

## **Ética aplicada a las relaciones laborales**

**Pilar Almagro (CEO del Grupo *Vertisub*)**

**Àngel Castiñeira (Director *Cátedra de LiderazgoS y  
Gobernanza Democrática de Esade*)**

**Moderador:**

**Xavier Graset (periodista)**

**10 de junio de 2015**

## Sumario

<i>Abstract</i> .....	3
<i>Ideas clave</i> .....	4
<i>Presentación</i> .....	5
<i>Diálogo</i> .....	6

## Abstract

En el tercer diálogo del ciclo *Ética aplicada a las empresas* se debate sobre los cambios de valores que se están produciendo en el capitalismo posindustrial y cómo afectan a las relaciones laborales. También se habla de cómo adaptar modelos retributivos y de reconocimiento que son muy rígidos a las necesidades particulares de cada persona y cómo podemos crear canales de comunicación a través de los cuales se expresen los trabajadores. Se discute si es posible desentenderse de las consecuencias de ciertas decisiones que se han tomado durante la crisis y que han llevado a una desmotivación tanto en el sector público como en el privado. También se reflexiona sobre cómo mantener el compromiso en un entorno de relaciones laborales efímeras.

## Ideas clave

1. Los valores están cambiando y las nuevas generaciones ya no creen que la realización por la vía del trabajo sea un valor absoluto. Aun así, la crisis de los últimos años ha atenuado esta tendencia y cada vez más personas se cogen al trabajo por necesidad y no como vía hacia la realización.
2. La ética es fundamental para atraer el talento. Una organización que sufra crisis de reputación o demuestre que no tiene coherencia entre sus valores y sus actuaciones lo tendrá cada vez más difícil para atraer y retener el talento.
3. Justicia es también dar suficiente flexibilidad para dejar que las personas crezcan dentro de las organizaciones y puedan adaptarse a los cambios en sus necesidades vitales. La retribución tiene que contemplar también aspectos no materialistas, sobre todo en el ámbito del reconocimiento.
4. Hace falta un liderazgo compartido que amplíe los espacios de decisión. A pesar de esto, las decisiones técnicas o en periodos de turbulencias forzosamente tendrán que ser tomadas y asumidas por un liderazgo fuerte e inspirador.
5. Las escuelas de negocios no pueden evitar la reflexión sobre su responsabilidad en la formación de un modelo de directivo/va obsesionado por los resultados inmediatos y con una mentalidad socialmente poco responsable.

## Presentación

**Jaume Lanaspá**

***Patrón de la Fundació Bancària “la Caixa”***

El *Palau Macaya* se consolida como un espacio de reflexión y diálogo. La iniciativa de estos diálogos ha sido excelente y ha sido un gozo hablar de ética y de las personas. La ética aplicada a las relaciones laborales es un caso particular de la ética. Hay tres valores que por mi experiencia me parecen capitales: el respeto, la coherencia y la justicia. El respeto es el valor con más demanda a nivel universal y tiene que ver con la dignidad. Hace unos años, cuando estaba de director de RH en *la Caixa*, salíamos bien situados en el indicador Mercopersonas. Un colega de Madrid me preguntó en un tono curioso: “¿Qué les dais a los empleados?”. Le dije que el secreto era tratar a los empleados como si fueran personas. La coherencia en el mundo de la empresa es el criterio que legitima o deslegitima con más facilidad. El trabajo de años en RH se puede perder en quince días si no hay coherencia. Cuando me ofrecieron llevar los RH de *la Caixa*, yo no era un experto. Pregunté al presidente qué quería hacer y me respondió que quería que lo ayudara a humanizar *la Caixa*. Quería que *la Caixa* fuera diferente también en el trato con las personas. Esta coherencia se aplicó cuando vino la crisis. El convenio del sector había pactado una congelación salarial. En *la Caixa* se acordó la congelación también del alta dirección. Durante la crisis ha habido empresas que han despedido personas y rebajado salarios mientras que la alta dirección se subía los sueldos.

Sobre la justicia, explicaré una anécdota de hace de años. En *la Caixa* teníamos un comité de incidencias de cariz disciplinario. Nos tocó despedir a un director de oficina que no había respetado los límites de concesión de créditos. Todo apuntaba a un trato de favor y la decisión fue el despido. Después me llamó un cura que me dijo que el director no había hecho nada incorrecto. Me explicó un relato inverosímil, pero la única manera de verificarlo era mirando las cuentas de la empresa que había recibido el crédito. Aceptaron una auditoría de *la Caixa* y la versión del cura era verdad: el director había usado la complicidad de la empresa para ayudar a unas personas con un objetivo social. Analizando la situación a la luz de la nueva verdad, la decisión justa no habría sido el despido, sino sacarlo de director. En el próximo comité de incidencias valoramos la posibilidad de la readmisión. Salió el argumento clásico de “esto no se ha hecho nunca” o “es un mal precedente”. Consulté con el señor Fainé y me dijo “haz lo que tu conciencia te dicte”. Lo readmitimos y hoy continúa trabajando en *la Caixa*. Las organizaciones son más inteligentes que la suma de la inteligencia de sus miembros. Vistos los resultados positivos de este ciclo, habría que ir pensando en el siguiente ciclo.

## **Pau Juste**

### ***Presidente de la Fundació Factor Humà***

Cuando una iniciativa empieza siempre hay grandes interrogantes. En el ciclo de diálogos que hoy clausuramos los interrogantes se centraban en la recepción que tendría, el acierto de los ponentes y el mensaje que haríamos llegar. Estamos de enhorabuena: el ciclo ha sido un éxito y, a falta de la tercera sesión de hoy y valorado conjuntamente entre todos los organizadores, hemos decidido abordar una segunda parte de cara al curso próximo. Gracias por la confianza que habéis depositado en nosotros. Queremos dar un paso adelante y profundizar dentro de las organizaciones. Queremos construir conjuntamente un argumentario compartido. Durante tres sesiones de trabajo, un grupo de empresas e instituciones trabajarán en la elaboración de unos indicadores de seguimiento de la aplicabilidad de la ética a las empresas. Las sesiones contarán también con la colaboración de la academia para construir un círculo que ponga en valor la actividad de las empresas, academia y tercer sector. Convocaremos una sesión explicativa de lo que será la orientación de las nuevas jornadas, donde se expondrán los objetivos y se invitará a la participación a las organizaciones que quieran acontecer líderes en este campo. Estamos ilusionados y esperanzados con este nuevo reto.

Gracias a los ponentes, Àngel Castiñeira, Pilar Almagro y al moderador, Xavier Graset. Àngel es doctor, licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación, director y profesor titular del departamento de Ciencias Sociales de ESADE, director del programa *Pensar el liderazgo* de *Càtedra de LiderazgoS y Governanza Democràtica* de Esade. Ha publicado varios libros y escribe en diarios como La Vanguardia, Avui y Ara. Se ha especializado en Filosofía Social y Política, Ética aplicada y valores, liderazgo y gobierno democrático.

Pilar Almagro es la directora general del Grupo *Vertisub*, colaboradora de manera activa con la *Cambra de Comerç*, PIMEC y la *Asociación Española de Mantenimiento*, imparte clases en posgrados universitarios y es conferenciante habitual. Licenciada en Ciencias Biológicas, titulada superior en Prevención de Riesgos Laborales, doctora por la escuela de ingenieros de la *UPC*.

Xavier Graset es periodista, dirige en *Catalunya Ràdio* el programa *L'Oracle*. Ha recibido el Premio Nacional de Comunicación 2015 en la categoría de radio.

## **Diálogo**

**Xavier Graset:** Podríamos preguntarnos ¿por qué trabajamos? ¿Qué buscamos en el trabajo: ingresos, ambiente agradable, conciliación, buenos compañeros, que el trabajo sea interesante? Esta semana es la semana de los horarios, de forma que el debate incide en lo que está pasando en la calle y en el cambio que se intenta introducir en las relaciones laborales. Estos días en

algunos de los debates se hablaba de que en España y Cataluña la pausa para comer es demasiado larga. ¿Qué buscamos en el trabajo? ¿Queremos huir porque la vida empieza cuando dejamos de trabajar? Ángel Castiñeira es culpable de que yo me interese por estas cuestiones a través de la encuesta europea de valores que él supervisa y publica. El trabajo sigue siendo uno de los valores centrales para los catalanes pero con menos intensidad. Ha dejado de ser el centro de nuestra vida y crece el interés para lograr un equilibrio con la vida personal. Los reclutadores hace tiempo que han empezado a percibir esta transformación, sobre todo en las nuevas generaciones. El interés principal es el dinero que se gana y las horas que se tienen que trabajar. ¿Están en declive los valores del capitalismo industrial? ¿Está cambiando el vivir para trabajar por un trabajar para vivir? O todavía, después de esta crisis sangrienta, ¿mucho gente se aferra al trabajo? El valor de la dignidad aplicada a la retribución y las relaciones laborales es una de las reclamaciones de los trabajadores. Pilar viene directamente desde Colombia y se lo tenemos que agradecer. Puedes explicar un poco más la actividad de tu empresa, asociada al riesgo convertido en actividad empresarial?

**Pilar Almagro:** Nuestro nombre es *VertiSub* (de vertical +submarino/subterráneo) y hacemos soluciones singulares en entornos complejos y situaciones de riesgo: desde la ingeniería hasta la realización de las obras. Estamos especializados en trabajos de riesgo que no hace casi nadie. Por ejemplo cuando se hizo en Montserrat el nuevo centro de comunicaciones con dos mil viajes en helicóptero, lo hicimos nosotros. Tenemos sede en cinco países, aunque trabajamos en dieciséis de manera puntual.

**Xavier Graset:** Esto me recuerda a la imagen de la persona colgada limpiando los cristales de un rascacielos donde hay alguien que fuma en su despacho.

**Pilar Almagro:** Esta imagen del empresario fumando y tomando una copa ya ha pasado. ¿Quién está mejor? ¿El que está en la torre de Judas de la Sagrada Familia o el que está tomándose un café dentro? El que está colgado viendo el amanecer. Limpiamos cristales, por ejemplo, en la Torre de Collserola, otro sitio maravilloso.

**Xavier Graset:** En la época del puro, el tiempo de descanso era sólo para reponer energías, ahora buscamos dedicar el tiempo libre a otras actividades de ocio. La empresa de Pilar ha tenido la capacidad de desplegarse por todo el mundo, incluso durante la crisis. Su empresa tiene lista de espera de gente que quiere ir a trabajar.

**Pilar Almagro:** Sobre todo en Colombia. En el último campeonato de escalada, el puesto número 1 y 2 eran trabajadores nuestros. Nuestra empresa es idónea para personas con una vida que les supone una gran exigencia deportiva o a nivel intelectual.

**Xavier Graset:** ¿Habéis crecido porqué tenéis una idea de relaciones laborales diferente a la clásica?

**Pilar Almagro:** Nuestro departamento no se llama de Recursos Humanos, se llama de Personas. El concepto de persona es muy interesante y en constante evolución. Ahora somos más artificiales que naturales. Llevamos gafas, reloj, móviles, *gadgets*, ya son partes nuestras. Las relaciones laborales las llevamos con naturalidad. El respeto es la clave, no imponer a las personas ni siquiera su felicidad, sino preguntar. Que la gente pueda pedir cosas. En un momento de su vida podrán pedir unas cosas porque acaban de tener un bebé y en otro estarán compitiendo y necesitarán otras. Nos adaptamos mutuamente. No puede ser solamente por parte de la empresa.

**Xavier Graset:** ¿Percibes este cambio sobre lo que busca la gente en el trabajo? Quizá tu empresa es un poco atípica.

**Pilar Almagro:** Muchas personas en el mundo van a trabajar por un sueldo y empiezan a vivir cuando acaban el trabajo. Otras ni siquiera eso, están buscando trabajo. Hay que agradecer a las generaciones anteriores que cada vez haya más lugares, más entidades, donde sí te puedes desarrollar como persona. Las empresas somos un tractor para toda la sociedad. Hacemos que la sociedad acelere estos cambios. Todos buscamos ser y ser más. Si puedes “ser”, llegar a casa cansado pero contento y “ser más”, la empresa es un motivo de crecimiento. Si estudias ingeniería, tienes que desarrollarte en un entorno profesional; el trabajo te desarrolla facultades.

**Xavier Graset:** Àngel, ¿cuál es tu visión de lo buscamos en el trabajo? ¿En la línea de la encuesta de 2009 o ha quedado superada?

**Àngel Castiñeira:** Ahora consideramos que la dimensión del ser humano pasa por la vida activa, pero esto es un paradigma reciente que se inicia con el calvinismo. Pero desde Aristóteles y durante toda la Edad Media, el paradigma de la vida humana era la vida contemplativa. Todavía está presente como nostalgia de un tiempo duradero. En lugar de desconectar, intentar reconectar con uno mismo. Hoy parece que todo pivote sobre la cultura del trabajo y la autorealización por la vía del trabajo. Aristóteles lo consideraría trabajo de esclavos, que la vida humana auténtica es la contemplativa; no de un ocio de entretenimiento, sino de crecimiento. Incluso en la tradición de San Benet el *ora et labora* no era al 50%: la plegaria era más importante que el trabajo. Hoy dedicamos muchas horas al trabajo e identificamos la realización por el trabajo. No olvidamos que es un paradigma dentro del cual estamos y no vemos otros. Empezaré por una anécdota. La señora Michelle Miller ha acuñado el concepto de *muppie* (*millennial+yuppie*), personas de 25-35 años zambullidos horas al día en Internet y en compras online, buscan la satisfacción en el trabajo y dedican 45 minutos a pensar que comerán mañana y 45 más poniéndose cremas. No olvidamos que también están los ni-nis. Cuando hicimos la encuesta europea de valores en 2009, la resonancia de la crisis era relativamente menor y los niveles de rotación eran muy grandes (en algunos casos superior al 70%). A



veces ni recogían el “finiquito” y llegaban tarde a las entrevistas de trabajo. Esto hoy ha cambiado. No sé si por convicción o reacción. Con la *Fundación Carulla* cuando hicimos la radiografía del trabajador catalán en 2010 vimos que es un trabajador posmoderno en comparación con el español. La realización por el trabajo era importante, pero *non troppo*. Esto rompe el patrón del catalán calvinista. Ahora está más en España que en Cataluña, esta idea de realización por el trabajo. Hoy ha cambiado. En 2007 ser *mileurista* era un insulto, ahora es una aspiración. Hoy es el trabajo como vía de necesidad, no de satisfacción. Los *muppies*, pero, reclaman plena realización en el trabajo. En La Habana había un grafiti que decía: “ellos hacen como que nos pagan y nosotros hacemos como que trabajamos”. Esta intersección, este contrato que establecemos con las empresas si sólo es sexo y no es amor, durará lo que dura una aventura.

**Xavier Graset:** Incluso puede llegar a estar mal visto trabajar muchos años en una misma organización.

**Àngel Castiñeira:** Un valor que no ha dicho Jaume: la lealtad, la fidelidad empiezan a tambalear. Si nuestra vida laboral en una organización es efímera, ¿cómo mantener el vínculo y el compromiso?

**Xavier Graset:** ¿Cómo establecéis este vínculo con los trabajadores y cómo pasáis de lealtad a compromiso? ¿Se puede aplicar democracia interna en las relaciones laborales?

**Pilar Almagro:** Los filósofos griegos como Aristóteles no estaban tan entregados a la vida contemplativa. Todos ellos iban a la guerra y el 70% de su población eran esclavos. Me parece bien que la identificación con una sola empresa haya pasado a la historia. No tenemos por qué casarnos con una empresa toda la vida. Para que algo nuevo surja, tenemos que dejar sitio, dejar espacios de decisión. Eso sí, mientras estés en un lugar hazlo con el máximo compromiso porque será mejor para todos. Tenemos que tener amplitud de miras en las relaciones laborales, la vida es muy larga, podemos tener años sabáticos. ¿Qué problema hay si hay muchas mujeres en edad fértil y te pones de acuerdo?

**Xavier Graset:** Está el debate de la congelación de óvulos.

**Pilar Almagro:** Todo lo que sea obligado es malo, pero si tomas decisiones formadas no veo el problema.

**Xavier Graset:** ¿Esta lista de espera la consiguen empresas que son atractivas por la faceta de responsabilidad social? ¿Están más orgullosos sus trabajadores?

**Àngel Castiñeira:** Siempre ha habido gente que ha tenido que hacer lo que hacía falta, como los esclavos de Grecia, pero hoy hacemos más de lo necesario. En respuesta al tema de la responsabilidad social, una persona

joven no entra en una empresa porque sea socialmente responsable. Se pregunta si tiene proyecto, tiene alma, si se apuntará a una aventura relevante. Si la empresa no tiene respeto, coherencia y justicia; si te dice que te pagará 600 euros es muy difícil lograr el compromiso. Es diferente si tiene respeto por los trabajadores y cuando vienen mal dadas todos contribuyen a mantener el proyecto. Hicimos un estudio sobre *Danone* muy interesante. *Danone* despidió a toda una planta de trabajadores para deslocalizar la producción. Hizo un trabajo de reubicación excelente, pero la lectura que se hizo en Francia es que era una empresa poco responsable socialmente. Tuvo consecuencias en la pérdida de clientes, sobre todo institucionales, públicos (comedores de escuelas). Pero lo que más mal les hizo es que la gente con talento que sale de las escuelas de negocio han tachado esta organización como lugar interesante. En tiempos de necesidad, irás a trabajar; pero la gente de talento que tiene opciones de elegir, no irá. Si no lo haces bien, los mejores no irán a trabajar contigo.

**Xavier Graset:** ¿Hay un criterio ético para la retribución? ¿Se contemplan otros elementos al margen de la retribución?

**Pilar Almagro:** En la retribución se tiene que ver amplitud. Es el dinero que te tiene que permitir vivir, pero hay que tener en cuenta todas esas cosas que no son dinero, como por ejemplo que una persona quiera estudiar y tenga esas posibilidades, que se puedan cambiar los horarios, que si tiene un proyecto vital pueda hacerlo, que pueda irse seis meses a escribir un libro, ¿por qué tener una fidelidad 8 horas diarias durante años a una misma empresa? Hay otras cosas que te permiten vivir, no sólo el dinero. Por muy bien retribuido que estés, también te vas si tienes otras inquietudes (si te da tiempo a tener otras inquietudes). Si no, te embrutesces. Una empresa ha de ganarse su derecho a la supervivencia diariamente, como un ser vivo. Eso significa funcionar bien, en la misma línea. Pero pueden tener límites más amplios que la supervivencia, estamos hablando de bienestar, tener una vida digna de ser vivida.

**Xavier Graset:** ¿Se aplica la democracia interna?

**Pilar Almagro:** Depende. ¿En un barco en una tormenta, hay democracia interna? Como la haya, nos vamos a pique. En la tormenta manda el capitán. En una empresa, igual. Tenemos que distinguir transparencia y respeto de la democracia. En cuestiones técnicas, no hay democracia. Si me ha de operar un cirujano del cerebro, prefiero que no se reúna con el celador del hospital para decidir. Si hablamos de campañas de publicidad, de inversiones... puede haber un consenso, pero no si estamos hablando del peralte de la curva.

**Àngel Castiñeira:** Estoy bastante de acuerdo. En un país como el nuestro, aunque digan que hay valores materialistas y valores posmaterialistas, en el ámbito de la retribución todavía somos básicamente materialistas. Interpretamos que la retribución es básicamente material. Las hornadas de directivos están cambiando. Algunos directivos me dicen: la empresa nos está dando más dinero y nosotros estamos pidiendo más tiempo para poder estar

con la familia. Hay una disonancia cognitiva. Tenemos que ver en cada caso y situación laboral qué es la expectativa de reconocimiento. A veces basta con un reconocimiento simbólico, una felicitación. Quizás hay que tener una mirada más plural e imaginativa de los recursos de que disponemos. Cuando entré de director del departamento de Ciencias Sociales, el decano me preguntaba si necesitábamos más recursos, más ordenadores. Yo le pedía más tiempo para leer, para pensar. Se imaginaba que vendríamos con una lista de elementos materiales. Según como sea el trabajador, podemos tener un muestrario que nos marca como de imaginativos podemos ser. Pilar lo ha dicho muy bien. A veces una persona necesita 6 meses sabáticos. Como compatibilizar un modelo canónico con oportunidades *ad personam*. Es el elemento más difícil porque afecta al valor de la justicia. La justicia tiene que ser distributiva. Tenemos que imaginar un modelo retributivo que ya no sea sólo materialista. Hay muchas formas de reconocimiento que no están contempladas. En un hospital muy importante de Barcelona, una doctora me decía: si haces las cosas bien, no pasa nada; si las haces mal, tampoco. Esto es la máxima desmotivación, no recibir ningún tipo de *inputs*. Esto también pasa en la empresa privada. Hay que ofrecer un regreso más allá del palo y la zanahoria.

**Xavier Graset:** ¿El trabajador cada vez mira más por él, es más individualista? O, ¿Todavía se relaciona con una mirada colectiva con la empresa? ¿Los trabajadores tienen conciencia de clase?

**Pilar Almagro:** La consciencia de clase pasó a la historia, pero no por eso eres individualista. En la evolución del trabajo hemos pasado de la esclavitud, al feudalismo donde ya eras dueño de algo (tu cuerpo); con el capitalismo eras dueño de ti y de algunos bienes; ahora estamos en una cuarta fase: tenemos un planeta y somos unos cuantos. ¿Cómo repartimos esto? La tecnología es fundamental. La justicia hoy ya nadie la entiende como la justicia de mi colectivo. Si mejoro a costa del de al lado, eso no es justicia. Estamos en el mejor momento de la historia de la humanidad si miramos esta evolución.

**Xavier Graset:** Está el fenómeno de la subcontratación, derechos que se tienen pero que se pierden en la cadena de subcontratos.

**Pilar Almagro:** Pasan estas cosas y nos alertan. Nos preocupan. Antes no preocupaban.

**Àngel Castiñeira:** En organizaciones donde predominan mucho los profesionales, el trabajo en equipo es más difícil (centros universitarios, hospitales, orquestas). Predomina el currículum de cada cual. Podríamos poner el ejemplo entre Cristiano Ronaldo y Messi. ¿Tienes que jugar para el equipo o para ser el pichichi? ¿Nuestra cultura qué valora? ¿El premio individual o de equipo? Pilar decía que si eres el capitán hay cosas que no las puedes consultar. Recordamos que al Costa Concordia murieron decenas de personas porque toda la tripulación esperaba las órdenes de un sinvergüenza. Si estamos en una organización donde el liderazgo es compartido, es posible que un miembro de la tripulación hubiera tomado la iniciativa. Un transatlántico

representa la metáfora de la complejidad organizativa en la cual vivimos. No creo en la democracia empresarial, pero sí creo en el liderazgo distribuido, niveles donde se pueden tomar decisiones sin tener siempre el visto bueno de arriba.

**Pilar Almagro:** Nosotros dirigimos machos alfa, que es más difícil. El individualismo se da, pero junto con lo otro. En una empresa hay personalidades pero si no trabajan en equipo, no funciona. Yo hablaba del barco en la tormenta. El director debe consultar, tomarse sus tiempos. Pero alguien tiene que tomar la decisión.

**Àngel Castiñeira:** Hace poco en el Teatre Nacional de Catalunya organizamos un acto con todos los directores generales de las empresas aseguradoras de España. Me gustó lo que dijo un director general de una empresa francesa: demócratas en la deliberación, dictadores en la ejecución. Es importante que haya un espacio para la deliberación y, incluso, para la disidencia. Cuando la señora Ada Colau llegue a alcaldesa no podrá tomar las decisiones convocando una asamblea popular permanente. Si espera a la asamblea, el arroz se pasará. Sobre aspectos específicos y enormemente complejos, ¿tenemos que consultar a todo el mundo?

**Pilar Almagro:** Tú puedes ser líder en un campo y en otro, no. Cuando voy a una obra, me pongo a las órdenes del jefe de obra, que es quien conoce las cuestiones de seguridad. Muchos accidentes se producen por la falta de respeto y de reconocimiento de que ese señor sabe más que tú. En otros momentos, tienes que tomar tú solo decisiones sangrantes, después de haber consultado, pero las tienes que tomar tú.

**Xavier Graset:** ¿Cómo incide la condición de género en las retribuciones? Y, ¿los hábitos culturales de los diferentes países?

**Pilar Almagro:** Las personas somos diferentes en un país u otro. Por ejemplo, en Colombia una persona a la que tiene algo de dinero se va a estudiar. En España, si tienes algo de dinero se emplea en turismo, en vivir bien. Los ingenieros chilenos cobran más que uno español. Pero si igualamos salarios con nivel de responsabilidad en todos los países es un agravio comparativo, puesto que los costes de la vida son distintos. Sobre la cuestión de género, lo difícil es hacer distinciones según si se llama José o se llama María. Otro tema es la edad. Jubilarse forzosamente a investigadores o médicos que son números uno a nivel mundial no tiene sentido. Hay que abrir puertas en las organizaciones para que las personas puedan comunicar lo que quieren. En nuestro caso (entre 300-400 trabajadores) hemos abierto distintos canales. A final de año se envía una carta a cada persona y se le pregunta qué quiere. Las respuestas las recibo yo directamente vengán del país que vengán. Tampoco tenemos despachos. Mi despacho es allí donde esté, en el aeropuerto, en un hotel. Cuando mis hijas eran pequeñas, mi despacho era llevarlas a patinaje con el ordenador y el teléfono. Puedes verlo como que no dejas de trabajar o como que la tecnología te permite hacer otras cosas.

**Xavier Graset:** Se suponía que la tecnología nos tenía que liberar del trabajo y lo que hacemos es trabajar continuamente.

**Àngel Castiñeira:** En el caso de las mujeres, están asumiendo de manera asimétrica más roles que los hombres. No hay ninguna evidencia científica que demuestre que el trabajo de las mujeres sea peor o inferior en calidad al de los hombres. La media de notas de mis alumnos de *ESADE* siempre es superior en las mujeres. Aun así, saben que al acabar la carrera tendrán una retribución inferior y una posibilidad de promoción más limitada. Muchas de estas mujeres muy preparadas están planificando una estrategia profesional de acuerdo con estos parámetros y esto tiene incidencia en el equilibrio de la vida personal. Postergan la maternidad hasta el último momento o el compromiso de una pareja estable, sabiendo que su vida profesional será radicalmente diferente desde el momento que tengan hijos. La mayoría de *muppies* no tendrá hijos o si los tienen podrían ser adoptados pasados los cuarenta años. Algo no estamos haciendo bien.

**Pilar Almagro:** Con el tema de la mujer, uno de los estudios que ha dirigido Anna Mercadé muestra que de las universidades sale el 60% de mujeres y a los consejos de dirección llega un 4.5%. Cuando mi abuela estudiaba, salían un 3% de mujeres de las universidades. Es una pérdida de talento femenino que se queda en casa. Ha habido logros, pero es un tema que pasa en toda Europa. La semana pasada dos ingenieras de caminos nuestras se fueron a Holanda a recibir un curso sobre líneas de vida. Les dieron la mitad de la certificación mientras que supusieron que los hombres tenían más conocimientos y les dieron la certificación completa.

**Xavier Graset:** Iniciamos el turno de preguntas y reflexiones del público.

**Aportación asistente:** Llevo la parte de recursos sociales y control de gestión de una entidad sin ánimo de lucro que se dedica a personas con parálisis cerebral. Tenemos una residencia nueva con personal joven y otros centros de día con gente que hace muchos años que trabaja. La ética de los jóvenes es muy diferente a la de los profesionales antiguos. Tenemos una elevada rotación, son trabajos duros y los salarios vienen dados por lo que paga la administración (4 años congelados). Los profesionales de muchos años tienen la mayoría menos formación y no presentan rotación, pero sí bajas por enfermedad. Tuvimos que despedir a uno de los jóvenes porque se dedicaba a jugar con el teléfono mientras daba la comida a una persona atendida. En el mundo asistencial cobran lo mismo los hombres y las mujeres.

**Aportación asistente:** Apelo a la *Fundació* a que un día haga un debate sobre la ética aplicada a la función pública. Se ha hablado del horario, la retribución, etc. La mayoría de cosas que en la empresa son un problema, en la administración están resueltas. En cambio, las referencias que se han hecho a la administración han estado con un tono negativo, por ejemplo el hospital. Es un personal que lo ha pasado mal retributivamente los últimos años y en

cambio ha estado al pie del cañón, ha mantenido los servicios públicos. Hemos intentado desde la administración buscar confort en los trabajadores, políticas de conciliación, a pesar de las dificultades. Quiero pedir a los ponentes qué piensan de la ética en la función pública.

**Àngel Castiñeira:** El ejemplo que ha explicado el señor que trabaja en la entidad sin ánimo de lucro es un buen ejemplo de la dificultad de gestión de una organización como la suya. En la política se ha confundido igualdad con poco respecto a la diferencia. Reclamar el derecho a la diferencia no quiere decir ser desigual, sino tratar de manera diferente a quién es diferente. Tenemos unos parámetros laborales comunes pero nos encontramos con personal muy diferente. ¿Cómo podemos desde parámetros de igualdad gestionar las diferencias? Las expectativas de los jóvenes son diferentes de las de una persona mayor. No quería poner el ejemplo del sector público como negativo. Tengo el placer de haber formado a mucha gente del sector público y he sido funcionario público. La función pública muy realizada dignifica un país. El reto de la administración pública es que tenemos incorporado que ya tiene valores y, en cambio, la empresa privada es la que lo tiene que demostrar. Esta presunción empieza a tambalear. En el ámbito de las organizaciones no lucrativas en ocasiones les he dicho: la bondad de una causa no justifica la incompetencia en la manera de ejercerla. Al contrario, precisamente porque somos servidores públicos tendríamos que ser ejemplares. Es importante una sesión sobre administración pública. También sería bonito un diálogo entre las dos. Este juego de miradas público/privado hoy es necesario.

**Pilar Almagro:** En los diversos países lo que he encontrado de común son los sentimientos. En el caso de la administración pública, yo he trabajado en la *Generalitat*, en el control central de Bomberos. Lo que nos puede unir es el flujo de sentimiento. Queda lo que decía Gadamer: el cuidado, el gusto, el tacto, el respeto. Si estás en un sitio donde hay elegancia, respeto, donde las personas pueden hablar, ya hemos ganado mucho. Poner atención a la verticalidad interna, que las personas puedan escalar en su propia vida.

**Jaume Lanaspà:** Hay empresas privadas donde si lo haces bien, no pasa nada; y si lo haces mal, sí que pasa. La situación ideal es que en los dos casos pasen cosas. Estos años de recortes en educación y sanidad, el comportamiento de los servidores públicos ha atenuado objetivamente el efecto de los recortes, sobre todo en el ámbito sanitario. El machismo todavía está muy presente. En Francia, hace unos veinticinco años, había resistencias a nombrar una mujer directora de una sucursal; cuando aquí ya hacía años que había. Tenemos los medios y nos tenemos que emperrar en conseguir que la situación vuelva a ser mejor que antes de la crisis.

**Aportación de Anna Bolaños (Fundació Factor Humà):** El ejercicio del liderazgo suele ser mucho más efectivo desde un punto de vista ético y distributivo si lo ejercen las mujeres. En cuanto al tema de la administración pública, valoramos mucho la reflexión de Àngel Castiñeira sobre la necesidad de territorios y sociedades éticas. En el próximo ciclo estamos pensando

también en la administración pública para las sesiones de trabajo y la definición de indicadores.

**Aportación asistente:** En la organización donde trabajo somos 4000 trabajadores y el sector público tiene las mismas problemáticas que se han planteado en esta mesa. Hemos sufrido muchísimo en este periodo y hemos quemado todos los comodines que teníamos. Hemos llegado bastante bien hasta aquí con el esfuerzo de todos. Hemos quemado el respeto, la coherencia y a veces la justicia. A veces incluso con acuerdo con los propios representantes de los trabajadores. Estamos en una situación de descapitalización humana en las instituciones, no sólo en las públicas. ¿Alguna orientación? ¿Cuál es el rol de un agente básico cómo es la representación sindical?

**Aportación asistente:** Llevo 19 años trabajando en el ámbito del desarrollo y formación de las personas. Estos 5 últimos años en el nombre de la crisis, pensando en cumplir los “qués” se han olvidado de todos los valores y se han desentendido de los resultados de estas decisiones y del “cómo” se hacían. Me gustaría reflexionar sobre el papel de las escuelas de negocios en esta disociación de la responsabilidad personal.

**Aportación asistente:** ¿Qué podemos hacer las organizaciones para pasar de la estética a la ética de manera que se garantice un espacio de desarrollo?

**Aportación asistente:** En algunas administraciones como la universidad los valores se han perdido hace tiempo, el capitán del barco se saca responsabilidad, no hay códigos éticos ni interés en ponerlo; cuando se hacen las cosas mal, normalmente no pasa nada.

**Aportación de José Antonio Lavado (*Fundació Factor Humà*):** Tenemos la intención de pasar del diálogo a la aplicación práctica en el próximo ciclo. Si yo soy un candidato que sí pongo en valor la ética, ¿qué prácticas y qué indicadores me podéis explicar para atraerme?

**Àngel Castiñeira:** Cada vez más los entornos nacionales estarán pidiendo el cumplimiento de los valores. La riqueza de las naciones se tiene que redefinir como la riqueza ética de las naciones. A Pau Gomar, yo apuesto por el sector público, un país no sale adelante sin sanidad y educación; es el palo de pajar de un país. En un momento de desolación, de descapitalización, hay un elemento de luto porque veníamos de un modelo que era la niña de los ojos de buena parte del mundo. La renovación del tema del compromiso pasa por redefinir la trascendencia del proyecto. Es una acción de liderazgo. Nada será gratis. He encontrado instituciones públicas como universidades donde el claustro había bloqueado poner en marcha una contabilidad analítica. Los ciudadanos tienen que entender que la sanidad “vale”, en el sentido ético y económico. Que la gente entienda que su trabajo es trascendente. Cuando no vemos clara una indicación del jefe, tenemos que preguntar “¿es una orden o una preferencia?”. Si es una orden, se puede pedir que se ponga por escrito.

No habrá escuela de negocios seria que no tenga que pasar cuentas sobre qué parte de responsabilidad tiene en la formación de un tipo de directivos como los que han llevado a *Lehman Brothers*. En nombre de los rankings de las escuelas de negocio, ¿tenemos que renunciar a un proyecto ético de formación?

**Pilar Almagro:** Es muy gráfico lo de quemar todos los comodines. La crisis ha sido terrible, han muerto más de 400.000 empresas si contamos autónomos. Maquiavelo decía que el fin justifica los medios, pero también decía que no hemos de olvidar la importancia y la belleza de aquello que hemos sacrificado. A veces los directivos han tomado decisiones sin ser conscientes de los costes. Nunca estás al margen de decisiones de este tipo. Además del qué y el cómo de las decisiones, hemos de incluir el “quién” o “quiénes”. La crisis que hemos tenido se debe, en gran medida, a una formación solo instrumental de los directivos en las escuelas de negocio. Se ha innovado a costa de la justicia convencional de Kohlberg. En España ha bajado en unos días la esperanza de vida, algo que no pasaba desde la guerra y ello demuestra el impacto de la crisis.