

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Compartiendo buenas prácticas de ética aplicada

Relatoría del primer encuentro del III Ciclo de Diálogos, ética aplicada a empresas y organizaciones

Ponentes

Meritxell Masó, secretaria de Administració i Funció Pública de la *Generalitat de Catalunya*

Maurici Romero, Oficina de Control Intern, Riscos i Responsabilitat Social de la Universitat de Barcelona y Marta Rodríguez, responsable del proyecto.

Daniela Toro, integrante del equipo Negocio Responsable y Reputación de *DKV Seguros*.

Secretaria 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*

21 de marzo de 2017

Sumario

Sumario	2
Presentación	3
Código de Conducta de altos cargos y personal directivo de la Generalitat	3
Elaboración del balance del bien común	6
Corresponsables y EKOamigos	7
Trabajo en talleres paralelos	9

Presentación

Anna Fornés, directora de la *Fundació Factor Humà*, celebra que el ciclo de diálogos sobre ética aplicada a las organizaciones esté entrando en el tercer año. Recuerda los inicios del proyecto y el apoyo decidido que recibió por parte de la *Fundació "la Caixa"* y los responsables del *Palau Macaya*. Hecha en las pasadas ediciones la tarea de contextualizar académicamente la cuestión y de trabajar con diversas organizaciones la obtención de un documento que recoja unos mínimos éticos (acciones, objetivos e indicadores), el tercer ciclo se centrará en conocer buenas prácticas concretas. Invita a los asistentes que lo deseen a consultar la documentación generada en las ediciones anteriores: grabaciones, documentos de relatoría y el modelo de indicadores para aplicar la ética a la toma de decisiones.

Código de Conducta de altos cargos y personal directivo de la Generalitat

Meritxell Masó

La ponente agradece la invitación para presentar el código de conducta de la *Generalitat de Catalunya*. Es un documento que afecta a un colectivo concreto de unos 300 directivos de la Administración de la Generalitat. No afecta, por lo tanto, a la totalidad de los más de 300.000 servidores públicos de Cataluña, ni tampoco a los alcaldes o concejales, que son cargos electos del mundo local. Fue aprobado en un Acuerdo de Gobierno en junio de 2016. El debate sobre la necesidad de este tipo de documentos se enmarca, como es sabido, en la creciente preocupación de la ciudadanía por el tema de la corrupción. Esto ha acelerado la necesidad de un nuevo contrato con la ciudadanía fundamentado en la ética pública. Con todo, este documento tiene muchos antecedentes, ya que las cuestiones éticas se han ido trabajando durante muchos años. A continuación repasaremos algunos de estos antecedentes:

- 1991: Creación del Comitè de Bioètica de Catalunya. Muy enfocado en el ámbito de la salud.
- 1996: Programa de acciones de reforma de la Administración (Proyecto ARA), recoge la voluntad de elaborar y publicar un código deontológico de los servidores públicos de la Generalitat de Catalunya.
- 2007: Ley 7/2007, del 12 de abril, del Estatuto básico del empleado público. Deberes de los empleados públicos y código de conducta (artículos 52 a 54).
- 2010: Comitè d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya.

- 2013: Propuestas y reflexiones del President de la Generalitat en materia de transparencia y regeneración democrática: 51 medidas. Es un punto de partida en el avance de la reflexión ética.
- 2014: Plan de reforma de la Administración. Eje 1. Transparencia. Eje 2. Ética. Código de principios y conductas recomendables en la contratación pública. Ley 19/2014, del 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información y buen gobierno. Es una de las leyes más específicas en transparencia de Europa. Fue fruto de una ponencia única en el Parlamento, de una negociación que ha hecho que el redactado final sea complicado de aplicar en algunos aspectos.
- 2015: Codi Ètic de la Policia de Catalunya. Código de buenas prácticas en la contratación pública de los servicios de atención a las personas. Decreto 171/2015 sobre Registro de grupos de interés de la Administración de la Generalitat y de su sector público.
- 2016: **Código de conducta** de los altos cargos y personal directivo de la Administración de la Generalitat y de las entidades de su sector público.

El código de conducta es obligatorio, no voluntario, ya que los altos cargos lo tienen que firmar. Las cuestiones que plantean más dudas y consultas son las referidas a regalos (¿puede aceptarse una botella de aceite o de vino?) y los artículos referentes a la manifestación de opiniones en radio o TV como representantes institucionales. Su naturaleza es la de un estándar mínimo, puede ser concretado y desarrollado por códigos específicos y sectoriales. Da respuesta a los principios éticos y reglas de conducta establecidas en el art. 55.1 Ley 19/2014, del 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Integra a la vez:

- Principios de actuación y de conducta en la relación con los grupos de interés, teniendo en cuenta el que establece el Decreto 171/2015, del 28 de julio sobre el Registro de grupos de interés de la Administración de la Generalitat y de su sector público.
- Principios de actuación y de conducta del Código de buenas prácticas en la contratación pública aprobado por Acuerdo de Gobierno el 1 de julio de 2014.

Como mecanismo de control interno se establece el **Comité Asesor de Ética Pública** y un régimen sancionador que remite al Título VII de la Ley 19/2014.

Su objeto es:

- Establecer principios y reglas de conducta.
- Establecer herramientas de control.
- Determinar consecuencias del incumplimiento.

El Comité Asesor de Ética Pública (CAEP) tiene las funciones de recibir y canalizar:

- Consultas, observaciones y sugerencias
- Quejas
- Orientar y dar directrices
- Informe anual

La integran la secretaria de Administració i Funció Pública, el secretario de Transparència i Govern Obert, dos vocals y una secretaria experta en polítiques de modernització y de reforma de la Administració.

Les respuestas a las consultas recibidas se cuelgan en la red para que puedan ser consultadas y para fijar un criterio. Las quejas proceden de personas perjudicadas para la actuación de un alto cargo. Son nominales y confidenciales. Las orientaciones representan una actuación de orden proactivo.

Los **principios éticos y reglas de conducta** recogidas en el código pueden resumirse en:

▪ en relació amb l'exercici del càrrec al servei de la ciutadania	→	Actitud de servei
▪ en relació amb la publicació veraç de la informació rellevant relativa al càrrec	→	Trajectòria i declaracions
▪ En relació a l'ús eficaç de recursos i d'informació	→	Austeritat
▪ en relació amb el respecte als funcionaris públics i al personal i al personal al servei de l'Administració	→	No discriminació. Equitat
▪ en relació amb la col·laboració amb els mitjans de comunicació i la participació en el debat públic	→	No reflexions personals
▪ en relació amb l'actuació no condicionada per interessos privats i el conflicte d'interès	→	Regals, invitacions, viatges
▪ en relació amb la col·laboració amb el Parlament i altres institucions	→	Col·laboració
▪ en relació amb els grups d'interès i l'agenda oficial	→	Publicitat
▪ en relació amb les bones pràctiques de contractació	→	Aplicació Codi contractació
▪ en relació amb la gestió de documents públics	→	No destrucció

Para más información: [Código de conducta de altos cargos y personal directivo de la Administración de la Generalitat y de las entidades de su sector público](#)
(En catalán)

Elaboración del balance del bien común

Maurici Romero y Marta Rodríguez

En la UB, desde la oficina de control interno y responsabilidad social, estamos impulsando la aplicación y adaptación de las ideas de Christian Felber sobre la economía del bien común. Su trabajo apunta a redefinir el concepto de éxito y los indicadores monetarios, ya que informan sobre un valor de cambio, no sobre la utilidad social. El beneficio empresarial o el PIB de un país no nos dice si estos beneficios se han obtenido de una manera ética o si los recursos están bien repartidos dentro del país. El balance del bien común busca maximizar la utilidad social. La herramienta cruza una serie de valores (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad, justicia social y participación democrática y transparencia) con los grupos de contacto (proveedores, trabajadores, clientes, otros *stakeholders*...). Esta matriz se va puntuando de forma que se obtiene una puntuación de 0 a 1000. Hay criterios negativos que restan puntuación como por ejemplo la rotura de las normas de la OIT o la evasión de impuestos.

Valor = Grupo de contacto ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	 A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Para aplicarlo a la *UB* adaptaron algunas cosas de un modelo que forma parte de un movimiento de alcance mundial. Es un modelo concreto, pero las reflexiones éticas que genera son válidas para cualquier modelo. Si tomamos los proveedores a modo de ejemplo, nos ofrece un proceso mediante el cual averiguar hasta qué punto los proveedores se ajustan a este modelo. Por su volumen de compras de productos y servicios, la *UB* puede tener gran capacidad de influencia en sus proveedores y en el entorno. Tiene capacidad normativa en materia de adquisiciones, a la hora de realizar los pliegos y poner cláusulas. También tiene la capacidad, por su condición de institución académica, de hacer de embajadora y propagadora de ideas en conferencias, seminarios o incluso incorporándolas en la docencia e investigación.

Como servicio público garantizar la sostenibilidad de la propia entidad es una

acción de responsabilidad. Está sujeta a las leyes y esto supone unas limitaciones por arriba y por bajo, es decir, no puede decidir unilateralmente aumentar el permiso de maternidad ni puede apuntarse el mérito de la igualdad salarial hombre-mujer, puesto que esto viene regulado por ley.

Si volvemos al caso de los proveedores, vemos que la *UB* puede por ejemplo exigir un número de personas discapacitadas o personas en riesgo de exclusión social más allá del mínimo que marca la ley en función de la medida de las organizaciones. Uno de los factores que adaptamos del modelo original es el tema de las subastas. La teoría de Felber es bastante contraria a estos mecanismos de fijación de precios y apuesta por una política de precio justo, pero la *UB* como entidad pública no puede prescindir de las licitaciones ni obviar el tema de los precios.

Lo que sí estamos impulsando es el aumento de la publicidad y transparencia en las actuaciones, y medidas como la **diversificación de contratos**, fraccionar en lotes las licitaciones de forma que no sea un solo proveedor.

Corresponsables y EKOamigos

Daniela Toro

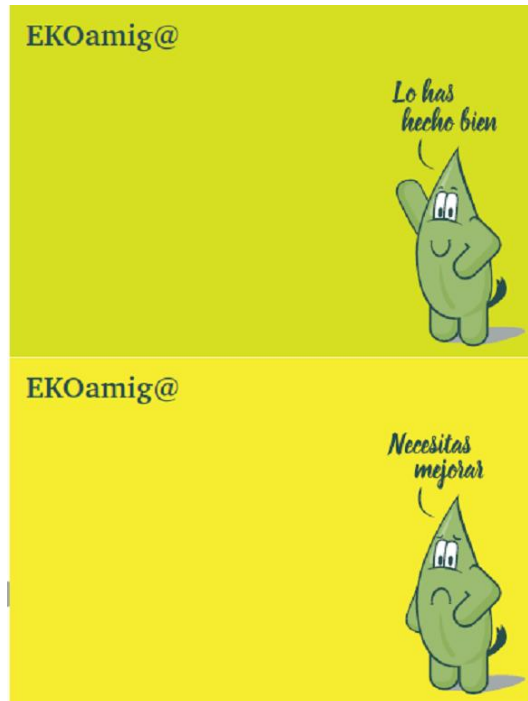
DKV Seguros tiene un gran compromiso medioambiental tanto por convicción como por el hecho de formar parte de MunichRe, una de las grandes empresas reaseguradoras que aseguran contra desastres medioambientales. Un ejemplo claro es la reducción en un 61,72% de su huella de carbono desde 2004. Por noveno año consecutivo hemos renovado el sello CeroCo2. Contamos además con la Norma PAS en nuestro principal seguro de salud.

Los EKOamigos: son empleados que van contagiando positivamente a sus compañeros para actuar de forma respetuosa y responsable con el planeta. De manera voluntaria acceden a ser garantes de la ecoeficiencia en cada centro de trabajo. Sensibilizan y actúan a través de las Ekoacciones:

- Conducción eficiente.
- Movilidad sostenible.
- Control de consumo de agua.
- Control de la iluminación.
- Minimizar el consumo de papel en las oficinas.
- Otra alimentación es posible.
- Detección, cuantificación y eliminación de consumos ocultos de electricidad en la oficina.
- El cambio climático, cómo nos afecta y cómo mitigarlo.

Son 1 o 2 empleados por centro de trabajo (65 centros) lo que eleva su total a un número cercano a 80 que se van renovando de manera rotativa. Se les da

formación, ya que a través de sus acciones de sensibilización son garantes de la sostenibilidad de su oficina: reducción de emisiones, reducción de equipos encendidos o en *stand-by*, uso responsable de las copias y el papel, videoconferencias en lugar de viajes, viajes en AVE en lugar de avión. Para advertir a sus compañeros de manera divertida disponen de unos *post-its* con una mascota con los cuales pueden señalar acciones (por ejemplo dejarse el ordenador encendido para ir a comer):



El propio consejero delegado se ha encontrado *post-its* de este estilo y ha sido EKOamigo, lo que demuestra su grado de compromiso con el programa.

Los **corresponsables** son un equipo multidisciplinario de empleados representativos de la organización, pertenecientes a diferentes departamentos y con diversos niveles jerárquicos que destaquen por su sensibilidad, interés y experiencia y liderazgo en temas sociales, medio ambientales y éticos. Es una **comunidad de conocimiento** que crea un espacio donde los corresponsables pueden de manera organizada generar, compartir y difundir conocimiento. ¿Por qué se crea?

- Para identificar el talento interno y ponerlo al servicio de la organización.
- Para gestionar el conocimiento técnico dentro de la organización.
- Para fidelizar a los empleados más comprometidos.

Fueron identificados en 2011 por sus compañeros y superiores a través de la herramienta del sociograma. En la actualidad son 32 empleados altamente comprometidos, proactivos y generadores de ideas. Actúan a modo de

consultores internos en negocio responsable. Nos apoyan en la convocatoria anual de proyectos sociales y nos dan *feedback* sobre iniciativas y herramientas. Nos ayudan a revisar y proponer ideas de negocio responsable en la plataforma Idealía de creación de ideas, y son los ojos y oídos en los lugares donde Negocio Responsable no llegaría. Sus propuestas de mejora conciernen también áreas de negocio e incluso se tienen en cuenta para diseñar el plan estratégico.

Trabajo en talleres paralelos

Anna Bolaños y José Antonio Lavado agradecen a los ponentes haberse ceñido de manera estricta a los tiempos de intervención y presentan la siguiente dinámica. En tres talleres simultáneos (administración pública, universidad y empresa) se trabajará de manera grupal la experiencia presentada. A partir de una serie de áreas clave para el resultado, los participantes describirán el desarrollo de la buena práctica y extraerán los aspectos más importantes para asegurar el éxito, en una inferencia que sea válida también para otras experiencias y organizaciones.

Taller de administración pública

Área clave de resultado	Descripción. Desarrollo de la buena práctica	Aspectos más importantes para asegurar el éxito
1. Liderazgo y distribución de roles	Por imperativo legal. La cuestión es cómo se acompañará el cambio cultural	Jefe de proyecto que ayude a la implantación
4. Comunicación interna	A todos internamente	El reto es bajarlo en el día a día, pasar del macro-marco del código ético a las situaciones de cada día donde estos valores pueden ponerse en riesgo
8. La buena práctica y el paso del tiempo	El código es reciente	El reto es como hacer que se mantenga independientemente de las voluntades políticas. Actuar desde el convencimiento pero también con acciones punitivas
Otros	El tema de los regalos está contemplado en el código ético (por ejemplo a qué organismos hay que entregarlos)	Uno de los retos es determinar cómo actuar en entornos protocolarios donde el intercambio de regalos o la invitación a comidas es una práctica común en algunas

		culturas políticas (por ejemplo, China).
--	--	--

La cuestión de los regalos genera bastante debate entre las personas asistentes. Una asistente que ha formado parte del *Consell de dones de Barcelona* dice que no se podía actuar recíprocamente a como lo hacían las organizaciones chinas en nuestras visitas allí. Cuando las delegadas chinas visitaban Barcelona había que advertirlas que los gastos irían a su cargo. Mauricio Romero, de la *UB*, cree que el debate se centra excesivamente en los regalos y pasa por alto cuestiones como el principio de mérito y capacidad en la designación de altos cargos públicos. El criterio de confianza política pasa por encima de otras. Le responden que la ley de transparencia es una herramienta que puede ayudar en este sentido, puesto que la trayectoria y currículum de los altos cargos tiene que ser pública.

Taller universidad

Área clave de resultado	Descripción. Desarrollo de la buena práctica	Aspectos más importantes para asegurar el éxito
1. Liderazgo y distribución de roles	Implicación del equipo de gobierno. Coordinación con un grupo de investigación. La oficina de control interno ya hacía la memoria de responsabilidad	La investigación del bien común es inherente a la naturaleza de las organizaciones
4. Comunicación interna	A veces la complicidad con los diversos gestores es clave. Las organizaciones a menudo son islas de departamentos. Es necesario implicar a todo el mundo	El reto es hacerlo normativo, que no dependa de las relaciones personales de confianza y las complicidades entre personas. Crear un efecto red, saber a quién nos dirigimos ¿PAS, PDI o estudiantes?
6. Indicadores de seguimiento	Es el primer año que se hace	Es importante hacer indicadores más objetivos, que nos permitan evaluar el impacto en la práctica y hacer comparaciones. Es necesario tender a eliminar elementos subjetivos

A continuación se produce un debate sobre el rol de las organizaciones auditoras externas. Algunas personas defienden que sean los mismos grupos de interés internos quienes auditen a través de mecanismos internos. De lo contrario, nos convertimos en clientes de la consultora con todo lo que esto puede suponer. Otras personas defienden el rol necesario de las auditoras, por las funciones de clarificación de dudas y asesoría que hacen. También garantizan que los *reporting* puedan compararse entre organizaciones y nos ofrecen una mirada externa frente a nuestros ojos a menudo viciados.

Taller empresa

Área clave de resultado	Descripción. Desarrollo de la buena práctica	Aspectos más importantes para asegurar el éxito
1. Liderazgo y distribución de roles	Totalmente voluntario y con suspensión de la jerarquía.	Las iniciativas transversales tienen una alta participación
2. Soporte organizativo	El mismo consejero delegado es quien llamó a la participación	Los jefes ceden tiempo a los participantes dentro de su jornada. Se demuestra que se cree en una política cuando se asume el coste, en este caso en horas de trabajo
3. Recursos económicos	Hay un presupuesto para pequeñas acciones (materiales, adhesivas) además de un encuentro anual.	En el caso de los EKOamigos el ahorro de recursos es superior a la inversión. En el caso de los corresponsables el retorno es más intangible.
4. Comunicación interna	Comunicación cada 3-4 meses internamente. Publicación de un reportaje en la revista de la empresa.	Es clave pensar maneras para que no decaiga la motivación durante el proyecto, sobre todo en situaciones de dispersión geográfica
7. Compensación /reconocimiento	Artículos en la revista. A las personas les hace ilusión. Reconocimiento del Consejero Delegado que asiste a las jornadas.	Es necesaria alguna forma de reconocimiento y que no suponga horas extras.
8. La buena práctica y el paso del tiempo	Es clave una comunicación fluida y periódica	Un responsable del proyecto con dedicación ayuda a su mantenimiento en el tiempo

Se pregunta por el tipo formación que reciben los EKOamigos y los corresponsables. Los primeros reciben formación medioambiental y en técnicas de comunicación. Un aspecto importante es que estén formados para rebatir argumentos que nieguen el cambio climático, por ejemplo, y otros mitos parecidos. En el caso de los corresponsables la formación se centra más en construir un lenguaje común (por ejemplo, que sepan qué es un "grupo de interés"), porque son personas que vienen de entornos diversos. También en el caso de los Corresponsables que conozcan el plan de RSC de la compañía así como tendencias globales.

José Antonio Lavado hace una reflexión general en el sentido que todos queremos hacer las cosas de la mejor manera posible. Destaca los espacios de reflexión que se han creado durante estos tres ciclos y cómo han abastecido herramientas e indicadores para extender las reflexiones a prácticas concretas. Anna Fornés, directora de la *Fundació Factor Humà*, cierra la sesión agradeciendo a los ponentes y participantes su buena disposición a compartir y

crear red a partir de buenas prácticas. También presenta a las personas asistentes el *Baròmetre del Factor Humà*, una herramienta de análisis y de autodiagnóstico basada en los principios del *Manifest Factor Humà*, y diseñada para mejorar y progresar en la gestión de las personas.