

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Taller 2. Ética y función directiva

Relatoría del segundo taller del II Ciclo de Diálogos, ética aplicada a empresas y organizaciones

Coordinación académica

Dra. Begoña Román, especializada en Ética aplicada

Secretaría técnica y conducción de los talleres

Anna Bolaños y José Antonio Lavado, coordinadores del grupo estable Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Fundació Factor Humà

Sumario

<i>Presentación y Bienvenida</i>	3
<i>Exposición participativa de la Dra. Begoña Román</i>	3
<i>Practicando la aplicación ética en la toma de decisiones</i>	6

Presentación y Bienvenida

Anna Fornés, Directora de la *Fundació Factor Humà*, da la bienvenida a los asistentes y destaca la colaboración con la *Obra Social "la Caixa"* en un proyecto que entra en su segundo año. Como novedad respecto al primer taller, en el de hoy se twittearan en directo algunas de las aportaciones más relevantes. Señala la importancia de poder contar con las aportaciones de la Dra. Román y resalta el trabajo hecho por la secretaría técnica (Anna Bolaños y José Antonio Lavado) en la preparación y conducción de los talleres.

A continuación, Anna Bolaños recuerda que las aportaciones hechas durante los talleres se recogerán sin atribución a ninguna persona u organización, respetando la confidencialidad. Si, aún así, alguien se siente incómodo con esta difusión, puede contactar con la secretaría técnica. El objetivo de estos talleres es profundizar en la aplicación de la ética en las organizaciones y explorar instrumentos que faciliten la gestión de este ámbito. Como objetivo final, se pretende elaborar una tabla que sea una compilación con todos los indicadores y acciones que nos pueden ayudar a ser pioneros y ejercer una influencia líder en esta temática. La idea es que el documento-repositorio se vaya rellenando de manera colaborativa con las aportaciones que de aquí al 20 de mayo se hagan mediante el *Google Drive* creado. De este modo se podrá presentar el resultado en la última sesión del Ciclo.

Exposición participativa de la Dra. Begoña Román

En una época de cambios como la actual, las organizaciones tienen que ponerse al día en una manera nueva de entender la responsabilidad social. Ahora hay más exigencia y a la vez más desconfianza, más desafección. Como dice Han, cuanto más transparencia se exige, más se denota la desconfianza. La sociedad de la transparencia puede traernos a una sociedad exhibicionista, como ya se ve en las redes sociales. Hay que reivindicar el valor de la gestión de la confidencialidad, de la separación entre espacios de deliberación públicos y privados. No todo se tiene que compartir.

No podemos mirar por el retrovisor y ser nostálgicos de modelos de dirección que ya no funcionan. No funciona el "*ordeno y mando*" ni la función directiva "verticaloide". Hace falta una gestión horizontal que fomente la participación, el reconocimiento del talento y los méritos. Todavía no estamos en este escenario. Estamos en un momento de transición donde lo más importante es explicitar el criterio. La democracia interna dentro de las organizaciones a menudo se entiende mal. Participación no quiere decir "tú hablas y yo haré lo que quiera", no quiere decir únicamente dejar hablar, sino valorar qué hacemos con las aportaciones, que tengan incidencia real en el cambio de agenda (incidencia en el sentido positivo, no el que se suele atribuir al término al eludiendo a un

accidente). También se malentiende la política de puertas abiertas, esta no significa tener la puerta del despacho abierta y no salir nunca del despacho. El problema de las redes sociales y la pretensa democratización que representan es que nadie tiene autoridad porque todo el mundo la tiene.

En los cambios tiene que haber bidireccionalidad: vendrán de arriba y también de abajo. Es fundamental explicitar qué queremos los unos de los otros, en la gestión de la confianza, la lealtad y la implicación. Las personas no participarán si no confían en ti y en tu palabra. La ética es una actitud reflexiva, argumentativa y un trabajo personal que conduce a un nivel de conciencia maduro. La ética crea moral pero también abandona morales (obsoletas o perjudiciales). Antes la antigüedad era un mérito, ahora es un lujo. Se está abandonando la moral de la *solera* y vamos hacia morales más complejas (con elementos de fidelidad, perfil, adaptación a nuevas funciones).

La ética puede ser una herramienta de gestión para atraer y retener el talento, y por eso hacen falta políticas de reconocimiento. Es importante el concepto de ejemplaridad tal y como lo ha difundido Javier Gomá: predicar con el ejemplo porque el ejemplo predica.

Hay varias éticas que en ocasiones se confunden:

- Ética cívica: gira en torno a los conceptos de dignidad y justicia. Se formulan tres preguntas en cualquier situación:
 1. ¿Y si todo el mundo lo supiera? – Criterio de publicidad.
 2. ¿Y si todo el mundo hiciera el mismo que yo? – Criterio de universalidad.
 3. ¿Y si me lo hicieran a mí? – Criterio de reciprocidad.
- Ética organizacional: hay que explicitarla, comunicar las expectativas. Apunta a la gestión de la calidad total.
- Ética profesional: tiene que ver con la diligencia y la excelencia
- Ética personal: gira en torno a la calidad de vida, la satisfacción de las expectativas personales. Puede entrar en conflicto con la organizacional.

A menudo damos por sentado que compartimos supuestos en relación a las creencias, valores y prejuicios. En las reuniones con equipos acostumbro a formular tres preguntas sobre el concepto de calidad:

1. ¿Qué espera de ti la empresa y a ti te gusta que lo espere?
2. ¿Qué espera de ti la empresa y a ti no te gusta que lo espere?
3. ¿Que no espera de ti la empresa y a ti te gustaría que lo esperara?

La respuesta a estas preguntas requiere un equipo donde haya confianza, donde no se teman represalias. Los equipos que me dicen que todo está bien tienen un problema de confianza y, además, es posible que estén perdiendo cuotas de innovación con esta actitud.

A continuación algunos de los asistentes responden a las preguntas. En relación a la pregunta 2 varias personas señalan que la dirección del equipo no suele estar preparada para recibir una respuesta sincera. En relación a la pregunta 3 las aportaciones apuntan que gustaría que se esperara de RH más aportación de ideas.

Begoña Román señala que allí donde se encallan la innovación y el desarrollo es la situación en la cual tenemos personas con ideas y no sabemos qué hacer con ellas. Hace falta un equilibrio entre seguridad y confianza. El liderazgo no es de una persona, es del equipo. En una sociedad de la complejidad y la gestión del riesgo, se piensa mejor en equipo. No hace falta que todos seamos amigos ni hagamos cenas de hermandad, lo que hace falta es respeto y reconocimiento profesional entre los miembros del equipo.

En cuanto a gestión de la autoridad, hace falta no confundir descentralización y democratización (entendida como que todo el mundo tiene autoridad). Autoridad es saber hacer y el saber es poder. Sin autoridad vamos a una sociedad donde todo el mundo responde de todo y nadie responde de nada.

Hay 4 fases para generar liderazgo:

1. Yo pienso y yo decido.
2. Nosotros pensamos, pero yo decido.
3. Nosotros pensamos y nosotros decidimos.
4. Tú piensas y tú decides (delegación).

El liderazgo no es un ciclista con el maillot amarillo de líder. Se asemeja más bien a un bandazo de pájaros en formación que comparten velocidad y rumbo.

La delegación responsable de tareas implica:

- No delegar "marrones".
- Preguntarse: ¿Sabe hacerlo?
- Preguntarse: ¿Lo quiere hacer?
- Preguntarse: ¿Qué dejará de hacer para pasar a hacer esto? Recordamos que la ética también es abandonar morales. Si no deja de hacer algo y le damos nuevas responsabilidades, produciremos situaciones de *burn-out*.

Es muy importante la gestión del error en una delegación responsable. Saber cómo se compartirá la responsabilidad del error. En otras culturas, como la

norteamericana, en las entrevistas de trabajo se pregunta a los candidatos por episodios de su carrera de los cuales se sientan orgullosos, pero también se les pregunta por las "tragedias" y el aprendizaje que han extraído. La persona que no ha cometido errores no es digna de confianza: esconde los errores por temor.

Avishai Margalit en "*La sociedad decente*" parte de la premisa según la cual es más fácil saber aquello que humilla que no saber qué quiere decir el respeto. El criterio de coherencia es muy difícil. ¿Coherencia con qué? ¿Con los códigos? ¿Con nuestras convicciones? ¿Con lo que dijimos en el pasado?

Algunos criterios que pueden orientar la decisión ética podrían ser:

- Cuando aquello que nos proponen atenta contra el derecho de otro, la respuesta es un no.
- Cuando atenta contra la sostenibilidad de la organización, la respuesta también es no.
- En caso de un conflicto de derechos, hay que optar por la parte más vulnerable. *In dubio pro vulnerable*.
- En caso de un conflicto de derechos, hay que optar por el más trascendental, es decir, por el que posibilita el otro.
- Postergar aquello irrevocable. Es un principio de cautela. Hay que ganar tiempo para ponderar las decisiones que son irrevocables.

Practicando la aplicación ética en la toma de decisiones

Anna Bolaños presenta la dinámica que se seguirá para el trabajo en grupo. Los asistentes reflexionarán sobre 5 problemas éticos. Hablamos de problemas y no de "dilemas" porque la palabra "dilema" sugiere una disyuntiva, que sólo hay dos posibles soluciones. Muchas veces la opción más ética se encuentra en una opción que rehuye las opciones extremas. La reflexión se hará en 3 etapas que configuran un esquema de reflexión ética:

1. Deliberación sobre los valores en juego en el problema (10 min.)
2. Deliberación sobre las posibles acciones (25 min.): Habrá que identificar las 2 acciones extremas y 3 acciones intermedias (1 equilibrada, 1 más cercana a uno de los polos extremos y 1 al otro polo).
3. Deliberación sobre la mejor decisión final (25 min.): Se puntuarán las acciones en una escalera del 1 al 5 según los criterios de: publicidad, universalidad, reciprocidad y legalidad.

Consideración ética 1

Los empleados son lo más importante para nosotros. Hay que respetar y promover la salud de los empleados de la empresa/organización.

Descripción de la situación

En la empresa, hay una administrativa que sufre una fibromialgia muy avanzada que le impide desarrollar su trabajo habitual, y ningún otro trabajo, y la Autoridad Sanitaria no le da la incapacidad, ni tampoco la baja porque ya ha hecho un periodo largo de baja. Agotadas estas posibilidades, se la podría despedir con motivo de su incapacidad sobrevenida.

Dilema/problema ético

La persona responsable de la gestión de personas conoce bien a esta trabajadora. Sabe que hasta que se manifestó la enfermedad ha cumplido bien con sus cometidos y no ha estado de baja por enfermedad de una manera reiterada. Por otro lado, desde que se le diagnosticó la fibromialgia ha cambiado su comportamiento y se muestra ofendida por lo que ella denomina “carencia de comprensión” por su caso. De hecho, ha empezado a crear un cierto mal ambiente entre los compañeros y esto en una organización que ya ha tenido otros problemas con los sindicatos respecto el alargamiento de la jornada laboral o del reconocimiento del mérito. La dirección general pide una solución del caso, rápida y no conflictiva y nuestra protagonista duda entre proceder al despido, apoyándose en la justificación legal o mantener esta persona en la empresa para protegerla, de acuerdo con los principios éticos de la empresa.

Valores en conflicto Coherencia con los principios éticos versus desempeño legal

Resultado del trabajo de grupo

Síntesis de los elementos básicos del problema	
No reconocimiento por parte de la autoridad sanitaria de una enfermedad que impide hacer el trabajo habitual	
¿Cuáles son los valores en conflicto?	
Protección del empleado	Sostenibilidad empresa
Deliberación sobre las acciones	
Acción Extrema 1	Despido
Acción Extrema 2	Permiso retribuido <i>sine die</i>
Acción Intermedia 1	Reincorporación y seguimiento desempeño
Acción Intermedia 2	Refuerzo para cubrir carencias en el puesto habitual
Acción Intermedia 3	Oferta adaptación: reducción/flexibilidad horaria, cambio de sitio

Deliberación sobre la decisión final					
Pruebas	Posibles acciones				
	Acción Extrema 1	Acción Intermedia 1	Acción Intermedia 3	Acción Intermedia 2	Acción Extrema 2
Publicidad	1	3	4	3	1
Universalidad	1	4	5	2	1
Reciprocidad	1	3	5	4	5
Legalidad					
TOTAL	3	10	14	9	7
Decisión final	Acción intermedia 3				
Observaciones	Contradicción entre esfera personal y de la organización				
Comentario Dra. Román	Plantea cuestiones sobre la confidencialidad de los datos. No podemos disponer de diagnósticos si la persona no lo quiere. Estamos viviendo una cronificación de las enfermedades. Cada vez habrá que decantarse más hacia una terapia laboral, adaptar el trabajo a las condiciones de salud. Hay enfermedades sin diagnóstico claro. A menudo el factor estresante está en el propio lugar de trabajo.				

Consideración ética 2

El respeto por el medio ambiente forma parte de los principios éticos de la organización. Nos preocupamos de buscar las mejores soluciones en este ámbito promoviendo la innovación y trabajando por la reducción del impacto ambiental de nuestras actividades.

Descripción de la situación

Para conseguir tener una flota de taxis más respetuosos con el medio ambiente, dentro de la compañía se hace una constante renovación adquiriendo vehículos eléctricos. Los taxis que siguen en buenas condiciones, pero ya no se usarán porque los hemos sustituido, los cedemos a países con carencias de este tipo.

Dilema/problema ético

Uno de los principios ambientales de la organización, implica la sustitución de vehículos con mucho kilometraje y con bastante impacto por emisión de gases efecto invernadero, por vehículos eléctricos. Este objetivo tiene una partida presupuestaria constante y, aunque no es muy generosa, permite que se vaya dando cumplimiento de una forma razonable al compromiso adquirido. Entre las acciones sociales que se llevan a cabo desde hace años hay la cesión de estos vehículos, que se han sustituido, a países terceros con fuertes necesidades en este ámbito. En concreto, la contraparte es una ONG que aprovecha estos vehículos para recoger niños de pueblos diseminados y llevarlos a la escuela. En la empresa, los responsables del desempeño de los principios éticos intuyen que con estos envíos están trasladando, en cierto modo, los problemas ambientales a los países receptores. Aun así, consideran que todavía sería peor no enviar esos vehículos puesto que, primero, no cumplirían los objetivos de esta acción social y, segundo, no ayudarían en nada a los receptores de la acción. La organización acaba de nombrar

una nueva responsable de desempeño ético que les ha pedido una reflexión sobre este dilema y alguna posible alternativa.

Valores en conflicto

Protección del medio ambiente versus favorecer la educación de niños en riesgo de exclusión.

Resultado del trabajo en grupo

Síntesis de los elementos básicos del problema	
Resolver una problemática medioambiental local. Garantizar el acceso a la educación. Trasladar la problemática medioambiental a otro territorio.	
¿Cuáles son los valores en conflicto?	
Protección del medio ambiente	Sostenibilidad empresa
Deliberación sobre las acciones	
Acción Extrema 1	No enviar vehículos que contaminan
Acción Extrema 2	Enviar los vehículos
Acción Intermedia 1	Enviar una parte de los vehículos eléctricos
Acción Intermedia 2	Enviar vehículos pero con una revisión más cuidadosa
Acción Intermedia 3	Puesta en común con la ONG para tomar una decisión conjunta

Deliberación sobre la decisión final					
Pruebas	Posibles acciones				
	Acción Extrema 1	Acción Intermedia 1	Acción Intermedia 3	Acción Intermedia 2	Acción Extrema 2
Publicidad	3	5	5	4	3
Universalidad	4	3	5	4	3
Reciprocidad	1	2	5	4	4
Legalidad					
TOTAL	8	10	15	12	10
Decisión final	Acción intermedia 3				
Observaciones	Con el proceso de diálogo con la ONG y la decisión final replanteamos todo el proceso (iteración)				
Comentario Dra. Román	Considerar la contraparte. Quizás es más óptimo que la escuela tenga un autobús que usar taxis usados. Hablar con la ONG y la administración. Plantearse cambiar de interlocutor si el programa no se ve claro				

Consideración ética 3

El Código Ético de la organización, en su punto dos, afirma “*promoveremos la formación y promoción de las personas de nuestra organización, sin ningún tipo de*

distinción/discriminación, de forma que los empleados/as se sientan miembros reales y activos de nuestro desempeño”

Descripción de la situación

La organización está desarrollando un grupo de proyectos de innovación, agrupados bajo el nombre Proyectos+2020, que necesitan de una misma figura que los coordine. Siguiendo lo establecido con el Código Ético y en el funcionamiento habitual, el departamento de RH ha elegido tres personas para las entrevistas previas de acceso al cargo de Director/a de los Proyectos+2020. El Director de Innovación ha celebrado las entrevistas con los tres candidatos.

Dilema/problema ético

La persona más valiosa, según todos los puntos de vista del proyecto, es una mujer de 30 años que lleva 6 en la empresa y que cuenta con una formación técnica idónea y con una capacidad empática muy relevante para trabajar en equipo. De los otros dos candidatos, uno es un sénior de 45 años que hace tiempo que está quejoso de que no promociona, después de más de 20 años en la empresa. Igualmente como la primera tiene una buena formación técnica pero no es tan empático como la mujer y de hecho ya han tenido algún problema con la gestión de equipos que él ha llevado a cabo en otros proyectos. Finalmente, el tercer candidato es un hombre de 34 años, que tiene una antigüedad de 3 años en la empresa. Es muy bueno técnicamente y desde el punto de vista relacional, aunque lleva poco tiempo en la “casa” no ha tenido ningún problema de adaptación con los grupos con los cuales ha trabajado.

El Director de Innovación ve claramente que la candidata idónea es la mujer, pero se teme que quiera tener hijos y que esto disminuya su dedicación profesional al proyecto. No se atreve a preguntarle directamente y probablemente se decidirá por uno de los otros dos candidatos.

Valores en conflicto

Promoción por mérito versus pre-juicios de management clásico

Resultado del trabajo de grupo

Síntesis de los elementos básicos del problema	
Promoción cargo directivo teniendo en cuenta género, edad, antigüedad, formación, competencias y actitudes, en el marco del código ético de la empresa	
¿Cuáles son los valores en conflicto?	
Igualdad/justicia	Eficiencia
Deliberación sobre las acciones	
Acción Extrema 1	Premiar la antigüedad y la queja
Acción Extrema 2	Premiar juventud y discriminación género
Acción Intermedia 1	Sistema de evaluación competencial / Comité de selección para evaluar y asesorar

Acción Intermedia 2	Valorar proyectos presentados por los candidatos
Acción Intermedia 3	Publicar perfil competencial, criterios de selección y dar <i>feedback</i> de los resultados

Deliberación sobre la decisión final					
Pruebas	Posibles acciones				
	Acción Extrema 1	Acción Intermedia 1	Acción Intermedia 3	Acción Intermedia 2	Acción Extrema 2
Publicidad	1	4	5	4	1
Universalidad	1	5	5	4	1
Reciprocidad	3	4	5	3	3
Legalidad	3	5	5	5	2
TOTAL	8	18	20	16	7
Decisión final	Publicar perfil competencial, facilitar libre acceso, tomar la decisión, dar <i>feedback</i> , detectar oportunidades futuras de desarrollo				
Observaciones					
Comentario Dra. Román	El planteamiento del problema ya es sesgado de partida. A menudo hay que cuestionar la propia pregunta. Evitar el esquema de una persona que gana y dos que pierden. Es mejor dar <i>feedback</i> sobre áreas a mejorar.				

Consideración ética 4

Hemos elaborado y aprobado el código ético, bajo el paraguas de la política de responsabilidad social de la organización y como respuesta a las demandas de nuestros grupos de interés. Uno de los principios que el código recoge se refiere a la prevención de la corrupción y dice: *No se harán pagos a funcionarios públicos, a otros cargos políticos o a directivos de empresas con el objetivo de conseguir la adjudicación de contratos.*

Descripción de la situación

Tenemos que emprender un proceso de difusión y formación interna para promover la máxima coherencia entre el comportamiento de todas las personas que trabajan en nuestra organización y los principios recogidos en el código ético. En una de las sesiones una persona de la empresa nos plantea una situación de incoherencia entre el código y la realidad de la empresa.

Dilema/problema ético

En una sesión de formación nos encontramos con uno de los comerciales más importantes a nivel internacional (JGM) que nos hace ver una incoherencia entre nuestras prácticas y lo que se afirma al código ético. JMG nos plantea un dilema que no sabemos cómo resolver.

Gran parte de la facturación de nuestra empresa depende desde hace unos años de los ingresos derivados de la actividad en países poco avanzados desde el punto de vista democrático. Una de nuestras líneas estratégicas más importantes desde hace unos años es

incrementar las ventas en cinco países con esta característica pero donde los estudios de mercado nos sitúan con muchas posibilidades de crecer. De hecho el incremento de ventas en los últimos tres años ha hecho aumentar nuestra facturación un 25%, aumento en el que ha tenido un papel muy relevante JGM. Estos ingresos han sido fundamentales para evitar el despido del 20% de la plantilla, si la facturación hubiera continuado cayendo.

La cuestión es que para conseguir contratos en estos países siempre hay que hacer un “pago extra”, hecho que iría en contra de este principio ético del código. De hecho, él siempre se siendo muy incómodo cuando tiene que actuar así, pero su cabeza le dice que “así son las cosas y que si no lo hacemos nosotros lo hará nuestra competencia”. Y él, a su vez, va transmitiendo este mismo mensaje a su equipo.

JMG firma que con la aprobación del código ético se le plantea un problema muy grande: o continúa con sus prácticas, dando respuesta a los objetivos comerciales establecidos, con el riesgo reputacional que esto comporta, o deja de vender en estos países, con las consecuencias económicas que esto implica.

Valores en conflicto

Supervivencia económica de la empresa versus integridad ética (prácticas anti-corrupción).

Resultado del trabajo de grupo

Síntesis de los elementos básicos del problema	
¿El fin justifica los medios? Realizar "pagos extras" en países poco democráticos para ganar cuota de mercado y evitar despedir el 20%. Va contra el código ético	
¿Cuáles son los valores en conflicto?	
Supervivencia económica	Integridad ética
Deliberación sobre las acciones	
Acción Extrema 1	No realizar "pagos extras"
Acción Extrema 2	Continuar haciendo los "pagos extras"
Acción Intermedia 1	Realizarlos temporalmente mientras valoramos otras estrategias
Acción Intermedia 2	Destinar valor equivalente a un proyecto social
Acción Intermedia 3	Buscar acuerdo sectorial tipo código de buenas prácticas

Deliberación sobre la decisión final					
Pruebas	Posibles acciones				
	Acción Extrema 1	Acción Intermedia 1	Acción Intermedia 3	Acción Intermedia 2	Acción Extrema 2
Publicidad	5	1	5	4	1
Universalidad	5	2	5	3	1
Reciprocidad	5	2	5	4	1
Legalidad	5	1	5	3	1
TOTAL	20	6	20	14	4
Decisión final	Dejar de pagar intentando buscar un acuerdo sectorial y al mismo tiempo buscar otras estrategias de mercado para diversificar				

Observaciones	Plan alternativo sobre posible despido 20%
Comentario Dra. Román	A menudo " <i>lo óptimo es enemigo de lo bueno</i> ". Quedar fuera del mercado o darnos un tiempo prudencial para buscar acuerdos sectoriales. Es un conflicto entre el corto y el medio/largo plazo

Consideración ética 5

El reciente aprobado código ético de nuestra organización (PROVIGAL, SA) recoge el siguiente principio: "En principio, los regalos de proveedores de cualquier tipo no serán aceptados. Únicamente se podrán aceptar los que se relacionen con prácticas de cortesía y el importe del cual sea inferior a 50 euros. Se velará por la libre concurrencia de los proveedores con los únicos criterios de eficiencia, calidad y rentabilidad para PROVIGAL, SA"

Descripción de la situación

Las compras a PROVIGAL están descentralizadas. Cada departamento hace sus compras para favorecer la agilidad de la actividad del negocio y eliminar burocracia interna. A la dirección corporativa de compras le toca establecer la política de compras y definir criterios para que se cumplan los principios éticos de relación con proveedores, entre los que se encuentra el relativo a la aceptación o no de regalos. Este tema no se ha controlado con anterioridad a nuestra organización y ahora resulta difícil hacerlo y aplicar de manera uniforme el código ético.

Dilema/ problema ético

El director de compras ha enviado el código ético a todas las personas de la organización que están facultadas para comprar y todo el mundo lo ha recibido con mucho interés. PROVIGAL es una empresa grande, pero de cariz familiar, donde gran parte de los proveedores llevan muchos años siéndolo. De hecho, las relaciones con los proveedores es uno de los puntos fuertes de la empresa, puesto que gran parte del éxito de las ventas de PROVIGAL depende de la calidad de los productos y servicios de los proveedores, de su disponibilidad y la agilidad en la respuesta y de la excelente relación mantenida con ellos basada desde hace muchos años en el principio del "beneficio mutuo".

La cuestión es que a la dirección corporativa de compras le ha llegado alguna queja de algún posible nuevo proveedor, muy innovador por cierto, diciendo que se han presentado a varias licitaciones en el centro de trabajo de la zona norte y que no entienden como siempre se contrata a la misma empresa, que por otro lado en el mercado local se sabe que es buena pero que hay otras todavía más prestigiosas.

La dirección de compras ha intentado averiguar qué pasa y, hablando por teléfono con algunas personas que trabajan en este centro, ha llegado a la conclusión de que existe una relación personal muy estrechada entre esta empresa proveedora y el responsable de compras local, y que es manifiesto que este responsable recibe regalos de diferente tipología y cuantía de la empresa proveedora. Incluso se los ha encontrado juntos de viaje, con las parejas respectivas, de manera sospechosa. Además, sus indagaciones le han hecho

ver que esta práctica está bastante extendida entre las diferentes áreas locales de compras y dispone de información suficiente para actuar de manera contundente.
La dirección corporativa de compras se encuentra con el dilema de utilizar el "Canal ético" y denunciar a todos los implicados o no hacer nada para evitar el impacto negativo en el negocio.

Valores en conflicto

Evitar inducción al soborno prohibiendo la aceptación de regalos versus mantener proveedores de confianza y la estabilidad en el negocio.

Resultado del trabajo de grupo

Síntesis de los elementos básicos del problema	
El código ético queda en marco teórico y no se aplica. La decisión de compra se hace en base a criterios personales y no objetivos	
¿Cuáles son los valores en conflicto?	
Igualdad	Confianza
Deliberación sobre las acciones	
Acción Extrema 1	Prohibición de recibir regalos
Acción Extrema 2	Libertad absoluta de recibir regalos
Acción Intermedia 1	Pedir autorización para aceptar regalos
Acción Intermedia 2	Ampliar el límite del importe total anual
Acción Intermedia 3	Aceptar regalos y sortearlos entre todos

Deliberación sobre la decisión final					
Pruebas	Posibles acciones				
	Acción Extrema 1	Acción Intermedia 1	Acción Intermedia 3	Acción Intermedia 2	Acción Extrema 2
Publicidad	5	3	2	4	1
Universalidad	5	3	2	4	2
Reciprocidad	4	3	3	5	2
Legalidad	5	5	2	5	1
TOTAL	19	14	9	18	6
Decisión final	Prohibición absoluta				
Observaciones	Dudamos si elegir "ampliación del límite", puesto que sería menos conflictiva y más fácil de aceptar				
Comentario Dra. Román	La cultura mediterránea es una cultura de la gratitud. En el tema de los regalos se está pasando a una cultura de la sospecha, con cierta paranoia y criterios absurdos (un vino de 12 euros sí, uno de 25 no).				

Se cierra el taller con el anuncio que en la próxima sesión se trabajarán los principios recogidos en el *Manifiesto de la Fundació Factor Humà*. Se reflexionará sobre las implicaciones éticas de los 10 principios con un formato de 2 principios por mesa.