

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Taller 3. La aplicación de la ética a la gestión de personas

Relatoría del tercer 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*

15 de marzo de 2016

Sumario

<i>Presentación</i>	3
<i>Exposición participativa</i>	3
<i>Trabajo en grupo</i>	6

Presentación

Anna Fornés, Directora de la *Fundació Factor Humà*, presenta el tercer taller sobre ética aplicada a la gestión de personas y organizaciones. Destaca la tarea hecha por la secretaría técnica, así como la buena disposición de las 22 empresas pioneras que han participado en los talleres y que culminará en una sesión de conclusión que nos dará la oportunidad de explicar, al resto de la sociedad, la tarea hecha. Anna Bolaños interviene para recordar el objetivo del Ciclo que se centra en la obtención de un documento que recoja unos mínimos éticos (acciones, objetivos e indicadores) que sean de utilidad para la gestión ética a empresas y organizaciones. La concreción de este trabajo se reflejará en: a) la tabla de acciones y de indicadores, b) los documentos de relatoría y c) el modelo para aplicar la ética a la toma de decisiones. También se contempla la opción de elaborar algún material audiovisual.

Exposición participativa

Dra. Begoña Román

Begoña Román señala la necesidad de pasar a pensar lo concreto. El trabajo se ha convertido en un artículo de lujo. Para los griegos, la vida deseable era la ociosa. Con el cristianismo se introduce el concepto del trabajo como dignificador. Ahora que el trabajo es escaso, la empleabilidad deviene muy importante. La carencia de trabajo tiene un impacto en la esfera del reconocimiento social, provoca a menudo una invisibilidad humillante. La época de la fidelidad a una empresa para pasar en ella muchos años se ha acabado.

En los años setenta predominaba una visión de la ética dominada todavía por el principio de la justicia (ética cívica). Es en la esfera de la bioética donde se produce la primera grieta y se ve que no funciona la noción de paciente como persona abstracta, que representa a todo el mundo y a nadie. En el año 1982 la publicación del libro *In a Different Voice* de Carol Gilligan cuestiona la ética basada en grandes conceptos abstractos como la imparcialidad y la equidad. Gilligan cuestionó los estadios de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg principalmente en dos puntos:

1. Cuando se aplicaban a mujeres los dilemas morales definidos por esta escuela de pensamiento se derivaba que las mujeres eran más inmaduras. Ante dilemas como si robar medicamentos en caso de cáncer (Vida Vs derecho a la propiedad), las mujeres mostraban una sensibilidad más cercana al cuidado. **La ética del cuidado** completa pues la ética de la justicia. Todas las culturas dividen las esferas pública y privada y reservan los roles, como cuidar de los enfermos, a las mujeres. Sin embargo el modelo patriarcal no afecta sólo

a las mujeres. Es un modelo basado en el autoritarismo (dicta qué hay que hacer); estos roles de autoritarismo también lo pueden ejercer mujeres. Para Gilligan lo contrario del patriarcado es la **democracia**. El género se tiene que deconstruir, como dice Judith Butler. La empresa es todavía excesivamente dogmática. El gran reto de la empresa actual es la democratización de sus procesos.

2. En los niños se observa que, con 4 o 5 años, ya se sienten presionados a reivindicar su independencia, a mostrarse seguros, heroicos. Esto deriva en una educación en la frialdad que provoca una grieta en el individuo. A los 4 o 5 años en esos niños ya se produce una división entre cuerpo/alma y razón/emoción. Las muestras de afecto y emoción se cambian por actitudes agresivas. Eso afecta a relaciones como las de amistad íntima. Muchas personas adolescentes acaban el bachillerato sin amigos íntimos. Es un esquema que produce un daño moral, un trauma. En las chicas este proceso es más tardío (13-14 años), conservan todavía el recuerdo de la voz del afecto y la dependencia.

Sumar la ética de la justicia a la ética del cuidado es lo que produce el bienestar. Si bien la bioética se hizo eco de estas nuevas perspectivas, el mundo de la empresa no ha hecho este paso. Se mantienen las estructuras patriarcales. No se trabaja así la inteligencia emocional.

Las normas y leyes se basan en criterios imparciales, abstractos. En cambio la ética del cuidado trabaja sobre aquello concreto. Reivindica la empatía, el contexto relacional. Está dispuesta a entender factores incómodos, a dejar que las personas expliquen su historia. Hay que crear espacios y tiempos de confidencialidad para que las personas tengan confianza. Este tipo de ética obliga a la flexibilidad, remite al círculo hermenéutico del que hablan los filósofos: el arte de la conversación y la interpretación. Hay que **conocer la historia** en primera persona y después combinar cuidado y justicia. Aristóteles reivindicaba la *frónesis* (prudencia) y la *epikeia* (equidad); y lo explicaba recordando que si el legislador hubiera conocido el caso, habría matizado la ley.

En este pensar lo concreto, otro concepto importante es el del **reconocimiento**. En este punto hay que destacar las teorías de Axel Honneth. La persona puede generar agresividad simbólica y estructural si no se siente reconocida. Muchas bajas por depresión tienen su origen en esta falta de reconocimiento en el seno de la empresa. Ahora que estamos en la época de reivindicar el capital intelectual, hay que tener presente que **no se puede pensar bien en un ambiente hostil**. Cuidar en la empresa no quiere decir sólo hacer protocolos de bienvenida. Las esferas del amor, la justicia y la solidaridad sientan las bases de la autoconfianza, el autorespeto y la autoestima. Para tener autoconfianza se tiene que haber recibido; esta tiene unas fuentes sociales, en un primer momento, familiares. Nadie es *self-made*. Si estimamos la potencialidad de una persona, haremos lo posible para que la pueda desarrollar. La consideración de sujeto de derechos es la puerta de la inclusión

en una comunidad y es la fuente del respeto. La autoestima está vinculada con la esfera de la solidaridad. Hay que saber valorar las aportaciones originales y los méritos (preguntarse qué es un mérito y cómo se evalúa), y también conocer las historias de vida. Hay factores sociales que determinan el mérito (el 90% de los niños tutelados caen en el fracaso escolar). Hay personas que han tenido que trabajar por las noches, mientras otras podían estudiar un máster (no saber nada de las historias de vida es la opción fácil). Pero cuando entramos en el terreno de la historia de las personas, la confidencialidad se convierte en un factor importante. Hay gente que cree que confesar que sufre cáncer es jugársela y no lo hace aunque eso le suponga perder parte del salario durante la baja. En el accidente de *Germanwings* vimos un ejemplo de mala transferencia de información y mala gestión de la confianza.

Hoy en día aquello más importante es mantener la **empleabilidad**, no tanto mantener un trabajo. Hay profesiones que no se anticipan a los cambios tecnológicos. Por ejemplo, el oficio de bibliotecario ahora no se entiende sin formación tecnológica. La formación continua es capital y hay que ligarla a la empleabilidad.

La horquilla salarial actual es indecente y humillante, no se puede entender que un salario no cubra las necesidades básicas, como pasa en un capitalismo salvaje. Es digna de consideración la propuesta que lanzó Tony Blair de establecer un **salario máximo interprofesional**. Pero la transparencia en los salarios es una cuestión compleja, y puede ser competitivamente negativa. Es paradójico que los trabajos peor remunerados estén relacionados con el cuidado. Hay que dignificar todos los trabajos, convertir las labores repetitivas, pero no valoradas socialmente, en oficios autorealizadores por reconocimiento a la necesidad que satisfacen.

La falta de participación en la empresa siempre es un problema de comunicación. Hemos multiplicado los canales, pero las personas no participan porque no se fían. Hay que transmitir calma, crear vínculos, espacios de confianza.

La diversidad dentro de la empresa no se tiene que ver desde un punto de vista folclórico. Hay también una diversidad funcional, personas enfermas, viejos, jóvenes, de ideologías diferentes. A menudo el propio proceso de selección acaba dando un aire de familia a las empresas, todos se acaban asemejando. Nadie discrepa. Hacen falta “niños que dicen la verdad”, que le dicen al rey que está desnudo. La innovación no es sólo hacer patentes, sino también aplicarla a la trinchera, en el día a día.

Otro punto importante para un buen clima laboral incluso es **saber despedir bien**. La judicialización siempre es un fracaso. Hay que trabajar la conciliación, la mediación y el arbitraje. A veces se despiden personas que no sabían que estaban descontentos con ellas. Hay miedo a reacciones de las personas despedidas y se les despide a la americana, dándoles la cajita con las posesiones y enseñándoles la puerta. En nombre de un mal posible se hace un

mal real. Hay que comunicar las razones, facilitar buenas cartas de recomendación, evitar que la manera como se hace el despido repercuta en el clima laboral de los que se quedan.

José Antonio Lavado se confiesa impresionado por la magnitud de la tarea por hacer que se deriva de la charla. Destaca el reto de la democratización de la empresa.

Otra de las personas participantes afirma que el contexto juega en contra de la confianza y la democratización. Un ejemplo es la moda de los espacios diáfanos. Se aplicaron en nombre de la democratización, pero han supuesto la pérdida de espacios de intimidad y confianza. Begoña Román afirma que la política de puertas abiertas en los despachos está bien si cuando alguien entra cerramos la puerta.

Se señala que para aplicar estas ideas hacen falta dos cosas: calidad humana y tiempo (suponen multiplicar por dos o por tres el tiempo que se dedica a los problemas). Begoña Román responde que la calidad humana se puede trabajar. La gente tiene que venir a trabajar y a trabajarse. Hay que incidir en las maneras de hacer, potenciar las políticas de *coaching*. En cuanto al tiempo, a menudo se pierde en muchas cosas que no son tan importantes. También por lo tanto, hay que dejar de hacer.

José Antonio Lavado afirma que los entornos hostiles manifiestan un bajo nivel de calidad humana. Hay que reforzar la vertiente emocional, ir hacia una empresa más relacional, integrar la idea de cuidado. La gente no participa porque tiene miedo. Begoña Román responde que a veces no participa porque cree que no sirve de nada, si no hay un *feedback*, o un impacto de su aportación considerada valiosa.

Otra de las personas participantes dice que la cultura jerárquica es una fuente de ineficiencias, hace falta un cambio cultural. El ascenso de mujeres a posiciones de responsabilidades y comités de dirección es un paso en esta dirección. También se afirma que hay resistencias a la diversidad. En una ocasión uno de los participantes intentó contratar a un chico para hacer de secretario y se le dijo que no. También hay que educar la línea en el despido cariñoso.

Trabajo en grupo

José Antonio Lavado dinamiza la reflexión grupal sobre la aplicación de la ética en la gestión de las personas a partir de los principios del *Manifiesto Factor Humà*. La dinámica consiste en analizar los principios contenidos en este documento y derivar acciones e indicadores que podrían mejorar la ética en la gestión de personas. Cada grupo trabaja dos de los puntos del Manifiesto y después se hace una puesta en común. Como herramientas de apoyo se cuenta con un *checklist*, un cuestionario y un formulario.

Los **objetivos** tienen que servir para orientar la acción de la organización. Las **evidencias** sirven para demostrar si nuestra organización hace o no lo que dice. Los **indicadores** son métricas para analizar los resultados y medir lo que estamos consiguiendo. A continuación se recoge el texto del Manifiesto y las reflexiones generadas para cada punto:

1. La persona como valor

Gracias al talento y al compromiso de las personas, nuestras organizaciones son capaces de lograr sus retos. Por eso, las trataremos con el máximo respeto y dignidad a lo largo de su vida profesional, esforzándonos para otorgar pleno significado a su trabajo y que esta contribuya a su plena realización personal y profesional.

- Misión y visión
 - Misión escrita y clara
 - Explicitar el valor de las personas en la misión y visión de la organización y hacer campañas periódicas
 - Cuestionario de identificación que mida coherencia y permita ampliar
- Valores
 - Consulta participativa para identificar / priorizar valores y para que expresen el nivel de satisfacción
 - Coherencia percibida entre comportamientos alineados a los valores
- El sentido del trabajo
 - Formalizar política de gestión de personas / campañas
 - Crear espacios para favorecer la expresión de valores y sentido del trabajo
 - Nivel de valoración (consulta)
 - Memoria de lo que se ha hecho
- Dignidad y derechos humanos
 - Idéntico al punto misión y visión

2. Ética y buen gobierno

Las organizaciones que actúan con ética y respeto por los derechos fundamentales aseguran su competitividad a largo plazo y contribuyen al desarrollo de personas íntegras y comprometidas. Por eso, promoveremos un comportamiento ético exigente y respetuoso con las leyes, aplicaremos los principios de buen gobierno y rechazaremos cualquier práctica de corrupción.

- Formalización
 - Revisar que haya un código ético
 - Cuestionarios de identificación y satisfacción con el código ético
- Delegación
 - Existen comisiones de ética abiertas a los profesionales

- Valoración interna sobre cumplimiento ético
 - Cursos de formación
- Vigilancia y control
 - Prácticas diálogo y participación (interna, externa)
 - Resultados, expedientes abiertos
 - Indicadores comportamiento ético
- Transparencia
 - Información accesible
 - Valoración nivel de transparencia
- Adaptación al cambio
 - Prácticas diálogo y participación
 - Iniciativas puestas en marcha

Begoña Román señala uno de los riesgos de las políticas de vigilancia y control: es más fácil detectar las malas prácticas que no incentivar acciones propositivas, hace falta no caer en una ética sólo negativa. Hacen falta iniciativas para recoger y fomentar buenas prácticas.

3. Igualdad de oportunidades y diversidad

Todas las personas tienen que tener una auténtica igualdad de oportunidades y la diversidad tiene que ser un hecho enriquecedor para la vida de las organizaciones. Por eso, promoveremos la valía profesional como máximo criterio inspirador de las decisiones sobre las personas, erradicando cualquier forma de discriminación en la contratación, el trato o la promoción.

ACCIONES	INDICADORES
1. <i>Cultura organizativa</i> Existencia comisión igualdad	Número de reuniones
2. <i>Contratación</i> Existencia de programas externos e internos	Porcentaje de personas en colectivos de riesgo Núm. incidentes de discriminación
3. <i>Formación</i> Existencia de documentos específicos	Porcentaje de incidentes de discriminación en la formación y medidas correctivas.
4. <i>Movilidad/promoción</i> Documentos	Casos de promoción desagregados Personas implicadas
5. <i>Retribución</i> Existencia de documentos	Relación entre el salario base Núm. incidentes de discriminación
6. <i>Diversidad</i> Grupos de trabajo Existencia de políticas de acción positiva	Porcentaje de personas en diferentes categorías de diversidad Núm. de personas que participen en iniciativas

4. Desarrollo y empleabilidad

El desarrollo del talento es la mejor garantía para asegurar el futuro de las organizaciones y la empleabilidad de las personas. Por eso, dedicaremos todo lo que esté a nuestro alcance para ofrecer las mejores oportunidades de formación y desarrollo profesional, fomentando las condiciones y los espacios para que las personas puedan generar y compartir conocimiento. Tendremos, además, una especial sensibilidad para favorecer las oportunidades de las personas a quienes la actual crisis haya puesto en riesgo de exclusión del mercado laboral.

ACCIONES	INDICADORES
<i>Formación y desarrollo profesional</i> Planes de formación y mentorizaje	Disponer de recursos Horas de formación por persona
<i>Gestión del desempeño</i> Programas	Porcentaje de empleados acompañados y evaluados
<i>Gestión del conocimiento</i> Disponer de políticas y procesos de gestión	Identificar el mapa de conocimiento
<i>Empleabilidad</i> Existencia de programas de empleabilidad	Recursos destinados a los programas Núm. programas de recolocación

Begoña Román dice que, a veces, uno de los riesgos de la formación es que se da por supuesto que la persona formada o acompañada está de acuerdo. Esto es un riesgo de biopolítica (control sobre la vida y la formación de la persona). Los indicadores que miden el nivel de formación conviene que no sean tanto en horas como en competencias desarrolladas. No identificar horas de formación con promoción, sino vincularla a la capacidad.

5. Transparencia, comunicación y participación

Conocer, compartir e implicarse en la evolución de la organización es de interés de todo el mundo. Por eso, promoveremos una comunicación transparente, oportuna y por los canales adecuados, asegurando que llega de manera clara y entendible a todas las personas de la organización y fomentando internamente la confianza, el diálogo y la participación de todas las personas en la toma de decisiones.

DIMENSIÓN	ACCIONES	INDICADORES
Descendiente	Canales y mensajes adecuados a las características. Procedimiento, sugerencias, quejas, solicitud información, <i>feedback</i> por parte del responsable	Tipo canal Núm. de personas y segmentación Núm. de sugerencias, quejas, solicitudes, respuestas dadas

Descendiente	Formación en liderazgo participativo a los directivos y mandos	Formación hecha, núm. mandos formados, Valoración de los equipos y personal
Ascendiente	Participación en el plan estratégico, valores y toma de decisiones	Personas y áreas que han participado en los diferentes canales
Ascendiente / Descendiente	Espacios de intercambio de opiniones y conocimientos entre el personal. Evaluación anual del desempeño	Núm. encuentros canales y asistentes Reunión con el jefe
Ascendiente / Descendiente	Conocimiento descripción del puesto de trabajo. “¿Qué esperan de mí?”	Descripción puestos de trabajo Entrevista con el jefe
Transversal	Fomentar relaciones transversales Trabajo por proyectos	Núm. de reuniones y participantes
Informal	Espacios informales de encuentro, voluntariado y actos lúdicos	Núm. actividades y participantes

Begona Román dice que la sospecha de la información oficial es inherente a nuestra sociedad, fruto de la desafección a la autoridad. Hay que abrirnos a la pluralidad de fuentes de información, quien explica lo hace desde una perspectiva determinada.

6. Seguridad, salud y bienestar físico y emocional

Un entorno de trabajo seguro y saludable, físicamente y emocionalmente, es bueno para las personas, para las organizaciones y para la sociedad. Por eso, promoveremos las medidas que sean necesarias para garantizar la seguridad y la salud en el trabajo, fomentando un ambiente saludable y haciendo del reconocimiento una práctica diaria en nuestras organizaciones.

ACCIÓN	INDICADORES
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	
Disponer sistema gestión prev. riesgos laborales implementado Formar e informar sobre riesgos laborales	Resultados auditorías prevención Índice siniestralidad Núm. de personas formadas

BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL	
Evaluar riesgos psicosociales Disponer protocolo para identificar Detectar malestar emocional antes del inicio del conflicto Desarrollo competencial de directivos y mandos en clave emocional Evaluar impacto en la organización y condiciones de trabajo Planes de promoción salud	Índice siniestralidad Resultados Núm. de situaciones identificadas y canalizadas e impacto Acciones y periodicidad
BIENESTAR Y ACCESSIBILIDAD UNIVERSAL	
Accesibilidad a todos los edificios Mirada amplia Atención a la diversidad funcional	Núm. de quejas

Begona Román dice que hay que repensar las reuniones. Es imposible volver a las 8 a casa y a la vez contentos del trabajo hecho. Hacen falta reuniones eficientes, donde el contenido sea concreto y la gente venga pensada.

7. Retribución equitativa y justa

La contraprestación salarial armoniza los intereses económicos de la persona y de la organización a largo plazo. Por eso, aseguraremos que las políticas salariales garanticen que todo el mundo reciba un salario adecuado a su aportación, internamente equitativo y externamente competitivo en relación al sector, ofreciendo la oportunidad de conseguir una vida económicamente digna.

- Equidad distributiva
 - Reducir desigualdades
 - Percepción de equidad retributiva entre los empleados
 - Bandas salariales / categorías
 - Cuadro resumen estructura salarial
 - Datos masa salarial
 - Planes de acción
 - Datos evolutivos
- Retribución responsable
 - Asegurar una vida económica digna
 - Estudio interno para asegurar que las retribuciones bajas son dignas
 - Proporción entre retribución min. y máx.
 - Salario mínimo establecido
- Transparencia y retribución
 - Conseguir que la estructura salarial sea conocida
 - Información accesible
 - Generar espacios de participación

Begoña Román dice que en temas de retribución es muy importante mirar la horquilla, asegurarnos que nuestra organización tiene clase media y no trabajadores pobres.

8. Flexibilidad y equilibrio en las esferas vitales

La vida de las personas va mucho más allá del ámbito estrictamente profesional. Por eso, promoveremos las medidas que sean necesarias para facilitar un equilibrio adecuado entre las esferas laboral, familiar y personal, fomentando una cultura de flexibilidad y una gestión inteligente de los recursos y del tiempo.

- Tiempo de trabajo
 - Programa iniciativas de flexibilidad (Bolsa de horas)
 - Núm. de personas acogidas
 - Absentismo/ reducciones de jornada/ salidas
 - Consecución objetivos (productividad)
- Espacio de trabajo
 - Programas de teletrabajo
 - Núm. de personas acogidas
 - Clima laboral (encuestas)
 - Programa trabajo por objetivos
 - Núm. de personas acogidas
 - Consecución objetivos (productividad)
- Ayudas sociales
 - Programa ayudas sociales
 - €
 - Núm. de personas beneficiadas
- Permisos
 - Facilitar permisos como respuesta a necesidades especiales
 - €
 - Núm. de personas beneficiadas

Begoña Román señala que hace falta no caer en el paternalismo, en la burocracia del patriarcado. No tenemos que dar la solución, sino abrir el abanico del pluralismo de opciones. Por ejemplo, hay gente que no quiere trabajar en casa y también se tiene que respetar. No conviene crear estructuras rígidas. Evitemos pasar de un extremo al otro.

9. Corresponsabilidad en las relaciones laborales

El entendimiento social es una condición necesaria para el desarrollo de las organizaciones y se consigue gracias a una gestión adecuada de personas y agentes sociales. Por eso, promoveremos un marco de relaciones laborales presidido por la confianza, el diálogo y el respeto, en el convencimiento que la negociación basada en la busca del beneficio mutuo es la mejor garantía para asegurar la solidez y el futuro de las organizaciones.

- Contratación (asegurar estabilidad laboral)
 - % de temporalidad (trabajadores temporales sobre el total de la plantilla)
 - Media de antigüedad
 - Núm. jornadas y coste ETTs + subcontratación
- Negociación colectiva (fomentar)
 - % participación en las elecciones sindicales
 - % trabajadores en conflicto / total de la plantilla
- Fomentar participación, confianza i diálogo
 - Núm. y calidad de los pactos conseguidos

Begoña Román, en relación con el concepto de antigüedad, dice que la “solera” no convierte el vino en bueno, también hay vinos que con el tiempo se vuelven agrios. El sindicalismo todavía está en el siglo XIX, hay que repensarlo para el siglo XXI, tiene que trabajar para ser más eficiente, no puede ser antiempresarial.

10. Innovación y creatividad

La innovación y la mejora continua son la mejor vía para el progreso de la sociedad, las organizaciones y las personas. Por eso, promoveremos la creatividad, la iniciativa y la aportación de nuevas ideas, fomentando un ambiente de confianza y tolerancia, y sabremos reconocer el error como una excelente oportunidad para el aprendizaje.

- Fomento
 - Núm. de proyectos innovadores propuestos (dirección y plantilla)
 - Acciones fomento (respuesta/ aceptadas)
- Estructura
 - Presupuesto innovación
 - Núm. de personas relacionadas con propuestas de innovación
 - Departamento / Equipo innovación