

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Sessió de cloenda

Relatoria de la cloenda del III Cicle de Diàlegs, ètica aplicada a empreses i organitzacions

Taula rodona

David Cos, vicepresident de *ResponCAT* i president de *Grup Clade*

Itziar Ruedas, advocada en el Departament Jurídic i responsable d'Igualtat i Immigració de *Pimec*

Lourdes Parramon, cap de l'Àrea de Relacions Institucionals de l'*Oficina Antifrau de Catalunya*

Montse Ros, responsable d'Organització i Comunicació i portaveu de *CCOO*

Begoña Román, professora d'Ètica a la *Universitat de Barcelona*

Modera: Lluís Reales, periodista de *Betevé*

Secretaria tècnica

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

14 de juny 2017

Sumari

<i>Presentació</i>	3
<i>Taula Rodona: “Ètica i Economia”, un amor impossible?</i>	5
<i>“Ètica i economia”, un amor impossible?</i>	9
<i>Intervencions de les persones assistents</i>	11

Presentació

José Miguel de la Dehesa, vicepresident de la *Fundació Factor Humà*, agraeix a l'*Obra Social "la Caixa"* aquest viatge que hem fet junts, i que ha reflectit el compromís d'ambdues organitzacions amb la rellevància de l'ètica aplicada. En el cas de la Fundació, aquest compromís està reflectit en un punt 2 del *Manifest Factor Humà*: "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." Des del 2014 que vam iniciar aquest cicle, en l'entorn polític i social han passat moltes coses, algunes greus, que fan més necessàries que mai aquest tipus de reflexions. Agraïx a la secretaria tècnica el seu acompanyament durant tot el procés, així com a la Dra. Begoña Román per les seves suggestives reflexions teòriques que han marcat en bona mesura aquestes trobades.

A continuació, José Antonio Lavado i Anna Bolaños fan un breu resum de com ha estat el transcurs d'aquest tres anys de cicles, El Cicle I se centrà a **generar interès** a partir de 3 diàlegs entre el món acadèmic i el de l'empresa, que comptà amb la presència de personalitats tan rellevants com Victòria Camps i Àngel Gabilondo:

Cicle I (2014-15). Diàlegs

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Diàlegs **Ètica aplicada a les empreses**



18 de novembre del 2014
De 9 a 11 h

Ètica i empresa

Victòria Camps
Catedràtica emèrita de Filosofia Moral
i Política de la Universitat Autònoma
de Barcelona

Rosa García
Presidenta de Siemens Espanya

Moderat per **Pere Gaviria**,
periodista de TVC



26 de febrer del 2015
De 9 a 11 h

L'ètica aplicada a la funció directiva

Àngel Gabilondo
Catedràtic de Metafísica de la
Universitat Autònoma de Madrid

Francisco Belli
Vicepresident de la Fundació CEDE

Moderat per **Manuel Campo Vidal**,
periodista



10 de juny del 2015
De 9 a 11 h

L'ètica aplicada a les relacions laborals

Àngel Castiñeira
Director de la Càtedra de Lideratges
i Governança Democràtica d'ESADE

Pilar Almagro
CEO del grup VertiSub

Moderat per **Xavier Graset**,
periodista de Catalunya Ràdio

El Cicle II se centrà a **generar coneixement** a partir de 3 tallers amb 23 organitzacions implicades i un diàleg de cloenda:

Cicle II (2015-16). Tallers

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Tres tallers

amb l'acompanyament i direcció acadèmica de la Dra. **Begoña Román**



Un Diàleg

Lluís Bassat, empresari i creatiu
Domingo García-Marzá, catedràtic Ètica, UdV



El Cicle III s'ha centrat a **compartir experiències**:

Cicle III (2016-2017). Compartint experiències

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



- Sector empresarial: **DKV Seguros** "Corresponsables i Eco-amics" - Daniela Toro.
- Administració pública: **Generalitat de Catalunya** "Codi de Conducta d'alts càrrecs i personal directiu de la Generalitat" - Meritxell Masó.
- Sector Universitari: **Universitat de Barcelona** "Elaboració del Balanç del Bé Comú" - Maurici Romero i Marta Rodríguez.



Taula Rodona "Ètica i Economia", un amor impossible?

Sessió de cloenda amb agents econòmics i moderada pel periodista **Lluís Reales**, amb l'objectiu d'analitzar la importància i la viabilitat de l'aplicació de l'ètica a les nostres empreses i organitzacions.

Els membres de la secretaria tècnica posen un èmfasi especial en la generació de documents que s'ha produït: relatories de tots els encontres, vídeos i una

graella d'accions i indicadors per a la gestió ètica. Aquests documents poden ser consultats a:

Documentació Cicle Diàlegs web *Palau Macaya*:

<http://agenda.obrasocial.lacaixa.es/ca/-/etica-aplicada-a-las-empresas>

Documentació Cicle Diàlegs web *Fundació Factor Humà*:

<https://factorhuma.org/ca/participa/dialogos>

Taula Rodona: “Ètica i Economia”, un amor impossible?

Moderada per Lluís Reales

Moderador: Les primeres preguntes seran breus, adreçades a cadascun dels participants i després entrarem en un diàleg més obert. David Cos, quins arguments es poden fer servir per convèncer les empreses que l'ètica és clau?

David Cos: D'arguments textuais, les organitzacions de *Respon.cat* en fem servir pocs. Més aviat treballem des de l'exemple. Les 72 empreses difonem el concepte com una taca d'oli. En aquest sentim, no prediquem amb un argumentari. Partim de quatre àrees de treball per tal de tornar el que la societat ens dóna: lideratge, capacitació i desenvolupament (seminaris, cursos), foment de la RSE i RSE i territori. A Catalunya hi ha moltes bones pràctiques de RSC, però nosaltres mateixos les menystenim, per això la noció de territori és clau.

Moderador: Se senten escoltats?

David Cos: Més del que pot semblar d'entrada.

Moderador: Lourdes Parramon, ens podria fer una valoració del codi de conducta d'alts càrrecs i personal directiu de la *Generalitat de Catalunya*?

Lourdes Parramon: L'*Oficina Antifrau de Catalunya* és una institució independent que investiga casos concrets i treballa en la prevenció de la corrupció. Valorem positivament el codi de conducta i la seva intenció de fixar estàndards acceptables, així com que ofereixi una guia per a la resolució de dilemes ètics. És segurament bo que s'hagi començat pels alts càrrecs perquè han de mostrar compromís i exemplaritat en aquesta qüestió. També és positiva la publicitat en les agendes, ja que ha fet desaparar les inscripcions al registre de *lobbies*. No es poden reunir més d'un cop amb un alt càrrec si no estan inscrits. Encara presenta algunes llacunes, sobretot en els conflictes

d'interès. Tot i que ja és aigua passada, la seva aprovació per acord de govern no és la via més òptima, seria millor que fos vinculant.

Moderador: Podem dir que és una condició necessària però no suficient?

Lourdes Parramon: És una eina sobre la qual es pot pivotar. Considerada de manera aïllada no és suficient, s'ha d'acompanyar de la creació d'un clima ètic, formació, assessorament, gestió dels RH, contractació pública i canals de denúncia.

Moderador: Montse Ros, les organitzacions canvien a una velocitat de vertigen. Quins seran els principis que regiran la relació entre empreses i treballadors en un futur?

Montse Ros: No gaire diferents d'ara. Si valorem el treball, però no valorem la gent seguiran originant-se conflictes. Justament avui he llegit una entrevista a Adela Cortina a *La Vanguardia*. En la seva obra parla de la consideració i les institucions igualitàries. Ha d'augmentar el reconeixement dels treballadors i també de treballs que no el tenen (com el de les dones que estan tenint cura de persones). També incrementar la capacitat de cooperació, de cogestió. Cada vegada som més ignorants del conjunt dels coneixements; només podem enfrontar-nos a la societat del coneixement des de la cooperació, des d'una concepció més democràtica de les empreses. El reconeixement és fonamental, tractar a cada persona com a persona, però també com a col·lectiu.

Moderador: El model de governança és clau per al futur? Com creu Itziar Ruedas que influirà?

Itziar Ruedas: Una governança més participativa i la cogestió són factors lligats amb els indicadors de millora ètica. Els valors poden dur-nos a plantilles més implicades. Així, les empreses poden ser no només més competitives, sinó incorporar criteris socials i mediambientals. A les pimes cada cop hi ha més bones pràctiques, i això que solen tenir recursos escassos si ho comparem amb les grans empreses. Moltes estan veient que per accedir a mercats internacionals els clients i proveïdors els estan exigint aquests canvis en els models de governança i noves maneres de fer. Els codis de conducta són un bon lloc per on començar. Des de *Pimec* transmetem aquests valors, sensibilitzem i visualitzem les bones pràctiques que ja es fan.

Moderador: Creu que en la qüestió ètica les pimes tenen més terreny per recórrer que les grans empreses?

Itziar Ruedas: És més difícil de treballar-ho, perquè no tenen els recursos de les grans empreses. Els canvis en la contractació pública estan servant d'estimulant ètic. Acompanyem aquest procés amb recomanacions sobre codis de conducta, codis ètics, portal de bones pràctiques.

Moderador: Els codis de conducta a qui afavoreixen i a qui perjudiquen?

David Cos: Afavoreixen els implicats i els grups d'interès. És important veure quins mecanismes s'activen per acompanyar les persones. Potser introduir la noció de reprovar les persones poc ètiques.

Begoña Román: Perjudiquen el perjudici.

Lourdes Parramon: El codi és un instrument. Si és bo, serà un bon instrument. Pot arribar a ser contraproductiu, part d'una coartada ètica. Un codi fixa la conducta que s'espera de tu. És una deixadesa de funcions si es deixa aquesta qüestió a les converses davant la màquina de cafè. El seguiment és clau, així com que les persones el sentin seu.

Moderador: On cal posar els límits a la transparència? Per exemple, en el món de la producció audiovisual les productores no volen que els contractes siguin públics.

Lourdes Parramon: No podem demanar a un codi que respongui a coses que no són la seva missió. Transparència sovint vol dir fer transparents coses que són incòmodes. Hi ha conductes que deu anys enrere eren inacceptables i ara ens semblen inconcebibles.

Montse Ros: Sempre hi haurà conflictes. El que cal són instruments per canalitzar-los. Si no ho pots explicar, no ho facis. Sense recursos de control i execució, els codis simplement fan bonic.

Moderador: Com es fa un seguiment que sigui efectiu?

David Cos: No sóc expert en aquesta àrea, però crec que no és una qüestió simplement de recursos. Cal alinear-ho amb l'estratègia de l'organització.

Itziar Ruedas: Moltes memòries de RSC queden al calaix. Cal donar-los un recorregut i una avaluació.

Lourdes Parramon: Són necessaris comitès d'ètica, formació. També que hi hagi referents d'integritat i ètica dins les empreses. Els dilemes són inherents a la feina. Cal transparència, rendiment de comptes per escrit i ser capaços d'universalitzar les conductes.

Moderador: Mentor extern o intern, què és millor?

Lourdes Parramon: És una responsabilitat interna. Està bé que al comitè d'ètica hi pugui haver algun extern, amb un criteri més independent, però la responsabilitat és a dins.

Moderador: Passem als models de governança. La tendència a la cogestió juga a favor de l'ètica? A Alemanya hi ha hagut casos d'èxit en aquest sentit.

David Cos: La participació dels treballadors per si sola no és ni bona ni dolenta. Però sol tenir una influència positiva. El coneixement és una facultat dels éssers humans. Fa temps que tenim coneixements suficients per fer empreses més ètiques. El conflicte capital/persones es remunta al marxisme. S'han d'articular mecanismes de cooperació. La nostra obligació no és motivar el treballador com si fos un nen. El conjunt dels treballadors, si estan alineats i participen en la gestió, acaben creant valor. Tenim el cas d'empreses que van superar la crisi asseient-se tots plegats i buscant solucions.

Moderador: Què penseu del concepte de corresponsabilitat?

Montse Ros: Naturalment, és un valor estratègic. En el reconeixement hi ha un element de justícia. La perspectiva de cada persona és única, la diversitat és una riquesa, ja que cadascú aporta una cosa diferent. Cooperar és una estratègia d'èxit evolutiu. La pressió recau sobre el grup.

Moderador: Incorporar els treballadors a la presa de decisions és una millora ètica?

Montse Ros: Sí.

Moderador: Però en el cas de les caixes d'estalvi haver incorporat els sindicats a la direcció ha anat malament.

Montse Ros: En el cas de les caixes es va produir una mala articulació entre la representació i els sindicats. Es van desvincular massa de nosaltres. Això ens ha fet repensar quina mena d'organització volem i com hem d'articular la comunicació. Els mecanismes de delegació i elecció han de ser contrapesats per mecanismes de control i vinculació. És una gran responsabilitat actuar com a representants de la ciutadania en la concertació social.

Lourdes Parramon: El sentit de les organitzacions és molt important. En els organismes públics no s'ha de perdre de vista a qui ens devem, no podem deixar que el sentit es perverteixi per interessos privats.

David Cos: El que ha passat a les caixes han estat protocols i pràctiques nocives, una pèrdua de visió i missió. Que hi hagi o no els sindicats em sembla que no ha estat el factor determinant.

Itziar Ruedas: No hi ha un únic model de governança. El que és important són els valors, no tant el model de governança. Les plantilles més cohesionades solen funcionar com una unitat.

Montse Ros: Més enllà dels valors i el sentit, no hem de perdre el vincle, la comunicació. Posicionem el nostre punt de vista en funció de qui és el nostre interlocutor. Els grups creen els seus codis ètics implícits, un conjunt de coses que ens semblen normals, però no ho són.

Moderador: Podríem dir que aquest fenomen és una mena de *Síndrome d'Estocolm* ètic.

Lourdes Parramon: S'institucionalitzen conductes individuals, proliferen i després se socialitzen i es racionalitzen per fer-les acceptables.

Montse Ros: L'abús de poder s'aprèn ràpidament, desafortunadament.

David Cos: Més enllà dels protocols, hi ha una reflexió que pertoca al conjunt de la societat, com a votants i consumidors. Cal reconstruir l'humanisme que ha de governar aquesta societat. El coneixement el tenim, però convé que vigilem els qui tenen responsabilitats directives.

“Ètica i economia”, un amor impossible?

Begoña Román

Recolliré alguns dels punts que s'han parlat. Abans d'entrar en matèria voldria exposar 6 consideracions:

1. La cultura ètica passa pel lideratge, va en sentit *topdown*, “predicar con el ejemplo porque el ejemplo predica”.
2. Ens cansa que l'ètica sigui “una persona que ve a renyar-nos”. El reconeixement de bones pràctiques és igual d'efectiu.
3. Els conflictes d'interessos són inevitables, la vida és conflicte. Cal identificar-los i gestionar-los. El cas particular sempre és complex.
4. Diversos teòrics han posat sobre la taula la importància de la cura
5. La transparència és una categoria ètica. Venim d'una cultura de l'ocultació i el secret. Intimitat és allò que intimida. Posem el cas dels salaris. La forquilla salarial al nostre país és inacceptable. Tenim salaris mínims que no treuen de pobre.
6. L'ètica és una agència, en el sentit de “fer”, implica una agenda, una corresponsabilitat, sentir-se part d'un projecte.

Voldria fer referència a la metàfora de l'amor impossible reflectida al títol d'aquesta conferència. En una relació amorosa sempre hi ha una interdependència, una necessitat. "Malos tiempos para la lírica" de l'autosuficiència. A més a més, ha de ser una bona relació, no un matrimoni de conveniència. Paul Ricoeur, al seu llibre *Caminos del reconocimiento* parla de la importància d'una economia del do, del donar-se, d'incorporar la generositat.

Quan parlem d'ètica a les organitzacions sense afany de misèria, cal pensar com passem de les categories platòniques a les conductes. Cal recuperar elements de la visió ètica dels grecs. Conceptes com "valor" i "responsabilitat" són més recents. Ells parlaven de "virtut-vici". A la fable de les abelles de Mandeville s'origina el concepte al subtítol del llibre: com transformar els vicis privats en virtuts públiques. Aquesta concepció fou un antecedent clar del liberalisme econòmic. Buscar el propi benefici individual a qui beneficia? El concepte de "virtut" és el valor encarnat en el territori i el cos, per tant no pateix l'escissió entre valor i conducta. Això connecta amb l'etimologia d'*ethos* com a "manera de ser". Sense virtut desvirtuem l'economia.

No només vivim gràcies al pa, les ànimes també es moren de gana. Si a l'economia li va bé, però no a l'ètica, patirem. Som animals espirituals a la recerca del sentit. Només cal veure com als països nòrdics hi ha una bona qualitat de vida, però una gran incidència de les malalties mentals. Com Nietzsche va dir: "Qui té un perquè suporta qualsevol cosa". Cal una ètica de l'economia i una economia ètica. No és que siguin dos àmbits "condemnat a entendre's", és una relació on no funciona fer veure que ens entenem (com és el cas de molta RSC). Hi ha un tipus d'estrès moral.

"Eco-nomia" i "eco-logia" etimològicament remetent a les "normes de la casa". Aquestes normes eren un mitjà al servei de l'autonomia dels seus habitants. No hem d'oblidar que Adam Smith, Hume, Mandeville venien d'aquest camp de la reflexió ètica. Si la casa esdevé inhabitable a causa de terratrèmols en forma de crisi, ens obliga a tornar a la noció de finalitat entesa com a capacitat de dur a terme la vida sana, la qualitat de vida. El bé comú no és una suma de voluntats individuals.

Per què cooperar? David Hume creia que la cooperació era per a un benefici mutu en igualtat de condicions. En aquest punt s'equivocava. Quan cooperem a vegades no guanyem en termes de diners, però guanyem capital social. És la noció de l'economia del do, perdre en un sentit per guanyar en un altre. L'error de Hume està en el fet de creure que cooperem en igualtat de condicions. Cal una deferència envers la diferència, establir quina diferència és rellevant i quina no.

Josep Maria Esquirol ha reflexionat sobre com l'ésser humà no s'aguanta sol, la vida no és bona, s'avorreix. La bona vida ha de ser bona vida també en el treball, ja que és un àmbit on passem moltes hores. Des de Rawls s'han donat moltes voltes a la noció de justícia social. Més enllà de quants diners guanyes,

cal preguntar-se com els guanyes. Des de l'antiguitat hi ha dues associacions cromàtiques: et poses vermell de vergonya, et poses blanc de culpa. Ètica i estètica van lligades. L'economia del do és donar i donar-se. No és tornar a la noció de pietat, és posar cervell al servei.

La innovació requereix creativitat i no n'hi pot haver si les persones no se senten reconegudes. Les empreses tenen problemes per trobar compromís, però cal que ofereixin reconeixement. En l'era global no hi ha dins i fora. Sovint s'afirma que les dones diem no a oferiments de càrrecs atractius de direcció. La raó sovint és que no acceptem la persona unidimensional que aquests càrrecs exigeixen. Hi ha una anorèxia del poder, no només una eròtica del poder.

Parlem de la necessitat d'un amor real entre ètica i economia. Un amor real és difícil, exigeix tenir cura, confiança, diàleg, posar límits. No ser com aquelles parelles que es mostren ideals en públic per encobrir l'estat real de la seva relació.

Intervencions de les persones assistents

Una de les persones assistents demana a Begoña Román una reflexió sobre els diferents termes per referir-se a l'amor que tenien els grecs.

Begoña Román: Tenien la "philia" que remet a la filiació, l'amistat; "agape" que és un grau diferent d'amor, un donar-se i confiar plenament (es tradueix com a "caritas" en llatí; i "eros" que remet a un amor eròtic, físic. Sant Agustí deia: "Estima i fes el que vulguis". Amor no és donar el que ens sobra. Aristòtil deia que on hi ha amistat no cal justícia (és a dir, no cal resoldre els conflictes legalment).

Una altra persona, provinent del món de la indústria i professor en l'actualitat, fa una reflexió sobre els ensenyaments de Zaratustra i com la capacitat de jutjar el bé i el mal és innata. Segons aquest poeta, la cobdícia i la por ens fan apartar del bo. Però, d'altra banda, veiem com per a Milton Friedman la cobdícia és la base de la civilització i del progrés. Demana l'opinió a Itziar Ruedas sobre un símil: en un jardí pots tenir gespa, diversos arbres fruiters o bé un gran arbre. El problema segueix sent el mateix: saber quan i com podar, aconseguir valor afegit.

Itziar Ruedas: A les empreses petites i mitjanes costa més tenir valor afegit perquè el dia a dia s'ho menja tot. Tot i així, comptem amb empreses mitjanes que incorporen l'ètica. Depèn molt de la manera de gestionar les entitats. Fins i tot, hi ha casos d'autònoms que han incorporat un codi ètic a la seva activitat empresarial.

Begoña Román: La noció de cobdícia com a motor és problemàtica. Els vicis privats no es tradueixen necessàriament en virtuts públiques. En ètica s'han qüestionat els esquemes binaris que pensen en termes de bé/mal, perquè apel·lar a la consciència individual s'ha demostrat insuficient. La consciència moral o s'educa o s'atrofia, per això cal una consciència cultural. Cal superar nocions com culpabilitat, sentit comú. Som éssers històrics, mediatitzats. De bones intencions, l'infern n'és ple. El que cal es mesurar l'impacte.

Lourdes Parramon: La conferència de Begoña Román ha estat molt inspiradora. Cal tornar a posar en valor el terme "servei". Abans és deia "anar a servir" com si fos quelcom humiliant. Els servidors públics han de tenir aquesta vocació i orgull de pertinença.

Una persona assistent posa l'accent en la governança i en la participació dels treballadors, no tant anar de baix a dalt, o de dalt a baix, sinó que es vagi superant aquesta distinció.

Una persona d'una gran empresa troba a faltar la visió a llarg termini en les entitats públiques. També demana que els mitjans expliquin les coses bones que s'estan fent. Posa a la taula reptes com la socialització dels teletreballadors.

Itziar Ruedas: El teletreball pot arribar a ser una bona eina però s'ha de limitar ja que pot generar un risc d'exclusió. És un tema que està pendent de regular.

David Cos: La presa de decisions sempre ha de conjugar elements de bé comú i llarg termini. Cal empoderar, però també autoempoderar-se mitjançant el coneixement, és un dret i un deure.

Montse Ros: El teletreball és un gran repte per a les organitzacions. La subcontractació, els contractes no estables, la petició de disponibilitat completa han retrocedit a nivells que recorden els inicis de la revolució industrial.

Lourdes Parramon: Cap conducta contrària a l'ètica ha de quedar sense resposta. Hi ha una varietat de respostes, no totes necessàriament penals. Cal fer prevenció en les àrees que generen riscos per a la integritat.

Begoña Román: Ètica i dret han d'anar de la mà. Res és més ètic que una bona norma. Per exemple, en la persecució de l'homofòbia s'ha produït un mix de codis/ordenament jurídic. Normalment les lleis sempre arriben més tard. Tampoc s'han de col·lapsar els jutjats amb microdemandes sobre conflictes que es podrien resoldre per altres vies.

Anna Fornés, directora de la *Fundació Factor Humà*, clou els cicles amb un agraïment a totes les persones i organitzacions que hi han participat, així com a l'*Obra Social "la Caixa"*. "Ha estat un viatge preciós de tres anys moguts per un projecte engrescador. L'ètica i el sentit han format part de les meves inquietuds

des que vaig formar-me amb Alex Pattakos, deixeble de Victor Frankl. D'aquests cicles, queden els documents de les reflexions i els treballs que s'han fet durant anys, eines que creiem que seran útils per treballar en la millora de l'aplicació ètica a les organitzacions. Moltes gràcies!"