

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



**Taller 3. L'aplicació de l'ètica a la gestió de
persones**

**Relatoria del tercer taller del II Cicle de Diàlegs, ètica
aplicada a empreses i organitzacions**

Coordinació acadèmica

Dra. Begoña Román, especialitzada en Ètica aplicada

Secretaria tècnica i conducció dels tallers

Anna Bolaños i José Antonio Lavado, coordinadors del Grup Estable Responsabilitat Social i Sostenibilitat de la *Fundació Factor Humà*

15 de març de 2016

Sumari

<i>Presentació</i>	3
<i>Exposició participativa</i>	3
<i>Treball en grup</i>	6

Presentació

Anna Fornés, directora de la *Fundació Factor Humà*, presenta el tercer taller sobre ètica aplicada a la gestió de persones i organitzacions. Destaca la tasca feta per la secretaria tècnica, així com la bona disposició de les 22 empreses pioneres que han participat en els tallers i que culminarà en una sessió de cloenda que ens donarà l'oportunitat d'explicar, a la resta de la societat, la tasca feta. Anna Bolaños intervé per recordar l'objectiu del Cicle que se centra en l'obtenció d'un document que reculli uns mínims ètics (accions, objectius i indicadors) que siguin d'utilitat per a la gestió ètica a empreses i organitzacions. La concreció d'aquesta feina es reflectirà en: a) la taula d'accions i d'indicadors, b) els documents de relatoria i c) el model per aplicar l'ètica a la presa de decisions. També es contempla l'opció d'elaborar algun material audiovisual

Exposició participativa

Dra. Begoña Román

Begoña Román assenyala la necessitat de passar a pensar el concret. El treball ha esdevingut un article de luxe. Per als grecs, la vida desitjable era l'ociosa. Amb el cristianisme s'introdueix el concepte del treball com a dignificador. Ara que el treball és escàs, l'ocupabilitat esdevé molt important. La manca de treball té un impacte en l'esfera del reconeixement social, provoca sovint una invisibilitat humiliant. L'època de la fidelitat a una empresa per passar en ella molts anys s'ha acabat.

Als anys setanta predominava una visió de l'ètica dominada encara pel principi de la justícia (ètica cívica). És en l'esfera de la bioètica on es produeix la primera esquerda i es veu que no funciona la noció de pacient com a persona abstracta, que representa a tothom i a ningú. L'any 1982 la publicació del llibre *In a Different Voice* de Carol Gilligan qüestiona l'ètica basada en grans conceptes abstractes com la imparcialitat i l'equitat. Gilligan va qüestionar els estadis de la teoria del desenvolupament moral de Kohlberg principalment en dos punts:

1. Quan s'aplicaven a dones els dilemes morals definits per aquesta escola de pensament se'n derivava que les dones eren més immadures. Davant de dilemes com si robar medicaments en cas de càncer (Vida Vs dret a la propietat) les dones mostraven una sensibilitat més propera al tenir cura. L'**ètica del tenir cura** completa doncs l'ètica de la justícia. Totes les cultures divideixen les esferes pública i privada i reserven els rols, com tenir cura dels malalts, a les dones. El model patriarcal no afecta però només a les dones. És un model basat en l'autoritarisme (dicta què cal fer); aquests rols

d'autoritarisme també el poden exercir dones. Per Gilligan el contrari del patriarcat és la **democràcia**. El gènere s'ha de deconstruir, com diu Judith Butler. L'empresa és encara excessivament dogmàtica. El gran repte de l'empresa actual és la democratització dels seus processos.

2. En els nens s'observa que, amb 4 o 5 anys, ja se senten pressionats a reivindicar la seva independència, a mostrar-se segurs, heroics. Això deriva en una educació en la fredor que provoca una clivella en l'individu. Als 4 o 5 anys en aquells nens ja es produeix una divisió entre cos/ànima i raó/emoció. Les mostres d'afecte i emoció es canvien per actituds agressives. Això afecta relacions com les d'amistat íntima. Moltes persones adolescents acaben el batxillerat sense amics íntims. És un esquema que produeix un dany moral, un trauma. En les noies aquest procés és més tardà (13-14 anys), conserven encara el record de la veu de l'afecte i la dependència.

Sumar l'ètica de la justícia a l'ètica del tenir cura és el que produeix el benestar. Si bé la bioètica es va fer ressò d'aquestes noves perspectives, el món de l'empresa no ha fet aquest pas. Es mantenen les estructures patriarcales. No es treballa així la intel·ligència emocional.

Les normes i lleis es basen en criteris imparcials, abstractes. En canvi l'ètica del tenir cura treballa sobre allò concret. Reivindica l'empatia, el context relacional. Està disposada a entendre factors incòmodes, a deixar que les persones expliquin la seva història. Cal crear espais i temps de confidencialitat perquè les persones tinguin confiança. Aquest tipus d'ètica obliga a la flexibilitat, remet al cercle hermenèutic del què parlen els filòsofs: l'art de la conversa i la interpretació. Cal **conèixer la història** en primera persona i després combinar cura i justícia. Aristòtil reivindicava la *frónesis* (prudència) i la *epikeia* (equitat); i ho explicava tot recordant que si el legislador hagués conegut el cas, hauria matisat la llei.

En aquest pensar el concret, altre concepte important és el del **reconeixement**. En aquest punt cal destacar les teories d'Axel Honneth. La persona pot generar agressivitat simbòlica i estructural si no se sent reconeguda. Moltes baixes per depressió tenen el seu origen en aquesta manca de reconeixement al si de l'empresa. Ara que estem en l'època de reivindicar el capital intel·lectual, cal tenir present que **no es pot pensar bé en un ambient hostil**. Cuidar en l'empresa no vol dir només fer protocols de benvinguda. Les esferes de l'amor, la justícia i la solidaritat senten les bases de l'autoconfiança, l'autorespecte i l'autoestima. Per tenir autoconfiança s'ha d'haver rebut; aquesta té unes fonts socials, en un primer moment, familiars. Ningú és *self-made*. Si estimem la potencialitat d'una persona, farem el possible per tal que la pugui desenvolupar. La consideració de subjecte de drets es la porta de la inclusió en una comunitat i és la font del respecte. L'autoestima està vinculada amb l'esfera de la solidaritat. Cal saber valorar les aportacions originals i els mèrits (preguntar-se què és un mèrit i com s'avalua), i també conèixer les històries de vida. Hi ha factors socials que determinen el mèrit (el 90% dels nens tutelats cauen en el fracàs escolar). Hi ha persones que han hagut de treballar a les nits, mentre

altres podien estudiar un màster (no saber res de les històries de vida és l'opció fàcil). Però quan entrem en el terreny de la història de les persones, la confidencialitat esdevé un factor important. Hi ha gent que creu que confessar que pateix càncer és jugar-se-la i no ho fa encara que això els suposi perdre part del salari durant la baixa. En l'accident de *Germanwings* vam veure un exemple de mala transferència d'informació i mala gestió de la confiança.

Avui dia allò més important és **mantenir l'ocupabilitat**, no tant mantenir una feina. Hi ha professions que no s'anticipen als canvis tecnològics. Per exemple, l'ofici de bibliotecari ara no s'entén sense formació tecnològica. La formació contínua és cabdal i cal lligar-la a l'ocupabilitat.

La forquilla salarial actual és indecent i humiliant, no es pot entendre que un salari no cobreixi les necessitats bàsiques, com passa en un capitalisme salvatge. És digna de consideració la proposta que va llançar Tony Blair d'establir un **salari màxim interprofessional**. Però la transparència en els salaris és una qüestió complexa, i pot ser competitivament negativa. És paradoxal que les feines pitjor remunerades estiguin relacionades amb el tenir cura. Cal dignificar totes les feines, convertir les labors repetitives, però no valorades socialment, en oficis autorealitzadors per reconeixement a la necessitat que satisfan.

La manca de participació a l'empresa sempre és un problema de comunicació. Hem multiplicat els canals, però les persones no participen perquè no es fien. Cal transmetre calma, crear vincles, espais de confiança.

La diversitat dins l'empresa no s'ha de veure des d'un punt de vista folklòric. Hi ha també una diversitat funcional, persones malaltes, vells, joves, d'ideologies diferents. Sovint el propi procés de selecció acaba donant un aire de família a les empreses, tots s'acaben assemblant. Ningú discrepa. Calen "nens que diuen la veritat", que li diuen al rei que està nu. La innovació no és només fer patents, sinó també aplicar-la a la trinxera, en el dia a dia.

Un altre punt important per a un bon clima laboral fins i tot és **saber acomiadar bé**. La judicialització sempre és un fracàs. Cal treballar la conciliació, la mediació i l'arbitratge. A vegades s'acomiaden persones que no sabien que estaven descontents amb elles. Hi ha por a reaccions de les persones acomiadades i se'ls acomiada a l'americana, donant-los la caixeta amb les possessions i ensenyant-los la porta. En nom d'un mal possible es fa un mal real. Cal comunicar les raons, facilitar bones cartes de recomanació, evitar que la manera com es fa l'acomiadament repercuteixi en el clima laboral dels que es quedin.

José Antonio Lavado es confessa impressionat per la magnitud de la tasca a fer que es deriva de la xerrada. Destaca el repte de la democratització de l'empresa.

Una altra de les persones participants afirma que el context juga en contra de la confiança i la democratització. Un exemple és la moda dels espais diàfans. Es van aplicar en nom de la democratització, però han suposat la pèrdua d'espais d'intimitat i confiança. Begoña Román afirma que la política de portes obertes als despatxos està bé si quan algú entra tanquem la porta.

S'assenyala que per aplicar aquestes idees calen dues coses: qualitat humana i temps (suposen multiplicar per dos o per tres el temps que es dedica als problemes). Begoña Román respon que la qualitat humana es pot treballar. La gent ha de venir a treballar i a treballar-se. Cal incidir en les maneres de fer, potenciar les polítiques de *coaching*. Quant al temps, sovint es perd en moltes coses que no són tan importants. També per tant, cal deixar de fer.

José Antonio Lavado afirma que els entorns hostils manifesten un baix nivell de qualitat humana. Cal reforçar el vessant emocional, anar cap a una empresa més relacional, integrar la idea de cura. La gent no participa perquè té por. Begoña Román respon que a vegades no participa perquè creu que no serveix de res, si no hi ha un *feedback*, o un impacte de la seva aportació considerada valuosa.

Una altra de les persones participants diu que la cultura jeràrquica és una font d'ineficiències, cal un canvi cultural. L'ascens de dones a posicions de responsabilitats i comitès de direcció és un pas en aquesta direcció. També s'afirma que hi ha resistències a la diversitat. En una ocasió un dels participants va intentar contractar un noi per fer de secretari i se li va dir que no. També cal educar la línia en l'acomiadament afectuós.

Treball en grup

José Antonio Lavado dinamitza la reflexió grupal sobre l'aplicació de l'ètica en la gestió de les persones a partir dels principis del *Manifest Factor Humà*. La dinàmica consisteix a analitzar els principis continguts en aquest document i derivar-ne accions i indicadors que podrien millorar l'ètica en la gestió de persones. Cada grup treballa dos dels punts del Manifest i després se'n fa una posada en comú. Com a eines de suport es compta amb un checklist, un qüestionari i un formulari.

Els **objectius** han de servir per orientar l'acció de l'organització. Les **evidències** serveixen per demostrar si la nostra organització fa o no el que diu. Els **indicadors** són mètriques per analitzar els resultats i mesurar el que estem aconseguint. A continuació es recull el text del Manifest i les reflexions generades per a cada punt:

1. La persona com a valor

Gràcies al talent i al compromís de les persones, les nostres organitzacions són capaces d'assolir els seus reptes. Per això, les tractarem amb el màxim respecte i dignitat al llarg de la seva vida professional, esforçant-nos per atorgar ple significat a la seva feina i que aquesta contribueixi a la seva plena realització personal i professional.

- Missió i visió
 - Missió escrita i clara
 - Explicitar el valor de les persones a la missió i visió de l'organització i fer campanyes periòdiques
 - Qüestionari d'identificació que mesuri coherència i permeti ampliar
- Valors
 - Consulta participativa per identificar / prioritzar valors i perquè expressin el nivell de satisfacció
 - Coherència percebuda entre comportaments alineats als valors
- El sentit del treball
 - Formalitzar política de gestió de persones / campanyes
 - Crear espais per afavorir l'expressió de valors i sentit del treball
 - Nivell de valoració (consulta)
 - Memòria del que s'ha fet
- Dignitat i drets humans
 - Idèntic al punt missió i visió

2. Ètica i bon govern

Les organitzacions que actuen amb ètica i respecte pels drets fonamentals asseguren la seva competitivitat a llarg termini i contribueixen al desenvolupament de persones íntegres i compromeses. Per això, promourem un comportament ètic exigent i respectuós amb les lleis, aplicarem els principis de bon govern i rebutjarem qualsevol pràctica de corrupció.

- Formalització
 - Revisar que hi hagi un codi ètic
 - Qüestionaris identificació i satisfacció amb el codi ètic
- Delegació
 - Existeixen comissions d'ètica obertes als professionals
 - Valoració interna sobre compliment ètic
 - Cursos de formació
- Vigilància i control
 - Pràctiques diàleg i participació (interna, externa)
 - Resultats, expedients oberts
 - Indicadors comportament ètic
- Transparència
 - Informació accessible
 - Valoració nivell de transparència
- Adaptació al canvi
 - Pràctiques diàleg i participació

- Iniciatives posades en marxa

Begoña Román assenyala un dels riscos de les polítiques de vigilància i control: és més fàcil detectar les males pràctiques que no pas incentivar accions propositives, cal no caure en una ètica només negativa. Calen iniciatives per recollir i fomentar bones pràctiques.

3. Igualtat d'oportunitats i diversitat

Totes les persones han de tenir una autèntica igualtat d'oportunitats i la diversitat ha de ser un fet enriquidor per a la vida de les organitzacions. Per això, promourem la vàlua professional com a màxim criteri inspirador de les decisions sobre les persones, eradicant qualsevol forma de discriminació en la contractació, el tracte o la promoció.

ACCIONS	INDICADORS
1. <i>Cultura organitzativa</i> Existència comissió igualtat	Nombre de reunions
2. <i>Contractació</i> Existència de programes externs i interns	Percentatge de persones en col·lectius de risc Núm. incidents de discriminació
3. <i>Formació</i> Existència de documents específics	Percentatge d'incidents de discriminació en la formació i mesures correctives.
4. <i>Mobilitat/promoció</i> Documents	Casos de promoció desagregats Persones implicades
5. <i>Retribució</i> Existència de documents	Relació entre el salari base Núm. incidents de discriminació
6. <i>Diversitat</i> Grups de treball Existència de polítiques d'acció positiva	Percentatge de persones en diferents categories de diversitat Núm. de persones que participen en iniciatives

4. Desenvolupament i ocupabilitat

El desenvolupament del talent és la millor garantia per assegurar el futur de les organitzacions i l'ocupabilitat de les persones. Per això, dedicarem tot el que estigui al nostre abast per oferir les millors oportunitats de formació i desenvolupament professional, fomentant les condicions i els espais perquè les persones puguin generar i compartir coneixement. Tindrem, a més, una especial sensibilitat per afavorir les oportunitats de les persones a qui l'actual crisi hagi posat en risc d'exclusió del mercat laboral.

ACCIONS	INDICADORS
<i>Formació i desenvolupament professional</i> Plans de formació i mentoratge	Disposar de recursos Hores de formació per persona

<i>Gestió de l'acompliment</i> Programes	Percentatge d'empleats acompanyats i avaluats
<i>Gestió del coneixement</i> Disposar de polítiques i processos de gestió	Identificar el mapa de coneixement
<i>Ocupabilitat</i> Existència de programes d'ocupabilitat	Recursos destinats als programes Núm. programes de recol·locació

Begoña Román diu que, a vegades, un dels riscos de la formació és que es dona per suposat que la persona formada o acompanyada està d'acord. Això és un risc de biopolítica (control sobre la vida i la formació de la persona). Els indicadors que mesuren el nivell de formació convé que no siguin tant en hores com en competències desenvolupades. No identificar hores de formació amb promoció, sinó vincular-la a la capacitat.

5. Transparència, comunicació i participació

Conèixer, compartir i implicar-se en l'evolució de l'organització és d'interès de tothom. Per això, promourem una comunicació transparent, oportuna i pels canals adequats, assegurant que arriba de manera clara i entenedora a totes les persones de l'organització i fomentant internament la confiança, el diàleg i la participació de totes les persones en la presa de decisions.

DIMENSIÓ	ACCIONS	INDICADORS
Descendent	Canals i missatges adequats a les característiques. Procediment, suggeriments, queixes, sol·licitud informació, feedback per part del responsable	Tipus canal Núm. de persones i segmentació Núm. de suggeriments, queixes, sol·licituds, respostes donades
Descendent	Formació en lideratge participatiu als directius i comandaments	Formació feta, núm. comandaments formats Valoració dels equips i personal
Ascendent	Participació en el pla estratègic, valors i presa de decisions	Persones i àrees que han participat en els diferents canals
Ascendent / Descendent	Espais d'intercanvi d'opinions i coneixements entre el personal Avaluació anual de l'acompliment	Núm. trobades canals i assistents Reunió amb el comandament

Ascendent / Descendent	Coneixement descripció del lloc de treball. "Què esperen de mi?"	Descripció llocs de treball Entrevista amb el comandament
Transversal	Fomentar relacions transversals Treball x projectes	Núm. de reunions i participants
Informal	Espais informals de trobada, voluntariat i actes lúdics	Núm. activitats i participants

Begona Román diu que la sospita de la informació oficial és inherent a la nostra societat, fruit de la desafecció a l'autoritat. Cal obrir-nos a la pluralitat de fonts d'informació, qui explica ho fa des d'una perspectiva determinada.

6. Seguretat, salut i benestar físic i emocional

Un entorn de treball segur i saludable, físicament i emocionalment, és bo per a les persones, per a les organitzacions i per a la societat. Per això, promourem les mesures que siguin necessàries per garantir la seguretat i la salut a la feina, fomentant un ambient saludable i fent del reconeixement una pràctica diària a les nostres organitzacions.

ACCIÓ	INDICADORS
SEGURETAT I SALUT LABORAL	
Disposar sistema gestió prev. riscos laborals implementat	Resultats auditories prevenció Índex sinistralitat
Formar i informar sobre riscos laborals	Núm. de persones formades
BENESTAR FÍSIC I EMOCIONAL	
Avaluar riscos psicosocials Disposar protocol per identificar Detectar malestar emocional abans de l'inici del conflicte Desenvolupament competencial de directius i comandaments en clau emocional Avaluar impacte en l'organització i condicions de treball Plans de promoció salut	Índex sinistralitat Resultats Núm. de situacions identificades i canalitzades i impacte Accions i periodicitat
BENESTAR I ACCESSIBILITAT UNIVERSAL	
Accessibilitat a tots els edificis Mirada àmplia Atenció a la diversitat funcional	Núm. de queixes

Begona Román diu que cal repensar les reunions. És impossible tornar a les 8 a casa i alhora contents de la feina feta. Calen reunions eficients, on el contingut sigui concret i la gent vingui pensada.

7. Retribució equitativa i justa

La contraprestació salarial harmonitza els interessos econòmics de la persona i de l'organització a llarg termini. Per això, assegurarem que les polítiques salarials garanteixin que tothom rebi un salari adequat a la seva aportació, internament equitatiu i externament competitiu en relació al sector, oferint l'oportunitat d'aconseguir una vida econòmicament digna.

- Equitat distributiva
 - Reduir desigualtats
 - Percepció d'equitat retributiva entre els empleats
 - Bandes salarials / categories
 - Quadre resum estructura salarial
 - Dades massa salarial
 - Plans d'acció
 - Dades evolutives
- Retribució responsable
 - Assegurar una vida econòmica digna
 - Estudi intern per assegurar que les retribucions baixes són dignes
 - Proporció entre retribució min. i màx.
 - Salari mínim establert
- Transparència i retribució
 - Aconseguir que l'estructura salarial sigui coneguda
 - Informació accessible
 - Generar espais de participació

Begoña Román diu que en temes de retribució és molt important mirar la forquilla, assegurar-nos que la nostra organització té classe mitjana i no treballadors pobres.

8. Flexibilitat i equilibri en les esferes vitals

La vida de les persones va molt més enllà de l'àmbit estrictament professional. Per això, promourem les mesures que siguin necessàries per facilitar un equilibri adequat entre les esferes laboral, familiar i personal, fomentant una cultura de flexibilitat i una gestió intel·ligent dels recursos i del temps.

- Temps de treball
 - Programa iniciatives de flexibilitat (Bossa d'hores)
 - Núm. de persones acollides
 - Absentisme/ reduccions de jornada/ sortides
 - Consecució objectius (productivitat)

- Espai de treball
 - Programes de teletreball.
 - Núm. de persones acollides
 - Clima laboral (enquestes)
 - Programa treball per objectius
 - Núm. de persones acollides
 - Consecució objectius (productivitat)
- Ajuts socials
 - Programa ajuts socials
 - €
 - Núm. de persones beneficiades
- Permisos
 - Facilitar permisos com a resposta a necessitats especials.
 - €
 - Núm. de persones beneficiades

Begoña Román assenyala que cal no caure en el paternalisme, en la burocràcia del patriarcat. No hem de donar la solució, sinó obrir el ventall del pluralisme d'opcions. Per exemple, hi ha gent que no vol treballar a casa i també s'ha de respectar. No convé crear estructures rígides. Evitem passar d'un extrem a l'altre.

9. Corresponsabilitat en les relacions laborals

L'entesa social és una condició necessària per al desenvolupament de les organitzacions i s'aconsegueix gràcies a una gestió adequada de persones i agents socials. Per això, promourem un marc de relacions laborals presidit per la confiança, el diàleg i el respecte, en el convenciment que la negociació basada en la cerca del benefici mutu és la millor garantia per assegurar la solidesa i el futur de les organitzacions.

- Contractació (assegurar estabilitat laboral)
 - % de temporalitat (treballadors temporals sobre el total de la plantilla)
 - Mitjana d'antiguitat
 - Núm. jornades i cost ETTs + subcontractació
- Negociació col·lectiva (fomentar)
 - % participació en les eleccions sindicals
 - % treballadors en conflicte / total de la plantilla
- Fomentar participació, confiança i diàleg
 - Núm. i qualitat dels pactes aconseguits

Begoña Román, en relació amb el concepte d'antiguitat, diu que la "solera" no converteix el vi en bo, també hi ha vins que amb el temps es tornen agres. El sindicalisme encara està al segle XIX, cal repensar-lo per al segle XXI, ha de treballar per ser més eficient, no pot ser antiempresarial.

10. Innovació i creativitat

La innovació i la millora continuada són la millor via per al progrés de la societat, les organitzacions i les persones. Per això, promourem la creativitat, la iniciativa i l'aportació de noves idees, fomentant un ambient de confiança i tolerància, i sabrem reconèixer l'error com una excel·lent oportunitat per a l'aprenentatge.

- Foment
 - Núm. de projectes innovadors proposats (direcció i plantilla)
 - Accions foment (resposta / acceptades)
- Estructura
 - Pressupost innovació
 - Núm. de persones relacionades amb propostes d'innovació
 - Departament / Equip innovació