

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Sessió de cloenda del II Cicle d'Ètica aplicada a empreses i organitzacions

*"Cal mesurar l'impacte,
no n'hi ha prou amb
bones intencions"*
Begoña Román

Coordinació acadèmica

Dra. Begoña Román, professora de Filosofia de la UB

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*

Diàleg

Lluís Bassat, publicista i fundador de l'agència *Bassat & Asociados*
Domingo García-Marzá, catedràtic d'Ètica de la Universitat *Jaume I*

28 de juny de 2016

Sumari

<i>L'esdeveniment en un minut</i>	3
<i>Presentació</i>	3
<i>Conferència</i>	4
<i>Diàleg</i>	6

L'esdeveniment en un minut

En un context complex, de canvis vertiginosos, la societat del coneixement ha de ser també la societat del coneixement ètic, d'una ètica caracteritzada per l'actitud reflexiva. El II Cicle de diàlegs "Ètica aplicada a empreses i organitzacions" ha reflexionat durant tres tallers en l'aplicació pràctica de conceptes ètics a les organitzacions. En l'esdeveniment d'avui es presenten els resultats del treball de vint-i-dues organitzacions pioneres, sota el guiatge de Begoña Román, especialista en ètica aplicada. En la seva conferència de clausura, la doctora Román aposta per organitzacions plurals on es discuteixi la complexitat i on es reconeguin les aportacions. Un enriquidor diàleg entre l'empresari i creatiu Lluís Bassat i el filòsof Domingo García-Marzá explora els matisos pràctics i conceptuals de l'ètica aplicada a les organitzacions.

Presentació

Josep Ollé, Director del *Palau Macaya de l'Obra Social "la Caixa"*, dóna la benvinguda als participants i assenyala que la jornada d'avui és un final d'etapa, però no de projecte. Amb la crisi econòmica ha passat al primer pla la qüestió de l'ètica, pel que fa a la presa de decisions. L'objectiu del *Palau Macaya* és impulsar projectes i llançar idees i reptes que puguin transformar la realitat. Quan Anna Fornés proposà un projecte entorn de com disseminar el concepte de la necessitat d'actituds ètiques a les organitzacions, de seguida veiérem que encaixava de ple amb la missió del *Palau Macaya*: ajudar a millorar la societat amb l'intercanvi d'idees, i així ser útils socialment. S'adeia amb els nostres valors de compromís social i de generació d'eines, instruments i recursos. Estem molt satisfets amb el desenvolupament del cicle i amb el fet que a partir de la reflexió puguem generar materials en forma de documents i vídeos.

Juliana Vilert, vicepresidenta de la *Fundació Factor Humà*: estem d'enhorabona perquè els dos anys del cicle han estat un èxit. Hem pogut treballar amb 22 organitzacions una aproximació innovadora sota el guiatge de Begoña Román, a qui agraïm la feina feta, com també agraïm a Anna Bolaños i José Antonio Lavado la seva tasca en la materialització de les reflexions i la conducció tècnica de les sessions. En aquesta sessió de cloenda repassarem la feina feta en aquests dos anys i, després de la intervenció de Begoña Román, tindrem ocasió d'assistir a un diàleg entre dues personalitats que de ben segur serà inspirador d'accions que ens permetran d'impulsar l'ètica a les organitzacions.

Anna Fornés, directora de la *Fundació Factor Humà*: agraeix la bona rebuda de la idea per part de l'*Obra Social "la Caixa"*. Destaca la tasca feta per la secretaria tècnica, així com el compromís de les organitzacions pioneres que han participat en el cicle. La Fundació té una forta voluntat de sortir a fora, de

ser influent i de tenir impacte en la societat, i la feina feta és una aportació de valor en aquest sentit.

Anna Bolaños i José Antonio Lavado, coordinadors del *Grup Estable Responsabilitat Social i Sostenibilitat de la Fundació Factor Humà*, introdueixen un breu vídeo-resum dels dos anys del projecte. A continuació presenten algunes dades rellevants sobre els mecanismes que empren les organitzacions participants:

- Més de la meitat d'organitzacions compta amb mecanismes per formalitzar el seu compromís amb l'ètica: codi ètic, política d'RSE, els valors, l'adhesió al Global Compact, etc.
- Més del 60% disposen d'un comitè on es gestiona l'ètica, habitualment integrat en el comitè d'RSE.
- El 25% realitza accions de sensibilització i de formació en ètica.
- El 20% coneix la percepció/opinió de la plantilla sobre l'aplicació de l'ètica a l'organització.
- El 70% no disposa d'un quadre de comandament per fer el seguiment del comportament ètic de l'organització. El 30% té indicadors en RSE.

Després parlen de l'objectiu d'aprofundiment que ha tingut el cicle d'enguany, i de la voluntat d'obtenir unes eines que puguin compartir-se més enllà dels participants. Aquest "producte" s'ha plasmat en forma de relatories, enregistraments en vídeo de les ponències i una **graella d'accions i indicadors per a la gestió ètica**, materials que poden ser consultats per qui ho vulgui, tant a la web de l'*Obra Social "La Caixa"* com de la *Fundació Factor Humà*:

Documentació Palau Macaya 2n.any (video-resum; 3 relatories; document indicadors: <http://agenda.obrasocial.lacaixa.es/ca/-/etica-aplicada-a-las-empresas-y-organizaciones?centros=palau-macaya>

Documentació Cicle Diàlegs web Fundació Factor Humà: <http://factorhumana.org/ca/participa/dialogos>

Apunten que el III Cicle segurament tindrà un format de *benchmarking*, de compartir experiències i donar difusió a les bones pràctiques.

Conferència

Dra. Begoña Román

Begoña Román dóna les gràcies per la confiança al llarg del cicle i comença parlant del context. És el context d'una societat en crisi des de 2008, una societat que vol ser del coneixement, però que ho ha de ser també del coneixement ètic. És un context vertiginosament complex, que no ha

d'abandonar el projecte il·lustrat. D'aquesta velocitat dels canvis en parla el llibre *L'acceleració* del filòsof alemany Hartmut Rosa. La dèria per "l'eficientitis" porta a una impaciència que no és coherent amb la pausa que requereix el coneixement. Apuntaré alguns criteris que cal tenir en compte per millorar les organitzacions.

És una societat **moralment plural**, no compartim idees sobre el bo i el dolent, no compartim supòsits i això fa més complexa la presa de decisions. Max Weber ja parlava d'una ètica de la responsabilitat. Etimològicament *Responsabilitat* és rendiment públic de comptes, el nucli de la qüestió és el fet de tenir cura. *Economia* etimològicament són "les normes de la casa" i *Ecologia*, "l'equilibri de la casa"

Hem de gestionar la **complexitat i el risc**. La noció de risc inclou la possibilitat de rebre un dany i la necessitat de posar mesures preventives. Cal més ètica, més enllà de les morals. Les morals es queden obsoletes, l'ètica es caracteritza per un nivell de reflexió (per què haig de fer?), és una argumentació, un estira-i-arrotonsa de donar raons. És doncs una eina reflexiva que, més enllà de donar normes, crea i abandona morals. Cal distingir **quatre ètiques**:

Ètica cívica: la del món, l'aldea global, basada en uns mínims de dignitat i justícia. Les organitzacions també tenen la seva ètica, una **ètica de les organitzacions** que és diferent de l'**ètica professional** (que sol exposar-se als codis deontològics i en els col·legis professionals). Per últim trobem l'**ètica personal**, que pertany a l'esfera de la intimitat.

Les organitzacions també tenen ideologia, hi ha una manera de fer de les organitzacions, com es veu en el símil de l'orquestra simfònica que empra Drucker (les persones que en ella toquen s'han d'adaptar a la partitura i al repertori). És una ètica que no acaba de tenir visibilitat, i està conformada per allò que habitualment fa l'organització (hàbits i costums). Cal explicitar la pregunta "Què esperem de la nostra gent?", comunicar que no podem fer res sense ells. Quan les persones fan coses sense convicció, la qualitat se'n ressent. Cal posar cervell al servei, posar-hi afecte, convicció. Falla quelcom quan no hi ha vincles que generin confiança. No hem sabut contagiar l'ètica a les organitzacions, sovint encara entenem les organitzacions com una lluita de contraris, no com una casa compartida; seguim encara l'esquema clàssic d'intercanvi de força de treball per salari.

En la societat del coneixement les persones no produiran idees si no hi ha un clima que les reconegui. La innovació, emprendre amb idees, necessita un bon clima. L'ètica no pot ser jeràrquica. Cal cercar la qualitat total (dins i fora). Cal explicitar les finalitats, prioritats i agendes, involucrar el professional i no deixar de banda l'ètica cívica, basada en la dignitat i la justícia.

Tres preguntes que m'agrada formular als equips per copsar com anem de confiança mutua:

1. Què espera de tu l'empresa i a tu t'agrada que ho esperi?
2. Què espera de tu l'empresa i a tu no t'agrada que ho esperi?
3. Que no espera de tu l'empresa i a tu t'agradaria que ho esperés?

Calen **polítiques de reconeixement**, superar l'esquema de pugna i lluita, millorar la qualitat de vida. No podem fer productes de qualitat si estan plens de patiment.

Hi ha tres esferes de reconeixement:

- **Amor:** admetre que som subjectes que necessitem algú qui ens dota d'autoconfiança
- **Justícia:** som subjectes de drets laborals, cívics, ecològics; la qual cosa ens aporta autorespecte
- **Solidaritat:** admetre que som subjectes diferents, amb talents diferents i que cal personalitzar el tracte. Tractar igual els qui són iguals i diferent els qui són diferents.

Hi ha riscos reputacionals, de fractura interna, que s'accentuen quan no hi ha reconeixement. El codi de valors és una brúixola que orienta les nostres accions segons les agendes. Calen organitzacions plurals on es discuteixi la complexitat i quin nivell de risc estem disposats a assumir.

Convé mesurar els impactes del que hem fet. En el seu llibre *Ètica empresarial: del diàleg a la confiança* (el millor que s'ha publicat sobre ètica empresarial), Domingo García-Marzá parla de **comunitat dialògica**: parlem perquè tenim problemes. Cal mesurar l'impacte, no n'hi ha prou amb bones intencions. En un període de crisi cal prendre's seriosament aquest pas a unes organitzacions més deliberatives, curoses dels processos de presa de decisions; una **casa de tots**, no només dels quatre propietaris. Els treballadors i ciutadans esdevenen aleshores còmplices d'aquest procés, ciutadans actius que s'interessen per saber com funcionen les organitzacions.

Diàleg

Lluís Bassat, publicista i fundador de l'agència Bassat & Asociados
Domingo García-Marzá, catedràtic d'Ètica de la Universitat Jaume I

Modera: Dra. Begoña Román

Anna Fornés, directora de la *Fundació Factor Humà*, presenta els dos participants en el diàleg. Lluís Bassat és conegut de tots per la seva trajectòria i intervenció en el debat públic. Recomana el seu llibre *El libro rojo de las marcas*, parla de la relació que va tenir amb Mercè Sala i la seva col·laboració anterior amb la Fundació en el marc del *Premi Factor Humà Mercè Sala*. De Domingo García-Marzá destaca la seva condició de doctor en Filosofia i

l'activitat docent en l'àmbit de l'ètica empresarial que realitza a la *Universitat Jaume I* de Castelló.

Begoña Román: La primera pregunta fa referència a la crisi. Heu trobat una clara diferència entre les empreses on l'ètica era un valor de debò i aquelles on era un maquillatge en relació amb com han passat la crisi?

Domingo García-Marzá: Les empreses que al començament de la crisi es prenen la responsabilitat social seriosament han eixit millor de la crisi. Les petites potser no tenen tants mecanismes formals, però tenen una reputació que cal preservar. El que s'ha fet més visible era el tractament superficial d'aquelles que simplement utilitzaven l'ètica per blanquejar injustícies.

Lluís Bassat: Des de la crisi ha canviat la forma de treball. Abans el curt termini era 1 any; el termini mitjà, 5 anys i el llarg, 10. Ara el curt termini són poques setmanes i el mitjà 3 mesos. Els analistes de les cotitzades jutgen en funció dels beneficis del trimestre, i els executius aposten per guanyar diners a curt termini. És un error greu. Quan el 1975 vaig crear l'agència vaig fixar-me com a objectiu que fos el millor lloc de treball per als millors professionals. Això portaria a fer les millors campanyes per als millors clients. I finalment, guanyaríem diners. En aquest ordre. Ara guanyar diners passa davant de tot. Quan escolto un president d'un banc dir que el seu objectiu és augmentar el valor del banc guanyant més diners, m'espanto. Imagineu-vos ingressar en un hospital i que et diguessin que el seu objectiu és guanyar més diners que l'any passat. L'objectiu hauria de ser oferir un millor servei.

Begoña Román: Hi ha organitzacions que, més enllà de la responsabilitat, hagin entrat en l'ètica, en el perquè?

Domingo García-Marzá: Convindria aclarir els conceptes, perquè els conceptes són les ulleres que ens posem i ens permeten veure la realitat. Responsabilitat Social vol dir "respondre", donar raó del que fem. "Ètica" és el caràcter de l'empresa. Quan la RSE forma part del caràcter és quan funciona. L'acció social és només una part de la RSE. El més important és actuar des de la convicció, la convicció és clau en les teories de la motivació.

Begoña Román: Quant als directius, com creieu que perjudica un directiu que és conscient d'estar de pas per l'organització?

Lluís Bassat: Perjudica molt. Només cal veure el cas de Volkswagen i les emissions. Quan es perd la confiança en un producte o marca és per molt temps. En una ocasió un amic meu va comprar una gravadora d'una coneguda marca i, malgrat canviar-la en tres ocasions, la gravadora no va arribar a funcionar bé. Mai més ha comprat cap producte d'aquella marca. El consumidor no és ximple, sap quan l'enganyen. Moltes coses passen a causa de directius que estan dos o tres anys i marxen. Només estan pendants del benefici d'aquell any perquè és el que fixa la seva bonificació. Fer el millor producte possible també és ètica. S'han produït casos com ara que totes les rentadores

d'un bloc d'apartaments s'espatllin alhora perquè estaven programades per ser obsolescents. Els cotxes abans podien passar els 300.000 km sense problemes, ara amb prou feines arriben als 100.000. Se t'espatlla el mòbil i et diuen "no paga la pena d'arreglar-lo, val més que se'n compri un de nou". Té un component d'immoralitat.

Begoña Román: Domingo, has estat treballant en l'auditoria ètica d'una gran empresa valenciana, mesurant impactes, accions i indicadors. En un clima de desconfiança com l'actual, no creus que les auditories ja neixen tacades, sota sospita, que desconfiem de la intenció?

Domingo García-Marzá: Gestionar la confiança és tenir raons per esperar una cosa. Parlem força d'ètica, però ja no se'n fa cas. Els codis ètics als noranta eren el més innovador, avui són un factor de desconfiança. El codi ètic és el primer graó, no l'últim. És una manifestació de la voluntat i del compromís de la empresa. Després cal mesurar, demostrar que ho estàs fent. Cal fer memòries de responsabilitat amb metodologies estandarditzades, però no les pot fer el Departament de Màrqueting. Com deia Kant, de l'ètica a la política només hi ha un pas: fer públic. El comitè d'ètica ha de ser un espai de reflexió i control (parar-se a pensar). L'auditoria ètica és l'últim pas, que algú de fora vingui i ens digui "esteu esforçant-vos".

Lluís Bassat: La legislació no ajuda gaire. Els iogurts caduquen molt després del que indica la data de caducitat, en realitat són bons fins que no els surt el verdet. El mateix passa amb molts medicaments. En publicitat és fonamental no enganyar mai ningú. En una ocasió em va visitar un client que deia que posseïa la fórmula d'un regenerador capil·lar fenomenal. Em vaig negar a portar la seva campanya. Li vaig dir que si realment funcionava, sortiria gratuïtament a tots els diaris. Cal autoimposar-se l'obligació de no enganyar. Quan escolto algunes propostes de la campanya electoral, penso que són manifestament impossibles, que estan enganyant la gent.

Begoña Román: Hi ha una asimetria entre el directiu i l'assalariat davant la denúncia de males pràctiques. És David contra Goliat. Calen mecanismes autoreguladors, però també mecanismes delators, maneres de fer sonar el xiulet, de denunciar fenòmens de corrupció. A la llei de transparència hi ha algunes coses en aquesta direcció.

Domingo García-Marzá: Hi ha mecanismes, però les lleis no funcionen si no hi ha una cultura prèvia. La modificació del Codi Penal de 2010, en convertir les empreses en subjectes penals, sí que ha portat a més codis ètics. Però cal veure si no és un "sistema de cumplimiento": *cumpro y miento*. El codi ètic exposa una voluntat d'evitar la corrupció. Hi ha comitès de risc penal, però no n'hi ha de risc moral. Cal una línia ètica de comunicació, on es puguin enviar alertes, denúncies, no només per part dels empleats. El que passa és que són acomiadats després de denunciar. En alguns països, en casos com evasions fiscals, qui denuncia es queda amb un tant per cent dels diners que es recuperin. La denúncia ha d'anar al comitè d'ètica, ha de ser públic tot el

sistema. L'ideal és que el comitè el formessin persones internes i externes a l'empresa, però no volen ni sentir parlar de gent externa a l'empresa. Cal protegir la persona denunciant. Més que anonimat cal parlar de confidencialitat.

Lluís Bassat: El directiu que fa barrabassades hauria de poder ser inhabilitat, no simplement passar a una altra empresa. M'he trobat casos de clients que han de veure 70 *storyboards* abans de decidir-se, persones que simplement no en saben.

Domingo García-Marzá: Sovint atribuïm a la maldat allò que moltes vegades és pura ignorància. Quants milions ha costat a *Volkswagen* la crisi de reputació? La manca d'ètica no és indolora.

Lluís Bassat: Hi ha empreses que són àgils en la gestió de les crisis de reputació. Recordo el cas de *Perrier* que va retirar del mercat totes les ampolles després que tres persones tinguessin problemes a causa de restes de vidre a les ampolles.

Begoña Román: Observeu diferències entre, d'una banda, les pimes, les cooperatives, les empreses familiars i, de l'altra banda, les grans empreses multinacionals?

Domingo García-Marzá: Sí. L'empresa gran però familiar (amb un propietari identificable) és diferent de les multinacionals. Les pimes se la juguen en la proximitat, els treballadors són els teus veïns. És molt important la tipologia mitjana, grans empreses no cotitzades. Jo he vist casos com per exemple el d'una empresa de recol·lecció de taronges de 50 treballadors que demanava tenir un codi ètic, perquè li exigia la distribuïdora. Anem cap a una major traçabilitat moral.

Lluís Bassat: Jo he vist de tot. Les familiars gairebé totes són ètiques, estan més properes al territori. En el cas de les multinacionals no sempre és així, encara que les d'alimentació em sembla que cuiden moltíssim l'ètica.

Domingo García-Marzá: Quan el propietari és difuminat, la responsabilitat també es dilueix. Són les més reticents a integrar elements externs.

Begoña Román: La responsabilitat ha quedat en l'àmbit intern. El repte és obrir-la. Les pimes fan moltes coses sense saber-ho. Les grans multinacionals han fet màrqueting amb la reputació.

Domingo García-Marzá: Les pimes han d'ajuntar-se, associar-se, en forma de cambres de comerç, d'associacions...

Lluís Bassat: Hi ha casos on les multinacionals i els seus propietaris fan bé les coses, com el de Bill Gates.

Begoña Román: L'acció social al començament s'identificava amb la RSE. Amb la crisi hem tornat a això, a un cert capitalisme filantròpic.

Lluís Bassat: Si vols donar diners, has de guanyar diners. Molts no fan res.

Domingo García-Marzá: La RSE és preguntar-se "com hem guanyat els diners que hem guanyat?". L'acció social és preguntar-se "què fem amb un part dels diners que hem guanyat?". Hi ha una certa manipulació interessada a confondre els dos conceptes. Hi ha empreses que destrueixen un bosc i en planten un en una altra banda. Parlar de "capitalisme filantròpic" és una contradicció, és com parlar d' "horrible bellesa".

Begoña Román: Els polítics han optat per la coacció jurídica, sense una cultura de la transparència. Hi ha desconfiança vers els comitès d'ètica, intents que a vegades ja neixen morts pels recels davant males pràctiques anteriors.

Domingo García-Marzá: No tenim altra opció que tenir confiança. La corrupció sovint neix de la manca de participació, hem d'obrir portes i finestres, compartir esferes de poder amb la societat civil, i la societat civil ha de participar i interessar-se per aquestes qüestions.

Lluís Bassat: La consciència d'haver-se de posar el cinturó de seguretat no va estendre's fins que tothom coneixia algú que havia estat multat. La corrupció és evitable. Si veiéssim els corruptes entrar a presó, sorgiria un efecte. Però la llei és massa lenta. Més efectives que les campanyes de publicitat són les multes.

S'inicia un torn d'intervenció del públic assistent.

Un participant pregunta quines solucions hi ha per canviar la mentalitat de directius que canvien sovint d'empresa.

Lluís Bassat: Hi ha multinacionals que donen les bonificacions en funció dels beneficis dels propers cinc anys. Si et deuen un milió d'euros, te'l paguen al cap de cinc anys si l'empresa no ha baixat. Això millora la perspectiva del llarg termini i fa que no rotin tant els directius.

Un participant destaca la tasca que fan les petites empreses i els autònoms en la creació de llocs de treball i l'aplicació de l'ètica. Un altre assistent es pregunta fins a quin punt es poden exigir canvis en l'ètica personal als treballadors.

Domingo García-Marzá: La línia entre públic i privat és delicada. En l'àmbit personal sovint pots anar més lluny que en l'àmbit professional. Els codis ètics sí que fan referències genèriques a conceptes com l'honestedat en la vida personal.

Lluís Bassat: Si no afecta el seu treball, no et pots posar en la vida de les persones. Ara bé, si tens casos de drogodependència o d'alcoholisme, al final acaba afectant el rendiment professional.

Un participant posa sobre la taula el cost que té la desconfiança. Hi ha països on el metro no té barreres, aquí hem de fer despeses en torns, controls... Sobre la qüestió del directiu que està un any i marxa, també cal preguntar-se qui l'ha posat allà; com ha sigut el procés de selecció?

Lluís Bassat: L'educació dels nens és fonamental. Jo veig nens avui dia que recullen els papers de terra. En els adults no queda altra opció que la multa i la repressió. Educar algú de més de vint anys és impossible. A Singapur no hi ha una sola burilla a terra perquè la multa és de 250 \$. T'avisen a l'aeroport tot just després d'aterrar. Així que, mentre no arribin aquests nens a adults, cal ser sever.

Domingo García-Marzá: L'educació és la resposta per sortir del cercle viciós. Educar en positiu, donar competències i capacitats per actuar correctament, tal com s'espera de nosaltres. La realitat es la contrària: han tret l'ètica i la filosofia dels plans d'estudi.

Des del públic es fa un suggeriment de cara al 3r cicle: tractar experiències anticorrupció. Un participant pregunta sobre les qüestions ètiques del dret a la vaga.

Lluís Bassat: A Londres les vagues es fan per la vorera i els manifestants paren quan el semàfor es posa vermell. Han de comunicar que hi ha un problema laboral, però no perjudicar la circulació de tota una ciutat.

Un altre participant apunta que l'ètica depèn molt de les persones, és un treballar-se un mateix, però hi ha persones en les quals això és molt difícil.

Domingo García-Marzá: No és suficient pensar en termes d'individus. Cal pensar també institucionalment, reconèixer la importància del context organitzatiu. Hi ha directius i treballadors que volen actuar correctament i no poden. Cal generar espais on es pugui actuar moralment.

Des del públic s'apunta la necessitat de comissions interuniversitàries com a espai de reflexió sobre la formació que donem i el *feedback* que rebem com a professors.

Domingo García-Marzá: Una qüestió que no s'ha tractat és la dels salaris. Pagar un salari digne és una obligació moral. Una tercera part de les nòmines no arriben o estan al voltant del salari mínim.

Begoña Román clou el diàleg amb el convenciment que aquest cicle ha complert l'objectiu de crear un espai de reflexió, una comunitat dialògica. Anna Fornés clou la sessió amb una fase que li va escriure en Genís Roca de

RocaSalvatella arran de la iniciativa dels Diàlegs: "Felicitats pel projecte, estic convençut que en el futur l'ètica serà una font d'avantatges diferencials, per sobre i tot de la tecnologia."