

diàlegs
Ètica aplicada a empreses
i organitzacions



Taller 1. Ètica i governança

Primer taller del II Cicle de Diàlegs, ètica aplicada a empreses i organitzacions

Coordinació acadèmica

Dra. Begoña Román, especialitzada en Ètica aplicada

Secretaria tècnica i conducció dels tallers

Anna Bolaños i José Antonio Lavado, coordinadors del grup estable Responsabilitat Social i Sostenibilitat de la Fundació Factor Humà

Contextualització Acadèmica Dra. Begoña Román

A continuació es presenta la transcripció de la contextualització acadèmica realitzada per la Dra. Begoña Román:

Molt bon dia. Estic molt agraïda a la Fundació Factor Humà per la invitació. Miraré de fer una intervenció de 30 minuts, perquè allò interessant són -com diu la jornada, els "diàlegs" (el *logos*, la racionalitat "a través de"): que hi hagi interacció i discussió sobre les idees que aporti aquí.

Dividiré l'exposició en dues parts: la primera serà més teòrica, sobre ètica i responsabilitat, i, després, a la segona part, tractaré deu qüestions molt concretes dins del marc teòric de la primera part.

Primera part.

La primera idea és que, de vegades, quan ens quedem únicament amb l'RSC ens oblidem del marc teòric on troba el seu perquè, la seva raó de ser. I ja aquí sorgeixen preguntes sobre si l'RSC es redueix a gestió i burocràcia, i per tant, s'ha esclerotitzat allò de bo que tenia en el seu origen.

1) La Responsabilitat social és un tema molt concret que entra dins d'un marc teòric molt més ampli que és l'ètica i l'ètica aplicada al món empresarial. I per això la primera precisió serà la distinció entre ètica i moral en societats de coneixement i societats accelerades on les morals se'ns queden obsoletes. Igualment se'ns queda obsolet el concepte de Responsabilitat Social dels anys 70. El concepte d'RSC s'entén normalment, però no estem entenent les diverses concepcions de l'empresa. L'ètica és pensada i la moral és viscuda. La moral té a veure amb els hàbits i costums, quan els romans traslladen el concepte "ethos" del grec a "mos mores", la traducció ja és una traïció. Els romans són un poble pragmàtic, i els grecs són més reflexius, són d'esperit més filosòfic. "Mos mores", en llatí, vol dir "hàbit", "costum", però "ethos", que també significa això, afegeix a més l'idea de "caràcter" que el nom romà va perdre. A la fi, el que algú fa és el que aquest mateix és. Diríem, amb Heidegger, que amb la traducció arribà "l'oblit del ser". Ens hem oblidat que l'ètica no va només sobre allò que fem sinó també sobre la identitat, sobre allò que un és. I nosaltres som sers històrics, som éssers en el temps, jo sóc jo i les meves circumstàncies i les meves històries, és a dir, que no som sempre els mateixos.

A la nostra societat accelerada i del coneixement, també les morals estan condemnades a restar obsoletes. I per tant el concepte de l'RSC dels anys 70 se'ns ha quedat obsolet: és reactiu, es limitatiu, s'ha convertit en gairebé burocràtic. Tanmateix, anava molt bé quan va néixer, perquè no havia res,

només s'exigia rendiment públic des de l'economia, per tant, de beneficis econòmics (i tot això oblidant que el vocabulari econòmic bevia de fonts ètiques).

Quina és la gran distinció entre l'ètica empresarial i la moral? Doncs que l'ètica és una reflexió crítico-racional sobre allò que fem, amb l'objectiu de projectar la nostra identitat també com a organització. Dit de manera molt contundent: hem vingut a treballar i a *treballar-nos*. L'empresa continua treballant, i molt, però continua oblidant molt "treballar-se", que al·ludeix al "ser".

No es tracta únicament de fer o no fer, perquè tu pots obligar a fer, però no pots obligar a *voler* fer. I quan algú no vol fer el que fa, se li nota. Se li nota amb la calidesa i la qualitat, que a la vegada tenen a veure amb la confiança que genera. Això es veu especialment en aquells que treballen assistint directament a persones.

Al 1970 es deia: "l'única responsabilitat social de l'empresa és la prosperitat econòmica i l'acompliment de la llei". Encara llegeixo codis d'ètica on diu "nosaltres complim la llei", como si hagués alternativa! Tampoc pot tractar-se únicament d'una qüestió legal. Per què? Perquè no oblidem que la qüestió legal, les lleis, també esdevenen obsoletes. I allí és on l'ètica pot presentar una major rapidesa i agilitat de resposta.

Des de l'ètica empresarial, es tracta de saber quin tipus d'empresa es vol ser i què es caracteritza per una història, per un relat d'identitat. D'on venim, qui som i què volem arribar a ser. Aranguren deia que l'ètica és una disciplina que pensa en com arribar a ser el millor que podem ser amb allò que som, és a dir, un ideal d'identitat, dinàmica de capacitacions, de poder, des del principi de la realitat.

De manera que l'ètica és una reflexió crítico racional sobre els hàbits i costums i aquests estan condemnats a quedar-se obsolets. Per tant, necessitem una noció d'ètica que no sigui únicament reactiva, limitativa, sinó que sigui projectiva; que no parli únicament de restaurar el passat i les culpes, sinó que projectar una identitat per la qual ens volem caracteritzar i ser coneguts. Per tant, molt més enllà de les conductes i les males practiques, cal recuperar el concepte d'"ethos" i la necessitat de reflexió sobre la identitat.

Els grans teòrics de l'ètica que són Aristòtil i Kant (i són del IV aC i del XVIII, respectivament) segueixen il·luminant-nos en això de l'ètica. Aristòtil deia que "la finalitat és el principi de les accions" llavors la pregunta és "quina és la finalitat?". Quan parlem d'una organització o d'una empresa, la resposta no és la mera sostenibilitat econòmica dins dels permisos legals; ni es tracta únicament de sobreviure. Quan es tracta de la pura supervivència, no hi ha lloc per a l'ètica. Ella cerca la vida bona, que té a veure amb la felicitat i la justícia: aquesta és la finalitat.

Quin tipus d'empresa volem ser des d'un punt de vista ètic? Ha de ser una empresa que coadjuva a un món més just, i al fet que la gent que treballa a /amb ella estigui tranquil. La perquè hi ha una bona relació, un bon enteniment: a/amb ella es treballa bé i per això es vol treballar allí. L'ètica empresarial no aborda solament temes de RH, de grups d'interès interns, sinó també el tipus de món que creem formant un tipus o altre d'organització.

"La finalitat és el principi de les accions", deia Aristòtil. Els hippies dels 60 van convertir aquesta frase en "Si no saps on vas, acabes en un altre lloc". Efectivament, cal no oblidar quina és la finalitat; no tergiversar medis i finalitats, doncs així s'origina la corrosió. Quan sé qui ets, no solament què fas, estic bé estant aquí al gaudir de confiança i això pertoca a totes les relacions humanes, també les empresarials.

La frase de Kant, "sapere aude", ens recorda la necessitat d'atrevir-se a pensar per un mateix per ser tu mateix. En una empresa és fonamental concebir-se com una entitat reflexiva sobre la seva identitat.

D'aquesta manera, una empresa ètica no és aquella que sempre "es porta bé", però sí que ho és aquella que s'està treballant la seva identitat, el seu relat, qui vol ser, què explica d'ella mateixa? Per què es caracteritza? I allò que la caracteritza són els valors amb els quals va construint el seu caràcter.

No és sobrer tornar a incidir en la necessitat de conciliar i alinear les quatre ètiques: la cívica, l'organitzacional-empresarial, la professional i la personal. Penseu en quina és la primera *ètica quan tu vas a treballar*. Molts consideren que la primera és, fonamentalment, la professional: "perquè jo vinc aquí convocada com a professora, com a gerent, com a psicòloga, com a infermera". Tanmateix no és aquesta la primera ètica; perquè no vens aquí únicament per exercir d'infermera, vens aquí per atendre un pacient, però el pacient no ha vingut a buscar-te a casa. Ha anat a una organització que té un nom i aquesta organització té, no solament uns permisos per a ser, sinó que compta amb la confiança que s'organitzarà bé a la seva gent, i donarà un bon servei, sigui qui sigui, el professional que l'ofereixi. La primera és l'ètica cívica, que és l'ètica mínima mundial, quins valors fonamentals són la dignitat i la justícia. És l'ètica de la ciutadania a quin servei estem i que li dona la legitimitat i la raó de ser.

En segon lloc va l'ètica de l'organització, molt lligada a l'ètica professional i a l'ètica personal. La qualitat total de l'organització és prèvia a la qualitat professional del servei concret que un fa en ella. La qualitat de la professió és clau, com un instrumentista en una orquestra simfònica.

I l'ètica personal al món empresarial està en quart lloc: és igual que un sigui *neohippy* rural, budista o catòlic ortodox, però ha de sentir-se respectat en la seva ètica personal, perquè un és sempre un, entre tot ell allà on va. Però ha

de saber jerarquitzar les quatre ètiques segons els contextos i funcions que exerceix.

Dues metàfores em serveixen per il·lustrar això: la orquestra simfònica i el paraigua. La orquestra simfònica és l'organització. No toquem per a nosaltres, sinó per a un públic que ens ha atorgat la confiança i que ens compra les entrades; uns altres que ens subvencionen, doncs estan disposats a renovar-nos la confiança perquè puguem seguir fent grans obres mestres. I hi ha modes: hi ha èpoques que agrada molt més Mozart i altres Beethoven, i hem d'estar oberts. Una bona orquestra està oberta, està contínuament exposant-se al públic i veient si agrada o no agrada i aprèn molt d'escoltar al públic, què li demana i què no li demana: s'exposa, en tots els sentits de la paraula. El contrari és una empresa o una organització "autista", que no ha sabut comunicar-se, o que pateix de narcisisme, d'autocomplaença. El problema de l'ètica organitzacional no és només la corrupció. També ho és l'autocomplaença, perquè congela la imatge i s'hipnotitza, no fa història i viu de rendes. Una empresa "mafiosa", que tergiversa finalitats i mitjans, també pot estar molt ben organitzada. Altres vegades és una empresa que incorre en *waste of knowledge*, en malbaratament de coneixement: té molt coneixement però no el sap transmetre. L'altre dia amb un company d'universitat parlàvem de si ens paguen per escriure papers d'impacte, o per tenir impacte "real", i és que tot indicador és ideològic. Pensem en clau de memòries de RS. Potser el seu impacte en les revistes o reconeixements és molt alt però no aconseguim canviar la mentalitat de l'RSC en les nostres empreses. De què estem parlant quan parlem d'indicadors? Què estem mesurant? Em sembla que també en RS s'han trastocat finalitats i mitjans, i sense adonar-nos entrem en la corrosió o "corrupció".

I després tenim la metàfora del paraigua: hi ha pantalla protectora, sota la qual hi cabem tots; els humans som mamífers socials i no podem viure en la intempèrie. L'eix del paraigua és l'organització. No hi ha pantalla que es mantingui sense l'eix de l'organització. Si no hi ha eix, la pantalla no protegeix. Els grans agents de canvi que avui dia són les organitzacions, són eixos fonamentals de la societat. I dins estan les professions i les persones a les quals anem a atendre amb aquestes professions. Cabem tots, però ha de ser un paraigua amb molt bon eix que permet una pantalla inclusiva de les persones, professionals i ciutadans.

2) De convicció i responsabilitat: la responsabilitat és el deure de rendiment públic de comptes, però també de fer-se càrrec.

La paraula "responsabilitat" s'ha reduït a un rendiment públic de comptes, i al compliment del pressupost, de factures i pressupost. No es tracta només de diners ni que executis el pressupost conforme al pla, sinó què has aconseguit amb tot això. La responsabilitat és una mesura d'impacte, no de l'execució del pressupost. Una altra vegada tergiversem finalitats i mitjans. En moltes de les

memòries de les organitzacions i d'RSC, fem al·lusió a "aquests són els diners que he guanyat", "aquestes són les accions que he fet". Sí, però què hem aconseguit amb això? Quin era l'impacte? Per a què ens hem gastat aquests diners? No diguis només què has fet sinó quina transformació has aconseguit. La responsabilitat és fonamentalment anar amb compte amb allò que és vulnerable. Ens han fet un encàrrec, de què havies d'ocupar-te? De què havies de cuidar-te? Això és el prioritari, quin era la finalitat? Què era el vulnerable?, se'ns ha confiat un càrrec no només per al rendiment públic de comptes.

Les preguntes essencials de la responsabilitat són qui respon de què, davant qui, i per què? De vegades aquestes quatre preguntes s'obliden. I en la responsabilitat col·lectiva, la societat anònima no ajuda. Perquè quan tothom respon de tot, ningú respon de res. Per tant, està bé qüestionar-se de "de què responem?" No només hem de respondre del mal, de l'impacte negatiu, reactiu, jurídic, o del delictes "culposos". No és la lectura limitativa de l'ètica, de cara al passat i de cara als malfets dels quals cal respondre. Hem de ser capaços d'ampliar el concepte de RS a l'altura dels temps perquè no sigui limitativa, que sigui de cara al futur. Recordem que la finalitat és estar i ser d'una determinada manera (la identitat), la qual cosa exigeix un cert projecte de futur.

Per això són importants les planificacions estratègiques sobre qui volem ser. Quan fem planificació de futur, abans hauríem de recordar dues màximes de lògica del deure. "Si haig de fer, puc fer-ho"; si tinc l'obligació de fer una cosa, haig de trobar la manera de fer-la. Però també "si puc, haig de", és a dir, que si puc evitar un mal o procurar un bé, hauria de respondre del meu poder (o de la meva omisió o complicitat). En efecte, de vegades també fa falta pensar que si puc fer amb responsabilitat una cosa l'haig de fer: això significa respondre del poder d'un. Doncs bé, respecte a la responsabilitat cap al futur, més proactiva, això es concreta en què hauríem de deixar *de* fer perquè és ineficient, perquè ja no té cap sentit, o ja és de llei; i què estem deixant per fer i és reprotxable? Quines coses són ineficients, quines coses no són essencials?". L'"acció social" ja comença a pesar-nos com un llast. No crec que hàgim de preocupar-nos de buscar voluntariat per a la plantilla. Hem de ser capaços de ser una mica imaginatius amb la RS i saber jerarquitzar, perquè tenim límits, què podem delegar, què fem millor, i en què som imprescindibles.

La gestió del temps la continuem fent malament. Els humans som éssers metabòlics, que necessitem dormir, descansar. Per exemple, no s'està avançant massa amb la racionalització d'horaris, ni en el tema dones. Fins i tot legalment hi ha moltes coses pendents perquè èticament suposen un canvi de mentalitat. No només cap un canvi en el concepte d'empresa, sinó també amb l'"anorèxia" de poder, per què la dona no s'apunta als càrrecs directius? De vegades, en el fons, subjau la creença que en l'empresa res es pot canviar i per això no hem d'obstinar-nos a fer-ho.

Però mirem també què ens han ensenyat altres ètiques aplicades, la bioètica, per exemple. Crec que ens han ensenyat, com a mínim, que els comitès funcionen. Els comitès d'ètica assistencial i de recerca han creat consciència de que hi havia determinades maneres de fer recerca i assistència que no eren correctes: que determinades pràctiques sense el consentiment de l'afectat no es poden fer; que en un assaig clínic qui fa la recerca i qui recluta als subjectes a investigar no poden ser la mateixa persona perquè hi ha biaixos, etc. Els comitès assistencials per exemple, ens han funcionat en tres coses que en ètica d'empresa no ens acaben de funcionar:

1. Els arriben els casos, perquè creuen que els poden donar un consell abans de fer-ho, no quan ja ho han fet. Són proactius més que reactius, de casos que fan malament. Són capaços de gestionar reptes ètics i arribar a consensos. Podem aprendre, per tant, dels comitès de bioètica, dels comitès assistencials, dels comitès d'organització, dels comitès de recerca o dels comitès nacionals: que fan recomanacions per a la millora i no solament per a l'eradicació.

2. Fan moltíssima sensibilització a nivell de cultura hospitalària per exemple, fan moltíssima formació als membres de dins, però després, en el dia a dia, s'exigeix una cultura, no mecanismes i protocols. I una cultura és una manera de fer empresa

3. Però a més de vegades aconseguen fer canvis legals. La nova llei de transparència catalana del desembre passat, i l'anterior també, ens obliguen, des de la RSC, a fer molts canvis en el com ens presentem en públic i anem més enllà de la web.

3) Confiança i confidència. Cal fer una advertència sobre aquesta proliferació de dades a les webs. Byung-Chul Han, en *La societat de la transparència* diu que hem de reflexionar amb tanta transparència, perquè gairebé és exhibicionisme i pornografia. No sabem distingir (important qüestió ètica la del criteri) entre què s'ha de mostrar públicament, per guanyar confiança, i què és exhibicionisme, que genera més desconfiança. Segons Han, com més faltada de confiança està una societat, més demanda d'informació fa.

Això és important a nivell de negocis, ja que hi ha estratègia empresarial, hi cap audàcia i prudència. Què és de confidencialitat, què és de transparència, i què és oportú no dir encara? Preguntes com què no interessa i hauria d'interessar, què no pregunten i nosaltres voldríem que ens preguntessin ens retornen a la qüestió de quin relat fem de la identitat; i aquest no hauria de ser ni una infoxicació atordidora que genera confusió ni un relat d'absoluta autocomplaença que genera més desconfiança.

Així doncs, l'ètica empresarial, com a marc teòric, i l'RS com a eina més concreta, ajuden a pensar quin relat fem de l'empresa. Què explico de mi, qui sóc. Ha canviat la cosmovisió de l'empresa; no és una entitat aïllada que s'ha

fet a si mateixa (selfmade). L'empresa avui és relacional o no és. L'empresa avui treballa en xarxa o no treballa. I per tant, la delegació responsable esdevé molt important: qui fa què amb mi o per mi? D'aquesta manera, si un dels meus es desprestigia, em desprestigio jo. Encara alguns segueixen treballant la RS en mode "quiosquet". En tot projecte educatiu ens preocupem pel digues-me amb qui vas i et diré qui ets. Doncs bé, confiar en l'empresa exigeix que també aquest confii en aquells amb els qui es relaciona, els seus grups d'interès.

4) Anem a representar en **dos triangles sis elements** importants de la gestió de la RS, triangles que no haurien de ser ni de les Bermudes ni de la santíssima trinitat, que és un misteri, sinó dos triangles que ens serveixin de orientació, d'ordenació. En el primer triangle, en un angle hauria d'haver-hi el codi ètic o la "carta d'identitat". En un primer angle, les cartes d'identitat, els codis de valors, com vulgueu nomenar-los, són brúixoles que ens orienten sobre les nostres finalitats. Missió, visió i valors. Segueixen il·luminant cap a on volem anar. En una època en què no estan de moda les cartes sinó el tweet cal recordar que la complexitat no s'explica bé a força de tweets, sinó de relats, perquè la complexitat no es gestiona amb un "si", "no" o amb simples cops de brevetat i audàcia. Les cartes (epístoles, relats) lliguen present i futur.

En un segon angle estarien els comitès de seguiment, però no només reactius, sinó més proactius, amb reptes, amb propostes més que amb protestes. I en el tercer angle estaran les auditories i les memòries: vull compartir el que faig bé, aprendre què faig regular, per posar-me les piles, i corregir què faig malament i, si cal, demanar perdó. Personalment confio més en qui s'equivoca i demana perdó, que en qui no s'equivoca mai. Algunes memòries d'RSC sembla que les hagin escrit els sants, i que jo sàpiga a tots els sants se'ls canonitza una vegada morts, i se'ls ha d'atribuir algun miracle... és a dir, que és molt difícil ser sant.

M'agradaria llegir algunes memòries on es reconeguessin límits i/o errors sobre com de malament van gestionar alguna cosa; o quant temps van trigar a gestionar un escàndol a les xarxes; o reconèixer que no controlen als seus proveïdors o altres agents en els quals s'externalitzen serveis. I demanar disculpes perquè, efectivament, hauria d'haver-ho sabut, si un altre, en el meu nom i gràcies a ell, entra a la casa dels meus clients a posar la caldera, per exemple. És molt important en les auditories i memòries saber el que fem bé, el que fem regular, i el que fem malament. Així com saber què no estem fent: què no estem deixant de fer (i és ineficient o mal fet), i què estem deixant sense fer (les omissions).

Anem al segon triangle, més teòric en el qual s'emmarca l'anterior. En un angle està la identitat, qui som, la nostra història, el nostre present i com ens projectem; i que el que volem ser no sigui un eslògan publicitari. En un segon angle estarà el què diem que som, és a dir, la publicitat de la meua identitat. Anem a gestionar com no estem explicant algunes coses que hauríem d'explicar. Però no per generar desconfiança, sinó per dir "estem treballant en

això". I en el tercer angle està la imatge que de nosaltres tenen els diferents grups d'interès: què diuen que som. No es tracta només d'enquestes de satisfacció, qui cerca troba, i si vas buscant satisfacció, trobes satisfacció. També cal buscar insatisfaccions. S'aprèn més de la crítica constructiva que de l'adulació. La crítica constructiva no és per criticar-te, t'ho diuen perquè (i si) et tenen confiança. Anem buscant el creixement, no la esclerotització en que acaba l'excés de dolç de l'adulació.

5) I l'última idea és que la reflexió crítico-racional, que és l'ètica, és una reflexió a nivell empresarial, que fem tots els que estem en l'empresa. Hem de ser capaços de generar **consciència de pertinença, que hi ha un nosaltres**. El nosaltres, l'organització, no és una suma d'individus, i aquí és on la governança té un gran paper a fer. És molt important que algú vetlli per la identitat de l'organització i de les seves obligacions, però també ho és el crear consciència de pertinença.

Segona part

Enumero deu idees amb ànim recopilatori.

1. Hem de tornar a recuperar el marc teòric. Necessitem espais de reflexió donada l'obsolescència dels hàbits i costums. Més enllà del fer i del que no fem, és una qüestió d'identitat, una qüestió de relat, de passat, present i futur.

2. L'organització és un ser relacional i cuida les seves relacions. M'ocupo i em preocupo de saber qui és amb qui estic. I saber quan haig de trencar una amistat. Les amistats es proven en la fortuna adversa. No és quan et van bé les coses, és quan no et van bé, quan se sap qui està amb tu realment.

3. Transparència. Cal saber què és de transparència, què d'interès públic i no hauria d'interessar o ens fa perdre competitivitat. Cal saber què és de confiança i de confiança, què no hauria de dir-se encara. I què no interessa a ningú i hauria d'interessar. Les noves lleis sobre transparència (espanyola i catalana) obliguen a unes coses, per les quals l'empresa haurà de pensar en clau també d'estratègia (i oportunitat) de comunicació. I per tant, què diem, com ho diem, quan, on, a qui, i què no diem encara. Des d'un punt de vista ètic, la gestió de la confiança exigeix que tot el que es digui sigui veritable, però la dosi de debò la vaig dient conforme la gent la pot digerir i sospesant riscos majors. Pensem, per exemple, a transmetre una informació sobre reducció de plantilla.

4. Gestió de la complexitat. És preferible deixar de parlar de dilemes, són molt simplistes, A o B. Parlem millor de problemes ètics, o fins i tot de reptes ètics.

5. Bones pràctiques. En RS no hem de ser solament alertadors, sinó també

innovadors. La innovació és un gran ingredient ètic, perquè en un entorn accelerat és el que més està millorant per preservar i perseverar en l'ésser, perquè està pensant en el futur de l'empresa. Com gestionem el coneixement, que és el gran plus de les empreses? Hi ha gent que se'ns en va per canviar d'empresa, i perdem tot el coneixement i experiència que marxa amb ell. També cal gestionar la translació del coneixement en l'empresa.

6. Com gestionem els lobbies en les nostres relacions, amb els diferents grups d'interès? Som limitats i hem de prioritzar, no ho podem fer tot. Potser hi ha una sèrie de proveïdors que estan sent molt escoltats, molt representats i hi ha absències que clamen al cel. Acabem funcionant com el capitalisme mecànic: si demanen, necessiten, atenem. Si no demanen, no necessiten i no atenem. Una empresa que és tan curta de mires pot perdre's en els molts reptes que comporta la gestió de les seves relacions.

7. El gran impacte. És important mesurar determinades coses. Per què això per tu és important? Albert Einstein va dir: "No tot el que compte es pot explicar, i no tot el que es pot explicar, compte". Tot indicador és ideològic. Explicita els valors pels quals això és important per a tu. Tot indicador demostra un interès. Hi haurà indicadors que a tots ens interessa mostrar, però hi haurà indicadors que diràs, i això per a què t'interessa demostrar-ho? Per què t'interessa tant això i no t'interessen gens altres coses? Aquí són fonamentals les polítiques de reconeixement. L'ètica versa sobre la justícia, la dignitat, i el benestar de totes les persones que tenen a veure amb l'empresa. Doncs bé, la qualitat de les meves relacions, dels meus serveis, dels meus productes. Hi ha tres preguntes que ajuden a saber com anem de qualitat de servei i de confiança. Què esperes de mi com a empresa i a mi m'agrada que ho esperis? Què esperes de mi com a empresa i a mi no m'agrada que ho esperis, perquè l'expectativa és exagerada, o falsa perquè jo no em dedico a fer això? I la més important per a la innovació: Què no esperes de mi com a empresa i a mi m'agradaria que esperessis? Aquí és on la gent està disposada a donar-te el seu capital de confiança perquè et donarà idees. Aquestes tres preguntes es poden adequar a cadascun dels grups d'interès, i ser bons indicadors de el "èxit" d'una empresa.

8. Jo sóc jo i les meves circumstàncies. Has de saber quins són les teves circumstàncies. Jo sóc jo i les meves circumstàncies. Per tant, acota les teves possibilitats en el teu entorn i història, i explica-ho bé i a temps. Digue's quines són les teves capacitats. L'ètica aplicada denuncia uns hàbits i costums obsolets i proposa uns altres. Les empreses creen moral. Vosaltres sou els que podeu educar en RSC. Heu pensat millor que ningú aquestes qüestions. Per tant, quan fem RSC hauríem de garantir la sostenibilitat, la legalitat i l'estabilitat: llarga vida a l'empresa.

9. Crear capacitats de ser i de fer, crear agència. En les polítiques de desenvolupament humà de les nacions, han canviat el criteri. Ja no és el

producte interior brut, sinó el que un país permet que la seva gent faci i sigui. Si apliqueu l'índex de desenvolupament humà en la pròpia empresa, no es tracta del que guanyem, sinó del que permetem que la gent amb la qual treballem pugui ser i fer internament i externament. I en proveïdors. I en els stakeholders interns. Crear capacitats. Es tracta de fer competent a la gent, saber fer i ser. No solament crear burocràcia.

10 I finalment i essencial: **crear vincles** lligats a la missió o fi legitimant. I els vincles són patològics quan no creen capacitat ni estabilitat. No volem vincles que ens degenerin, sinó que ens generin i regenerin més perquè alimenten l'estabilitat i les capacitats. Convé no oblidar que les empreses són persones, que treballem per satisfer necessitats i interessos de persones. I que l'ètica es dedica a pensar la justícia i la felicitat. No es tracta solament de dir quins bons productes hem fet, sinó quin impacte en la dignitat, la justícia i la qualitat de vida de les persones hem sabut generar.

Quan una empresa no genera confiança, sinó suspicàcia, no només repercuteix en la reputació. Els grans agents de canvi avui no són ni ciutadans del carrer ni els estats. Són les organitzacions. I ens juguem la nostra credibilitat en com siguem capaces d'aprendre d'errors, encerts i de transmetre bones pràctiques. Avui és especialment gran la falta de credibilitat de l'RSC. Per això va sent hora de començar a deixar de fer determinades coses que han fet molt mal a l'RSC, i prioritzar unes altres que s'han deixat sense fer.

Discurs de cloenda. Dra. Begoña Roman

Vaig a recollir una sèrie d'idees.

En la primera començo amb una anècdota. Fa molts anys, quan jo feia la tesi doctoral sobre la qüestió dels imperatius categòrics kantians, vaig fer alguna classe a un institut de secundària concertat el director del qual era un home molt creient amb la seva vocació professional i dedicació al col·legi. Em va parlar que volia dur a terme un projecte de valors al centre i organitzarem un claustre de professors per reflexionar sobre l'ideari del centre, els valors del col·legi i com els professors els incorporaven en el seu dia a dia. I recordo que em va tocar compartir taula de treball amb el professor d'informàtica. Aquest s'ho va prendre de broma i va dir "bé, jo sóc d'informàtica, jo treballo amb programari, per tant, què vols que et digui.-". I sobre valors va escriure "els meus ordinadors creuen en Déu". Jo li vaig replicar que clar que treballava amb valors; li vaig preguntar com expliques com es navega?, com fas prevenció sobre quin tipus de cerques fer en l'ordinador?; no solament per prevenció de les ludopaties o accessos a pàgines, sinó ensenyar què tipus d'informació buscar, el criteri de qualitat de la informació que busquen, etc. Vaig intentar fer-li veure que una cosa tan asèptica com és la informàtica implica una manera d'ensenyar-la i d'estar, fent una classe d'una manera o d'un altre. Per què explico aquesta anècdota?: perquè de vegades la gran pregunta, i aquesta és la primera idea, és: què faig amb els valors, què en faig dels valors? Doncs bé, dels valors es poden fer virtuts. Al món clàssic filosòfic no es va parlar de valors fins al segle XIX, perquè no els feia falta. Parlaven més de virtuts. I la definien com un hàbit quotidià, ordinari, del dia a dia, i era un esforç continu per a la coherència en la manera de ser, de fer, d'estar. Entenien els valors més com un relat d'identitat.

Nosaltres hem explicat els valors com un anecdotari. I en lloc del "love is in the air", "love is on the wall": el codi de valors està enganxat a la paret però no sempre es respira en l'atmosfera. Així doncs, la gran pregunta és com els incorporo?, com els encarno?, com els institucionalitzo a la pràctica? I aquí està el repte. I per a mi ens ha faltat imaginació. La gent ha convertit l'ètica en moralina o en una cosa extraordinària. I l'ètica és relat d'identitat, i de la vida ordinària, en el sentit magnífic de la paraula de cada dia, dilluns, dimarts, dimecres... De manera que, al meu parer, no es tracta tant de fer formació en ètica, sinó de què faig amb aquesta formació, de quin impacte té aquesta formació en una empresa. És ètica la següent qüestió absolutament vulgar: si jo tinc personal formant-se en anglès, i han passat anys i truquen per telèfon i no saben atendre la trucada en anglès, estic malbaratant recursos: aquesta és una qüestió ètica. L'impacte de la formació comporta que les persones han desenvolupat competències que tenen algun tipus de visibilitat.

Jo imparteixo molta formació en ètica, com es nota això en l'empresa? Es tracta d'impregnar l'ètica en la vida rutinària del treball, no amb extraordinaris manifestos. No convertim l'ètica en una qüestió extraordinària, ni d'actes heroics. Ha de ser una qüestió de vida quotidiana: on trobes la dimensió ètica? Per tant, cal sensibilització, efectivament, per veure el problema ètic, i no només fer moralina o vetllar per la reputació empresarial.

Deixeu-me posar una altra anècdota. Crida l'atenció que als hospitals no arriben casos de determinades seccions, per exemple, de salut mental. I ningú es creu que no hi hagi allí conflictes ètics. El problema és que no els veuen, o els tenen tots resolts... Per tant hem d'aconseguir canviar el que entenem per ètica i responsabilitat, que no es redueix a la reputació.

Així doncs, formació i seguiment i impacte en el treball diari d'aquesta formació. Si tu has fet aquest curs, què rebrà l'empresa? en què podrem notar que tu has fet aquest curs? Sigui d'anglès, sigui d'informàtica, sigui de comptabilitat. Si la resposta és que abans es passaven quatre hores fent no sé què, i que ara amb aquest curs només necessitem una, molt bé: amb aquestes tres hores restants que queden, què farem? L'eficiència és també un valor ètic.

Un altre tema clau és la participació. Si volem implicació i participació, no anem amb les preguntes ja fetes. Deixem-nos interpel·lar. No solament es tracta de preguntar als grups d'interès, deixa que flueixi el relat. Quin interès tenen ells? No sempre és l'interès que nosaltres tenim. Perquè de vegades viciem unidireccionalment: quan jo faig les preguntes, ja dic què m'interessa i què no. Estaria bé saber què els interessa a ells i potser no ens interessa a nosaltres.

I, evidentment, aprofitem-nos de la metodologia. Jo sí que crec en les acreditacions, sí que crec en les acreditacions perquè doten de metodologia, permeten sistematitzar, et donen una sèrie de camins que ja estan traçats i no fa falta tornar a inventar-los cadascun. I, què sistematitzar? Doncs, per exemple, si hi ha una reunió amb un grup d'interès (amb els proveïdors o amb els competidors) d'allí surten compromisos i indicadors del seu compliment: una agenda concreta que obliga a, per exemple, passats sis mesos veure què s'ha fet; si progressem adequadament o; què millorem i com; què es fa malament i com s'ha de corregir.

Són importants els plans estratègics, la gestió preventiva de reptes i riscos. Es tracta de no fer de bombers apaga focs, sinó que ens agafi pensats i organitzats. Per tant, pensa èticament els plans estratègics, quins són els reptes, quins són els riscos i a quines probabilitats de perill cal posar mesures preventives. Per cert, el tema de la sostenibilitat ecològica ho hem deixat una mica al marge.

Les persones que us dediqueu a la RS de vegades teniu com una sensació de solitud de corredor de fons o de solitud del porter que para penals (a qui tothom mira si salva o no salva el partit). Em sembla que hem d'aconseguir la transversalitat de l'ètica, la qual cosa implica pensar què estem fent i què no

hauríem de fer. Aquí hi ha un risc de coherència: em quedo sense treball si dic que el que faig jo ho hauria de fer un altre? D'una altra manera formulat: el millor que li pot passar a una RSC és que desaparegui com a departament? A la meua manera de veure, aconseguir que sigui transversal no significa que sigui prescindible, perquè sempre ha d'haver-hi algú que sap més del tema i que, per tant, exerceix el lideratge en aquestes qüestions. L'expert en ètica, en RSC, ha pensat més en aquests temes, està més llegit en això i per tant segueix aportant una tasca de lideratge considerable en sensibilització i en quina formació fer i què engegar.

I l'última qüestió és la del lideratge dels directius. És fonamental que la gent (no només els treballadors interns, sinó també els proveïdors i aliats) es pugui manifestar sobre el clima laboral, sobre la seva consciència de pertinença, sobre si vol ser i estar aquí, en això, amb nosaltres. I evidentment que no sempre et diran la veritat; mira de detectar com vas de fidelització en allò bo i en allò dolent. En efecte, hi ha gent que es queda perquè més val el mal conegut que el bo per conèixer. També a les empreses es creen vincles patològics si la necessitat constreny. Però si no marxen podent fer-ho, si es queden aquí, hem de ser capaços de compensar i recompensar les fidelitzacions autèntiques. I són al llarg del temps. La lleialtat és un valor poc apreciat en l'àmbit empresarial. Per tant, posem imaginació al tema de concretar indicadors, sense oblidar que tot indicador implica explicar perquè és interessant això. Explica molt el perquè ho és, per què t'interessen aquestes coses i no altres.

Finalment, la causa "dona" segueix havent de cridar l'atenció. Tenim molt a fer amb la racionalització d'horaris, la promoció, la gestió del talent... des de la perspectiva de gènere. I no és un stakeholder, no és una minoria, però no ha estat tema de RSC. Fa falta deconstruir el business des d'una perspectiva de gènere. I no solament en clau dona, sinó també de convivència amb la vida de les famílies i amb les altres dimensions de la vida humana. L'empresa gestiona malament que els humans som metabòlics i multidimensionals. Hi ha empreses maltractadores per les hores maratonianes que fan. Ja sabem que no és un bon treballador el que treballa més hores.

Poseu-li imaginació al tema de quin indicador ens interessa tenir per fer una foto de la nostra realitat, sabent que, dins d'un temps, aquesta foto ja no serveix. Per tant, cada cert temps, una altra vegada hem de tornar a considerar els valors i les paraules que usàvem per nomenar-les. Avui dia a ningú se li ocorreria posar el valor austeritat que en un altre temps va estar en voga.

L'altre dia vaig veure que un hospital explicitava: "som un hospital educat", perquè sembla que no s'espera que ho sigui. Està molt malament la cosa quan fundacions assistencials han de reivindicar com a última moda el model centrat en persona. Això demostra que, de vegades, se'ns oblida allò essencial. Pot ser interessant fer un indicador de quins són els essencials prioritaris en l'agenda

empresarial, sine qua non, que si no fem, no estem en el camí correcte, i quines altres coses anecdòtiques ens hem dedicat a fer i no són essencials. Quina prioritat hem posat en l'agenda sobre el que haurem de fer, i què va abans i què pot esperar. Qui no té una agenda, no té una agència, i qui no té agència no té competència. D'això tracta l'ètica.

La sessió es va concloure després de tres hores de treball.