramienta es un útil adaptada al contexto vasco. 1. El Modelo EFQM que es un marco de trabajo no prescriptivo, es decir, intenta proporcionar opciones a las organizaciones, basándose en nueve criterios con el fin de establecer un sistema de gestión apropiado; 2. El Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit busca orientar a las empresas a mejorar la competitividad integrando conceptos de gestión que proceden de la Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial.

[11] http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf

En cuanto al lenguaje que utilizaremos, queremos construir un informe con un vocabulario que responda al criterio de inclusividad. Sin embargo en la elaboración de las fichas se ha mantenido el lenguaje que cada organización utiliza no queriendo cambiar o atribuir un estilo que no les sea propio. Ya en el análisis que realizaremos más adelante utilizaremos el lenguaje inclusivo evidenciando la perspectiva de GEZKI, en su continúa acción afirmativa en favor de la igualdad y no discriminación como principio informador del cotidiano actuar de las organizaciones.

A continuación presentamos las herramientas arriba citadas en formato de fichas. Desarrollamos en primer lugar, una tabla resumen de la herramienta; en segundo lugar, definimos de manera más detalla la herramienta y posteriormente; citamos los ámbitos de estudio de cada útil y algunos de los ítems que componen las mismas.

3.2 Herramientas de Participación

Ficha 1. Encuesta Europea a Empresas Eurofound 2013: Participación Directa e Indirecta del Empleado

Tabla 3. Participación directa e indirecta del empleado en la EEE

Definición	**La Encuesta Europea a Empresas (EEE) se realiza a empresas europeas y tiene como objetivo analizar las prácticas empresariales en las mismas. Se han realizado tres encuestas cada cuatro años desde el 2004. Son entrevistas telefónicas hechas a una persona de la dirección de los RR.HH. y otra a una persona de la representación de las personas trabajadoras. Los datos obtenidos de la última encuesta (2013) han servido para realizar un informe que mide la participación directa e indirecta de los empleados en las empresas europeas.**
Ámbitos de la participación:	**Participación indirecta de las personas trabajadoras**
	Participación directa de las personas trabajadoras
	Participación de los/las RPT y de las propias PT en los cambios importantes
	Características de los centros de trabajo o de las empresas que tienen que ver con la participación y los resultados
	Variables a nivel de país
	Variables que miden los resultados de los centros de trabajo

Ítems	1. Información de interés. 2. Información estratégica. 3. Calidad de la información. 4. Formación para la representación de las personas trabajadoras. 5. Acceso a financiación para el asesoramiento externo. 6. Tiempo suficiente para realizar labores de representación de las personas trabajadoras.		**Participación Indirecta de las personas trabajadoras**
	7. Reuniones regulares entre las PT y la gerencia inmediata. 8. Reuniones regulares abiertas a todas las PT del centro de trabajo. 9. Reuniones de un grupo o comité temporal, o grupo ad hoc 10. Difusión de información a través de boletines, página web, tablones de anuncios, correo electrónico, etc. 11. Discusiones con PT a través de medios sociales o Foros de discusión en línea. 12. Esquemas de sugerencias (la colección de ideas y sugerencias de las PT, voluntarias y en cualquier momento, tradicionalmente por medio de una caja de sugerencias). 13. Encuestas a las personas trabajadoras.		**Participación directa de las personas trabajadoras**
	14. Organización de los procesos de trabajo. 15. Contratación de personal y despidos. 16. Salud y seguridad en el trabajo. 17. Formación y desarrollo profesional. 18. Organización del horario laboral. 19. Medidas de reestructuración.	RPT	**Participación de los/las RPT y de las propias PT en los cambios importantes**
	20. Cambios en el sistema de remuneración. 21. Cambios en el uso de las tecnologías. 22. Cambios en la manera de coordinar y asignar el trabajo a las PT. 23. Cambios en las políticas de selección de personal. 24. Cambios en la gestión del tiempo de trabajo.	Dirección	
	25. Tamaño del centro de trabajo o de la empresa. 26. Porcentaje de empleados mayores. 27. Personas trabajadoras con educación superior. 28. Personas trabajadoras a tiempo parcial. 29. Sector Económico.		**Características de los centros de trabajo que tienen que ver con la participación y los resultados**
	30. Coordinación para fijar los salarios. 31. Situación del Comité de Empresa. 32. Densidad de organización de las personas trabajadoras. 33. Pertenencia sindical. 34. Crecimiento económico. 35. Tasa de empleo.		**Variables a nivel de país**
	36. Bienestar en el lugar de trabajo. 37. Desempeño del centro o de la empresa.		**Variables que miden los resultados de los centros de trabajo o de las empresas**

Fuente: Traducción y elaboración propia a partir de EuroFound[12]

PT: Personas trabajadoras
RPT: Representantes de las personas trabajadoras

[12] *https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-company-surveys*

Definición de la herramienta:

La encuesta Europea a Empresas (EEE) tiene como objetivo analizar las prácticas empresariales que se dan en las empresas en Europa. Se realiza cada cuatro años desde su creación en el 2004-2005. La primera encuesta que se llevó a cabo se la llamó "Encuesta empresarial sobre el horario laboral y la conciliación entre vida laboral y familiar (ESWT). Ya en la segunda encuesta se la renombró como "Encuesta Europea a Empresas" realizada en 2009 y la tercera se llevó a cabo durante el 2013. Posteriormente en el 2015 se realizaron tres nuevos informes que trabajaban en profundidad los datos obtenidos en 2013. Estos informes trabajan la innovación, las prácticas en la empresa europea y la participación directa e indirecta de las personas trabajadoras en la empresa. Para nuestro estudio nos centraremos en este último informe[13].

Esta encuesta se realiza por teléfono a una muestra representativa mediante dos cuestionarios para cada centro o empresa, en el idioma o idiomas del país. Para su posterior análisis se clasifican las centros por sector de actividad, tamaño del centro de trabajo (empresas de más de 10 trabajadores), sector público o privado, y país. Se realizan dos cuestionarios: un primer cuestionario a la persona Responsable de más alto rango de recursos humanos en la empresa y un segundo cuestionario a el/la Presidente/a de la representación formal de las PT (en el caso de que hubiera tal representación y que la entrevista con la persona responsable de RRHH de la empresa se hubiera hecho previamente).

Ámbitos de la participación e ítems que se analizan:

En el siguiente apartado presentamos seis ámbitos de la participación y los correspondientes ítems específicos seleccionados para medir estas áreas.

Ámbito 1. Participación indirecta de las personas trabajadoras

Información de interés: Si el órgano de representación de las personas trabajadoras recibió información sobre la situación financiera y laboral de la empresa o si no la ha recibido.

[13] https://www.eurofound.europa.eu/

Información estratégica: La información estratégica es una variable binaria basada en facilitar información sobre la introducción de productos nuevos o significativamente modificados, sobre la introducción de nuevos procesos o significativamente modificados y sobre planes estratégicos.

Ámbito 2. Participación directa de las personas trabajadoras

Las variables que aquí se resumen son las utilizadas para el análisis de la participación directa de las personas en las empresas europeas según el Informe de Eurofound. Estas variables se recogen en el cuestionario a responder por la dirección y sirven para conocer cómo se organiza el trabajo según las prácticas que se recoge *según las prácticas detalladas en los ítems 7 - 13, centrados en cuestiones como la existencia de reuniones de las PT y la dirección, información recibida por las PT y el tratamiento de las sugerencias y valoraciones de las PT.*

Ámbito 3. Participación de los/las RPT y de las propias PT en los cambios importantes

Para valorar el grado en el que están involucradas tanto la representación de las personas trabajadoras (RPT) como las propias personas trabajadoras (PT), se ha valorado si: las RPT son informadas por parte de la dirección, si se les consulta, si no han sido informados ni consultados o si se les tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones conjuntas en las siguientes variables: a) *Organización de los procesos de trabajo; b) Contratación de personal y despidos; c) Salud y seguridad en el trabajo; d) Formación y desarrollo profesional; e) Organización del horario laboral; y finalmente, f) Medidas de reestructuración.*

En el cuestionario a responder por la dirección se les preguntó por las siguientes variables que influyen tanto en la participación de las RPT como en la de las PT: a) *Cambios en el sistema de remuneración; b) Cambios en el uso de las tecnologías; c) Cambios en la manera de coordinar y asignar el trabajo a las PT; d. Cambios en las políticas de selección de personal; y e) Cambios en la gestión del tiempo de trabajo.*

Ámbito 4. Características de los centros de trabajo o de las empresas que tienen que ver con la participación y los resultados

Para analizar las características de los centros de trabajo o de las empresas que puedan tener un efecto en las prácticas de participación y/o en los resultados/resultados, las siguientes variables fueron analizadas por EEE 2013.

Tamaño del centro de trabajo o de la empresa: esta variable distingue entre aquellos con menos de 20 PT, entre 20 y 49 PT, de 50 a 249 PT y 250 PT o más.

Las siguientes tres variables se recogen en el cuestionario de las RPT: *Porcentaje de PT mayores (*personas que tienen más de 50 años)*, PT con educación superior* (personas con educación universitaria) *y PT a tiempo parcial* (que es menor del tiempo usual de trabajo).

Sector económico: Se clasifica en 10 categorías: industria, construcción, comercio y hostelería, transporte, servicios financieros, y otros servicios. El sector público está excluido.

Ámbito 5. Variables a nivel de país

La coordinación para fijar los salarios mide el grado y el nivel en que tiene lugar la coordinación de la negociación salarial, que va desde 1 (baja coordinación, en gran medida a nivel de la empresa) hasta 5 (alta coordinación, negociación centralizada).

Situación del Comité de Empresa: se mide como una variable binaria, que distingue entre países en los que los comités de empresa son voluntarios y países en los que los comités de empresa están obligados por ley o acuerdo general entre sindicatos y empresas.

La densidad de organización de las/los empresarias/os mide la proporción de personas PT que trabajan en empresas asociadas a organizaciones empresariales.

La pertenencia sindical se mide como la proporción de miembros afiliados a algún sindicato entre todas las personas asalariadas en la empresa.

Se incluyen otras dos variables que reflejan la situación económica de un país: *crecimiento económico* y *tasa de empleo.*

Ámbito 6. Variables que miden los resultados de los centros de trabajo o de las empresas

Se incluyeron dos variables a tener en cuenta en los resultados del centro de trabajo o de la empresa: bienestar en el lugar de trabajo y desempeño del centro o de la empresa.

Bienestar del lugar de trabajo: comprende información sobre problemas de gestión de los recursos humanos (GRH) y clima de trabajo. Para hacer frente a los problemas de GRH, el estudio combinó si la gerencia encontró altos niveles de permisos por enfermedad, dificultades en retener a las personas trabajadoras en la empresa y / o baja motivación de las mismas, o no.

Desempeño del centro o de la empresa: se combinó la información sobre la situación financiera, los cambios en la situación financiera, la productividad del trabajo y la producción de bienes y servicios.

Ficha 2. Panel de Indicadores de la participación en el Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz de GEZKI UPV/EHU

Tabla 4. Panel de indicadores de la participación

Definición	**El panel de indicadores de la participación es una herramienta que ha sido diseñada para medir la participación de las personas del Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz y realizar un análisis periódico y evolutivo. Se compone de 7 claves de la participación y una serie de condicionantes de la participación. Recoge tanto datos cuantitativos como cualitativos.**	
Ámbitos o claves	**Espacios de participación**	
	Información y Comunicación	
	Proyecto Compartido	
	Formación	
	Trabajo en Equipo	
	Liderazgo	
	Innovación	
	Condicionantes de la participación	
Ítems o Claves	1. Órganos Cooperativos 2. Grupos de Reflexión 3. Comisiones 4. Equipos de Gestión 5. Grupos de Contraste técnico 6. Reuniones de Difusión	Espacios de participación
	7. La información que se trasmite es precisa y se comprende por las PT 8. Se facilita información en sentido ascendente* sobre el puesto de trabajo	Información y Comunicación

9. Existe un flujo de información suficiente y de Calidad (ascendente y descendente 10. Perciben las PT que los espacios informales de interacción generan motivación que influye en la participación	
11. Nº de personas que participan en la elaboración de las líneas estratégicas del Plan de Gestión	Proyecto Compartido
12. Las personas que colaboran en la elaboración del Plan de Gestión son siempre las mismas 13. El trabajo, los proyectos o las acciones se han elaborado conjuntamente 14. Las personas de la entidad se sienten parte del proyecto compartido 15. Diversidad de los miembros de la Comisión de formación: Geográfica, de profesionales 16. Número de propuestas de formación 17. Número de personas de la entidad que imparten una formación 18. Existencia de formación estratégica sobre cuestiones como cooperativismo, co-construcción, participación…etc. 19. Nº de personas que participan en la formación: estratégica, técnica, otras formaciones 20. La formación ayuda a la implicación del Proyecto de la entidad 21. El contenido y la duración de la formación recibida es adecuado	Formación
22. Se incorporan formatos novedosos para el trabajo en equipo (técnicas de dinamización como tormenta de ideas, …etc) 23. Se toman decisiones conjuntas a nivel de equipo de trabajo 24. Qué poder de decisión tienen las personas trabajadoras respecto de su puesto de trabajo 25. Carácter de las reuniones del trabajo en equipo: informativo, toma de decisiones	Trabajo en Equipo
26. Se promueven acciones para favorecer los liderazgos femeninos 27. Existencia de barreras para acceder a puestos de responsabilidad	Liderazgo
28. Percepción de que la entidad apueste por un modelo horizontal que fomenta la participación resulta innovador 29. Uso de las redes sociales y las Tics para da a conocer la actividad de la entidad y permitir la participación de todas las personas interesadas 30. Existe la posibilidad de que si una personas tiene una idea innovadora la comunique y se la apoye para llevarla adelante 31. Existe la posibilidad de trabajar vía online, videoconferencias, y formación online	Innovación
32. Ubicación territorial del servicio 33. Cliente institucional 34. Horarios de las personas	Condicionantes de la participación

35. Conciliación Laboral y familiar

Fuente: Elaboración propia a partir de Etxezarreta et al, 2016

Definición del Panel de Indicadores de la Participación en el Grupo Cooperativo Agintzari -Zabalduz

El Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social perteneciente a la Universidad del País Vasco crea en 2016 *"El Panel de Indicadores de la participación en el Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz"* a petición de la entidad. Financiado por el Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa con el objetivo de dar apoyo a las entidades que desarrollan servicios sociales en la comunidad.

El panel de indicadores de la participación es una herramienta que ha sido diseñada para medir la participación de las personas del Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz. Por lo que se trata de una herramienta muy específica. Sin embargo, hemos querido tomarla como referente puesto que el modelo cooperativa es considerado debido a su forma jurídica como un gran ejemplo del modelo participativo.

El objetivo de la misma es pues realizar un diagnóstico de la participación de las personas trabajadoras con el que poder elaborar un panel de indicadores para referenciar la participación. Otorga a la organización la posibilidad de realizar un análisis periódico y evolutivo. Es un panel de indicadores que proporciona opciones para la medición, componiéndose de 7 claves de la participación y una serie de condicionantes de la misma. Cuando hablamos de participación nos encontramos con que los datos podrán ser cuantificables o no cuantificables, esta herramienta recoge tanto datos cuantitativos como cualitativos.

La metodología para la elaboración de la herramienta se basó en la realización de varias entrevistas y grupos de discusión de los cuales se extrajeron los ítems con los que analizamos la participación. El resultado del Panel es una batería de indicadores propuesta por las propias personas de la organización, un amplio abanico que permite trabajar en conjunto así como por claves de la participación. Para el presente análisis hemos realizado una selección sintética de los ítems que miden la participación puesto que se trata de una herramienta extensa.

Ámbitos/claves e ítems que se analizan en el Panel

Clave 1: Espacios de participación

En la siguiente clave de la participación se recogieron los principales espacios y prácticas dedicadas al desarrollo de la participación. Dichos espacios de participación son: Órganos Cooperativos en los que se analiza el número de personas que asisten por ejemplo a las Asambleas ordinarias); los Grupos de Reflexión (espacios donde se reflexiona sobre temas de interés a nivel estratégico para la entidad); Comisiones en las que desarrollar áreas para el desarrollo de la entidad; los Equipos de Gestión dan respuesta a un modelo de gestión más horizontal; los Equipos de proyectos; los equipos de contraste técnico; para finalizar, Reuniones de Difusión y Comunicación se trata espacios para dar a conocer todas aquellas propuestas generadas dentro de la organización.

Clave 2: Información y Comunicación

En este apartado se tienen en cuenta indicadores que medirán los principales canales a través de los cuales se trasmite la información tanto dentro como fuera de la entidad. También se tuvieron en cuenta indicadores que muestran la percepción que las personas tienen sobre la cantidad y la calidad de la información en la entidad.

Se dividen en: Formas de trasmitir la información interna (indicadores como : si existe un acceso universal para todas aquellas personas que componen la entidad, la percepción de exceso o saturación de información…etc.); Formas de transmitir la información externa (Indicadores como la participación en foros externos a la entidad); Formas novedosas de transmitir la información (indicadores de la incorporación de dichos formatos); y los Medios de difusión de la información hacia la sociedad (Como son el Plan de Gestión y el plan de Igualdad)

Clave 3: Proyecto Compartido

Una organización con una dimensión cada vez mayor y que cuenta con más de 500 personas trabajadoras se sitúa en la necesidad poseer un proyecto que integre a todas las personas en la entidad. Este proyecto compartido será necesario difundirlo y lograr que las personas participen en él. En este apartado los temas a tener en cuenta son: propiciar que se comparta el proyecto compartido (indicador: número de personas que participan en la elaboración del las líneas estratégicas; el trabajo, los proyectos o las acciones se han elaborado conjuntamente…); Comisión de acogimiento (número de personas que participan en las sesiones de acogimiento); Figuras de referencia

para comunicar el proyecto (las compañeras tienen un papel clave en la comunicación de dicho proyecto); toma de decisiones (El trabajo, los proyectos o las acciones se han elaborado conjuntamente); y Percepción desde los Equipos de trabajo (las personas de la entidad se sienten parte del proyecto compartido).

Clave 4: Formación

En esta organización se ha desarrollado un sistema para gestionar la formación de manera que se promueve la participación y sobre todo las aportaciones de las personas. Se distingue tres tipos de formaciones: La formación estratégica (aquella que se adapta a las necesidades de formación según las líneas estratégicas de la empresa); la formación técnica (responde a las necesidades técnicas de los puestos de trabajo); y finalmente, la formación que proponen las personas de la entidad. Las dos primeras clases de formación son formaciones que se impartirán y la formación de los trabajadores se gestiona de manera que mediante un sistema de votación se eligen las formaciones que más interesen a los trabajadores.

Los indicadores que se han utilizado para medir la formación en la empresa serán: composición de la comisión de formación (personas trabajadoras, coordinadoras, responsables de equipos…); procedimiento participativo para la elaboración del Plan de Formación (Número de propuestas de formación, número de personas que imparten una formación…); Contenidos –realizar un análisis sobre los contenidos para identificar si las personas están satisfechas con los contenidos que se imparten, su utilidad y su percepción al respecto; tipo de formación (número de personas que participan en cada tipo de formación); y la evaluación de la formación.

Clave 5: Trabajo en Equipo

Esta clave es fundamental para favorecer que las personas participen en la organización. Si dentro de los equipos de trabajo se dan buenas relaciones colaborativas, las personas se sentirán participes y los resultados serán más satisfactorios tanto para las personas como para la entidad.

Al igual que en los apartados anteriores, se ha organizado la información por temáticas que mostramos a continuación: i. Toma de decisiones en el trabajo en equipo (indicadores como la toma de decisiones en la labor del equipo de trabajo; ii. Carácter de las reuniones del trabajo en equipo (indicadores: son reuniones de tipo informativo o reuniones en los que se toman decisiones).

Clave 6: Liderazgo

Como premisa que existen varias clases de liderazgos que delegarán en mayor o menor medida la toma de decisiones en las personas trabajadoras y de esta forma haciéndolas más participes. La temáticas trabajadas en esta clave son: Liderazgo de las mujeres o femenino (Se promueven acciones para favorecer los liderazgos femeninos); Barreras para acceder a un puesto de responsabilidad (Existencia de barreras para acceder a puestos de responsabilidad).

Clave 7: Innovación

El caso de la organización que hemos analizado es la seña de una organización que apuesta por estar abierta a los cambios y receptiva con las necesidades que puedan surgir, ello lo refleja su apuesta por la innovación. Las temáticas que trabajamos en lo que se refieren a la innovación fueron: i. Espacios de participación (Percepción de que la entidad apueste por un modelo horizontal que fomenta la participación resulta innovador…); ii. Canales de información (uso de las redes sociales y las de las tecnologías de la información y comunicación para dar a conocer la actividad de la entidad y posibilitar la participación de todas las personas interesadas); iii. Posibilidad de participar en procesos innovadores; iv. Trabajo virtual.

Clave 8: Condicionantes de la participación

Los condicionantes de la participación determinan cómo será la participación en la entidad. Se seleccionaron en este caso cuatro indicadores: i) la ubicación territorial del servicio (Dependiendo de donde se encuentre, las personas dedicarán más o menos tiempo y esfuerzo para dicha participación); ii)el Cliente institucional (en el caso de esta entidad que trabaja para ayuntamientos considerados por ellos como clientes, estos determinarán las facilidades que se les otorgan a las personas trabajadoras para asistir y participar en determinados espacios fuera de su lugar de trabajo); iii) los horarios de las personas (el tipo de horario –mañana, tarde o noche…-, así como la flexibilidad condicionarán la asistencia de las personas a los espacios y llamamientos a la participación); iv) Conciliación Laboral y familiar.

3.3 Memorias de Sostenibilidad

Ficha 3. G4 de Global Reporting Initiative (GRI)

Tabla 5. G4 de Global Reporting Initiative

Definición	**Es una institución independiente que ha creado el primer estándar mundial para identificar los rasgos distintivos para elaborar memorias de sostenibilidad en organizaciones que deseen evaluar su desempeño económico, medioambiental y social. La guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI se crea con el fin de acordar a nivel internacional los contenidos y los sistemas de medida de manera que favorece la accesibilidad y comparabilidad de la información.**		
Ámbitos o Categorías	**Economía** **Medioambiente** **Desempeño social**		
Ítems o aspectos	1. Desempeño Económico 2. Presencia en el mercado 3. Consecuencias económicas indirectas 4. Prácticas de adquisición		**Economía**
	5. Materiales 6. Energía 7. Agua 8. Biodiversidad 9. Vertidos y residuos 10. Cumplimiento ambiental 11. Evaluación ambiental de proveedores		**Medioambiente**
	12. Empleo 13. Relaciones laborales 14. Seguridad y Salud laboral 15. Formación y Educación 16. Diversidad e Igualdad 17. No discriminación	**Prácticas laborales y trabajo digno**	
	18. Libertad sindical y la negociación colectiva 19. Trabajo infantil 20. Trabajo forzoso/obligatorio	**Derechos humanos**	
	21. Prácticas de seguridad 22. Derechos de los pueblos indígenas 23. Evaluación de Derechos humanos 24. Comunidades locales 25. Evaluación social de proveedores	**Sociedad**	**Desempeño social**
	26. Salud y Seguridad de los clientes 27. Etiquetado de los productos y servicios 28. Comunicaciones de mercadotecnia 29. Privacidad de los clientes 30. Cumplimiento regulatorio	**Responsabilidad sobre productos**	

Traducción y elaboración propia a partir del GRI[14]

Definición del Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative es una organización que trabaja a nivel internacional con empresas y Gobiernos. El Global Reporting Initiative ha creado una Guía que ayuda a las organizaciones a marcar objetivos, además de medir el desempeño de la organización y ayuda a gestionar los cambios con el fin de de que sus actuaciones sean más sostenibles. Se crea con el fin de acordar a nivel internacional los contenidos y los sistemas de medida, favoreciendo la accesibilidad y comparabilidad de la información.

Esta Guía se ha ido perfeccionando, de forma que la última versión de la Guía (llamada G4) surge como la versión más actualizada en la que han colaborado distintos grupos de interés de todo el mundo –representantes del ámbito empresarial, sindicatos, sociedad civil, mercados financieros, auditores, especialistas, reguladores y órganos gubernamentales de diversos países-.

La Guía está dirigida a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, ubicación o de su sector de actividad. Además ha logrado que a través de la estandarización de sus indicadores se logre una comparabilidad entre informes de sostenibilidad.

Otorga a aquellas organizaciones que deseen, una herramienta para elaborar memorias de sostenibilidad y evaluar su desempeño económico, medioambiental y social[15]. El informe de sostenibilidad presenta los valores y el modelo de gobierno de la organización, del mismo modo que muestra el vínculo entre la estrategia de la organización y (en teoría) el compromiso con una economía global sostenible. De manera que les permite fijar metas y gestionar el cambio.

Este útil posibilita a las organizaciones realizar **dos tipos de informes**: uno con información más general y otro más detallado. El primer paso en la elaboración de la memoria de sostenibilidad es establecer los elementos materiales *"Aspectos materiales son aquellos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos que tienen un peso superlativo en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés."*. Seguido se han de seguir los

[14] https://www.globalreporting.org/

siguientes puntos para su elaboración: 1. Obtener una visión de conjunto; 2. Elegir entre las opciones de informe básico o exhaustivo; 3. Preparar la exposición de los contenidos básico generales; 4. Preparar la exposición de los contenidos básicos específicos; 5. Elaborar la memoria de sostenibilidad (exponiendo la información que se ha preparado, presentando dicho informe en formato electrónico, online o en papel para que los usuarios puedan consultar la información del periodo analizado).

Toda la información que recogemos en la ficha se ha extraído de los informes para la elaboración de memorias de sostenibilidad del organismo.[16]

Ámbitos/Categorías e ítems que utiliza el Global Reporting Initiative (GRI)

Para la elaboración de esta ficha hemos tenido en cuenta la esquematización de los contenidos de la Guía, de forma que podemos profundizar en aquellos aspectos en los que proponer evaluar el G4.

La evaluación se estructura en el análisis de tres categorías: 1.Economía, 2. Medioambiente y 3. Desempeño social. La categoría Desempeño social a su vez se organiza en cuatro sub-categorías: a. Prácticas laborales y trabajo digno; b. Derechos humanos; 3c. Sociedad; y 4d.Responsabilidad sobre productos.

1. *Categoría Economía*

a. Desempeño Económico: se trata de que la organización indique el valor económico generado y distribuido; señalar los riesgos y oportunidades a raíz del cambio climático que puedan tener una consecuencia en sus operaciones, los ingresos que obtengan o los gastos que puedan generarse; la cobertura de las obligaciones de la organización que puedan derivarse del plan de prestaciones que tengan; igualmente tendrán que indicar en el informe si reciben ayudas económicas otorgadas por organismos del gobierno durante el periodo objeto de la memoria (Subvenciones, desgravaciones…etc.).

b. Presencia en el mercado: señalarán en la memoria la relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas; así como, el porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas

[16] www.globalreporting.org

(definiendo términos previamente como altos directivos, local y lugares con operaciones significativas).

c. Consecuencias económicas indirectas: recogerán en el informe cuestiones como el desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios, además de informar sobre los impactos económicos indirectos significativos y el alcance de los mismos.

d. Prácticas de adquisición: se trata de indicar el porcentaje de gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales (previa definición de los términos: local, lugares con operaciones significativas y proveedores locales).

2. *Categoría Medioambiente*

Esta categoría denominada dimensión ambiental se refiere a los impactos que produce una organización en los sistemas naturales vivos e inertes y *entre ellos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua.*

Esta categoría cubre los impactos relacionados con aquellos que denomina insumos que son por ejemplo el agua o la energía, y también con las emisiones, efluentes y desechos. Incluirá igualmente aspectos como la biodiversidad, el transporte y la repercusión de los productos y servicios, así como la conformidad y el gasto en material ambiental.

En vista de la extensión de los aspectos trabajados por el GRI, enunciaremos todos los aspectos que corresponden a la categoría de medioambiente y se realizará algún comentario sobre ellos de manera general con la intención de no extender la ficha de esta herramienta. Los aspectos que trabaja la categoría medioambiente son:

a. Materiales (por peso y volumen y porcentaje de materiales utilizados que son materiales reciclados);

b. Energía (consumo interno y externo, la intensidad energética, la reducción del consumo energético y las reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios);

c. Agua (captación total de agua según la fuente, las fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua, porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada);

d. Biodiversidad (instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad,…);

e. Emisiones ("incluye Indicadores sobre la emisión de gases de efecto invernadero – GEI-, las sustancias que agotan el ozono, NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas);

f. Efluentes y residuos (se indicará el vertido total de aguas, según su calidad y destino, el peso total de los residuos, según el tipo y método de tratamiento, el número y volumen totales de los derrames significativos…);

g. Productos y servicios (grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios y porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categorías de productos);

h. Cumplimiento regulatorio (indicando el valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental);

i. Transporte (Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal);

j. General (desglose de los gastos y las inversiones ambientales);

k. Evaluación ambiental de los proveedores (porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales, impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto);

l. Mecanismos de reclamación en materia ambiental (impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal).

3. Categoría Desempeño Social

La tercera categoría se denomina Desempeño social. Esta dimensión de la sostenibilidad incide en la repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que se desenvuelve. Consta de cuatro sub-categorías y está basada en un listado de normas reconocidas a escala internacional y en otras referencias internacionales. En este apartado haremos mención a las sub-categorías, a los aspectos que se analizan y algunos de los indicadores que se analizan:

3.1. Prácticas laborales y trabajo digno: a. Empleo; b. Relaciones entre los trabajadores y la dirección; c. Salud y seguridad en el trabajo; d. Capacitación y educación; e. Diversidad e igualdad de oportunidades; f. Igualdad de retribución entre mujeres y hombres; g. Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores; h. Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales.

3.2. Derechos humanos: abarcará la información de la aplicación de los procesos, los casos de violación de los derechos humanos y los cambios en la capacidad de los grupos de interés para disfrutar y ejercer sus derechos humanos. Esta sub-categoría se organiza en los siguientes aspectos e indicadores: a. Inversión; b. No discriminación; c. Libertad de asociación y negociación colectiva; d. Trabajo infantil; e. Trabajo forzoso, Medidas de seguridad; f. Derechos de la población indígena; g. Evaluación; h. Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos; i. Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos).

3.3. Sociedad: esta sub-categoría aborda la repercusión que la organización tiene en la sociedad en la que se emplaza y en las comunidades locales. Los aspectos que analiza la sub-categoría son: a. Comunidades locales; b. Lucha contra la corrupción; c. Política pública; d. Prácticas de competencia desleal; d. Cumplimiento regulatorio; e. Evaluación de la repercusión social de los proveedores; f. Mecanismos de reclamación por impacto social.

3.4. Responsabilidad sobre productos: *a.* Salud y Seguridad de los clientes (porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras,…); b. Etiquetado de los productos y servicios (resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes,…); c. Comunicaciones de mercadotecnia (venta de productos prohibidos o en litigio,…); d. Privacidad de los clientes (número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes,…); e. Cumplimiento regulatorio (costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios).

Ficha 4. Norma SGE 21 de FORÉTICA

Tabla 6. Norma SGE 21 de Forética

Definición	**Es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Es propietaria de la norma SGE 21 (sistema de gestión de la responsabilidad social). Esta norma permite a las empresas, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.[17]**	
Ámbitos o Áreas de gestión	**Alta Dirección**	
	Clientes	
	Proveedores	
	Personas que integran la organización	
	Entorno Social	
	Inversores	
	Competencia	
	Administraciones públicas	
Ítems o Indicadores	1. Política de Responsabilidad Social 2. Código de Conducta 3. Comité de Responsabilidad Social 4. Responsable de Gestión Ética / Responsabilidad Social 5. Gestión de riesgos 6. Plan de responsabilidad social 7. Relación y diálogo con los Grupos de interés 8. Política anticorrupción 9. Auditoría interna 10. Revisión por la Dirección y mejora continua 11. Divulgación de información no financiera	**Gobierno de la organización**
	12. Derechos Humanos 13. Igualdad de oportunidades y no discriminación 14. Gestión de la diversidad e inclusión 15. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral 16. Diseño y estructura de la organización 17. Seguimiento del clima laboral 18. Salud y bienestar en el trabajo 19. Formación y fomento de la empleabilidad 20. Reestructuración responsable	**Personas que integran la organización**
	21. Innovación responsable 22. Calidad y excelencia 23. Información responsable de productos y servicios 24. Acceso a productos y servicios. 25. Publicidad y marketing responsable 26. Consumo responsable	**Clientes**
	27. Compras responsables 28. Sistema de evaluación 29. Homologación de proveedores 30. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora	**Proveedores y cadena de suministro**
	31. Medición y evaluación del impacto social 32. Inversión en la comunidad	**Entorno Social e impacto en la comunidad**
	33. Identificación de actividades e impactos ambientales	**Entorno ambiental**

[17] http://www.foretica.org/tematicas/sge-21/

34. Programa de gestión ambiental 35. Plan de riesgos ambientales 36. Estrategia frente al cambio climático	
37. Buen gobierno y propiedad y gestión 38. Transparencia de la información	**Inversores**
39. Competencia leal 40. Cooperación y alianzas	**Competencia**
41. Cumplimiento de la legislación y normativa 42. Fiscalidad responsable 43. Colaboración con las Administraciones	**Administraciones públicas**

Fuente: Elaboración propia a partir de Forética[18]

Definición de la Norma SGE 21

La Norma SGE 21 es una herramienta de gestión que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable. Ha sido creada por la organización Forética que es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social en España y Latinoamérica.

Esta norma establece unos requisitos de gestión ética y socialmente responsable respecto a los grupos de interés. Se organiza en nueve áreas de gestión, 43 requisitos y 160 ítems o puntos de control. Con el objetivo de fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones.

Recientemente ha sido actualizada y la nueva versión entra en vigor en octubre de 2017. De forma que ha incorporado el enfoque de la responsabilidad social y de la sostenibilidad adecuándose a: las Líneas Directrices de la OCDE para empresa Multinacionales; Los derechos humanos de las Naciones Unidas; Principios Rectores sobre las empresas; la Guía ISO 26.000; además se actualiza según los criterios del GRI, de Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y de FTSE4Good índice de medición de la RSC en empresas.

Ámbitos o Áreas de gestión que analiza la norma SGE 21

La norma se compone de nueve áreas de gestión que recogen los requisitos en los que se basará para la implantación como la auditoría de la organización a evaluar.

[18] www.foretica.org

1. Gobierno de la organización

Para evaluar el gobierno de la organización se estudian las siguientes cuestiones: i. Definir y mantener una Política de Responsabilidad Social teniendo en cuenta aspectos sociales, ambientales, éticos y de buen gobierno; ii. Elaborar un Código de Conducta específico y coherente con sus valores, además de definir los mecanismos para revisión, actualización y cumplimiento del código; iii. Establecer un Comité de Responsabilidad Social de carácter consultivo; iv. Nombrar a un Responsable de Gestión Ética /Responsabilidad Social que asegure poseer lo conocimientos necesarios en materia de gestión de los aspectos ASG[19] y que conozca los impactos de los mismos; v. Gestión de riesgos: la organización deberá identificar, analizar y categorizar los principales riesgos ASG; vi. Elaborar un Plan de responsabilidad social con objetivos de la ASG; vii. Relación y diálogo con los Grupos de interés: analizar los impactos positivos y negativos de su actividad en relación con estos grupos; viii. Política anticorrupción: erradicando prácticas como el soborno o extorsión entre otras; ix. Organizar Auditorías internas del sistema de gestión ética y socialmente responsable produciendo un documento detallando los aspectos de la norma; x. Revisión por la Dirección y mejora continua al menos una vez por año para asegurar la eficiencia; y xi. Divulgación de información no financiera garantizando que la información sea pública.

2. Personas que integran la organización

Esta norma en el criterio “Personas que integran la organización” se concreta en nueve recomendaciones: i. La organización deberá respecta los Derechos Humanos (asumir un compromiso público, poseer un procedimiento de cómo aborda su impacto sobre los derechos humanos en todas sus operaciones y actividades); ii. Igualdad de oportunidades y no discriminación (garantizar mediante unas políticas y procedimientos este principio); iii. Gestión de la diversidad e inclusión; iv. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral; v. Diseño y estructura de la organización; vi. Seguimiento del clima laboral; vii. Salud y bienestar en el trabajo; viii. Formación y fomento de la empleabilidad; ix. Reestructuración responsable (en su caso teniendo en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso).

3. Clientes

Este criterio recoge seis recomendaciones: i. Innovación responsable (proporcionar servicios responsables atendiendo a criterios ASG); ii. Calidad y excelencia; iii. Información responsable de productos y servicios (presentar clara de

[19] Los riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG)

sus productos y servicios en las comunicaciones con sus clientes); iv. Acceso a productos y servicios (previo análisis de sus clientes para así detectar los elementos de dificultad de acceso a su producto o servicios); v. Publicidad y marketing responsable (establecer sus principios para la posterior promoción de productos y servicios); vi. Consumo responsable (desarrollar acciones de sensibilización con los clientes acerca de sus productos).

4. Proveedores y cadena de suministro

Cuatro recomendaciones en los que atañe a los proveedores y cadena de suministro: i. Compras responsables (para lo que es necesario definir los criterios de compra responsable en función de los aspectos de ASG); ii. Sistema de evaluación de sus proveedores en función de la relevancia; iii. Homologación de proveedores aplicando criterios de compras responsables; iv. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora.

5. Entorno social e impacto en la comunidad

Son dos recomendaciones en el caso del "Entorno social e impacto en la comunidad: i. Medición y evaluación del impacto social (la organización deberá contar con que sus procesos de negocio, proyectos y actividades tienen una repercusión por lo que tendrá que desarrollar planes de acción.; ii. Inversión en la comunidad (involucrándose en acciones sociales y solidarias)

6. Entorno ambiental

Se deberán tener en cuenta cuatro recomendaciones: i. Identificación de actividades e impactos ambientales (al igual que los impactos sociales tener en cuenta el impacto que la organización tiene en el medio ambiente según su cadena de suministro tendrá que gestionarlos y minimizar dichos impactos); ii. Programa de gestión ambiental (operativo y específico); iii. Plan de riesgos ambientales (que le permita evaluar, prevenir y gestionar las emergencias ambientales, incidentes y accidentes potenciales asociados a su actividad); iv. Estrategia frente al cambio climático (para poner en marcha acciones concretas de reducciones de emisiones GEI[20].

7. Inversores

[20] Son las emisiones denominadas Gases de Efecto Invernadero (GEI) que provienen de las actividades o procesos habituales del ser humano.

Dos cuestiones se tendrán en cuenta: i. Buen gobierno, propiedad y gestión (siguiendo los principios de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible para sus inversores); ii. Transparencia de la información (haciendo públicas sus cuentas).

8. Competencia

El criterio competencia estable los criterios de actuación hacia sus competidores: i. Competencia leal (respetando los derechos de propiedad de sus competidores, no utilizando acciones indebidas entre otras); ii. Cooperación y alianzas (fomentando la incorporación de foros de interés común).

9. Administraciones públicas

Finalmente la norma recomienda que en lo que se refiere a las Administraciones Públicas: i. que Cumpla con la legislación y normativa (garantizando el seguimiento y control de los requisitos); ii. Fiscalidad responsable (haciendo público el desglose de los impuestos pagados y estableciendo la relación entre el volumen de actividad en el país en el que se encuentra; iii. Colaboración y alianzas público-privadas (manteniendo los canales de comunicación con las administraciones).

3.4 Auditorías Sociales

Ficha 5. Balance/Auditoría Social de la Red de Economía Alternativa y Solidaria REAS

Tabla 7. Balance/Auditoría Social de REAS

Definición	**La auditoría social es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios. La información obtenida de las entidades encuestadas aporta información numérica referente a una treintena de cuestiones (relativas a la dimensión de la organización, su funcionamiento, su compromiso y responsabilidad laboral, la democracia interna y participación dentro de la organización, etc.), con las que poder calcular un total de 19 indicadores de medición y de seguimiento del nivel de cumplimiento de los 6 principios inspiradores de la ESS.**
Ámbitos o claves	**Equidad**
	Trabajo
	Sostenibilidad ambiental
	Cooperación

	Sin fines lucrativos	
	Compromiso con el entorno	
Ítems o Indicadores	1. % de puestos de trabajo ocupados por mujeres 2. % de mujeres que toman parte en la toma de decisiones de la entidad 3. Proporción entre el salario más alto y más bajo de la entidad 4. Son públicos los salarios y otras remuneraciones dentro de la entidad 5. % de personas que participan en la elaboración de la planificación estratégica y presupuesto 6. % de personas que participan en la aprobación de la planificación estratégica y presupuesto	**Equidad**
	7. % de contratos indefinidos 8. Se aplican medidas para fomentar la formación de las personas trabajadoras 9. Existencia de medidas de apoyo para conciliar el trabajo con responsabilidades de cuidados a otras personas, con auto-cuidados y/o con compromisos activistas	**Trabajo**
	10. Se dispone de medidas de mejora en la gestión medioambiental: ahorro de agua, productos ecológicos/comercio justo, eficiencia energética, reciclaje, producción limpia… 11. Emisiones de CO2	**Sostenibilidad ambiental**
	12. La entidad inter-coopera con otras que proporcionan los mismos productos o servicios 13. % de gasto en compras de bienes y servicios a entidades no lucrativas (no pertenecientes al Mercado Social o a REAS 14. % de gasto en compras de bienes y servicios a entidades del Mercado Social y/o REAS	**Cooperación**
	15. % de ingresos "vía subvenciones" públicas respecto al total de ingresos 16. % de ingresos vía facturación por venta de bienes o prestación de servicios 17. % de gasto en redes y/o asociaciones u otras iniciativas para la construcción de bienes comunes 18. Es socia o cliente de entidades de finanzas éticas y solidarias	**Sin fines lucrativos**
	19. Nº de Redes e iniciativas de transformación social estables en las que participa la entidad de manera activa	**Compromiso con el entorno**

Elaboración propia a partir de REAS Balance social[21]

Definición de la herramienta

REAS es una Red de Redes de ECONOMIA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA, creada formalmente en el año 2000 y que aglutina a más de quinientas entidades, las cuáles se agrupan en redes territoriales y sectoriales. La auditoría social es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad.

[21] http://www.economiasolidaria.org

Esta metodología tiene como objetivo servir de herramienta de caracterización de las organizaciones de Economía Solidaria, medir su impacto social en función de sus objetivos y de los medios utilizados para conseguirlos y servir como proceso de aprendizaje que puede ser integrado en el ciclo normal de la planificación, seguimiento y evaluación de las entidades. Un punto de partida para el avance en el compromiso, la identidad y la comunicación; internamente desde el compromiso con los agentes que participan y externamente con las entidades de objetivos similares y con la sociedad en su conjunto.

La información obtenida de las entidades encuestadas en cada red territorial /sectorial, aporta información numérica referente a una treintena de cuestiones (relativas a la dimensión de la organización, su funcionamiento, su compromiso y responsabilidad laboral, la democracia interna y participación dentro de la organización, etc.), con las que poder calcular un total de 19 indicadores de medición y de seguimiento del nivel de cumplimiento de los 6 principios inspiradores de la ESS, descritos en la Carta de la Economía Solidaria.

Ámbitos de la participación e ítems que se analizan

Como ya hemos mencionado, para ver si una entidad cumple o no, o en qué grado, cada principio de la economía alternativa y solidaria, se utilizan varios indicadores, los cuáles a su vez pueden ser explicados mediante diferentes variables/ítems. A continuación veremos qué tipo de indicadores se utiliza en cada ámbito, prestando especial atención al ámbito donde se recoge la participación.

Ámbito 1. Principio de Equidad

Bajo este principio se analizan tres aspectos fundamentales: la igualdad de oportunidades, la trasparencia informativa y la participación. En cuanto a la igualdad de oportunidades, se recogen los ítems relacionados con el acceso de las mujeres al trabajo y su participación en las tomas de decisiones y la proporción entre el salario más alto y más bajo de la entidad. En cuanto a la transparencia de la entidad, se recoge si las remuneraciones son públicas dentro de la entidad.

Por último, en cuanto a la participación de las personas trabajadoras, incluye dos ítems cuantitativos, con los que se recoge el porcentaje de personas que participan en la elaboración de la planificación estratégica y presupuesto por una

parte, y el porcentaje de personas que participan en la aprobación de ambos documentos.

Además de las cuantitativas, recoge también otras variables cualitativas que tienen que ver con la participación, como es la percepción que las personas trabajadoras tienen sobre: si se facilita la participación de todas las personas, si se facilita la participación en decisiones importantes, si es fácil la relación con las personas que dirigen la empresa/entidad, si se puede comentar fácilmente las aportaciones, quejas o sugerencias y si las quejas, aportaciones o sugerencias se responden rápidamente.

Ámbito 2. Principio de Trabajo

Según REAS, “el poder desempeñar una actividad laboral resulta esencial en el desarrollo de la autonomía, de la libertad y de las capacidades de las personas, siendo de gran relevancia el valor social de todo puesto de trabajo” y para ello se recogen indicadores, por una parte, relativos a los empleos generados y las condiciones laborales (midiendo el porcentaje de contratos indefinidos y los creados), por otra parte, otros relativos al desarrollo personal, teniendo en cuenta si se aplican medidas para la formación de las personas trabajadoras así como para la conciliación familiar-social-laboral.

Ámbito 3. Principio de Sostenibilidad ambiental

En este ámbito se recoge el impacto de la actividad de la entidad y la actuación en gestión medioambiental que la misma hace, mediante ítems que recogen, por ejemplo las emisiones CO2 en el proceso de la actividad económica (se mide el consumo eléctrico, de gas natural.

Ámbito 4. Principio de Cooperación

En cuanto al Principio de Cooperación se tiene en cuenta la comunicación y cooperación en el ámbito externo de la entidad, valorando si la entidad inter-coopera con otras que proporcionan los mismos productos o servicios, por ejemplo, y si el gasto en compras de bienes y servicios se hace en entidades no lucrativas.

Ámbito 5. Principio de Sin fines lucrativos

En este ámbito se recogen dos tipos de indicadores. Por una parte, se tiene en cuenta la estructura de ingresos y de gastos para medir la autonomía y sostenibilidad financiera (por ejemplo, haciendo referencia al porcentaje de los ingresos "vía subvenciones" públicas respecto al total de los ingresos). Por la otra, otras variables hacen referencia a la reinversión y redistribución de los beneficios obtenidos.

Ámbito 6. Principio de Compromiso con el entorno

Por último, contabilizando el número de Redes e iniciativas de transformación social estables en las que participa la entidad de manera activa se quiere recoger la "calidad de la acción social" de cada entidad, ya que entienden que la implicación de las entidades que están integradas en la economía social y solidaria con el entorno es elevado.

Ficha 6. Balance Social de la Xarxa d'Economia Solidària

Tabla 8. Balance Social de la XES

Definición	**La Xarxa d'Economia Solidària (XES) creó en 2008 el Balance Social con el fin de dar visibilidad a las buenas prácticas que las entidades de economía social y solidaria realizan y el valor que generan para la sociedad. Se realiza mediante internet y, aunque no es una herramienta específica para medir la participación de las personas trabajadoras en una empresa, se incluyen ítems y preguntas relacionadas con la misma, al entender que la participación es positiva y enriquecedora para la empresa.**	
Ámbitos o claves	**Datos generales** **Economía** **Democracia** **Igualdad** **Medio ambiente** **Compromiso social** **Calidad laboral** **Calidad profesional**	
Ítems o Indicadores	1. Miembros de la organización 2. Centros de trabajo	**Datos generales**
	3. Horas trabajadas 4. Información económica 5. Información comercial	**Economía**
	6. Participación 7. Transparencia 8. Rotación de cargos	**Democracia**
	9. Riesgo de exclusión social	**Igualdad**

10. Cargos de responsabilidad 11. Igualdad de sueldos	
12. Política ambiental 13. Consumo de energía y agua (en oficinas) 14. Consumo de papel (en oficinas) 15. Prevención y recogida selectiva de residuos 16. Otros consumos (productos con garantía de origen sostenible)	**Medio ambiente**
17. Participación en redes y movimientos sociales 18. Aportaciones económicas solidarias 19. Mercado social 20. Política lingüística 21. Aportación al bien común	**Compromiso social**
22. Seguridad Social 23. Prevención de riesgos laborales 24. Salud laboral 25. Estabilidad laboral 26. Creación de empleo 27. Regulación de prestaciones de trabajo 28. Formación y desarrollo personal	**Calidad laboral**
29. Seguimiento contable 30. Sistemas de certificación	**Calidad profesional**

Fuente: Elaboración propia a partir de XES balance social[22]

Definición del Balance Social de XÈS

La Xarxa d'Economia Solidària (XES) es una red de organizaciones sociales y empresas de la economía social y solidaria de Cataluña. En 2008 creó el Balance Social con el fin de dar visibilidad a las buenas prácticas que este tipo de entidades realizan y el valor que generan para la sociedad. Cada empresa del sector elabora su balance social, por lo que se mide el valor de cada una de ellas, pero también, gracias a la agregación de todos, se obtiene el "Balance Social de la economía solidaria".

La XES tiene la convicción de que el sector de la economía solidaria procura ofrecer a la sociedad bienes y servicios útiles, se organizan de manera democrática y participativa, procuran ser respetuosas con el medio y operan desde la honestidad y el compromiso. Por ello, el Balance Social se crea como "un documento donde describir y medir las aportaciones sociales, laborales, profesionales y ecológicas, efectuadas por una organización a lo largo de un periodo", que suele ser anual.

La herramienta tiene las siguientes características:

[22] http://xes.cat/comissions/balanc-social/

- Operativo: Facilita el cálculo del valor social generado por una entidad con actividad.
- Sencillo: Lo puede cumplimentar los mismos miembros de la organización.
- Abierto: Se podrán incorporar nuevos ámbitos e indicadores.
- Participativo: En su realización participan todos los miembros de la organización.
- Periódico: Creado para hacerlo cada año y ver la realidad de la organización.
- Universal: Dirigido a todas las organizaciones con actividad económica.

La herramienta se rellena mediante una plataforma de internet. En ella, cualquier empresa u organización que quiera realizar su Balance Social puede inscribirse y responder a las preguntas/ítems que se solicitan. Al lado de la respuesta que hay que cumplimentar, se ofrece una breve explicación de lo que se quiere recoger, por si hubiera alguna duda. Además, la XES organiza jornadas en las que las entidades interesadas en realizar el Balance Social pueden acercarse para solventar las dudas que pudieran tener y/o recibir formación en cumplir la misma.

A su vez, la XES distingue dos tipos de Balance Social (se pueden hacer ambas). La primera, el “Balance Social Básico” que sería necesario cumplimentar para formar parte de la Xarxa d’Economia Social y la segunda, el propio “Balance Social”, en el que se “dibuja” la línea de la XES hacia la “excelencia en economía social y solidaria”.

La segunda herramienta parte de la primera y además de recoger todas las variables de la herramienta básica (todas cuantitativas), incluye también más aspectos, en la mayoría de los casos medidos por ítems cualitativos. Por ello, son preguntas para responder libremente, por lo que no se da una puntuación, si no que sirve para tener una idea más completa de la organización en concreto y de saber cuál sería su “hoja de ruta” hacia esa “excelencia” en la economía social y solidaria. Nos limitaremos, por tanto, a los ítems cuantitativos, centrándonos de manera más detenida en los que tengan que ver con la participación de las personas.

Ámbitos de la participación e ítems que se analizan

Como ya hemos adelantado, no es una herramienta específica para medir la participación de las personas trabajadoras en una empresa, pero se incluye un ítem, desarrollado por varias preguntas, sobre la misma, al entender que la participación es positiva y enriquecedora para la empresa y que debe ser una de las características de

las organizaciones de la economía social y solidaria. Dicho ítem sobre la participación se incluye explícitamente en el ámbito 3, sobre la democracia en las entidades.

En el siguiente apartado presentamos los ocho ámbitos contemplados en el Balance Social de la XES. Cada ámbito recoge varios ítems, los cuáles se desarrollan mediante una o varias preguntas, según el caso.

Ámbito 1. Datos generales

Se recoge información sobre las personas trabajadoras en la empresa. Se diferencia entre personas socias, personas trabajadoras socias, personas trabajadoras no socias, personas voluntarias, personas en formación/prácticas o en condición de becarias y por último, personas en inserción laboral. Se especifica el número de cada tipo de condición y se distingue entre mujeres y hombres. Por último, también se recoge cuántos centros de trabajo tiene la empresa.

Ámbito 2. Economía

En este apartado se incluyen datos sobre el valor de ciertas partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa e información comercial (número de proveedores y clientes), así como las horas remuneradas que las personas trabajadoras hacen a lo largo de un año (se especifica por sexo las horas trabajadas).

Ámbito 3. Democracia

Es en este apartado donde se incluye el ítem de “participación” de las personas trabajadoras de una organización. El ítem recoge las siguientes tres preguntas concretas:

- Número de personas que participaron en la elaboración del Plan de Gestión y presupuesto anual
- Número de personas que participaron en la aprobación del Plan de Gestión y presupuesto anual
- Número de personas que participaron en la asamblea anual ordinaria de la entidad del último ejercicio

Además de ello se incluyen los ítems sobre la transparencia y la rotación de cargos en las organizaciones. Éste último puede ser interesante, ya que pregunta

"cuántos cargos societarios/políticos han rotado en los últimos cuatro años", por lo que, de modo indirecto también sirve para evaluar la participación.

Ámbito 4. Igualdad

En el cuarto ámbito se recogen diferentes ítems relacionado con la igualdad en diferentes aspectos, como son los cargos de responsabilidad en la organización y en los sueldos (se pregunta por la escala salarial, tanto de hombres como de mujeres).

Ámbito 5. Medio ambiente

En el ámbito del medio ambiente se miden interesantes cuestiones relativas al día a día de las organizaciones y que tienen un impacto directo sobre los recursos del planeta. Así, se mide el consumo de energía, agua y papel en las oficinas (electricidad, agua, gas, gasoil para calefacción, combustible para vehículos), pero también se tiene en cuenta si se utilizan fuentes renovables (en caso de energía), productos reciclados (en caso de papelería, por ejemplo) o en su caso productos con garantía de "origen sostenible".

Además, se incluyen ítems sobre la recogida de residuos y de la existencia de un plan/sistema de gestión ambiental en la organización en cuestión.

Ámbito 6. Compromiso social

En el ámbito del compromiso social se incluyen ítems que permiten recoger información sobre las redes en que una organización participa, así como el contacto con otros agentes económicos integrados en el mercado social. También se cuantifican las aportaciones que hace a diferentes causas sociales, ya sea monetariamente o mediante el trabajo de las personas trabajadoras.

Ámbito 7. Calidad laboral

Se recogen ítems relacionados con la seguridad social (si se está al día con los pagos o no), la prevención de riesgos laborales (sistemas implantados, medidas activas para la promoción de la salud), estabilidad laboral y creación de empleo (número de despidos, jubilaciones y bajas voluntarias, número de contratos indefinidos y temporales…) y la formación y desarrollo personal (si existen medidas para la conciliación laboral-familiar).

Ámbito 8. Calidad profesional

En este último apartado se recoge información sobre el control contable en la organización y si hay implantado algún sistema formal de calidad, medioambiente, responsabilidad social...

Ficha 7. La norma SA 8000 de Responsabilidad Social Internacional (SAI)

Tabla 9. Norma SA 8000 del SAI

Definición	**La organización Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International –SAI-) creó la norma SA 8000 que tiene como fin promover mejores condiciones laborales para las personas en la empresa. Es una certificación voluntaria. Este certificado se fundamenta en la legislación nacional, en los instrumentos internacionales de derechos humanos y en los convenios de la OIT. Con esta herramienta las organizaciones pueden medir y mejorar su sistema de gestión.**	
Ámbitos	**Trabajo infantil**	
	Trabajo forzoso y obligatorio	
	Seguridad y salud	
	Derecho de sindicación y de negociación colectiva	
	Discriminación	
	Medidas disciplinarias	
	Horario de trabajo	
	Remuneración	
	Sistemas de gestión	
Ítems o requerimientos que las empresas deben cumplir	1. No practicar ni apoyar el trabajo infantil 2. Remediar los casos de niños que se encuentren trabajando 3. Los jóvenes trabajadores sólo podrán trabajar fuera de su horario escolar 4. No exponer a niños ni jóvenes trabajadores a situaciones peligrosas	**Trabajo infantil**
	5. No practicar ni apoyar el trabajo forzoso 6. No retener parte del salario, beneficios, … para forzar a que siga trabajando para la empresa 7. Tener derecho a salir del centro de trabajo cuando termine la jornada y libre de terminar la relación laboral 8. No practicar ni apoyar el tráfico de seres humanos	**Trabajo forzoso y obligatorio**
	9. Proveer un ambiente de trabajo seguro y saludable, minimizando las causas de peligros inherentes al ambiente de trabajo 10. Nombrar un representante de alta dirección responsable de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable 11. Ofrecer una formación efectiva sobre seguridad y salud 12. Establecer sistemas para detectar, evitar y responder a amenazas para la salud y seguridad 13. Proporcionar equipos de protección personal apropiados para sus empleados.	**Seguridad y salud**

14. Proceder a evaluar todos los riesgos para las nuevas madres y las madres gestantes. 15. Proporcionar acceso a servicios higiénicos limpios, agua potable e instalaciones higiénicas para alimentos. 16. Asegurar que cualquier instalación para dormitorios esté limpia 17. Tener derecho de mantenerse lejos de peligros inminentes serios, sin solicitar el permiso de la organización.	
18. Tener derecho a formar, afiliarse y organizar asociaciones sindicales y negociar con la empresa. 19. En caso de que este restringido el derecho de afiliación, permitir a los trabajadores elegir libremente a sus representantes 20. Garantizar que los representantes no sean sometidos a discriminación, acoso, intimidación o represalias.	**Derecho de sindicación y de negociación colectiva**
21. No debe practicar o apoyar la discriminación en la contratación, remuneración o acceso a la capacitación, promoción, despido o jubilación basada en cualquier condición de origen discriminatorio. 22. No interferir en el ejercicio de los derechos del personal. 23. No permitir comportamiento amenazador, abusivo, explotador o sexualmente coercitivo… 24. No someter a pruebas de embarazo o virginidad.	**Discriminación**
25. La empresa debe tratar a sus empleados con dignidad y respeto. No está permitido el trato severo o inhumano.	**Medidas disciplinarias**
26. Cumplir con las leyes aplicables y las normas del sector sobre horas de trabajo y días festivos. 27. Otorgar al menos un día libre después de un período de seis días laborados. 28. Las horas extraordinarias deber ser voluntarias. 29. La empresa puede solicitar horas extraordinarias en concordancia con un acuerdo previo de negociación colectiva	**Horario de trabajo**
30. Respetar el derecho a un salario mínimo y cumplir siempre con las normas legales… 31. Garantizar que no se realicen deducciones de los salarios por razones disciplinarias. 32. Detallar por escrito la composición de los salarios y beneficios de forma regular en cada periodo de pago. 33. Reembolsar las horas extraordinarias según las primas salariales de la legislación nacional. 34. No evitar cumplir con sus obligaciones referidas a la legislación laboral y de seguridad social.	**Remuneración**
35. Políticas, procedimientos y registros 36. Equipo de rendimiento social 37. Identificación y evaluación de los riesgos 38. Seguimiento 39. Participación y comunicación internas 40. Gestión y resolución de quejas 41. Verificación externa y participación de los grupos de interés 42. Acciones Correctivas y Preventivas 43. Capacitación y desarrollo de capacidades 44. Gestión de proveedores y contratistas	**Sistemas de gestión**

Fuente: Elaboración propia a partir de SAI[23]

Definición de la norma

Entre las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa nos encontramos con la norma SA 8000 que se encuadra dentro del ámbito de la normalización. En esta ficha realizamos un análisis descriptivo de dicha norma.

La organización Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International –SAI-) creó la norma SA 8000 que es una certificación voluntaria que tiene como fin promover mejores condiciones laborales para las personas en la empresa. Este certificado se fundamenta en la legislación nacional, en los instrumentos internacionales de derechos humanos y los convenios de la OIT. Con esta herramienta las organizaciones pueden medir y mejorar su sistema de gestión para mejorar su desempeño social.

La norma SA 8000 se centra sobre todo en aspectos relacionados con las condiciones de trabajo de la empresa, más concretamente con: seguridad e higiene en el trabajo, trabajo infantil y forzado, los derechos sindicales, los horarios de los trabajadores y las remuneraciones.

La última versión de la Norma SA 8000-2014 ofrece a las organizaciones tres posibilidades de evaluación: en primer lugar, una Autoevaluación Social completada por la organización que desea obtener una certificación SA 8000 (Fingerprint Autoevaluación Social)que proporciona a la organización una puntuación de referencia a la madurez de su sistema de gestión; en segundo lugar, Evaluación Independiente (Social Fingerprint) que será completada por un organismo independiente acreditado para la certificación para ayudar a las organización a identificar sus fortalezas y debilidades; finalmente, el Gráfico de calificación a través del cual las organizaciones puedes ver de manera visual el nivel de madurez de la organización en cada una de las diez categorías de que se encuentran dentro del apartada de sistema de gestión (los niveles de madurez se clasifican en una escala de 1 a 5 donde 5 representa la mayor puntuación. Estos resultados ayudarán a la empresa a identificar sus áreas de mejora.

Los requerimientos para las organizaciones son extrapolables a todo tipo de organización independientemente de su ubicación geográfica, su tamaño y su sector de actividad.

---

[23] http://www.empleo.gob.es/ficheros/rse/
En la elaboración de esta ficha se ha mantenido el lenguaje utilizado por la norma SA 8000.

Ámbitos de la Norma SA 8000

Esta norma trata de aportar a las organizaciones una serie de requisitos de responsabilidad social con el fin de mejorar su desempeño social. A continuación relatamos de manera breve cuáles son estos requisitos, desarrollando la forma en la cual la norma los clasifica y explicando cuales son los requerimientos/requisitos24 para que la organización pueda evaluar dicho desempeño:

1. *Trabajo infantil*

El trabajo infantil es definido por el SAI como "cualquier trabajo realizado por un niño menor de 15 años de edad a excepción de que la legislación local marque una edad superior con excepción de lo dispuesto en la Recomendación 146 de la OIT". La primera recomendación que hace la Norma SA 8000 a las empresas que quieran certificar que cumplen con fin promover mejores condiciones laborales se refiere al trabajo infantil.

Por lo que recomienda a las empresas según los criterios que mencionamos en la tabla arriba desglosada. Se trata de 4 recomendaciones en cuanto al trabajo infantil: 1. No apoyar ni practicar trabajo infantil; 2. En caso de que se llevase a cabo, remediar dichas situaciones; 3. Si se emplea a jóvenes trabajadores (entre 15 años y la mayoría de edad según la legislación de cada país) el trabajo se realizará fuera del horario escolar; 4. Las empresas no podrán exponer a niños ni jóvenes trabajadores a situaciones que puedan suponer un peligro para su salud, desarrollo físico y mental tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

2. *Trabajo forzoso y obligatorio*

En los que se refiere al trabajo forzoso y obligatorio el SAI lo define como *"Todo trabajo o servicio que una persona no ha ofrecido realizar voluntariamente y se le obliga a hacer bajo la amenaza de castigo o represalia (…).* En lo que se refiere a esta clave son cuatro los criterios que deberán cumplir las organizaciones son: La empresa no debe practicar ni apoyar el trabajo forzoso u obligatorio; tampoco debe retener parte del salario, beneficios, pertenencia…con el objetivo de forzar a que siga trabajando; igualmente el personal debe tener derecho a salir del centro de trabajo

[24] Nota: las definiciones de la Norma SA 8000 las podemos encontrar en el documento:http://www.empleo.gob.es/ficheros/rse/documentos/monitoreo/SA8000.pdf

después de completar su día de trabajo; y finalmente la empresa no deberá practicar ni apoyar el tráfico de seres humanos.

3. *Seguridad y salud*

La empresa deberá cumplir con nueve criterios en lo que se refiere a la seguridad y salud: 1.proveer de un ambiente de trabajo seguro y saludable; 2.nombrar un representante de alta dirección que se encargue de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable; 3. Ofrecer una formación efectiva en seguridad y salud; 4.establecer sistemas detectar, evitar o responder a posibles amenazas de salud y seguridad; 5. Proporcionar equipos de protección apropiados para el personal; 6. Evaluar los riesgos para madres y gestantes y tomar medidas para su seguridad y salud; 7. Proporcionar acceso a servicios higiénicos, limpios, agua potable, instalaciones higiénicas para almacenar alimentos; 8. Asegurar que cualquier instalación de dormitorios esté limpia y segura y cubra las necesidades básicas del personal.

4. *Derecho de sindicación y de negociación colectiva*

La empresa debe respetar el derecho de afiliación y de organización de asociaciones sindicales y además informar a su personal que poseen dicha libertad de afiliación a una organización de su elección. En los que casos en los que el derecho de sindicación y negociación colectiva esté restringido por la ley *"la empresa debe permitir a sus trabajadores elegir libremente a sus representantes".* También así debe garantizar que los representantes de los trabajadores no sean sometidos a discriminación, acoso, intimidación o represalia.

5. *Discriminación*

La empresa no debe practicar o apoyar la discriminación *"basada en la raza, origen social o nacional, casta, nacimiento, religión, discapacidad, género, orientación sexual, responsabilidad familiar, estado civil, afiliación a sindicatos, opiniones políticas…"* La empresa debe respetar el ejercicio de los derechos de su personal, igualmente no debe permitir ningún comportamiento amenazador, (…)"

6. *Medidas disciplinarias*

También es fundamental que la empresa trate a sus empleados con dignidad y respeto *"No debe practicar o tolerar el uso de castigos corporales, coerción mental o física o abusos verbales a los empleados. No está permitido el trato severo o inhumano".*

7. Horario de trabajo

En cuanto al horario de trabajo siete son los criterios que las empresas deberán cumplir como ya hemos reflejado en la tabla. Extendiendo nuestra explicación resaltaremos Estos criterios son de cumplimentación si desean obtener las certificación, sin embargo estos criterios no exceden las competencias de las leyes nacionales donde se ubiquen las organización. En el horario de trabajo se tendrá que: a. cumplir con las leyes aplicables y las normas del sector sobre horas de trabajo y días festivos, b. otorgar al personal un día de descanso al menos consecutivo al seis días laborados; las horas extraordinarias no deben exceder de 12 horas por semana, ni pueden ser solicitados de forma regular, c. sólo podrá solicitar horas extraordinarias en caso de necesidad de cobertura de una demanda de negocio y siendo parte del acuerdo de negociación colectiva.

8. Remuneración

En lo que se refiere a la remuneración la norma SA 8000 explicita *"la empresa debe respetar el derecho de un salario mínimo (…),por lo menos, con las normas legales o del sector y sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y ofrecer alguna capacidad de gasto discrecional*". La composición de los salarios y beneficios se deberán presentar en detalle y por escrito.

9. Sistemas de gestión

Para concluir la forma en la que analiza la norma SA 8000 es la más extensa y se organiza en los criterios que recogemos a continuación:

- Política
- Representante de la dirección
- Representante de los trabajadores para la norma SA 8000
- Revisión por la dirección
- Planificación e implementación
- Control de los proveedores, subcontratistas y sub-proveedores
- Identificación de no conformidad e inicio de acciones correctivas.

- Comunicación externa y diálogo con los grupos de interés.
- Acceso para la verificación
- Registros

3.5 Gestión Excelente y de la Calidad

Ficha 8 Modelo EFQM de excelencia

Tabla 10. Modelo EFQM de excelencia

Definición	**El modelo EFQM 2013 de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Independientemente del sector, tamaño, estructura o madurez la empresa necesita establecer un sistema de gestión apropiado. Este instrumento permite a las organizaciones: evaluar donde se sitúan en el proceso hacia la excelencia ayudando a identificar sus fortalezas y carencias con relación a su visión y misión; disponer de un único lenguaje que facilite la comunicación de ideas; integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias; finalmente, disponer de una estructura básica para el sistema de gestión. (Anónimo, 2012).**	
Ámbitos	**Liderazgo**	
	Política y Estrategia	
	Personas	
	Alianzas y Recursos	
	Procesos	
	Resultados en los Clientes	
	Resultados en las Personas	
	Resultados en la Sociedad	
	Resultados clave	
Ítems	1. Desarrollo de la misión, visión y principios éticos y además el líder actúa como referente 2. Implicación personal y mejora continua del sistema de gestión de la organización 3. Interacción con el cliente, partners y representantes de la sociedad 4. Refuerzan la cultura de la excelencia entre las personas de la organización 5. Definen e impulsan el cambio en las organizaciones	**Liderazgo**
	6. Se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés 7. Información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas 8. Se desarrolla, revisa y actualiza 9. Se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	**Política y Estrategia**
	10. Planificación, gestión y mejora de los recursos	**Personas**

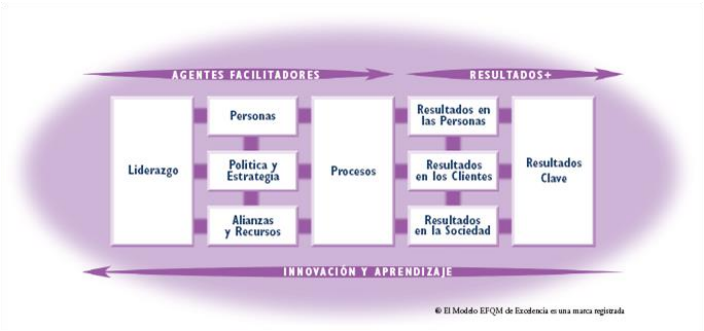
humanos 11. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización 12. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización 13. Existencia de un diálogo entre personas y la organización 14. Recompensa, reconocimiento atención a las personas de la organización	
15. Gestión de las alianzas externas 16. Gestión de los recursos económicos y financieros 17. Gestión de los edificios, equipos y materiales 18. Gestión de la tecnología 19. Gestión de la información y del conocimiento	**Alianzas y Recursos**
20. Diseño y gestión sistemática de procesos 21. Introducción de mejoras necesarias mediante la innovación para la satisfacción de los clientes, grupos de interés para generar mayor valor 22. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes 23. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios 24. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	**Procesos**
25. Medidas de percepción: imagen general, productos y servicios, ventas y servicio de atención y fidelidad 26. Indicadores de rendimiento: imagen externa, productos y servicios, ventas y servicio de atención y fidelidad	**Resultados en los Clientes**
27. Medidas de percepción: motivación y satisfacción 28. Indicadores de rendimiento: logros, motivación e implicación, satisfacción, servicios que la organización proporciona a las personas que la integran	**Resultados en las Personas**
29. Medidas de percepción: imagen general, actividades como miembro responsable de la sociedad 30. Indicadores de rendimiento: tratamiento de los cambios en los niveles de empleo 31. Relaciones con las autoridades en cuestiones como certificaciones, autorizaciones para lanzamiento de productos…etc. 32. Felicitaciones y premios recibidos	**Resultados en la Sociedad**
33. Resultados clave del Rendimiento de la organización 34. Indicadores clave del rendimiento de la organización	**Resultados clave**

Fuente: Elaboración propia a partir de Abajo Merino (2013)

Definición del Modelo EFQM

Este modelo plantea que la excelencia en resultados y rendimiento de una organización se logra de manera sostenida a través de varios enfoques. Los resultados que se dan en las personas, en los clientes y en la Sociedad se fundamentan en un liderazgo que impulse y dirija la Política y Estrategia que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos como vemos en la figura que sigue:

Figura 2: **Modelo EFQM. Ciclo de la excelencia**



Fuente: recuperado de **EFQM**[25]

Este modelo nace a razón de reconocer y fomentar el éxito sostenido y para ello se integra por tres componentes: 1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia (principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida; 2. Modelo EFQM de Excelencia (marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER; 3.Esquema Lógico REDER: herramienta de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia.

Este modelo nos propone que a través de estos tres elementos las organizaciones de cualquier tamaño y sector pueden compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles, al tiempo que pueden utilizarlo

[25] http://www.efqm.org

para conseguir una cultura de la excelencia, conseguir dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar los resultados.

Cabe especificar algo más sobre el esquema REDER. El Modelo EFQM utiliza un esquema lógico que se denomina REDER. Se trata de una herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización. Según la lógica REDER, toda la organización necesita: establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia; planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro; desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación; y evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje (EFQM 2013;2012).

Ámbitos o criterios utilizados por el Modelo EFQM

El modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son ‘Agentes Facilitadores’ y cuatro son ‘Resultados’. Los criterios que se refieren a un Agente Facilitador tratan sobre lo que la organización hace mientras que los criterios que hacen referencia a los Resultados tratan de lo que la organización logra. Ambos criterios se complementan ya que los Resultados son consecuencia de los Agentes facilitadores y los Agentes Facilitadores se mejoran utilizando la información procedente de los Resultados (EFQM, 2012).

Este modelo desarrolla los criterios en detalle, por lo que cada uno de ellos se apoya en un número variable de sub-criterios. Estos sub-criterios o ítems describen con ejemplos lo que habitualmente se observa en una Organización Excelente y, por tanto, debe considerarse durante la evaluación. Hemos recogido estos ítems en la tabla X que presentamos más arriba.

Para concluir, los sub-criterios incluyen una relación de elementos a considerar que tienen como objetivo aclara su significado con la aportación de ejemplos. Estos elementos están en consonancia con los conceptos fundamentales del Modelo EFQM: 1. Añadir valor para los clientes; 2. Crear un futuro sostenible; 3. Desarrollar la capacidad de la organización; 4. Aprovechar la creatividad y la innovación; 5. Liderar con visión, inspiración e integridad; 6. Gestionar con agilidad; 7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas; 8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

A continuación desarrollamos los nueve criterios del Modelo EFQM. Hemos considerado necesario presentar al menos una definición de los mismos que nos aporte conocimiento a la hora de abordar los ítems analizados.

El Liderazgo según el modelo en las organizaciones excelentes los líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actúan como un modelo de referencia de sus valores y sus principios éticos y consiguiendo inspirar confianza en todo momento. Se caracterizan por ser flexibles, consiguiendo de esta forma anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

La Estrategia según el modelo en las organizaciones excelentes implanta su misión y visión desarrollando una estrategia que se basa en sus grupos de interés. Se trata pues de que la organización desarrolle y despliegue planes, políticas, objetivos y procesos para hacer realidad la misma.

Las Personas: en la organización excelente son valoradas, crean una cultura que les permita conseguir alcanzar los objetivos personales y los objetivos igualmente de la empresa de forma que ambas partes se beneficien.

Alianzas y recursos: el modelo plantea que en estas organizaciones se planifica y se gestiona las alianzas externas, proveedores, y recursos internos, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se trata de asegurar el impacto social y ambiental.

Procesos, productos y servicios: se trata de diseñar, gestionar y mejorar éstos para conseguir generar mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Resultados en los clientes: las organizaciones excelentes logran alcanzar y mantener resultados sobresalientes que satisfacen las necesidades de los clientes.

Resultados en las Personas: alcanzan y mantienen según nos plantean mantener en el tiempo resultados sobresalientes que satisfaces o exceden las necesidades de las personas.

Resultados en la Sociedad: al igual que en los anteriores consiguen alcanzar y mantener en el tiempo los resultados que satisfacen a los grupos de interés relevantes en la sociedad.

Resultados Clave: consiguen resultados que satisfacen las necesidades de los grupos de interés que aportan la financiación.

Ficha 9. Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit

Tabla 11. Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit

Definición	**Herramienta de gestión avanzada que tiene como objetivo orientar a las empresas en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos: Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial.**	
Ámbitos o claves	**Estrategia**	
	Clientes	
	Personas	
	Sociedad	
	Innovación	
	Resultados	
Ítems	1. Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia 2. Cómo se reflexiona y se establece la estrategia 3. Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia	**Estrategia**
	4. Cómo se gestiona las relaciones con clientes 5. Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes 6. Cómo se producen y distribuyen los productos y se prestan los servicios 7. Cómo se gestiona las relaciones con proveedores	**Clientes**
	8. Cómo se selecciona, se retribuye y se atiende a las personas 9. Cómo se desarrollas el conocimiento y competencias de las personas 10. Cómo se compromete a las personas con la organización 11. Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas	**Personas**
	12. Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social 13. Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental	**Sociedad**
	14. Cómo se definen los objetivos y estrategia para innovar 15. Cómo se crea el contexto interno para innovar 16. Cómo se aprovecha el potencial del entorno 17. Cómo se gestiona las ideas y proyectos innovadores	**Innovación**
	18. Resultados estratégicos 19. Resultados en clientes 20. Resultados en personas 21. Resultados en la sociedad 22. Resultados de la innovación	**Resultados**

Fuente: elaboración propia a partir de Euskalit

Definición del Modelo Euskalit

Euskalit es un grupo de organizaciones constituidas en una fundación. Creada con el apoyo del Gobierno Vasco para fomentar la aplicación de los elementos de la

Gestión Avanzada en las organizaciones vascas y así contribuir a la competitividad y desarrollo sostenible de Euskadi. Esta herramienta se fundamenta en el Modelo EFQM que hemos trabajado anteriormente por lo que algunos de sus criterios e ítems son coincidentes con dicha herramienta.

Euskalit a través del Club de Evaluación y distintas Organizaciones e Instituciones coordinadas por el mismo organismo elabora este modelo con el propósito de orientar a las empresas en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos: Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial...etc.

Este modelo contempla 6 elementos que sirven como base para desarrollar este sistema de gestión *"sobre el que estructurar la competitividad de las organizaciones":* **Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y Resultados.**

Como resultado argumentan que:

- "*Se genera en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.*
- *Se orienta la empresa hacia los clientes realizando una aportación diferencial de valor.*
- *Se aplica la innovación en todos los ámbitos de la empresa.*
- *Se potencia el compromiso con la sociedad, importante suministrador de capacidades competitivas relevantes.*
- *Se genera una visión de largo plazo que se materialice mediante una estrategia claramente definida.*
- *Se alcanza resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada".*

Ámbitos e ítems analizados en el Modelo Euskalit

Este modelo se centra en los siguientes criterios: **Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y Resultados.** [26]

Ámbito 1. Estrategia

Se trata de revisar la **Estrategia** para la competitividad, con el fin de adaptarla a las circunstancias presentes, además de al nuevo escenario tanto a nivel

[26] Podemos consultar más en detalle los criterios utilizados en el manual recogido más abajo "Modelo de gestión de la excelencia de Euskalit" en el apartado recursos bibliográficos.

internacional como local. Los ítems o indicadores utilizados son por ejemplo: “Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización”; “Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés”,…etc.

Ámbito 2. Clientes

En segundo lugar, los clientes que también se verán afectados por los cambios y por lo tanto la empresa deberá tomar una actitud comprensiva y adaptarse a su situación presente fortaleciendo de esta forma los vínculos a el largo plazo. También se ha de tener en cuenta que en un entorno cambiante surgen nuevos mercados, nuevos segmentos, nuevos nichos, nuevas propuestas de valor que en definitiva suponen nuevas oportunidades que la empresa deberá identificar, explorar y crear con su propia iniciativa. En este caso los ítems analizados poniendo como ejemplo: “Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello a nivel interno”, o “Involucrar a los clientes y también a proveedores y otros grupos de interés en el diseño / desarrollo de nuevos productos o servicios”, etc.

Ámbito 3. Personas

En tercer lugar, la empresa deberá reforzar la ilusión e implicación en el proyecto de la organización de las personas pues su participación y comunicación es imprescindible. Para el Modelo Euskalit es clave mantener la coherencia entre los principios y valores que son la guía para las decisiones que se han tomado y las que se tomarán en el futuro. Resaltando como ejemplo: “Establecer procesos que faciliten la incorporación de las personas a la organización, dándoles apoyo y tutela”, “Utilizar las posibilidades que ofrecen las TICs para preservar y compartir el conocimiento.”

Ámbito 4. Sociedad

Este modelo propone que la empresa refuerce su compromiso con la Sociedad. Revisar las capacidades potenciales de las organizaciones del entorno social y también las de los jóvenes, y cultivarlas. Proponen construir mediante la solidaridad un futuro basado en la confianza mutua y el apoyo entre personas de diferentes organizaciones. Queremos reseñar en este caso que la empresa deberá: “Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social y contrastarlos con las capacidades que tiene la organización” y; “Definir los objetivos y políticas medioambientales de la organización”

Ámbito 5. Innovación

En quinto lugar, se trata de que las empresas generen "procesos de reflexión con perspectivas abiertas y sin cortapisas" haciendo partícipes a las personas de la organización y a otras personas de otras organizaciones y de esta forma generar un clima que favorezca la Innovación en distintos ámbitos. En la que señalaríamos:

- Analizar el entorno local y global (en sus aspectos legislativos, de mercado, técnicos, sociales, económicos…) para identificar posibles retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales,…que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.

Ámbito 6. Resultados

Para finalizar, se trata de generar verdaderos Resultados que serán el fruto de una Gestión Avanzada. Resultados que se visualicen en los grupos de interés frente a otras formas de gestión de las organizaciones. *"Los estilos más tradicionales de gestión, basados en una estructura que distribuye instrucciones de manera escalonada, se ven superados en la actualidad por un estilo de gestión más participativo que logra un mayor compromiso de las personas y también relaciones más sólidas con los clientes y otros grupos de interés y con ello, finalmente, produce mejores y más satisfactorios resultados*". Resaltaríamos los siguientes criterios según la organización de los resultados en:

1. Estratégicos: Grado de consecución de la Misión, la Visión y de la extensión de los Valores y la cultura de la organización.
2. Clientes: La satisfacción de los clientes con respecto a nuestros productos o servicios (precio/valor, calidad y fiabilidad, cumplimiento de plazos, diseños,…)
3. Personas: La percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, partícipes e ilusionadas con el proyecto de nuestra organización, en la formulación de la estrategia, en el despliegue de objetivos y su seguimiento
4. Sociedad: mejoras medioambientales y de implicación con el entorno, mejoras inducidas en proveedores, subcontratistas y otros grupos de interés.
5. Innovación: Indicadores de eficiencia que relacionen los resultados logrados con las inversiones realizadas para alcanzarlos.

4. HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA

4.1.Proceso para la elaboración de la herramienta

Como ya hemos mencionado durante el presente trabajo, para la elaboración de la herramienta, además de la revisión de la literatura sobre la participación de las personas en la empresa, se han seleccionado varias herramientas/auditorías que, abarcando diferentes ámbitos, han servido para poder ver y comparar de qué modo dichas herramientas organizan las preguntas, los ítems y los criterios que establecen para conseguir su propósito.

Así, en la elaboración de la parte dedicada al “Estado del arte”, hemos podido ver diferentes maneras de recoger, analizar o medir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, estuvieran directamente relacionados con la participación de las personas en la empresa o indirectamente, así como aspectos de otras índoles que nos han mostrado los puntos positivos y negativos de diversos modos de recabar la información y organizarla.

Una vez realizada esta labor y teniendo en cuenta los avances realizados, se procedió a elaborar un primer borrador de la herramienta, siguiendo el planteamiento de desglosarla en tres objetivos principales, para así responder a la triple presencia de la participación en la empresa, a saber: en la gestión, en los resultados y en la propiedad. Para ello se tuvo en cuenta las citadas fichas, en especial aquellas partes en las que se analiza propiamente la participación.

El siguiente paso fue revisar y debatir en el grupo de participación ya mencionado los diferentes aspectos de la herramienta, tanto en cuanto al contenido (las preguntas, ítems, objetivos, etc.) como a la forma (los criterios escogidos, las clasificaciones, las puntuaciones, etc.). Además, se consideró necesario un último aspecto a incorporar en la herramienta, relativo a la participación deseada, con el cual se quiere recoger la voluntad que por parte de los diferentes agentes de la empresa existe para la participación, que será simplemente informativo, ya que no se valora cuantitativamente y por lo tanto, queda fuera de la puntuación final.

Después de dicha incorporación y “corrección” del borrador, se obtuvo la herramienta para analizar la participación de las personas en la empresa que el equipo presenta como resultado de su investigación.

4.2.Cómo utilizar la herramienta

Para realizar el auto-diagnóstico de la participación de las personas en la empresa, la herramienta deberá ser cumplimentada en total por cinco personas diferentes: Tres cuestionarios serán realizados por personas trabajadoras, de manera que cada persona represente una categoría profesional distinta (véase el siguiente apartado); un cuarto cuestionario lo realizará alguien de la representación de las personas trabajadoras; y la dirección rellenará un último cuestionario.

Hay que advertir en este punto que se han elaborado dos cuestionarios ligeramente diferentes, uno para las personas trabajadoras y otro, a cumplimentar tanto por los/las representantes de las personas trabajadoras como por la dirección. Ambos modelos de herramienta tienen la misma estructura y la puntuación es equivalente, lo único que cambia es la manera en que se pretende evaluar un ítem en concreto, para lo cual algunas preguntas utilizadas difieren.

En cuanto a la “muestra” de cada empresa, se procurará que las personas que vayan a cumplimentar la herramienta respondan a las siguientes características: que lleven en la empresa al menos 2 años, y que dichas personas tengan una edad comprendida entre 35 y 45 años. En caso de que concurran varias personas con las mismas características, se decantará por las personas nacidas más próximas a la fecha del 31 de julio de 1977. Asimismo, se tratará de obtener una equidad en cuanto a sexo.

Las razones por las que se han establecido dichos criterios son que, por una parte, se quiere garantizar que las personas que vayan a darnos la información del grado de la participación en la empresa tengan un conocimiento real y veraz sobre el funcionamiento de la misma. Por otra parte, que dichas personas ya lleven un cierto recorrido profesional a lo largo de su vida, no acotándose este exclusivamente a la empresa actual y que además tenga perspectiva de futuro laboral. Por último, se pretende que el posible sesgo que uno de los dos sexos o una categoría profesional en concreto pueda provocar, no desvirtúe la situación real de la mayoría de las personas trabajadoras de la empresa.

En cuanto al resultado una vez se ha realizado el auto-diagnóstico de la empresa, se obtendrá una nota global, que servirá para conocer en qué grado hay participación en esta empresa. Dicha puntuación final será el resultado de la media de las calificaciones obtenidas por parte de los tres actores que han participado, es decir, del resultado del cuestionario realizado por parte de las personas trabajadoras, de la representación de las personas trabajadoras y de la dirección. La calificación a tener

en cuenta correspondiente a las personas trabajadoras, a su vez, se obtendrá gracias a la media de las tres calificaciones obtenidas por las mismas.

Figura 3. Cálculo de la nota global

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto interesante a tener en cuenta es, a nuestro parecer, que además de la nota global que se obtenga, la empresa (y las personas que la integran) conocerá en qué ámbitos se está dando la participación mayormente, así como dónde puede y de qué manera mejorar dicha participación.

Realizando el auto-diagnóstico a lo largo del tiempo, asimismo, se podrá tener una visión de la evolución que una empresa presenta en cuanto a la participación de las personas trabajadoras y, si fuera el caso, ver los avances que se hacen respecto a la misma y en qué ámbitos en concreto.

Por último, en cuanto a la distribución de la puntuación máxima, que será en total de 100, el mayor peso lo tendrá la participación en la gestión, con 70 puntos divididos entre los 25 ítems que conforman dicho apartado. Los 30 puntos restantes, se atribuyen a la parte de la participación en resultados y en la propiedad. Dicha estructura de la puntuación es equivalente para todos los modelos del cuestionario, sea la realizada por las personas trabajadoras, la representación de las personas trabajadoras o la dirección.

4.3. Herramienta de participación utilizable a partir de 10 personas trabajadoras

Cuando planteamos en este estudio una herramienta para analizar la participación en la empresa de trabajadoras y trabajadores en Gipuzkoa, acotamos la misma, para que se utilice cuando la plantilla de personas trabajadoras alcance el umbral de 10.

Aunque puede parecer algo aleatorio, nos hemos basado en el mismo criterio que utiliza el Estatuto de los Trabajadores. El Título II de dicha ley regula el derecho a la participación en la gestión en la empresa, cuyo fomento previamente había impulsado el art. 129.2 de la Constitución, cuando señala que los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa, tal y como venimos señalando en el apartado 2.1.5 al hablar de la diversidad en la participación en la empresa.

Pues bien, el Estatuto de los Trabajadores establece un sistema de representación electiva y unitaria en las empresas, con independencia de la afiliación sindical, para toda la plantilla, pero resulta de obligada aplicación a sólo a partir de 10 personas trabajadoras.

Así, cuando la plantilla sea inferior a 6 personas no se prevé la constitución de órgano representativo alguno, porque la ley considera que, al ser el número tan reducido, la participación se puede llevar a cabo directamente por parte de cada persona trabajadora, sin necesidad de representación ante la dirección de la empresa.

Cuando el número de personas trabajadoras sea entre 6 y 10, la ley les permite optar, de manera que podrá haber representante *si así lo decidieran por mayoría*(art. 62.1 LET). A partir de 10, deberá haber un delegado de personal, con carácter necesario. Si el número de trabajadoras y trabajadores es entre 31 y 49, deberán elegirse tres delegados de personal. Si la plantilla es superior, deberá constituirse un comité de empresa, con un mínimo de 5 miembros (art. 66 LET).

4.4.Utilización de la herramienta por personas de distintas categorías profesionales.

Cuando planteamos en este estudio una herramienta para analizar la participación en la empresa de trabajadoras y trabajadores en Gipuzkoa, quisiéramos que, al seleccionar a las personas que utilicen la herramienta, se procure elegir, en la medida de la posible, personas de diversas categorías profesionales. De esa manera, el resultado reflejará más fielmente la opinión de diversos perfiles de las personas trabajadoras de la empresa.

Como criterio para elegir personas con distintas categorías profesionales, creemos que puede ser útil tanto la clasificación de 11 grupos de cotización de la seguridad social:

a) Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el art. 1.3 c) del Estatuto de los Trabajadores
b) Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados
c) Jefes Administrativos y de Taller
d) Ayudantes no Titulados
e) Oficiales Administrativos
f) Subalternos
g) Auxiliares Administrativos
h) Oficiales de primera y segunda
i) Oficiales de tercera y Especialistas
j) Peones
k) Trabajadores menores de dieciocho años, cualesquiera que sea su categoría profesional.

Asimismo, como alternativa a dicho sistema que utiliza la seguridad social, proponemos que puede tomarse como referencia la clasificación que se utilice en la propia empresa, distinguiendo entre grupos profesionales o categorías profesionales, en función del convenio colectivo aplicable.

4.5.Herramienta

(AÑADIR HERRAMIENTA DEL EXCEL –antza .)

5. CONCLUSIONES

El presente informe ha sido elaborado por un grupo multidisciplinar perteneciente al Instituto GEZKI, que tiene como objeto el estudio de la participación de las personas en la organización. Nuestro objetivo ha sido diseñar una herramienta de análisis de la participación con la que la empresa pueda reflejarse y reconocer aquellas prácticas participativas que desarrolla, así como las áreas de mejora. Como principal resultado presentamos una herramienta para el auto-diagnóstico de la participación de las personas en la empresa de Gipuzkoa; si bien se tomaron como referencia las normas que conciernen al Estado español, teniendo presente: Convenios, Estatuto de los trabajadores, Legislación Laboral y de Seguridad Social y normativas del derecho del trabajo. Por lo tanto es una herramienta que se podría utilizar en otras empresas fuera de nuestro territorio.

La herramienta ha marcado unos objetivos específicos a analizar en la empresa: la participación en la gestión, la participación en los resultados y la participación en la propiedad. Para completar el análisis y construir una herramienta holística, incluimos ítems que evidencian la transversalidad de los conceptos de proyecto compartido, liderazgo y respeto a la diversidad en la organización, como mostramos en el marco teórico

Como podemos observar en la herramienta, planteamos en cada criterio dos cuestiones:

- ¿Qué prácticas de participación formales obligatoria/legales están desarrollando las organizaciones? Nos encontramos con una realidad y es que la norma recoge algunas actuaciones para el fomento de la participación que algunas empresas no cumplen (o si), ya sea por desconocimiento o por desinterés. Se trata de esta manera de identificar aquellas cuestiones que la norma recoge, evidenciarlas y valorar positivamente su cumplimiento.
- ¿Qué prácticas de participación informales voluntarias (más allá de lo que exige la ley) está desarrollando la entidad? Algunas organizaciones van más a allá de lo que la norma exige y desarrolla prácticas participativas adicionales. Nos encontramos, en ocasiones, con que organizaciones que desarrollan la participación desconocen que están realizando esta labor.

De ahí que, además de la clasificación por criterios (trabajo en equipo, formación, innovación, etc.), presentamos una herramienta que organiza la información según lo que exige la norma y más allá de la exigencia.

Para concluir el análisis de la participación hemos incluido un apartado donde se presenta la participación deseada. Este apartado tiene como finalidad que la organización reflexione en torno a esta participación deseada, sin medirla. Se trata de tener en cuenta lo que desean de cara al futuro las personas en la organización y valorar su proyección a futuro.

La herramienta supone un cambio radical, donde el fin no es un análisis simplista de la mejora de la competitividad, sino la reorganización de las organizaciones con vistas a transformar las empresas y por ende el entorno en el que se ubican, así como la mejora de las condiciones de vida de las personas. Por lo tanto, nuestro enfoque del análisis de la participación se dirige al gobierno de la empresa “lo que está en juego, bajo el debate de la participación en la empresa, es la distribución efectiva de las relaciones de poder en la misma” (Baylos, 1992).

6. BIBLIOGRAFÍA

ABAJO MERINO, R. (2003). Modelo EFQM de excelencia 2003. Forum Calidad, 15(141), págs. 12-51.

ALBIZU GALLASTEGI, E.; ALTZERREKA ETXEBERRIA, R.; CERRATO ALLENDE, J.; ETXANIZ BEASKOETXEA, F. J.; GARCÍA DORRONSORO, R.; HOYOS FITTO, J.; IRIARTE MACHÍN, M. Y SERRATS URRECHA, G. (2006). La participación de las personas 7 claves para añadir valor a las organizaciones. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao, págs. 27-65.

ARAGÓN, A. (1998). La Participación de los Empleados en la Empresa. Factores condicionantes para la gestión y resultados. CES, Madrid, pág. 54.

ARRIGO, G. (2001). El Diritto del lavoro dell'Unione Europea. Milán, Giuffré, Tomo II, pág. 324.

ARRIGO, G. Y CASALE, *G. (2010). Una visión comparativa de los términos y conceptos de la participación de los trabajadores. OIT, Ginebra, pág. 177 y pág. 6 y ss.*

BAYLOS, A. (1992). "Control obrero, Democracia Industrial, Participación", en Aparicio, J. y Baylos; A. (eds), Autoridad y Democracia en la Empresa. Trotta, Madrid, págs. 166 y 174.

CESE (2010). Participación financiera de los trabajadores en Europa, Dictamen de iniciativa del CESE, elaborado por el Consejero A. Graf von Schwerin, SOC/371, de 21 de octubre de 2010, Bruselas.

DE LA VILLA, L.E. (1980).La participación de los trabajadores en la empresa. IEE, Madrid, pág. 20.

EFQM (2013). Modelo EFQM de excelencia: Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés (2012). Club Excelencia en Gestión, Bruselas: EFQM, Madrid.

EUROFOUND European Company Survey [<*https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-company-surveys*> Consultado día 28 de enero de 2017]

EUSKALIT (2015). Modelo de Gestión Avanzada (2015). [http://www.euskalit.net/archivos/201602/modelo20152.pdf?0 Consultado día 02-05-2017]

EUSKALIT (2017). Gestión Avanzada. [http://www.euskalit.net/es/ Consultado día 02-05-2017]

FORÉTICA (2017). SGE 21. Sistema de gestión ética y socialmente responsable. [http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf Consultado día 3 de Julio de 2017]

GARCÍA JANÉ, J.; VÍA LLOP, J. Y XIRINACS DIAMANS, LL. M. (2006). La dimensión cooperativa. Economía solidaria y transformación social. Ed. Icaria, Barcelona, págs.118-121.

GARCÍA JANÉ, J. (2009). Cómo profundizar la participación en las cooperativas de trabajo. 6 propuestas y 1 requisito, en Revista electrónica NEXE, número 24. [http://nexe.coop/nexe/index.php?option=com_content&view=article&id=3 Consultado día 20 de septiembre de 2017] Pág.5.

GAY, S. (2003). "Conclusiones del Grupo de trabajo", en La participación de los trabajadores en la empresa. Ed. Marcial Pons, Madrid, págs. 103-105.

GEZKI (2015). Informe: Panel de Indicadores de la participación en el Grupo Cooperativo Agintzari-Zabalduz (Documento interno).

GLOBAL REPORTIN INITIATIVE (2014) G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, en Principios de elaboración de memorias y Contenidos básicos de la Guía G4.[< https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf> Consultado día 20 de Junio de 2017]

HERAS, I. y ERRASTI, A.M. (2006). *La norma SA 8000: un análisis de sus fortalezas y debilidades para su aplicación en MCC,* En ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico. Ed. Thomson Civitas, Madrid.

JEAMMAUD, A. (1992) "Los derechos de información y participación en la empresa: la ciudadanía en la empresa", en Aparicio, J. y Baylos; A. (eds), Autoridad y Democracia en la Empresa. Trotta, Madrid, pág. 179.

MCPHERSON, C.B. (1985). Ascenso y caída de la Justicia Económica. Oxford University Press, Oxford.

PALOMEQUE, M.C. (2006). "La participación de los trabajadores en la empresa (una revisión institucional)", en AA.VV. Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales. XVII Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Salamanca, Salamanca, pág. 15 y ss.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2008). Responsabilidad social 8000 SA8000. [http://www.empleo.gob.es/ficheros/rse/documentos/monitoreo/SA8000.pdf Consultado día 27 de julio de 2017]

VALDÉS, F. (1980). "Democracia industrial en Europa: Balance de un debate", en AA.VV. Estudios de Derecho del Trabajo en memoria del profesor Gaspar Bayón Chacón. Tecnos, Madrid, pág. 488.

WEISS, D. (1978). La démocratie industrielle: cogestiono u contrôle ouvrier? Expériences et projets. Les Éditions d'Organisation, Paris, pág. 11.

UVALIC, M. (1991), *The PEPPER Report-Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community.* Social Europe, nº3, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.