

diálogos

Ética aplicada a empresas
y organizaciones



Taller 1. Ética y gobernanza

Primer taller del II Ciclo de Diálogos, ética aplicada a empresas y organizaciones

Coordinación académica

Dra. Begoña Román, especializada en Ética aplicada

Secretaría técnica y conducción de los talleres

Anna Bolaños y José Antonio Lavado, coordinadores del grupo estable Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Fundació Factor Humà

Taller realizado en el Palau Macaya de Barcelona el 3 de noviembre de 2015

Contextualización Académica Dra. Begoña Román

A continuación se presenta la transcripción de la contextualización académica realizada por la Dra. Begoña Román:

Muy buenos días. Estoy muy agradecida a la Fundació Factor Humà por la invitación. Intentaré hacer una intervención de 30 minutos, porque lo interesante son -como dice la jornada, los "diálogos" (el *logos*, la racionalidad "a través de"): que haya interacción y discusión sobre las ideas que aquí aporte.

Voy a dividir la charla en dos partes: la primera será más teórica, sobre ética y responsabilidad, y después, en la segunda parte, trataré 10 cuestiones muy concretas dentro del marco teórico de la primera parte.

Primera parte.

La primera idea es que, a veces, cuando nos quedamos solamente con la RSC nos olvidamos del marco teórico donde encuentra su porqué, su razón de ser. Y aquí ya surgen preguntas sobre si se reduce la RSC a gestión y a burocracia, y por lo tanto, se ha esclerotizado lo bueno que tenía en su origen.

1) La responsabilidad social es tema muy concreto que entra dentro de un marco teórico mucho más amplio que es la ética y la ética aplicada al mundo empresarial. Y por eso la primera precisión va a ser la distinción entre ética y moral en sociedades del conocimiento y sociedades aceleradas donde se nos quedan obsoletas las morales. También se nos queda obsoleto el concepto de Responsabilidad Social de los años 70. Normalmente se entiende el concepto de RS, pero no estamos entendiendo las distintas concepciones de la empresa. La ética es pensada y la moral es vivida. La moral tiene que ver con hábitos y costumbres, cuando los romanos trasladan el concepto "ethos" del griego a "mos mores", la traducción ya es una traición. Los romanos son un pueblo pragmático, y los griegos son más reflexivos, son de espíritu más filosófico. "Mos mores", en latín, quiere decir "hábito", "costumbre", pero "ethos" que también significa eso añade además la idea de "carácter" que el nombre romano perdió. En último término, lo que uno hace es lo que uno es. Con Heidegger diríamos que con la traducción vino "el olvido del ser". Nos hemos olvidado que la ética no va sólo sobre lo que hacemos, sino sobre la identidad, sobre lo que uno es. Y nosotros somos seres históricos, somos seres en el tiempo, yo soy yo y mis circunstancias y mis historias, es decir, que no somos siempre los mismos.

En nuestra sociedad acelerada y del conocimiento, también las morales están condenadas a quedarse obsoletas. Y por lo tanto el concepto de RSC de los años setenta se nos ha quedado obsoleto: es reactivo, es limitativo, se ha convertido casi en burocrático. Sin embargo, iba muy bien cuando nació,

porque no había nada, sólo se exigía rendimiento público desde la economía, por lo tanto, de beneficios económicos (y todo ello olvidando que el vocabulario económico bebía de fuentes éticas).

¿Cuál es la gran distinción entre la ética empresarial y la moral? Que la ética es una reflexión critico-racional sobre lo que hacemos, con el objetivo de proyectar nuestra identidad también como organización. Dicho de manera muy rotunda: hemos venido a trabajar y a *trabajarnos*. La empresa continua trabajando y mucho, pero continua olvidando mucho el "trabajarse", que alude al "ser".

No se trata solo de hacer o no hacer, porque tú puedes obligar a hacer, pero no puedes obligar a *querer* hacer. Y cuando uno no quiere hacer lo que hace, se le nota. Se le nota con la calidez y la calidad, que a su vez tiene que ver con la confianza que genera. Eso se ve especialmente en los que trabajan asistiendo directamente a personas.

En 1970 se decía: "la única responsabilidad social de la empresa es la prosperidad económica y cumplir la ley. Aún leo códigos de ética donde pone "nosotros cumplimos la ley", como si hubiera alternativa! Tampoco puede ser solo una cuestión legal. ¿Por qué? Porque no olvidemos que la cuestión legal, pues las leyes también se quedan obsoletas. Y allí es donde la ética puede presentar una mayor rapidez y agilidad de respuesta.

Desde la ética empresarial, se trata de saber qué tipo de empresa se quiere ser y que se caracteriza por una historia, por un relato, de identidad. De dónde venimos, quiénes somos y qué queremos llegar a ser. Aranguren decía que la ética es una disciplina que piensa en cómo llegar a ser lo mejor que podemos ser con lo que somos, es decir, un ideal de identidad, dinámica de capacitaciones, de poder, desde el principio de realidad.

De manera que la ética es una reflexión critico-racional sobre los hábitos y costumbres y estos están condenados a quedarse obsoletos. Por lo tanto, necesitamos una noción de ética que no sea solo reactiva, limitativa, sino que sea proyectiva; que no sólo hable de restaurar el pasado y las culpas, sino de proyectar una identidad por la cual nos queremos caracterizar y ser conocidos. Por lo tanto, mucho más allá de las conductas y las malas prácticas, cabe recuperar el concepto de "ethos" y la necesidad de la reflexión sobre la identidad.

Los grandes teóricos de la ética que son Aristóteles y Kant (y son del IV a.C y del XVIII, respectivamente), siguen iluminándonos en esto de la ética. Aristóteles decía que "el fin es el principio de las acciones" entonces la pregunta es "¿cuál es el fin?". Cuando hablamos de una organización o una empresa, la respuesta no es la mera sostenibilidad económica dentro de los permisos legales; ni se trata sólo de sobrevivir. Cuando se trata de la pura supervivencia, no hay lugar para la ética. Ésta busca la vida buena, que tiene que ver con la felicidad y la justicia: ésa es la finalidad.

¿Qué tipo de empresa queremos ser desde un punto de vista ético? Ha de ser una empresa que coadyuva a un mundo más justo, y a que la gente que trabaja en/con ella esté tranquila porque hay una buena relación, un buen entendimiento: en/con ella se trabaja bien y por eso se quiere trabajar ahí. La ética empresarial no sólo aborda temas de RH, de grupos de interés internos, sino también el tipo de mundo que creamos formando un tipo de organizaciones u otras.

"El fin es el principio de las acciones", decía Aristóteles. Los hippies de los 60 la convirtieron en "Si no sabes dónde vas, acabas en otro sitio". En efecto, no hay que olvidar cuál es la finalidad; ni tergiversar medios y finalidades, pues así se origina la corrosión. Cuando sé quién eres, no solo qué haces, estoy bien estando aquí al disfrutar de confianza, y eso atañe a todas las relaciones humanas, también las empresariales.

La frase de Kant, "sapere aude", nos recuerda la necesidad de atreverse a pensar por uno mismo para ser tú mismo. En una empresa es fundamental autoconcebirse como una entidad reflexiva sobre su identidad.

De ese modo, una empresa ética no es aquella que siempre "se porta bien", pero sí es una empresa que se está trabajando su identidad, su relato, quién quiere ser, ¿qué explica de ella misma? ¿Por qué se caracteriza? Y lo que caracteriza son los valores con los cuales va construyendo su carácter.

No está de más volver a incidir en la necesidad de conciliar y alinear las cuatro éticas: la cívica, la organizacional-empresarial, la profesional y la personal. Pensad en cuál es la primera *ética cuando tú vas a trabajar*. Muchos consideran que la primera fundamentalmente es la profesional: "porque yo vengo aquí convocada como profesora, como gerente, como psicóloga, como enfermera". Sin embargo no es esta la primera ética; porque no vienes aquí solo para ejercer la enfermería, vienes aquí para atender a un paciente, pero el paciente no ha venido a buscarte a tu casa. Ha ido a una organización que tiene un nombre, y esta organización tiene no solo unos permisos para ser, sino que cuenta con la confianza de que organizará bien a su gente, y dará un buen servicio sea quien sea el profesional que lo ofrezca. La primera es la ética cívica, que es la ética mínima mundial, cuyos valores fundamentales son la dignidad y la justicia. Es la ética de la ciudadanía a cuyo servicio estamos y que le da la legitimidad y la razón de ser.

En segundo lugar va la ética de la organización, muy ligada a la ética profesional y a la ética personal. La calidad total de la organización es previa a la cualidad profesional del servicio concreto que uno en ella hace. La calidad de la profesión es clave, como un instrumentista en una orquesta sinfónica.

Y la ética personal en el mundo empresarial está en cuarto lugar: da igual que uno sea *neohippy* rural, budista o católico ortodoxo, pero debe sentirse respetado en su ética personal, porque uno es siempre uno, entre todo él allá

donde va. Pero debe saber jerarquizar las cuatro éticas según los contextos y funciones que ejerce.

Dos metáforas me sirven para ilustrarlo: la orquesta sinfónica y el paraguas. La orquesta sinfónica es la organización. No tocamos para nosotros, sino para un público que nos ha otorgado la confianza y que nos compra las entradas; otros que nos subvencionan, pues están dispuestos a renovarnos la confianza para que podamos seguir haciendo grandes obras maestras. Y hay modas: hay épocas que gusta mucho más Mozart y otras Beethoven, y tenemos que estar abiertos. Una buena orquesta está abierta, está continuamente exponiéndose al público y viendo si gusta o no gusta y aprende mucho de escuchar al público, qué le pide y qué no le pide: se expone, en todos los sentidos de la palabra. Lo contrario es una empresa o una organización "autista", que no ha sabido comunicarse, o que padece de narcicismo, de autocomplacencia. El problema de la ética organizacional no es sólo la corrupción, también lo es la autocomplacencia, porque congela la imagen y se hipnotiza, no hace historia y vive de rentas. Una empresa "mafiosa", que tergiversa finalidades y medios, también puede estar muy bien organizada. Otras veces es una empresa que incurre en *waste of knowledge*, en despilfarro de conocimiento: tiene mucho conocimiento pero no lo sabe transmitir. El otro día con un compañero de universidad hablábamos de si nos pagan por escribir papeles de impacto, o por tener impacto "real", y es que todo indicador es ideológico. Pensemos en clave de memorias de RS. A lo mejor su impacto en las revistas o reconocimientos es muy alto pero no alcanzamos a cambiar la mentalidad de la RSC en nuestras empresas. ¿De qué estamos hablando cuando hablamos de indicador? ¿Qué estamos midiendo? Me parece que también en RS se han trastocado finalidades y medios, y sin darnos cuenta entramos en la corrosión o "corrupción".

Y después tenemos la metáfora del paraguas: hay una pantalla protectora, bajo la cual cabemos todos; los humanos somos mamíferos sociales y no podemos vivir en la intemperie. El eje del paraguas es la organización. No hay pantalla que se mantenga sin el eje de la organización. Si no hay eje, la pantalla no protege. Los grandes agentes de cambio que hoy en día son las organizaciones, son ejes fundamentales de la sociedad. Y dentro están las profesiones y las personas a las que vamos a atender con estas profesiones. Cabemos todos, pero tiene que ser un paraguas con muy buen eje que permita una pantalla inclusiva de las personas, profesionales y ciudadanos.

2) De convicción y responsabilidad: la responsabilidad es el deber de rendimiento público de cuentas, pero también de hacerse cargo.

La palabra "responsabilidad" se ha reducido a un rendimiento público de cuentas, y al cumplimiento del presupuesto, de facturas y presupuesto. No se trata sólo de dinero ni de que ejecutes el presupuesto conforme al plan, sino de qué has conseguido con todo ello. La responsabilidad es una medida de impacto, no de ejecución del presupuesto. Otra vez tergiversamos finalidades y medios. En muchas de las memorias de las organizaciones y de RSC, hacemos alusión a "este es el dinero que he ganado", "estas son las acciones que he

hecho". Sí, pero ¿qué hemos conseguido con esto?, ¿cuál era el impacto?, ¿para qué nos hemos gastado este dinero? No digas sólo qué has hecho, sino qué transformación has conseguido. La responsabilidad es fundamentalmente tener cuidado por lo que es vulnerable. Nos han hecho un encargo, ¿de qué tenías que ocuparte?, ¿de qué tenías que cuidarte? Esto es lo prioritario, ¿cuál era la finalidad?, ¿qué era lo vulnerable? Se nos ha confiado un cargo no sólo para el rendimiento público de cuentas.

Las preguntas esenciales de la responsabilidad son: ¿quién responde de qué, ante quién, y por qué? A veces estas cuatro preguntas se olvidan. Y en la responsabilidad colectiva, la sociedad anónima no ayuda. Porque cuando todo el mundo responde de todo, nadie responde de nada. Por lo tanto, está bien cuestionarse: ¿de qué respondemos? No solo debemos responder del mal, del impacto negativo, reactivo, jurídico, o del delito culposo. No es la lectura limitativa de la ética, de cara al pasado y de cara a los malhechos de lo que hay que responder. Tenemos que ser capaces de ampliar el concepto de RS a la altura de los tiempos para que no sea limitativa, que sea de cara al futuro. Recordemos que la finalidad es estar y ser de una determinada manera (la identidad), lo que exige un cierto proyecto de futuro.

Por eso son importantes las planificaciones estratégicas sobre quién queremos ser. Cuando hacemos planificación de futuro, antes tendríamos que recordar dos máximas de lógica del deber. "Si debo hacer, puedo hacerlo"; si tengo la obligación de hacer una cosa, tengo que encontrar la manera de hacerla. Pero también "si puedo, debo", es decir, que si puedo evitar un mal o procurar un bien, debería responder de mi poder (o de mi omisión o complicidad). En efecto, a veces también hace falta pensar que si puedo hacer con responsabilidad una cosa la tengo que hacer: eso significa responder del poder de uno. Pues bien, respecto a la responsabilidad hacia el futuro, más proactiva, esto se concreta en qué deberíamos dejar *de* hacer porque es ineficiente, porque ya no tiene ningún sentido, o ya es de ley; y ¿qué estamos dejando *por* hacer y es reprochable? ¿Qué cosas son ineficientes, qué cosas son inesenciales?". La "acción social" ya empieza a pesarnos cual lastre. No creo que tengamos que preocuparnos de buscar voluntariado para la plantilla. Hemos de ser capaces de ser un poco imaginativos con la RS y saber jerarquizar, porque tenemos límites. Qué podemos delegar, qué hacemos mejor, y en qué somos imprescindibles.

La gestión del tiempo la continuamos haciendo mal. Los humanos somos seres metabólicos, que necesitamos dormir, descansar. Por ejemplo, no se está avanzando demasiado con la racionalización de horarios, ni con el tema mujeres. Incluso legalmente hay muchas cosas pendientes, pero porque éticamente suponen un cambio de mentalidad. No sólo cabe un cambio en el concepto de empresa, sino también en la "anorexia" de poder. ¿Por qué la mujer no se apunta a los cargos directivos? A veces, en el fondo, subyace la creencia de que nada en la empresa se *puede* cambiar y por eso no *debemos* empeñarnos en hacerlo.

Pero miremos también qué nos han enseñado otras éticas aplicadas, la bioética, por ejemplo. Creo que nos han enseñado, como mínimo, que los comités funcionan. Los comités de ética asistencial y de investigación han creado conciencia de que había determinadas maneras de hacer investigación y asistencia que no eran correctas: que determinadas prácticas sin el consentimiento del afectado no se pueden hacer; que en un ensayo clínico quién hace la investigación y quien recluta a los sujetos a investigar no pueden ser la misma persona porque hay sesgos, etc. Los comités asistenciales por ejemplo, nos han funcionado en tres cosas que en ética de empresa no nos acaban de funcionar:

1. Les llegan los casos, porque creen que les pueden dar un consejo antes de hacerlo, no cuando ya lo han hecho. Son proactivos más que reactivos, de casos que hacen mal. Son capaces de gestionar retos éticos y llegar a consensos. Por lo tanto, podemos aprender de los comités de bioética, de los comités asistenciales, de los comités de organización, de los comités de investigación o de los comités nacionales: que hacen recomendaciones para la mejora y no solo para la erradicación.

2. Hacen muchísima sensibilización a nivel de cultura hospitalaria por ejemplo, hacen muchísima formación a los miembros de dentro, pero después, en el día a día, se exige una cultura, no mecanismos y protocolos. Y una cultura es una manera de hacer empresa.

3. Pero además a veces consiguen hacer cambios legales. La nueva ley de transparencia catalana del pasado diciembre y la anterior también nos obligan desde la RSC a hacer muchos cambios en el cómo nos presentamos en público y vamos más allá de la web.

3) **Confianza y confidencialidad.** Cabe hacer una advertencia sobre esta proliferación de datos en las webs. Byung-Chul Han, en *La sociedad de la transparencia* dice que tenemos que reflexionar con tanta transparencia, porque casi es exhibicionismo y pornografía. No sabemos distinguir (importante cuestión ética la del criterio) entre qué se debe mostrar públicamente, para ganar confianza, y qué es exhibicionismo, que genera más desconfianza. Según Han, cuanto más falta de confianza está una sociedad, más demanda de información hace.

Esto es importante a nivel de negocios, puesto que hay estrategia empresarial, cabe audacia y prudencia. ¿Qué es de confidencialidad, qué es de transparencia, y qué es oportuno no decir todavía? Preguntas como qué no interesa y tendría que interesar, qué no preguntan y nosotros querríamos que nos preguntaran nos devuelven a la cuestión de qué relato hacemos de la identidad; y éste no debería ser ni una infoxicación aturdidora que genera confusión ni un relato de absoluta autocomplacencia que genera más desconfianza.

Así pues, la ética empresarial, como marco teórico, y la RS como herramienta

más concreta, ayudan a pensar qué relato hacemos de la empresa. Qué explico de mí, quién soy. Ha cambiado la cosmovisión de la empresa; no es una entidad aislada que se ha hecho a sí misma (*selfmade*). La empresa hoy es relacional o no es. La empresa hoy trabaja en red o no trabaja. Y por lo tanto, la delegación responsable deviene muy importante: ¿quién hace qué conmigo o por mí? De ese modo, si uno de los míos se desprestigia, me desprestigio yo. Todavía algunos siguen trabajando la RS en plan "chiringuito". En todo proyecto educativo nos preocupamos por el dime con quién vas y te diré quién eres. Pues bien, confiar en la empresa exige que también ésta confíe en aquellos con quienes se relaciona, sus grupos de interés.

4) Vamos a representar en **dos triángulos seis elementos** importantes de la gestión de la RS, triángulos que no tendrían que ser ni de las Bermudas ni de la santísima trinidad, que es un misterio, sino dos triángulos que nos sirvan de orientación, de ordenación. En el primer triángulo, en un ángulo tendría que haber el código ético o la "carta de identidad". En un primer ángulo, las cartas de identidad, los *códigos de valores*, como queráis nombrarlos, son brújulas que nos orientan sobre nuestras finalidades. Misión, visión y valores. Siguen iluminando hacia donde queremos ir. En una época en la que no están de moda las cartas sino el *tweet*, cabe recordar que la complejidad no se explica bien a base de *tweets*, sino de relatos, porque la complejidad no se gestiona con un "si" o "no" o con simples golpes de brevedad y audacia. Las cartas (epístolas, relatos) ligan presente y futuro.

En un segundo ángulo estarían los *comités de seguimiento*, pero no sólo reactivos, sino más proactivos, con retos, con propuestas más que con protestas. Y en el tercer ángulo estarán las *auditorías y las memorias*: quiero compartir lo que hago bien, aprender qué hago regular, para ponerme las pilas, y corregir qué hago mal y, si cabe, pedir perdón. Personalmente confío más en quien se equivoca y pide perdón, que en el que no se equivoca nunca. Algunas memorias de RSC parece que las hayan escrito los santos, y que yo sepa a todos los santos se les canoniza una vez muertos, y se les debe atribuir algún milagro, es decir, que es muy difícil ser santo.

Me gustaría leer algunas memorias donde se reconocieran límites y/o errores sobre lo mal que gestionaron algo; o cuánto tiempo tardaron en gestionar un escándalo en las redes; o reconocer que no controlan a sus proveedores u otros agentes en los que se externalizan servicios. Y pedir disculpas porque, efectivamente, tendría que haber sabido, si otro, en mi nombre y gracias a él, entra en la casa de mis clientes a poner la caldera, por ejemplo. Es muy importante en las auditorías y memorias saber lo que hacemos bien, lo que hacemos regular, y lo que hacemos mal. Así como saber qué no estamos haciendo: qué no estamos dejando *de* hacer (y es ineficiente o mal hecho), y qué estamos dejando *sin* hacer (las omisiones).

Vamos al segundo triángulo, más teórico, en el que se enmarca el anterior. En un ángulo está la identidad, quiénes somos, nuestra historia, nuestro presente y cómo nos proyectamos; y que lo que queremos ser no sea un eslogan publicitario. En un segundo ángulo estará lo que decimos que somos, es decir,

la publicidad de mi identidad. Vamos a gestionar cómo no estamos explicando algunas cosas que tendríamos que explicar. Pero no para generar desconfianza, sino para decir: "estamos trabajando en ello". Y en el tercer ángulo está la imagen que tienen de nosotros los distintos grupos de interés: qué dicen que somos. No se trata sólo de encuestas de satisfacción, quién busca encuentra, y si vas buscando satisfacción, encuentras satisfacción. También hay que buscar insatisfacciones. Se aprende más de la crítica constructiva que de la adulación. La crítica constructiva no es para criticarte, te lo dicen porque (y si) te tienen confianza. Vamos buscando el crecimiento, no la esclerotización en que acaba el exceso de dulce de la adulación.

5) Y la última idea es que la reflexión crítico-racional, que es la ética, es una reflexión a nivel empresarial, que hacemos todos los que estamos en la empresa. Hemos de ser capaces de generar **conciencia de pertenencia, de que hay un nosotros**. El nosotros, la organización, no es una suma de individuos, y ahí es donde la gobernanza tiene un gran papel a hacer. Es muy importante que alguien vele por la identidad de la organización y de sus obligaciones, pero también lo es el crear conciencia de pertenencia.

Segunda parte

Enumero diez ideas con ánimo recopilatorio.

1. Hemos de volver a recuperar el marco teórico. Necesitamos espacios de reflexión dada la obsolescencia de los hábitos y costumbres. Más allá del hacer y de lo que no hacemos, es una cuestión de identidad, una cuestión de relato, de pasado, presente y futuro.

2. La organización es un ser relacional y cuida sus relaciones. Me ocupo y me preocupo de saber quién es con quién estoy. Y saber cuándo tengo que romper una amistad. Las amistades se prueban en la fortuna adversa. No es cuando te van bien las cosas, es cuando no te van bien, cuando se sabe quién está contigo realmente.

3. Transparencia. Hay que saber qué es de transparencia, qué de interés público y no tendría que interesar o nos hace perder competitividad. Hay que saber qué es de confidencia y de confianza y qué no tendría que decirse aún. Y qué no interesa a nadie y tendría que interesar. Las nuevas leyes sobre transparencia (española y catalana) obligan a unas cosas, para las que la empresa tendrá que pensar en clave también de estrategia (y oportunidad) de comunicación. Y por lo tanto qué decimos, cómo lo decimos, cuándo, dónde, a quién, y qué no decimos aún. Desde un punto de vista ético, la gestión de la confianza exige que todo lo que se diga sea verdadero, pero la dosis de verdad la voy diciendo conforme la gente la puede digerir y sopesando riesgos mayores. Pensemos, por ejemplo, en transmitir una información sobre reducción de plantilla.

4. Gestión de la complejidad. Es preferible dejar de hablar de dilemas, son

muy simplistas, A o B. Hablemos mejor de problemas éticos, o incluso de retos éticos.

5. Buenas prácticas. En RS no tenemos que ser solo alertadores, sino también innovadores. La innovación es un gran ingrediente ético, porque en un entorno acelerado es el que más está mejorando para preservar y perseverar en el ser, porque está pensando en el futuro de la empresa. ¿Cómo gestionamos el conocimiento, qué es el gran plus de las empresas? Hay gente que se nos va para cambiar de empresa, y perdemos todo el conocimiento y experiencia que se va con él. También hay que gestionar la translación del conocimiento en la empresa.

6. ¿Cómo gestionamos los *lobbies* en nuestras relaciones, con los diferentes grupos de interés? Somos limitados y tenemos que priorizar, no lo podemos hacer todo. A lo mejor hay una serie de proveedores que están siendo muy escuchados, muy representados y hay ausencias que claman al cielo. Acabamos funcionando como el capitalismo mecánico: si piden, necesitan, atendemos. Si no piden, no necesitan y no atendemos. Una empresa que es tan corta de miras puede perderse en los muchos retos que comporta la gestión de sus relaciones.

7. El gran impacto. Es importante medir determinadas cosas. ¿Por qué esto para ti es importante? Albert Einstein dijo: "No todo lo que cuenta se puede contar, y no todo lo que se puede contar, cuenta". Todo indicador es ideológico. Explicita los valores por los cuales esto es importante para ti. Todo indicador demuestra un interés. Habrá indicadores que a todos nos interesa mostrar, pero habrá indicadores que dirás, ¿y esto para qué te interesa demostrarlo? ¿Por qué te interesa tanto esto y no te interesan nada otras cosas? Aquí son fundamentales las políticas de reconocimiento. La ética versa sobre la justicia, la dignidad, y el bienestar de todas las personas que tienen que ver con la empresa. Pues bien, la cualidad de mis relaciones, de mis servicios, de mis productos. Hay tres preguntas que ayudan a saber cómo vamos de calidad de servicio y de confianza. ¿Qué esperas de mí como empresa y a mí me gusta que lo esperes? ¿Qué esperas de mí como empresa y a mí no me gusta que lo esperes, porque la expectativa es exagerada, o falsa porque yo no me dedico a hacer eso? Y la más importante para la innovación: ¿Qué no esperas de mí como empresa y a mí me gustaría que esperaras? Aquí es donde la gente está dispuesta a darte su capital de confianza porque te dará ideas. Estas tres preguntas se pueden adecuar a cada uno de los grupos de interés, y ser buenos indicadores del "éxito" de una empresa.

8. Yo soy yo y mis circunstancias. Has de saber cuáles son tus circunstancias. Yo soy yo y mis circunstancias. Por lo tanto, acota tus posibilidades en tu entorno e historia, y explícalo bien y a tiempo. Di cuáles son tus capacidades. La ética aplicada denuncia unos hábitos y costumbres obsoletas y propone otros. Las empresas crean moral. Vosotros sois los que podéis educar en RSC. Habéis pensado mejor que nadie estas cuestiones. Por lo

tanto, cuando hacemos RSC tendríamos que garantizar la sostenibilidad, la legalidad y la estabilidad: larga vida a la empresa.

9. **Crear capacidades** de ser y de hacer, crear agencia. En las políticas de desarrollo humano de las naciones, han cambiado el criterio. Ya no es el producto interior bruto, sino lo que un país permite que su gente haga y sea. Si aplicáis el índice de desarrollo humano en la propia empresa, no se trata de lo que ganamos, sino de lo que permitimos que la gente con la que trabajamos pueda ser y hacer interna y externamente. Y en proveedores. Y en los *stakeholders* internos. Crear capacidades. Se trata de hacer competente a la gente, saber hacer y ser. No solo crear burocracia.

10. Y por último y esencial: **crear vínculos** ligados a la misión o fin legitimante. Y los vínculos son patológicos cuando no crean capacidad ni estabilidad. No queremos vínculos que nos degeneren, sino que nos generen y regeneren más porque alimenten la estabilidad y las capacidades. Conviene no olvidar que las empresas son personas, que trabajamos para satisfacer necesidades e intereses de personas. Y que la ética se dedica a pensar la justicia y la felicidad. No se trata solo de decir qué buenos productos hemos hecho, sino qué impacto en la dignidad, la justicia y la calidad de vida de las personas hemos sabido generar.

Cuando una empresa no genera confianza, sino suspicacia, no sólo repercute en la reputación. Los grandes agentes de cambio hoy no son ni ciudadanos de a pie ni los estados. Son las organizaciones. Y nos jugamos nuestra credibilidad en cómo seamos capaces de aprender de errores, aciertos y de transmitir buenas prácticas.

Hoy es especialmente grande la falta de credibilidad de la RSC. Por eso va siendo hora de empezar a dejar de hacer determinadas cosas que han hecho mucho daño a la RSC, y priorizar otras que se han dejado sin hacer.