

DI REC TICA

Seminario de Ética aplicada a la gestión

Cecilia Martínez Arellano

Seminario 2021-2022

V aniversario



Contenido

Introducción	5
El centro de ética aplicada de la universidad de Deusto	6
Diréctica	9
Seminario 2021 – 22	11
Primera sesión. Fundamentos de gestión ética	13
Segunda sesión. Cultura y valores	18
Tercera sesión. Decisiones éticas	23
Cuarta sesión. Impacto Social	28
Quinta sesión. Pistas prácticas para la gestión ética	33
A modo de conclusión	39
DIRÉCTICA en imágenes	41

Introducción

El documento que tienes en tus manos es un relato contextualizado de las tareas desarrolladas durante el curso 21-22 en el marco del Seminario de Ética Aplicada a la Gestión organizado por el equipo de Transferencia de conocimiento en Ética y Empresa del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto (CEA).

Como verás, se trata de algo más que una síntesis. En el CEA estamos convencidos que, para entender debidamente determinadas realidades, es muy importante conocer su «genealogía», entender adecuadamente los elementos contextuales (cuándo, cómo, quiénes, por qué) que han dado lugar a su surgimiento y desarrollo. También creemos que, para poder dar cuenta de todos esos elementos, son mucho más importantes los relatos que las definiciones, tan difíciles de encontrar y tan poco capaces de ofrecer más allá de una foto fija de realidades que, por su propia naturaleza, son extraordinariamente dinámicas y complejas. La realidad empresarial es una de ellas, y la ética aplicada a esta realidad exige, por lo tanto, mucho más que normas y definiciones.

Por eso, lo que pretendemos ofrecer en este documento es una narrativa ordenada y enmarcada de lo que ha acontecido durante del desarrollo del Seminario. Recorriendo el material ofrecido y sus conexiones, sabremos (con letra y con imagen) del equipo tractor, de los participantes, de los contenidos, de las certezas (pocas), y de las dudas. Esperamos también que se pueda intuir la ilusión de una comunidad que se ha constituido para co-construir un proceso de aprendizaje que recoge una trayectoria de más de cinco años y que nos llevará... al siguiente relato.

Esperamos que disfrutes con esta singladura y sus ramificaciones. Estamos convencidos de que pensar, contrastar, deliberar y dudar nos ayuda a mejorar como personas y organizaciones. Si hay algo que ofrece la Ética es un marco racional desde el que podamos identificar las cuestiones sociales que merecen la pena. La experiencia de más de 20 años trabajando en el ámbito de la ética empresarial nos ha demostrado que la comunicación abierta entre academia y profesionales es el mejor ingrediente no solo para identificar los retos éticos, sino también para afrontarlos y, en la medida de nuestras posibilidades, resolverlos.

*Equipo de Transferencia de Conocimiento en Ética y Empresa
Centro de Ética Aplicada
Universidad de Deusto*

El centro de ética aplicada de la universidad de Deusto

Somos un centro académico que investiga, forma y transfiere conocimiento en el campo de las éticas aplicadas desde hace más de 25 años.

Nuestra misión es ayudar a personas y organizaciones a detectar, entender y abordar los desafíos éticos que afrontan en una sociedad en constante cambio.

Nuestra aproximación ética:

Ante los desafíos éticos, los comportamientos individuales y el papel social y político de las organizaciones son dimensiones relevantes.




Aportamos criterios teóricos y metodologías propias sustentadas en todas las corrientes de la ética. Esto nos permite incorporar en nuestras metodologías y propuestas los énfasis que las distintas escuelas éticas han aportado a lo largo de la historia.

La complejidad de la sociedad actual, fruto de la globalización, hace cada vez más necesario disponer de referencias y capacidad de reflexión ética para convivir y trabajar en contextos de diversidad social y cultural.



Los desafíos éticos actuales requieren aproximaciones que van más allá de la dimensión individual, e incorporan el papel de las organizaciones, incluidas las empresas, en una sociedad democrática. Reflexionar éticamente sobre las organizaciones y su papel social, y ayudar a quienes las forman a reforzar su capacidad de contribuir responsablemente a la sociedad son el centro de nuestra tarea.

Contamos con un equipo interdisciplinar que combina la reflexión filosófica con la investigación social. Los miembros del equipo pertenecen a disciplinas diversas como la Filosofía, Sociología, Economía o Ingeniería.

 <p>Formamos</p>	<p>Ofrecemos formación, en la que transmitimos conocimientos y herramientas a estudiantes de Grado y profesionales para la toma de decisiones desde una perspectiva ética.</p>
 <p>Investigamos</p>	<p>Desarrollamos investigación rigurosa con relevancia académica y útil desde el punto de vista social. Nuestro enfoque es práctico.</p>
 <p>Transferimos conocimiento</p>	<p>Buscamos responder a las necesidades de las organizaciones públicas y privadas en nuestras áreas de especialidad. Ofrecemos servicios de consultoría y formación.</p>

Nuestro enfoque es práctico. Buscamos ofrecer resultados aplicables. Para ello, trabajamos colaborativamente con organizaciones no académicas, como empresas, ONGs o administraciones públicas, en la exploración de los desafíos éticos contemporáneos. Lo hacemos a través de estructuras estables, a las que llamamos comunidades de aprendizaje en las que trabajamos para la co-creación de conocimiento compartido. DIRECTICA es una concreción de este enfoque colaborativo.



Diréctica

Diréctica es una comunidad de aprendizaje integrada por académicos y personas con funciones directivas que se reúne de manera estable desde septiembre de 2016.

Dos convicciones

- La ética es una racionalidad con lenguaje y metodologías propias que se puede enseñar y aprender.
- La empresa tiene una responsabilidad homologable a la de la ciudadanía que pivota sobre tres elementos: derechos, deberes y participación sociopolítica.

En sus dinámicas, la comunidad utiliza métodos y categorías propias de la ética aplicada para definir y analizar desafíos éticos que surgen en el desempeño profesional. La reflexión conjunta, con un enfoque teórico práctico, se orienta a la construcción de respuestas que se puedan incorporar a contextos organizacionales concretos.

El CEA entiende que un abordaje ético, para que sea efectivo, requiere de la implicación del conjunto de la organización. Por ello, esta comunidad de aprendizaje pone el foco en la dimensión organizacional, en la ética de empresa, como complemento necesario a la ética de las personas con funciones directivas.

Aprender ética para encontrar conexiones entre la densidad y rigor del pensamiento filosófico y la vida y actuaciones de las organizaciones.

ADVERTENCIA: DIRÉCTICA no pretende formar filosofas morales sino promover una reflexión consistente y válida que nos capacite identificar y mejorar aspectos de gestión claves para la reforzar la ética en nuestras organizaciones y sus comportamientos.

Este proceso de aprendizaje compartido permite contrastar la investigación del Centro de Ética Aplicada (CEA) con la realidad de las organizaciones y el trabajo del personal directivo. De esta forma, se generan conocimiento y propuestas prácticas para profesionales y organizaciones. Buscamos desarrollar metodologías que permitan orientar la gestión de las organizaciones.

En estos cinco años hemos presentado en congresos nuestros aprendizajes, y publicados distintos artículos académicos. Entre los temas sobre los que hemos reflexionado y aprendido podemos citar dilemas éticos, los valores, la cultura organizativa y su orientación ética, la planificación de escenarios, la evaluación del impacto, la gestión del riesgo o la ciudadanía empresarial.

DIRECTICA

Comunidad de Aprendizaje en
Ética Organizacional y Ética de
la Función Directiva

Diréctica me posibilita mantener de forma consciente un enfoque de ética organizacional, descubrir nuevas metodologías y herramientas que son aplicables también a PYMEs. Esta posibilidad no la había encontrado hasta ahora en otros foros de gestión en otras comunidades o redes a las que pertenecemos.

Leire Solozábal

Gerente Artez Euskara Zerbitzuak, S. Coop

La cultura interna, la transparencia, la participación son elementos que configuran cualquier organización, aunque su naturaleza sea diferente. Sobre todo, es muy interesante y muy rico compartir este espacio de reflexión con otras organizaciones que son muy distintas. a nosotros en tamaño, en ámbito de intervención y naturaleza.

José Mari Puyo

Director de EDE Fundazioa

En DIRÉCTICA estoy adquiriendo conocimientos, metodologías y experiencia práctica que estoy llevando a proyectos que tienen que ver con el buen gobierno, la sostenibilidad y la gestión de equipos. En concreto en la implantación de competencias de liderazgo ético.

Izaskun Armentia

Manager en Precios de transferencia Global. BBVA

Seminario 2021 – 22

La evaluación de los cinco años de andadura de nuestra comunidad de aprendizaje nos llevó a proponer un seminario abierto con varios objetivos. El primero, articular los principales aprendizajes de DIRÉCTICA para ofrecerlos a otras personas directivas. El segundo, explorar nuevas dinámicas para nuestra comunidad. Durante los cinco primeros años la dinámica ha estado muy centrada en dinámicas autogestionadas, a las que invitábamos a expertos externos. El seminario nos ofrecía la oportunidad de explorar otras dinámicas más abiertas.

Propusimos un itinerario de cinco sesiones que aborda algunas de las cuestiones clave para poner en práctica la gestión ética, partiendo de los fundamentos que animan nuestra reflexión ética. En las cinco sesiones hemos compartido los aprendizajes adquiridos en DIRÉCTICA. El itinerario inicia clarificando qué significa incorporar la ética en la gestión, para dar paso a la cuestión de la cultura y los valores que hacen única a cada organización. Dicho carácter se pone en juego en las decisiones, que tienen implicaciones éticas. Por esto es importante que cuando medimos los impactos que tienen las decisiones y actuaciones de nuestras organizaciones, consideremos la ética como criterio. La sesión de cierre del itinerario se centró en la metodología de adecuación ética desarrollada por el CEA y en el debate sobre cómo transitar, en la práctica, hacia una gestión ética de nuestras organizaciones.



Esquema sesiones

- Aproximación teórica
- Miembros de DIRECTICA comparten experiencias de sus organizaciones
- Diálogo entre los y las participantes
- Recogida aprendizajes y debates abiertos

Para llevar esta iniciativa adelante, la comunidad adoptó una nueva forma de trabajo, con equipos de entre tres y cuatro personas para preparar cada sesión. De esta forma, las personas de Deusto aportaron el conocimiento teórico, y las directivas de empresa la experiencia práctica en sus organizaciones. Con distintas metodologías,

todas las sesiones combinaban la aproximación teórica y la reflexión y el diálogo desde la práctica sobre la temática de la sesión. En todas las sesiones ha habido tiempos para hacer una aproximación teórica a la temática, para que miembros de DIRECTICA ilustrasen la aplicación práctica de esa teoría, y para diálogo entre los y las participantes.

La iniciativa ha convocado a cincuenta personas que provenían del ámbito de la empresa, la administración pública, la educación o el tercer sector. A continuación, recogemos brevemente lo compartido, así como los aprendizajes y debates abiertos que nos animan a seguir compartiendo en esta comunidad de aprendizaje.

PRIMERA SESIÓN

Fundamentos de gestión ética

23 de noviembre de 2021

Esta primera sesión tuvo una parte introductoria para clarificar la aproximación ética desde la que trabaja DIRÉCTICA y presentar su dinámica de aprendizaje. Además, se presentó el recorrido de reflexión ética propuesto para las cinco sesiones. El grueso de la sesión se dedicó a realizar una primera reflexión general sobre la ética organizacional.

Aproximación teórica: de la ética individual a la ética organizativa

Fieles las señas de identidad del Centro de Ética Aplicada, nos aproximamos a las situaciones de la vida organizativa desde el rigor académico y la convicción de que las organizaciones son agentes sociales que toman decisiones con indudable contenido ético. El impacto social de las organizaciones lleva aparejada una creciente exigencia social para que se comporten de forma adecuada. En este escenario, la ética organizativa es muy significativa, y necesaria para complementar la ética individual.

Una primera advertencia es que no debemos confundir moral y ética, aunque coloquialmente las utilicemos como sinónimos. La moral es cómo, de hecho, nos comportamos. Por su parte, la ética nos enfrenta permanentemente a la pregunta sobre lo que es correcto o incorrecto y por qué. Ante situaciones difíciles, ¿qué está bien o mal? La ética aporta escuelas de pensamiento que se aproximan de forma distinta a esa pregunta y ayudan a discriminar cuál puede ser la respuesta éticamente más sólida.

Peru Sasia nos presentó de forma simplificada cuatro de esas tradiciones éticas, con el objetivo de visibilizar sus conexiones con las decisiones que abordamos en las organizaciones. Para justificar éticamente una decisión

que adoptamos en la organización podemos utilizar cuatro grandes argumentos:

1. Porque es UTIL éticamente, es decir, porque contribuye al bien común, a crear condiciones para que las personas puedan desarrollar su proyecto de vida buena. a pregunta ética en esta tradición es ¿cuáles de los impactos de la actividad empresarial contribuyen más, mejor, en mayor medida... al bien común? Un peligro en nuestra mentalidad capitalista es entender la utilidad en clave puramente económica y limitar la valoración ética al establecimiento de líneas rojas.
2. Porque la EMPRESA / ORGANIZACIÓN DEBE HACERLO. Nos movemos desde las consecuencias hacia los principios que motivan la acción, que han cristalizado en los departamentos de compliance, de la mano de los requerimientos regulatorios. Pero hay principios éticos que van más allá como, por ejemplo, marcos culturales, políticas o códigos internos que establecen principios aplicables a la organización y que van más allá de la ley.
3. Porque nos sentimos MEJOR EMPRESA / ORGANIZACIÓN. La ancestral ética de las virtudes de Aristóteles nos lleva a decidir de forma alineada con los valores organizativos. Porque al hacerlo, desarrollamos la disposición a actuar de esa manera y logramos un mejor desarrollo de esos valores. Esta tradición ética conecta con las prácticas organizativas en torno a la cultura y los valores, temática de la segunda sesión.
4. Porque es lo que HEMOS ACORDADO. Siguiendo las más recientes escuelas de la ética dialógica, la organización no atiende a las consecuencias, los principios o los propios valores, sino que se fija en los procesos que llevan a definir qué es lo bueno, deseable, o valioso. Desde esta aproximación, la empresa se pregunta por la gestión de los grupos de interés y por las condiciones en las que se dan las relaciones con ellos. Entre esas condiciones están la participación de todas las partes implicadas o afectadas, la transparencia y la construcción de consensos en los que prevalecen los argumentos éticos.

Algunas advertencias

1. La utilidad económica, tan presente en la cultura actual puede llevarnos al separatismo moral: los códigos éticos en la empresa son otros, se pliegan a la máxima rentabilidad.
2. El cumplimiento legal puede oscurecer otros principios y normas exigibles a la empresa y quienes la forman.
3. Los valores forman parte del lenguaje organizativo desde hace décadas. La pregunta es si orientan, o no, éticamente la gestión.
4. La teoría de los grupos de interés ha permeado en el discurso de las organizaciones, aunque a menudo es la organización quien decide a quien escucha y a quien no.

Todas las propuestas apuntan a un horizonte ético para las organizaciones: llegar a integrarse como ciudadanas en la sociedad. La ciudadanía implica el ejerci-

cio de derechos y la asunción de deberes en una comunidad política que busca desarrollarse como una buena sociedad. Esto es una revolución cultural para la empresa y para nuestra sociedad global, porque supone nuevos modos de relacionarse, de producir y de consumir que permitan transitar desde el paradigma capitalista de la competencia y la dominación, al de la colaboración y el cuidado.

Experiencias de empresa

Mutualia y la ética utilitarista

Ignacio Lekunberri, Gerente de **Mutualia** compartió cómo su entrada en DIRECTICA llevó a cuestionar por qué se estaban incorporando determinadas prácticas éticas en la organización. La mutua ya tenía una larga tradición de proyectos de mejora continua en la gestión con una clara orientación hacia el servicio a la sociedad.

La incorporación de una gran variedad de prácticas nuevas respondía a un criterio de UTILIDAD: la necesidad de reforzar la legitimidad social de la actividad de las mutuas. Al incorporar una mirada ética sobre estas nuevas prácticas, con el foco en las consecuencias, empezaron a preguntarse no solo lo que querían ser o hacer, sino también qué debían hacer y aportar a la sociedad.

La aspiración es dotar de conciencia a Mutualia. Pasar de ser un robot que funciona perfectamente y da buenos resultados económicos, a ser una empresa ciudadana. Más humana, más conectada con las demandas éticamente legítimas de la sociedad.

Ignacio Lekunberri
Mutualia

Algunas de las implicaciones prácticas de esta toma de conciencia ética han sido:

- Dotar a la empresa de una declaración de propósito, que va más allá de lo legal.
- Reformular los valores con la participación de todas las personas de la empresa.
- Revisar el código de conducta, a la luz del propósito y los valores, para transformarlo en un código ético de la empresa.
- Revisar políticas, estatutos o procedimientos para mejorar el desarrollo del propósito y la aplicación los valores en las decisiones y comportamientos de los y las profesionales.
- Creación de nuevos comités y equipos de trabajo como la comisión ética, la comisión de auditoría o la de retribuciones, así como equipos propuestos por las personas de Mutualia para mejorar en cuestiones como el desarrollo sostenible, la diversidad o la adecuación ética de la organización.

Nortegas y las éticas principialistas

La ética no es algo que tenemos que gestionar. Es nuestra gestión la que tiene que ser ética.

Hoy en día la exigencia ética es también una exigencia jurídica. El compliance es el suelo ético mínimo que hay que cumplir.

Hay que generar una predisposición interna hacia la gestión ética. Se gestiona éticamente con esfuerzo, con recursos, y con una planificación. No surge como algo espontáneo.

Carlos Arias
Nortegas

Carlos Arias, Director de Servicios Jurídicos, Riesgos y Cumplimiento, explicó el proceso en el que se vio inmersa **Nortegas** al cambiar su accionariado. A este cambio se unió la crisis de legitimidad asociada a una actividad con impacto claro en el cambio climático.

El mandato del accionista mayoritario fue que la actividad empresarial debía gestionarse éticamente, porque la ética es inherente a los negocios. El cumplimiento normativo y la integridad eran dos elementos centrales para los accionistas.

El empeño desde entonces ha sido interiorizar como organización esa aspiración de gestionar éticamente y ser una empresa ciudadana. El resultado es que han profundizado y declarado su marco normativo y principios para argumentar éticamente las decisiones y actuaciones. En concreto la organización ha desarrollado:

- Un posicionamiento ético de la compañía que inspira y orienta la misión, la visión y los valores de la cultura.
- Un código ético que ayuda a trasladar el posicionamiento ético a las políticas, y desde ellas, a las decisiones y actuación dentro de la empresa y hacia la sociedad.
- Espacios para la reflexión ética, porque la aplicación de los grandes principios en la práctica conlleva conflictos e incertidumbres que hay que gestionar. Nadie puede buscar certezas en la gestión ética de las organizaciones.
- Instrumentos para dialogar con la sociedad sobre cuál es nuestro rol, por qué merece la pena que exista Nortegas.

Artez y la ética del diálogo

Leire Solozábal, Gerente de la cooperativa **Artez**, cuyo propósito es promover el uso del Euskara en el ámbito socioeconómico. El hecho de ser una cooperativa, junto a la necesidad de toda PYME de generar alianzas, les ha llevado a poner el acento en las éticas del diálogo, aunque beben también de otras tradiciones éticas.

Buscamos armonizar las aspiraciones de nuestros grupos de interés.

Incorporamos a agentes sociales, económicos y políticos en dinámicas participativas que generan confianza mutua y construyen relaciones de colaboración y diálogo. Auténticas alianzas para mejorar la sociedad.

Leire Solozabal
Artez

Artez trabaja en colaboración con multitud de agentes de distinto tipo y sus personas se integran en clusters del sector, alianzas y redes de aprendizaje como DIRÉCTICA. Las éticas del diálogo establecen condiciones que permiten una relación simétrica, en la que se dé una participación real de todas las partes afectadas en un proceso que busca generar consensos. Consensos en los que se buscan propuestas éticamente mejores, no las más útiles o en las que coincide la mayoría de participantes. La cultura de diálogo y las dinámicas de gobernanza democrática guían nuestras relaciones internamente y con el resto de la sociedad. En la empresa esto tiene implicaciones concretas:

res, no las más útiles o en las que coincide la mayoría de participantes. La cultura de diálogo y las dinámicas de gobernanza democrática guían nuestras relaciones internamente y con el resto de la sociedad. En la empresa esto tiene implicaciones concretas:

- La revisión de los procesos para la incorporación (o no) de los distintos grupos de interés en las tomas de decisión con contenido ético. Se plantean preguntas como quiénes son y quiénes deberían ser, y cuál es la dinámica de relación, diálogo y colaboración más adecuada en cada caso.
- Se cuidan y evalúan permanentemente las dinámicas de gobernanza de la cooperativa.
- Se invita al debate sobre el valor social de los productos y servicios a distintos actores sociales, económicos y políticos. La clave de ese debate es crear entornos de confianza para generar procesos en los que las personas se sientan escuchadas y se impliquen en la búsqueda de consensos para la innovación social. Esto nos permite entender mejor cómo podemos aportar cada vez más valor a la sociedad con lo que somos y hacemos.

Aprendizajes y debates

Algo que hemos aprendido...	Debates abiertos...
<p>La ética tiene una densidad teórica importante, pero identificamos experiencias prácticas en las empresas. No es teoría, es práctica, y puedo reflexionar sobre qué prácticas pueden ser aplicables a mi organización.</p> <p>Interesante esta aproximación ética que huye de relativismos y dogmatismos y propone una mirada desde las distintas tradiciones.</p>	<p>¿Cuál es la verdadera razón por la que las empresas establecen una gestión ética en su organización? ¿Convicción o imagen?</p> <p>La ética sobre el papel ¿converge con la práctica diaria en las organizaciones? Si es de modo parcial ¿en qué prácticas está presente y en cuáles no?</p> <p>¿Cómo integrar las distintas perspectivas éticas en las organizaciones?</p>

SEGUNDA SESIÓN

Cultura y valores

12 de enero 2022

Aproximación teórica parte 1: Cultura, valores y gestión ética

No hay organización sin cultura, pero es más fácil intuir que es la cultura organizativa que definirla. En la observación de la realidad podemos afirmar que hablar de cultura es hablar de señas de identidad. Constatamos que toda organización es y tiene una cultura que la define, que da sentido a lo que es y hace, etc.

Podemos distinguir dos niveles en la cultura, uno implícito formado por las creencias y los valores que moldean *lo que se piensa* en la organización. Estos valores configuran una mentalidad compartida respecto a cómo es y cómo debería ser la realidad y cuál es la naturaleza de las relaciones. Esas creencias y valores se expresan en declaraciones, símbolos y comportamientos que conforman el nivel explícito u observable de la cultura. Mirando a estos elementos observables del nivel explícito percibimos *quién y cómo es la organización*.

Las organizaciones tienen cultura y son cultura.

La cultura moldea la legitimidad de la organización y de sus comportamientos.

¿Por qué merece la pena que exista nuestra organización?

Como los valores, ya sean implícitos o estén explicitados en declaraciones, se manifiestan en elementos como los símbolos, las relaciones o los comportamientos, podemos afirmar que no hay cultura sin valores. Las organizaciones llevan décadas gestionando sus valores, su cultura porque la cultura genera compromiso y adhesión en las personas, refuerza el consenso respecto al propósito y los objetivos, y orienta los comportamientos individuales y colectivos. Todo ello da sentido a la organización y lo que hace y contribuye al éxito organizativo.

En la sesión se plantearon algunas problemáticas relativas a los valores y a su capacidad de orientar éticamente la gestión y los comportamientos en y de la empresa:

- Los valores ¿son objetivos, subjetivos, o ambas cosas a la vez? La dimensión objetiva de un valor lo justifica, da razones de por qué es valioso. Pero al mismo tiempo, es necesario que las personas y la sociedad lo valoren, es decir, que el valor sea valorado. Las organizaciones tienen que encontrar un equilibrio entre la justificación objetiva de sus valores y que sean valorados por su plantilla y por la sociedad. Solo así los valores se percibirán como legítimos, y las personas los asumirán en sus decisiones y comportamientos.
- ¿Todos los valores son morales o éticos? Los valores se pueden agrupar según distintos criterios en familias. Así podemos distinguir, por ejemplo, valores económicos, como la eficacia, sociales, como la colaboración, o psicológicos como la autonomía. Decimos que un valor es moral cuando está relacionado con el bien o el mal moral. La bondad es el valor moral por excelencia. Cuando reflexionamos críticamente sobre un valor moral y concluimos que responde a principios universales o que refleja lo que es correcto, decimos que ese valor es ético. Por ejemplo, la justicia, la libertad o la dignidad humana son valores éticos. Para discriminar el carácter moral o ético de un valor podemos preguntarnos si es un fin o un medio. Por ejemplo, la eficacia es un valor medio que es bueno si contribuye a un fin bueno, como la justicia. Pero cuando la eficacia se toma como un fin en sí misma, poniendo en riesgo el cumplimiento del fin que persigue, deja de ser un valor moral.

Sin un acercamiento crítico reflexivo a los valores no se puede promover una gestión ética.

La cultura se configura a través de las relaciones que se dan en la vida de la organización, tanto dentro de ella como hacia afuera. En esas interacciones que se dan en la vida de la organización, se van consolidando las creencias, valores y comportamientos que ayudan a reforzar la cohesión interna y a adaptarse mejor al contexto para ser sostenible en el largo plazo. Construir cultura es gestionar cambios no solo en los símbolos, las declaraciones o los procesos, también en las creencias y los valores. Y en ese proceso aparecen tensiones que ponen en cuestión los valores y ayudan a dilucidar la naturaleza y validez objetiva y subjetiva de nuestros valores.

Experiencias de empresa

BBVA. Tensiones en la búsqueda de la coherencia

Izaskun Armentia nos acercó la transformación del **BBVA** desde la perspectiva de un área comprometida con la cultura declarada por la organi-

Los planes estratégicos tienen que anticipar tendencias de cambio cultural.

Una cultura declarada que no se vive en la organización y no está legitimada dentro y fuera de la empresa puede llevar la mejor estrategia al fracaso.

Izaskun Armentia
BBVA

zación. Presentó en una línea del tiempo los grandes cambios culturales, asociada a declaraciones del banco, desde el año 2004 hasta el año 2019. La digitalización, la mejora de la agilidad de la organización y la sostenibilidad han sido los tres grandes ejes que han articulado declaraciones institucionales.

El tamaño del banco hace que el reto de la transformación cultural sea enorme. El área en la que trabaja Izaskun está comprometida con el propósito y los valores declarados de la organización, y con los cambios de fondo que aspira a consolidar para servir mejor a la sociedad.

Al comienzo, desarrollaron entrevistas con multitud de personas y equipos en un intento de descubrir los retos centrales para la convergencia entre la cultura declarada y la vivida. El proceso les permitió identificar las tensiones internas, lo que fue decisivo para proponer mejoras. Algunas de ellas se han materializado en iniciativas internas que actualmente lidera este equipo:

- Plan de transformación en finanzas que identifica acciones para el cambio y KPIs de seguimiento que hace visible la transformación, logra resultados y genera motivación en las personas.
- Proyecto de formación en competencias, técnicas y culturales, en colaboración con el departamento de formación.
- Espacios físicos y virtuales para promover transformaciones con las personas motivadas. Se están trabajando temas como la digitalización, la sostenibilidad, el liderazgo o la gestión de equipos.
- Otras iniciativas de comunicación, evaluación o contraste externo de la transformación cultural.

Webinar Procesos de transformación cultural. La articulación de valores personales y organizativos

Unos días después de nuestra sesión, el 3 de febrero, se desarrolló un webinar abierto al público en general en el que participaron más de 30 personas.

En clave personal, Marcos Mansur compartió su motivación para comprometerse en la transformación cultural del BBVA que Izaskun Armentia había presentado en el seminario. Profundizó en dos de los proyectos que llevaron adelante y en cómo los vivió personalmente.

Los proyectos le han supuesto un aprendizaje respecto a las actitudes y comportamientos individuales, en la naturaleza y las dinámicas de relación con otras personas y equipos de la organización y, por último, respecto a la importancia de cuidar la metodología. Aspectos como el diálogo, un enfoque sistémico o lanzarse a trabajar, aunque el plan no sea perfecto han sido claves para avanzar en la transformación cultural. También compartió expectativas no cumplidas y obstáculos, como la falta de convicción, el inmovilismo o las dificultades para construir un diálogo apreciativo. Tuvimos un rato de diálogo que puso de manifiesto la importancia del nivel individual en los procesos de transformación de la cultura organizativa.

Mostrar y premiar actitudes y comportamientos coherentes con el propósito y los valores organizativos ejemplifica el valor del cambio.

La innovación en aspectos humanos como la motivación o el talento es un ámbito novedoso en las organizaciones que es clave para desarrollar y practicar los valores.

Marcos Mansur
BBVA

Mutualia: cómo reforzar los valores compartidos

Miren Fernandez, Directora de Desarrollo de Personas, presentó el proceso desarrollado para reforzar una cultura organizativa que orientara la gestión y el trabajo hacia un aporte mayor de valor. El objetivo final ha sido desde hace años mejorar la imagen y la legitimidad social de **Mutualia**.

Entre los años 2015 y 2017, y en respuesta a una crisis del sector, se inició un proceso participativo de redefinición de los valores como eje de la estrategia. La apuesta era pasar de unos valores definidos por la dirección a otros compartidos y capaces de orientar el proyecto y los comportamientos organizativos. Se hizo una apuesta por la participación de todas las personas en un proceso que implicó la planificación de espacios presenciales y virtuales de encuentro y diálogo, propuestas formativas, la creación de estructuras para promover los valores (equipo BALORATU), o la creación de los premios BALOIAK BIZI para reconocer prácticas y proyectos alineados con los valores de la organización.

La formación y la transformación cultural son un tándem clave.

La participación es una condición sine qua non. Supone esfuerzo, implica ceder algo de poder, pero el retorno es que las personas asumen en mayor medida su responsabilidad en el éxito del proyecto.

Miren Fernandez
Mutualia

El principal resultado de este proceso ha sido la construcción de un lenguaje compartido y una mentalidad común sobre el propósito y los comportamientos. Como resultados tangibles se pueden mencionar:

- Declaración de valores que es el resultado de conversaciones de toda la plantilla sobre tres cuestiones centrales: ¿cómo ves la organización? ¿cómo te gustaría que fuera dentro de 5 años? ¿qué valores te gustaría que distinguieran a Mutuaia?
- Guías para la evaluación y contraste del desempeño en los puestos asociadas a los valores.
- Programa específico de formación y participación para promover el liderazgo asociado a los valores (programa BOGA), en el que actualmente participan 200 personas.
- Programas estructurados de formación, en el que participa el Equipo Directivo, el Comité de Empresa, y las personas de BOGA.
- Un nuevo código ético, en el que se han considerado 300 aportaciones de las personas de Mutuaia. El código está asociado a los valores.

Mirando hacia atrás, se ve una evolución en la cultura, y una mayor capacidad de reflexión crítica dentro de la organización.

Aprendizajes y debates

Algo que hemos aprendido...	Debates abiertos...
<p>Los valores en su dimensión doble: aspiracional y real.</p> <p>Como hay que «valorar» «apreciar» «distinguir» los valores y lo efímero de la cultura y la ética en las organizaciones.</p> <p>Los planes estratégicos que no desarrollan cultura orientada a la misión no sobreviven a un golpe de mar.</p> <p>Relevancia de la reflexión de los valores organizacionales y su traducción a la actividad de la organización.</p>	<p>¿Es posible hablar de cultura ética en organizaciones sin dueño (cada día son más las que pertenecen a fondos de inversión)?</p> <p>El debate central es siempre cómo lograr la COHERENCIA entre lo que decimos y lo que hacemos</p> <p>¿Preocupa a la sociedad el COMO hacemos las cosas (éticamente), o sólo el QUE hacemos?</p> <p>La ética sobre el papel ¿converge con la práctica diaria en las organizaciones? Si es de modo parcial ¿en qué prácticas está presente y en cuáles no?</p>

TERCERA SESIÓN

Decisiones éticas

16 de febrero 2022

Una de las funciones de la cultura es servir de marco normativo para la toma de decisiones, porque en las disyuntivas que se presentan en el quehacer diario los valores entran en juego para juzgar cuál es el mejor modo de actuar. La pregunta que guía esta sesión es ¿cómo afrontar situaciones en las que hay que tomar decisiones con implicaciones éticas?

**Aproximación teórica:
de la ética individual a la ética organizativa**

Las organizaciones son sistemas complejos, que actúan en la sociedad global. Las decisiones pueden ser muy complejas por la cantidad de agentes implicados o por la diversidad de impactos que pueden generar. Ante las decisiones que afrontamos en las organizaciones podemos plantear algunas distinciones conceptuales, que ayuden a pensar.

Decisiones técnicas o éticas. Lo cierto es que esta distinción no es real, porque toda decisión implica a personas y lleva aparejadas consecuencias. Inevitablemente tienen una dimensión ética. Sin embargo, algunas decisiones tienen una carga ética mayor. Cambiar la planificación de las líneas no tiene la misma carga ética que una reestructuración de la plantilla.

En las decisiones rápidas, cuando no hay valores consolidados, prevalecen los valores de quien toma la decisión.

La pandemia ha visibilizado los valores de la empresa. Nuestro propósito es aportar medios de vida a los grupos de interés, y por eso hemos tomado decisiones para mantener el empleo.

Otra posible distinción tiene que ver con el tiempo de decisión. Así podemos hablar de *decisiones rápidas o reposadas*. Cuando hay que decidir rápidamente, entran en juego automatismos en los que los valores de la organización tienen mucha importancia. En línea con la sesión sobre cultura, es conveniente realizar una reflexión crítica para entender por qué afrontamos las decisiones con distintas estrategias.

Tres tipos de situaciones son especialmente propicias para realizar una reflexión crítica sobre los valores y el modo en el que entran en juego en la vida de las organizaciones:

1. Momentos eje, de encrucijada, en los que se ponen en cuestión los valores o su legitimidad, o cuando entran en conflicto. La pandemia ha sido uno de esos momentos eje, en los que las organizaciones han tomado decisiones que han manifestado los valores que viven realmente.
2. La transmisión de la cultura, que exige dar razón de nuestro propósito y nuestros valores organizativos, de modo que reforcemos la cohesión del equipo humano y podamos integrar de forma efectiva a personas nuevas.
3. Las decisiones son el momento en el que los valores se ponen en juego. Reconocemos una relación dinámica entre los valores y las decisiones. Los valores orientan las decisiones, porque prescriben y proscriben comportamientos y aportan un marco normativo que legitima unas actuaciones frente a otras. Y al mismo tiempo, cuando las decisiones ayudan a lograr el propósito y los objetivos y a reforzar la cohesión interna, dan legitimidad a los valores que subyacen en ellas. De esta forma se van transformando los valores de la organización.

Los valores moldean las decisiones y las decisiones configuran los valores.

Las decisiones rápidas son más consistentes y coherentes si tenemos un equipo cohesionado en torno a los valores. Por eso es tan importante la gestión de la cultura y las metodologías que ayudan a clarificar los valores, y las políticas y códigos.

Cuando la organización afronta situaciones dilemáticas, es deseable que las *decisiones* sean *reposadas*, de forma que sea posible una deliberación ética. Los dilemas éticos son situaciones en las que se enfrentan alternativas éticas contrapuestas. Los dilemas nos enfrentan a opciones entre cursos de acción mutuamente excluyentes, que implican derechos e intereses contrapuestos de partes afectadas. En cambio, afrontamos un problema ético cuando dudamos en hacer lo que la ética nos dice con claridad.

Proponemos varios pasos para afrontar estas situaciones complejas, que nos piden procesos reflexivos para tomar decisiones reposadas:

1. Identificar dilemas éticos. La ética se aprende, y ayuda a entrenar la mirada para identificar las cuestiones éticas en las situaciones cotidianas. Reforzar esta sensibilidad ética en las personas y en la organización es clave.

La gestión ética de las organizaciones exige desarrollar capacidades éticas racionales y emocionales, y promover dinámicas organizativas en las que sea posible aflorar las cuestiones éticas que las personas y los grupos identifican en su día a día. Espacio de libertad donde se puedan expresar los problemas éticos que detectamos.

2. Describir y caracterizar el dilema. Es importante identificar los sujetos implicados en la situación y, para cada uno de ellos, delimitar cuáles de sus derechos pueden estar en riesgo. Un análisis crítico de esos derechos ayudará a discriminar si hay derechos o exigencias legítimas que debemos y podemos preservar.

En ética, un primer paso es describir la realidad para después prescribir los comportamientos.

Cómo describimos los problemas es clave para que la ética pueda orientar nuestras decisiones.

3. Generar opciones y evaluar las alternativas. A partir del análisis, tendremos que definir posibles cursos de acción para articular lo mejor posible el respeto de esos derechos o demandas legítimas. Porque en una situación dilemática, lo habitual es que no podamos preservar todos los derechos. Sea cual sea la decisión, se generará un daño moral. En este paso, nos apoyaremos en las escuelas éticas que aprendimos en la sesión de fundamentos de la gestión ética.
 - La utilidad, desde el análisis de consecuencias. Esta es la mentalidad dominante en el mundo empresarial, pero tienen la limitación de la dificultad para valorar las implicaciones o consecuencias de las decisiones. ¿Utilidad económica? ¿Otras métricas? ¿Otros bienes...?
 - Los principios, que nos marcan líneas rojas que no podemos rebasar en esas situaciones.
 - La ética de las virtudes nos llevará a reflexionar si esa decisión mejora a las personas, o a la organización, o sobre la decisión que tomaría personas u organizaciones a las que admiramos.
 - Por último, podemos generar y evaluar esas alternativas implicando a las partes interesadas y afectadas en una deliberación ética que aplique las éticas del diálogo.
4. Proponer la mejor alternativa. Si los distintos razonamientos éticos convergen, tenemos una prueba de que esa es una decisión éticamente más robusta. El paso anterior nos aporta argumentos para legitimar éticamente nuestra decisión.
5. Ejecutar la decisión, para enfrentar el dilema.
6. Prevenir o evitar que reaparezca el dilema.

El Centro de Ética Aplicada utiliza esta metodología en formaciones más largas, aplicadas a situaciones reales de las organizaciones. En esta sesión aspirábamos a generar preguntas y reforzar la convicción de que muchos de nuestros procesos de toma de decisión conllevan contenido ético que es necesario considerar.

Experiencias de empresa

Bioservice: cambiar las condiciones para afrontar con calma un dilema

En el año 2009, cinco personas formaron la cooperativa **Bioservice** como un proyecto de autoempleo. Provenían de centros especiales de empleo que no ofrecían condiciones dignas de trabajo. En la actualidad, forman la cooperativa 24 personas, y más del 80% de las personas tienen alguna discapacidad.

Alejandro Javier, gerente de Bioservice, compartió las decisiones asociadas a un cambio en el modelo retributivo de la cooperativa. En el año 2011, con la incorporación de nuevos socios, dejaron de ser cooperativa pequeña lo que exigía cambiar los estatutos e incorporar una norma sobre el sistema retributivo para equiparar los salarios de las personas socias. Ante la complejidad de las decisiones que tenían que afrontar, la empresa contrató en diciembre de 2011 a la consultora LKS, lo que generó inquietud entre las personas de la organización.

El foco se puso en el análisis del modelo retributivo para adecuarlo a las exigencias legales. Algunas de las prácticas de la empresa no se ajustaban a los requisitos, y tuvieron que modificar algunas, como la realización de las nóminas, que eran iguales para socias y trabajadoras, o el programa de ayudas familiares que tenían implementado.

Se optó por la deliberación ética para definir las propuestas de adaptación a las nuevas exigencias legales. El apoyo de la consultora y de otras cooperativas proporcionó información relevante para buscar alternativas. Se promovió el diálogo interno para llegar a consensos. Se creó un equipo para diseñar los cambios en el que participaba el Consejo de Dirección y tres personas elegidas por la plantilla. Cuando había que votar las propuestas, decidieron que el Consejo solo tuviera un voto, para evitar que tuviera un peso excesivo en las decisiones. Las personas se sentían de este modo más tranquilas, porque estaban representadas en el equipo. Otro de los cambios que tienen que abordar por el nuevo tamaño de la cooperativa es la creación de un Consejo Rector, que modificará el proceso actual de toma de decisiones.

En el año 2016 se concluyó la redefinición de puestos y sus retribuciones, definiendo tablas salariales. El reto en este caso era equilibrar equidad interna y competitividad externa, proponiendo soluciones justas y que no generaran conflictos serios entre las personas. Se trata de una decisión complicada, porque pone en cuestión los valores de la empresa y su propósito de generar condiciones dignas de trabajo para todas las personas. A esta dificultad, se suma el hecho de que no existen normas legales sobre diferencias salariales en cooperativas. En este caso, la consultora no fue de ayuda, porque el grupo Mondragón no tiene cooperativas del tamaño de Bioservice.

Se propuso llegar a una relación 1/3 entre los salarios. Sin embargo, llevarlo a la práctica es complicado porque supone cambios de responsabilidades en toda la cooperativa difícilmente conciliables con los valores de la organización. Por ese motivo, solo se ha realizado una subida pequeña para mejorar el cumplimiento normativo. Así mismo, se ha decidido condicionar el cumplimiento de esa relación 1/3 al logro futuro de varias condiciones, entre las que están el volumen de facturación, el número de socios y algunos otros factores relevantes en la cooperativa.

Lo que en definitiva ha hecho el equipo es modificar las condiciones del dilema que afronta la organización para, de alguna forma, desactivarlo. Esto da a la empresa más tiempo para encontrar una solución más adecuada a su modelo de organización y sus valores.

Aprendizajes y debates

Algo que hemos aprendido...	Debates abiertos...
<p>A veces «disolver» es una forma de resolver un dilema.</p> <p>La evidencia de que el día a día de las organizaciones esconde cuestiones éticas.</p> <p>Los valores determinan las decisiones y las decisiones configuran los valores.</p>	<p>¿La ética construye decisiones buenas <i>perse</i>?</p> <p>¿Cómo articular buenas dinámicas para identificar los dilemas éticos?</p> <p>La complejidad de la construcción de un suelo ético común en la organización.</p> <p>Con el ritmo de trabajo actual, ¿es posible promover decisiones reposadas para afrontar los dilemas éticos?</p>

CUARTA SESIÓN

Impacto Social

23 de marzo 2022

Aproximación teórica: perspectiva ética como eje transversal de la evaluación de impacto

En la era de la sostenibilidad, podríamos decir que la medición y evaluación de impacto está de plena actualidad. Desde hace años asistimos a una verdadera explosión de enfoques y propuestas metodológicas que las organizaciones van adoptando como forma de mejorar su reputación o captar inversiones. Las organizaciones afrontan el reto de revisar sus sistemas de medición, incorporando indicadores de estándares externos, e implementar metodologías que les permitan analizar los datos, valorar su impacto y proponer mejoras. Se trata de un proceso de aprendizaje novedoso y en ocasiones complejo para las organizaciones.

Que el impacto de las empresas y otras organizaciones tiene implicaciones éticas está fuera de duda. Solo por existir tienen un impacto económico, utilizan recursos naturales y generan contaminación o promueven el desarrollo del territorio en el que operan. La pregunta es si las herramientas y metodologías presentes en el mercado permiten a las organizaciones identificar y afrontar adecuadamente las implicaciones éticas de los resultados de su actividad. El Centro de Ética Aplicada ha desarrollado una metodología para incorporar la perspectiva ética en la medición y la evaluación del impacto social. Dicha metodología se ha aplicado en dos casos: el Centro de Formación Somorrostro y Ekomodo.

Hablar de impacto nos sugiere...

- Novedad
- Incertidumbre
- Aprendizajes
- Confirmación

Una primera aclaración conceptual. El **impacto** se produce por la mera existencia de la organización. Se trata de los efectos que generan sus actividades y que pueden ser significativos y perdurables, o fútiles y perecederos, además de manifestarse de distintas formas y

con diferentes intensidades. Además, estos efectos pueden ser positivos o negativos, o pueden presentar distintos rangos de alcance. Así, podemos identificar impactos en uno o varios agentes sociales, económicos o políticos, o incluso efectos en el conjunto de la sociedad. Por último, puede haber impactos directos, y otros indirectos como puede ser el impacto en el comercio local de la existencia de la universidad en la ciudad. En ocasiones, se asumen definiciones más acotadas, por ejemplo, considerando como impactos solo los efectos positivos y a largo plazo, lo que deja fuera de la medición una gran cantidad de efectos de la actividad de la empresa.

Pero, además, los impactos tienen distintas **tipologías**. Se denominan impactos sociales a aquellos que modifican los estilos de vida. Pensemos en cómo las empresas tecnológicas y sus servicios están transformando nuestras vidas y la cultura de nuestra sociedad global o en la promoción del empleo entre colectivos con baja empleabilidad. Otras posibles tipologías son los impactos ambientales, los económicos como las aportaciones tributarias, los políticos cuando la empresa se implica en lobbies, o los tecnológicos cuando la organización apoya o participa en alianzas para generar conocimientos. En la práctica, resulta complejo clasificar los impactos en una **única** tipología. Por ejemplo, reducir el consumo de energía es claramente un impacto ambiental, pero también podemos considerar que es un impacto económico. Otro ejemplo podría ser el fomento de la participación ciudadana que es, al mismo tiempo, un impacto social y político.

Las organizaciones necesitan entender y mejorar sus impactos, por eso es tan importante medirlos y evaluarlos. En la práctica, medir y evaluar impactos es un proceso de aprendizaje en el que se toman muchas decisiones con contenido ético. La metodología desarrollada en el CEA propone adoptar una perspectiva ética en el diseño y desarrollo de las fases que tradicionalmente siguen los **procesos de evaluación de impacto**. Para ello, formula preguntas en cada una de las fases que introducen intencionalmente una orientación ética en el proceso y sus resultados.

¿Para qué medir el impacto?

¿Qué medir? ¿Qué no medir?

¿Por qué?

¿Cómo?

¿En función de qué criterios?

En la base de esas preguntas está la opción consciente de la organización de asumir marcos normativos universales básicos como los derechos humanos. La empresa se posiciona ante los impactos como una ciudadana responsable que quiere entender mejor qué comportamientos se esperan de ella y

cuáles debe evitar. Esto lo puede hacer si en las dinámicas dentro de la empresa y en las relaciones que establece con la sociedad, se dan condiciones de deliberación democrática. Las escuelas éticas —utilitarismo, los deberes,

las virtudes, o las éticas dialógicas— ayudan en esa deliberación a tomar opciones y argumentarlas.

Las fases que tradicionalmente se dan en la medición y evaluación de impacto, y a las que se cuestiona éticamente son:

Fase 0: Desencadenantes. La naturaleza y carácter de la organización, las exigencias del entorno, o los aprendizajes de los procesos previos de medición de impacto son algunos de los desencadenantes de un nuevo ciclo de evaluación.

Fase 1: Objetivos, metas y alcance de la evaluación. Las preguntas en esta fase ayudan a vincular los objetivos, por una parte, con la identidad de la organización y, por otra, los marcos normativos universales. También permiten a acotar metas y plantear un alcance adecuado a los objetivos para equilibrar el uso recursos, los tiempos y medios a utilizar. No hay que perder de vista que la medición de impacto es un proceso de aprendizaje a largo plazo, y que hay que ir ajustando con el tiempo, considerando la situación de partida de la organización y sus recursos.

Dificultades

La organización y el entramado socioeconómico son complejos.
 La transparencia no se percibe como ventaja competitiva.
 Falta cultura.
 Hay que explicar el método, que no es único.

Utilidades «habituales»

Transparencia: Reforzar la reputación, y captar inversión.
 Aprendizaje: midiendo y comparándonos con otras empresas.

Fase 2: Recopilación y análisis de la información. Dos cuestiones sobre las que decidir son la selección de informantes y las herramientas e indicadores a utilizar. Son decisiones relevantes éticamente y que permiten elaborar un mapa de impactos y mejorarlo en el tiempo, dando prioridad a lo éticamente más relevante. El aprendizaje ayuda a afinar progresivamente tanto las metodologías y herramientas como los criterios de priorización.

Fase 3: Valoración. En función del propósito, misión y valores de la organización y de los marcos normativos universales, en esta fase se propone argumentar cuáles de los impactos, y en qué medida, son positivos o negativos.

Fase 4: Comunicación de los resultados. Cuestionar la utilidad ética de la comunicación es una cuestión central en este tipo de procesos. La organización tiene que preguntarse en qué medida ofrece una información veraz sobre su contribución y sus impactos organizativos, da voz a los más afectados, y reconoce la pluralidad del entorno.

Fase 5: Gestión del impacto. Medimos para gestionar y mejorar. Medir permite tomar conciencia e identificar aprendizajes para mejorar los impactos y el propio proceso de evaluación.

La metodología de evaluación de impacto presentada aspira a ofrecer pautas para que la organización tome decisiones respecto a sus procesos y resultados con una mirada ética. Facilitar el aprendizaje ético que permita profundizar en los impactos y reforzar la capacidad de la empresa de contribuir responsablemente a los retos económicos, sociales y ambientales de la sociedad en la que opera.

Experiencias de empresa

Centro de Formación Somorrostro. Herramienta de balance social y gestión estratégica de los ODS

Javier Laiseca, Director del **Centro Somorrostro**, proyectó el **video** en el que se muestra la herramienta que han utilizado ya en 3 ciclos de evaluación. La han vinculado a su dinámica estratégica, con el objetivo de hacer público su compromiso social y rendir cuentas de su contribución a los ODS. La cultura del centro, su propósito y valores, son la base del análisis de impacto que busca mejorar lo que el centro hace desde esa identidad para dar respuesta a las necesidades de la sociedad. Los ODS y los grupos de interés son la referencia para medir, evaluar y dan cuenta de los impactos del centro.



El proceso de estos años ha supuesto un gran aprendizaje y ha contribuido a un alineamiento con el propósito. Ha exigido mucho diálogo en encuentros y reuniones con todos los grupos de interés para pactar definiciones comunes de los valores, y delimitar el marco de trabajo. El encuentro entre personas diferentes, muchas de ellas que no se conocían y el trabajar en temáticas distintas a sus prácticas diarias ha supuesto un crecimiento y desarrollo de las personas. Ahora tienen una visión más global del centro y sus impactos y manejan con naturalidad esta herramienta como un apoyo para gestionar. Por ejemplo, les está sirviendo para priorizar proyectos en función del propósito, la mejora del impacto en los ODS, o del impacto social que tienen.

Lo que empezó siendo un proyecto interno, para aprender y gestionar los impactos del colegio, y ha ido ganando peso su valor como herramienta de comunicación externa. Cualquier ciudadano puede consultarlo en la

página web del centro. Para Somorrostro se trata de un ejercicio de transparencia, que además contribuye a divulgar los ODS, sobre todo entre el alumnado, las familias.

Aprendizajes y debates

Algo que hemos aprendido...	Debates abiertos...
<p>Objetivar la valoración de los impactos requiere incorporar al debate a los grupos de interés.</p> <p>Experiencia del centro formativo Somorrostro muestra el valor de la medición para orientar la gestión.</p> <p>La evaluación de impacto puede generar aprendizaje ético.</p>	<p>¿Cómo superar el riesgo de que la medición se convierta en un lavado de imagen?</p> <p>¿Cómo, en qué medida, con qué metodologías se puede dar participación a los grupos de interés?</p> <p>Evidenciar el IMPACTO con datos, no sólo buenas intenciones o generalidades.</p>

QUINTA SESIÓN

Pistas prácticas para la gestión ética

27 de abril 2022

**Aproximación teórica:
de la ética individual a la ética organizativa**

En la última sesión presentamos la metodología de la adecuación ética desarrollada por el Centro de Ética Aplicada. La metodología parte de las dos hipótesis de partida que presentamos en la primera sesión: que la ética se puede enseñar y aprender en términos de construcción de cultura organizacional, y que la empresa tiene una responsabilidad social homologable a la de la ciudadanía.



Cuando hablamos de la ciudadanía de la empresa no pensamos solo en sus comportamientos en la sociedad, como propone la mayoría de la literatura. Hablar de ciudadanía es pensar en sujetos de derechos y deberes, que participan en la vida social y política para mejorar la sociedad. Desde esa perspectiva, la aspiración de toda organización va más allá de la mera supervivencia a largo plazo. Las organizaciones ciudadanas aspiran a integrarse adecuadamente y aportar de forma sostenible a la sociedad en la que operan como condición para legitimar su actividad y, como consecuencia, perdurar en el tiempo.

Comprender así la ciudadanía de la empresa implica reforzar su capacidad de participar responsablemente en la sociedad y, como consecuencia, lograr que mejore su contribución a los retos económicos, sociales y políticos. Desde hace décadas, las empresas utilizan el desarrollo organizativo para adaptarse mejor a su contexto y ser sostenibles. La metodología para la adecuación ética propone incorporar una mirada ética a ese proceso y sus resultados, de forma que la organización pueda aprender a ser y a comportarse como una buena ciudadana. Es decir, mejorar a lo largo del tiempo su capacidad de responder a los interrogantes y retos éticos vinculados a su proyecto y actividades, tanto en el plano operativo como social.

Esto le reporta legitimidad ante el resto de la ciudadanía, mejora su integración en la sociedad y su sostenibilidad en el largo plazo.

Las organizaciones no son meras agrupaciones de personas. Son sujetos capaces de razonar y actuar de forma colectiva y, por lo tanto, les podemos exigir responsabilidad moral como miembros de la sociedad en la que operan.

La metodología se inicia con un diagnóstico que permite identificar claves de motivación, capacidad y legitimidad ética. Lo que se busca es entender las claves que motivan una cultura y un comportamiento ético. comportamiento ético, aquellas que desarrollan la capacidad de llevar el propósito y los valores a la práctica y, finalmente, aquellas claves mediante las que la sociedad percibe el esfuerzo de la organización y le otorga legitimidad para seguir operando.

La metodología obliga a diagnosticar cómo la empresa se integra (o no) como miembro responsable de su sociedad, porque en cada uno de esos ejes de cuestionamiento para el diagnóstico tiene en cuenta el resto de agentes sociales y los marcos normativos universales como los derechos humanos o la Agenda 2030.

El diagnóstico utiliza tres preguntas clave que articulan las dinámicas cultural, estratégica y operativa que permiten a una organización desarrollarse y operar a lo largo del tiempo. Las tres preguntas delimitan un triángulo que orienta la autoevaluación de la empresa para tomar conciencia de *qué debe ser, qué quiere ser y, de hecho, qué es*. La metodología obliga a diagnosticar cómo la empresa se integra (o no) como miembro responsable de su sociedad, porque en cada uno de esos ejes de cuestionamiento para el diagnóstico tiene en cuenta el resto de agentes sociales y los marcos normativos universales como los derechos humanos o la Agenda 2030.

Experiencias de empresa

Compartir pistas prácticas fue el grueso de la sesión. En un primer momento, Peru Sasía moderó una conversación entre Miren Fernandez, de **Mutualia**, y Nacho Eguizábal de **Egibide**. Ambas organizaciones han aplicado de forma más o menos sistemática la metodología de la Adecuación Ética. En la conversación, ambos dialogan sobre las claves que han desencadenado el proceso, las que han ayudado a avanzar manteniendo su orientación hacia la mejora ética de la organización y sus comportamientos, y finalmente, sobre los resultados que se han obtenido o que esperan tener en el futuro.

Miren compartió el proceso que Mutualia ha desarrollado desde el año 2015 como respuesta a la crisis de legitimidad social de las Mutuas. El primer paso fue poner en marcha un proceso participativo para redefinir el propósito y los valores, al que siguieron en años posteriores dinámicas participativas para reforzarlos y trasladarlos a las prácticas del día a día.

Ese proceso se ha evaluado en el año 2022, y es en este momento donde han introducido de forma más sistemática la metodología, iniciando la fase

de diagnóstico con el triángulo ético. En los últimos meses han realizado una encuesta de percepción de la gestión ética en Mutualia, basada en el *Marco para reforzar la Gestión Ética* desarrollado por DIRÉCTICA. La encuesta es el primer paso en el Proceso de Adecuación Ética, previsto para el periodo estratégico 2021-2025. Las respuestas de la encuesta han aportado información valiosa sobre cómo valoran éticamente las personas la gestión de la mutua y sobre las mejoras que identifican.

Los resultados indican una valoración positiva de las dinámicas participativas para elaborar las declaraciones de propósito y valores, y para la definición e implementación de las guías de comportamiento y de los códigos para trasladar los valores y el propósito a las prácticas del día a día. Entre las conclusiones, se percibe que se ha reforzado la cultura, la adhesión de las personas al propósito y la coherencia de los comportamientos con los valores. Las acciones de mejora identificadas, están vinculadas a cuestiones como la coherencia ética en el desempeño de quienes lideran, la articulación entre la capacitación ética y el desarrollo de carrera, la gestión de las cargas de trabajo o la comunicación respecto a la mejora tanto dentro de la empresa como hacia la sociedad.

Por su parte, Nacho Eguizábal, comparte un proceso de reflexión sobre el papel social de la escuela católica en Euskadi. La motivación para iniciar esta reflexión surge en un contexto en el que la existencia de dos redes educativas, la pública y la concertada, se percibe en parte de la sociedad como una anomalía, que contribuye a la segregación escolar. A ese cuestionamiento social se sumó el conflicto laboral en los años 2018 y 2019, motivados por la congelación de la financiación por parte del Gobierno Vasco a los centros concertados desde el año 2009.

Motivadores: las crisis, el cuestionamiento social.

Claves del proceso: participación, transparencia, formación, colaboración en redes.

Resultados: cambio cultural, conciencia compartida del papel social de la organización, declaraciones de valores, orientaciones para llevarlos a la práctica, adhesión de las personas.

En el proceso fue clave la participación de personas de la junta de la red de centros católicos concertados en Euskadi, Kristau Eskola que se sumaron a los miembros de la Comisión Ejecutiva de la Fundación del centro. De esta manera, la reflexión iba más allá de los límites del colegio.

Quienes participaron constataron el valor del proceso y la necesidad de profundizar en un discurso compartido sobre el valor social que aportan los centros de educación católica concertada y la propia asociación KE. De hecho, algunos de los retos identificados para Egibide, solo podían ser abordados con éxito desde la colaboración con el resto de centros de la red. El

proceso permitió identificar claves de motivación, capacidad y legitimidad moral, que se han llevado adelante en la medida en la que el centro tenía autonomía para hacerlo.

La conversación entre Miren y Nacho puso sobre la mesa una gran variedad de pistas para la gestión ética, que dieron pie a un interesante diálogo entre todas las personas participantes. Al igual que en el caso de Mutualia y Egibide, el grupo constataba una tendencia en las organizaciones a ser reactivas, a no transformarse hasta que el contexto obliga. Al mismo tiempo, poníamos sobre la mesa que ya no son suficientes las acciones para gestionar la reputación para lograr la supervivencia a largo plazo de las empresas. Optar por una gestión ética parece la mejor opción para no poner en riesgo la supervivencia.

Algunas pistas prácticas

- Declaraciones claras, públicas y compartidas
- Liderazgo coherente
- Transparencia
- Confianza- responsabilidad personal vs control
- Contextos para la participación autónoma y responsable
- Perseverancia, mantener la tensión
- Participación en redes
- Debate social, incidencia política

La gestión ética es posible desde la voluntad decidida de incorporar, o hacer más patente, la dimensión social del proyecto. La organización merece la pena, está legitimada, en la medida en la que contribuye a la sociedad. El debate sobre las exigencias de la gestión, los indicadores y la infinidad de modelos a los que atendemos remitía a la sesión anterior sobre medición de impactos. Controlar y gestionar, sin perder la perspectiva ética para mantener la legitimidad social a partir de una contribución real y pertinente a la sociedad.

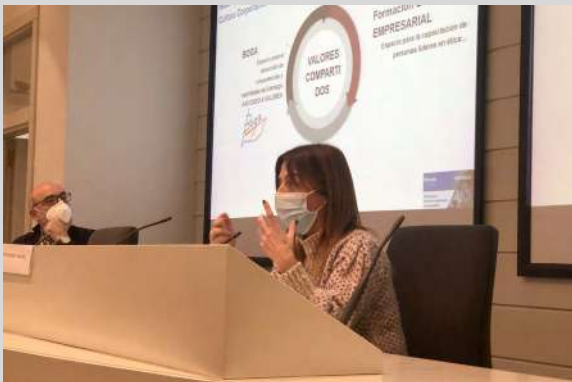
Una clave en la transición hacia una gestión más ética es promover condiciones para la responsabilidad individual. Que todas las personas asuman el liderazgo de la gestión ética en la organización es un factor crítico de éxito. Por una parte, estábamos de acuerdo en que se necesita el apoyo de la alta dirección y la jerarquía generaba, y también en que esto no es suficiente para promover transformaciones culturales de calado y duraderas. Es imprescindible que al menos un porcentaje de la plantilla se comprometa con el proceso de cambio. Y esto es un gran reto porque, en general, en nuestras organizaciones la participación es difícil, y siempre participan las mismas personas.

La coherencia de quienes asumen posiciones de liderazgo es esencial para que otras personas asuman el reto de transformación cultural. En este tipo de procesos tan complejos, la corresponsabilidad es imprescindible para el éxito. Estas y otras reflexiones ponían sobre la mesa la importancia de las

competencias, actitudes y compromiso ético de quienes asumimos puestos directivos. Porque se trata fundamentalmente de un cambio cultural, en el que hay que equilibrar la reflexión honesta, la participación, la atención a las demandas legítimas de la sociedad y la autonomía de las personas de la empresa. Un esfuerzo de largo plazo, complejo, con infinidad de factores asociados que delimitan un proceso sistémico que es organizativo, pero se da vinculado a las dinámicas sociales.

Aprendizajes y debates

Algo que hemos aprendido...	Debates abiertos...
<p>La transformación hacia la gestión ética es esencialmente cultural, un proceso de largo plazo.</p> <p>Es clave mantener la tensión, y ser perseverantes.</p> <p>Tan importante como el apoyo de la Dirección es la implicación de un número suficiente de personas para dinamizar el cambio.</p>	<p>¿Cómo pasar de la reactividad a la proactividad?</p> <p>¿Hasta qué punto queremos transformarnos?</p> <p>¿Qué podemos hacer para sumar a más gente al cambio?</p> <p>¿Cómo equilibrar el liderazgo y la responsabilidad de todas las personas con el comportamiento ético en y de la empresa?</p>



A modo de conclusión

Terminamos nuestro recorrido por este itinerario del seminario 2021-22 que sintetiza los principales aprendizajes de nuestros cinco primeros años de andadura como DIRÉCTICA, recogiendo algunos acentos del poso que nos deja.

Tanto los miembros de DIRÉCTICA, como quienes se han sumado a nuestra comunidad en este curso, expresamos que ha sido una experiencia positiva y que nos gustaría continuar participando en debates sobre la ética en nuestras organizaciones. La combinación entre el rigor académico y el análisis de experiencias reales en nuestras organizaciones se confirma como un buen modo de aprender y de co-generar conocimiento útil y metodologías prácticas para nuestro ejercicio profesional y para la gestión de nuestras organizaciones.

No es un dato menor que hayamos mantenido el clima de respeto y confidencialidad que nos permite hablar con libertad y honestidad de nuestra experiencia profesional en el grupo que este año doblaba el tamaño de nuestra comunidad. Es un signo de lo seriamente que nos tomamos la cuestión de la gestión ética y la voluntad de promoverla en nuestras organizaciones. Una constatación de que existe un interés genuino por entender y argumentar con rigor académico qué supone incorporar la ética en la gestión, y contrastarlo con las experiencias en organizaciones reales.

Los conceptos teóricos básicos, son de gran utilidad. Un descubrimiento, no tenía formación previa en ética.

La utilidad de la ética en el trabajo, cómo puede ayudarnos a afrontar con más criterio situaciones complejas en nuestro trabajo.

Algunos de los aprendizajes destacados
Participantes en el seminario

El aprendizaje más significativo se genera en el diálogo honesto y abierto sobre los retos que afrontamos en el día a día. El trabajo de estos meses confirma que la transformación cultural, la implicación de las personas para participar en los procesos o los retos que plantea el contexto social en el que las organizaciones operan dejan abiertos debates que podríamos retomar en posteriores sesiones.

El seminario ha sido un tiempo de revitalización de nuestra comunidad.

Impulso para cuidar este espacio y abrirlo a más personas.

Deberíamos experimentar otros modos de trabajar, otras propuestas... Y conectar con otras organizaciones.

Evaluamos este tiempo
Miembros de DIRÉCTICA

DIRÉCTICA sale reforzada de este seminario como un espacio pertinente y válido para los y las profesionales que quieren mejorar éticamente sus organizaciones. Porque su dinámica facilita una mirada ética sobre nuestras organizaciones, para entender lo que hacen y cómo lo hacen desde otras claves. El que la comunidad sea un espacio multidisciplinar y en el que participan personas con perfiles diversos y de organiza-

ciones muy distintas es un tesoro para encontrar de forma colaborativa propuestas creativas para seguir mejorando. El clima de respeto y confianza nos sirve para reconocer los aciertos y las dificultades que afrontamos cada cual, en nuestro desempeño directivo, y nos ofrece pistas para mejorar. Por no mencionar que hemos reforzado lazos entre personas que nos serán de ayuda en el futuro.

El Centro de Ética y el resto de miembros de DIRÉCTICA renuevan su compromiso de colaboración para promover el conocimiento teórico y la construcción de propuestas prácticas para promover la ética en las organizaciones. Confiamos que esta pequeña muestra de lo qué es y hace DIRÉCTICA sirva para convocar a más personas hacia la reflexión ética sobre nuestras organizaciones y su gestión. Ojalá lo logremos, y generemos una alianza amplia para la transformación ética en nuestro tejido empresarial y organizativo.

DIRÉCTICA en imágenes



Foto 1. Seminario 2016, germen de Diréctica, con el profesor Stefano Zamagni



Foto 2. 2017. Compartiendo sesión con José Figueiredo, Proveedor de Ética de EDP

Reconocimiento del Foro GUZTIEN ARTEAN

En noviembre de 2019, el Foro Guztien Artean Eginez reconoció con su premio a DIRÉCTICA por promover una cultura éticamente responsable en las empresas.



Foto 3. Entrega del premio a Enkarterri Group y Diréctica [Peru Sasia, a la Izquierda] y Cecilia Martínez a la derecha] por parte de Amaia Azaola, presidenta del Foro.

Celebrando nuestro aniversario

Tuvimos la suerte de contar con la presidenta de CEBEK, Carolina Pérez Toledo y el presidente de ADEGI. Un evento en el que presentamos la comunidad y dialogamos sobre nuestro recorrido y aprendizajes, al que acudieron más de 120 personas presencialmente y online.



Foto 4. Miembros de DIRÉCTICA, con Javier Arellano (Decano de Ciencias Sociales y Humanas); Carolina Pérez Toledo (CEBEK) y Eduardo Junkera (ADEGI)



Foto 5. Carolina Pérez Toledo (CEBEK); Peru Sasia (DIRÉCTICA), Eduardo Junkera (ADEGI)



Puedes conocer algo más a DIRÉCTICA en [este vídeo](#).

