

# DI REC TICA

## Kudeaketara aplikatutako etikako mintegia

Cecilia Martínez Arellano

2021-2022ko mintegia  
V. urteurrena





## Edukia

Sarrera	5
Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroa	6
Diréctica	9
2021– 2022ko mintegia	11
Lehenengo saioa. Kudeaketa etikoaren oinarriak	13
Bigarren saioa. Kultura eta balioak	18
Hirugarren saioa. Erabaki etikoak	23
Laugarren saioa. Gizarte eragina	28
Bosgarren saioa. Kudeaketa etikorako pista praktikoak	33
Laburbilduz	39
DIRÉCTICA iruditan	41



## Sarrera

Esku artean duzun dokumentua Kudeaketara Aplikatutako Etika Mintegian 2021-2022 ikasturtean zehar burututako lanen kontakizuna da, testuinguruan jarria. Mintegi hori Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroko Etika eta Enpresa Ezagutza Transferitzeko lantaldeak antolatu du.

Ikusiko duzunez, sintesi bat baino gehiago da. Etika Aplikatuko Zentroan uste sendoa dugu, zenbait errealitate behar bezala ulertzeko, haien «genealogia» ezagutzeak oso garrantzi handia duela, haien agerpena eta garapena eragin duten testuinguruko elementuak (noiz, nola, nork, zergatik) behar bezala ulertzeko, alegia. Era berean, uste dugu, elementu horien guztien berri emateko orduan, istorioak definizioak baino askoz garrantzitsuagoak direla; izan ere, definizioak zailak dira aurkitzen eta sarritan errealitateen argazki finko bat baino ez digute eskaintzen, errealitate horiek oso dinamikoak eta konplexuak izan arren. Enpresa-errealitatea da errealitate horietako bat, eta errealitate horretara etika aplikatzeak, beraz, estandarrak eta definizioak baino askoz gehiago eskatzen du.

Horregatik bada, dokumentu honetan Mintegian zehar gertatutakoaren kontakizun ordenatua eta taxutua eskaini nahi dugu. Eskaintzen den materiala eta haren loturak aztertuta ezagutuko ditugu (hitzez eta irudiz) talde eragilea, parte-hartzaileak, edukiak, ziurtasunak (gutxi), zalantzak (asko). Espero dugu ikaskomunitate baten ilusioak ere sumatzea; izan ere, ikas-prozesu bat elkarlanean egiteko eratu da eta dagoeneko bost urte baino gehiagoko ibilbidea egin du. Horixe jasoko dugu kontakizun honetan.

Espero dugu egin dugun ibilbidea eta bide-zidorrak gozagarri izatea zuretzat. Uste osoa dugu pentsatzeak, kontrastatzeak, eztabaidatzeak, zalantzan jartzeak lagundu egiten digula pertsona eta erakunde gisa hobetzen. Etikak ezer ematen badu, marko arrazionala eskaintzen du, bertatik merezi duten gai sozialak identifikatzeko. Enpresa-etikaren alorrean lanean emandako 20 urte baino gehiagoko esperientziak erakutsi digu akademiaren eta profesionalen artean zabaldu den komunikazioa dela osagairik onena, erronka etikoak identifikatzeko ez ezik, haiei aurre egiteko eta, ahal dugun neurrian, onbideratzeko ere.

*Etika eta Enpresa Ezagutza Transferitzeko Lantaldea  
Etika Aplikatuko Zentroa  
Deustuko Unibertsitatea*

## Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroa

Etika aplikatuen arloan, 25 urte baino gehiagoan, ikertzen, irakasten eta ezagutza transferitzen ari den zentro akademiko bat gara.

Gure misioa da pertsoneri eta erakundeei etengabe aldatzen ari den gizartearen dituzten erronka etikoak hautematen, ulertzen eta aurre egiten laguntzea.

### Gure hurbilketa etikoak:

Erronka etikoen aurrean, norbanakoen jokabideak eta erakundeen eginkizun sozial eta politikoa dimentsio garrantzitsuak dira.




Irizpide teorikoak eta etika-korronte guztietan oinarritutako metodologia propioak eskaintzen ditugu. Horri esker, gure metodologietan eta proposamenetan eskola etikoek historian zehar egindako ekarpen nagusiak xertatu ditzakegu.

Gaur egungo gizartearen konplexutasunak, globalizazioaren ondoriozkoak, gero eta beharrezkoago egiten du erreferentziak eskura edukitzea eta etikari buruz hausnartzeko gaitasuna izatea, gizarte eta kultura aniztasuneko testuinguruetan elkarrekin bizitzeko eta lan egiteko.



Egungo erronka etikoek dimentsio indibidualetik haratagoko planteamenduak eskatzen dituzte, erakundeek, enpresek barne, gizarte demokratikoan duten papera ere aintzat hartzen dutenak. Erakundeek eta haien gizarte-eginkizunari buruz etikoki hausnartzea eta erakundeek osatzen dituztenei gizarteari arduraz ekarpenak egiteko gaitasuna indartzen laguntzea dira gure zereginaren ardatzak.

Hausnarketa filosofikoa eta ikerketa soziala uztartzen dituen diziplinarteko taldea dugu. Taldeko kideak hainbat diziplinartakoak dira, hala nola Filosofia, Soziologia, Ekonomia edo Ingeniaritzakoak.

 <p><b>Prestatzen dugu</b></p>	<p>Prestakuntza eskaintzen dugu eta, haren bidez, ezagutza eta tresnak transmititzen dizkiegun graduiko ikasleei eta profesionalei, erabakiak etikaren ikuspegitik hartzeko.</p>
 <p><b>Ikertzen dugu</b></p>	<p>Ikerketa zorrotza egiten dugu, akademikoki esanguratsua eta gizartearen ikuspuntutik baliagarria. Gure ikuspegia praktikoa da.</p>
 <p><b>Jakintza transferitzen dugu</b></p>	<p>Erakunde publiko eta pribatuen beharrei erantzun nahi diegu gure espezializazio arloetatik. Aholkularitza eta prestakuntza zerbitzuak eskaintzen ditugu.</p>

Gure ikuspegia praktikoa da. Eraitza aplikagarriak eskaintzea dugu helburu. Horretarako, akademikoak ez diren erakundeekin elkarlanean aritzen gara, hala nola enprekin, GKEekin edo administrazio publikoekin, egungo erronka etikoen azterketan. Elkarlan hori egitura egonkorren bidez egiten dugu, ikaskomunitate izeneko bidez, elkarrekin ezagutza partekatua sortzeko. DIRÉCTICA lankidetzak-ikuspegi horren zehaztapena da.





## Diréctica

Diréctica ikaskomunitate bat da, akademikoek eta zuzendaritza funtzioak betetzen dituzten pertsonak osatutakoa, eta 2016ko irailetik biltzen da.

### Bi uste sendo

- Etika arrazionaltasun bat da, bere hizkuntza eta metodologiak ditu eta irakatsi eta ikasi daiteke.
- Enpresaren erantzukizuna herritarren erantzukizunaren parekoa da, eta hiru elementutan oinarritzen da: eskubideak, betebeharrak eta parte-hartze soziopolitikoak.

Dinamiketan, komunitateak etika aplikatuaren metodoak eta kategoriak erabiltzen ditu jarduera profesionalean sortzen diren erronka etikoak definitzeko eta aztertzeko. Elkarren arteko hausnarketa, ikuspegi teoriko-praktikoz egina, erakunde-tesuinguru zehatzetan txerta daitezkeen erantzunak sortzera bideratzen da.

Etika Aplikatuko Zentroak uste du erakundearen jardueran ikuspegi etikoa eraginkortasunez txertatzeko, erakunde osoaren inplikazioa behar dela. Horregatik, ikaskomunitate honek erakunde dimentsioan jartzen du fokua, enpresa etikan alegia, zuzendaritza funtzioak betetzen dituzten pertsonen etikaren beharrezko osagarria delakoan.

Etika ikasi, pentsamendu filosofikoaren trinkotasunaren eta zorroztasunaren eta erakundearen bizitzaren eta ekintzen arteko loturak aurkitzeko.

**OHARRA:** DIRÉCTICAK ez du filosofo moralik prestatzeko asmorik; aitzitik, hausnarketa koherentea eta baliozkoa sustatu nahi du, kudeaketaren funtsezko alderdiak identifikatu eta hobetu ahal izateko, gure erakundeetan eta haien jokabideetan etika sendotzeko.

Partekatutako ikasprozesu honek aukera ematen digu Etika Aplikatuko Zentroaren ikerketa erakundearen errealitatearekin eta zuzendaritza lanetan dihardutenen errealitatearekin kontrastatzeko. Horrela, ezagutza eta profesional eta erakundeentzako proposamen praktikoak sortzen dira. Erakundearen kudeaketa bideratzeko aukera emango duten metodologiak garatu nahi ditugu.

Bost urte hauetan kongresuetan aurkeztu dugu ikasitakoa, eta zenbait artikuluko akademiko argitaratu ditugu. Hausnartu eta ikasi ditugun gaien artean, dilema etikoak, balioak, erakunde-kultura eta haren orientazio etikoa, agertokiaren plangintza, inpaktuaren ebaluazioa, arriskuaren kudeaketa edo herritar enpresa aipa ditzakegu.

## DIRECTICA

**Erakunde etikari eta  
Zuzendaritzaren Etikari  
buruzko Ikaskomunitatea**

Dirécticak aukera ematen dit erakunde-etikaren ikuspegiari era kontzientean eusteko, ETEei ere aplikatzeko moduko metodologia eta tresna berriak ezagutzeko. Orain arte, ez dut aukera hau aurkitu beste kudeaketa foro batzuetan, partaide garen beste elkarte edo sare batzuetan.

**Leire Solozabal**

Artez Euskara Zerbitzuak, S. Koop.,  
kudeatzailea

Barne-kultura, gardentasuna, parte-hartzea... edozein erakunderen osagai dira, erakundearen izaera edozein dela ere. Batez ere, oso interesgarria eta aberasgarria da hausnarketarako gune hau partekatzea neurritz, lan arloz eta izaeraz oso desberdinak diren beste erakunde batzuekin.

**Jose Mari Puyo**

EDE Fundazioko zuzendaria

DIRÉCTICAn ezagutza, metodologia eta esperientzia praktikoa eskuratzen ari naiz, eta hori gobernu onarekin, jasangarritasunarekin eta taldeen kudeaketarekin zerkusia duten proiektuetara eramaten ari naiz. Zehazki, lidergo etikoko trebetasunen ezarpenean.

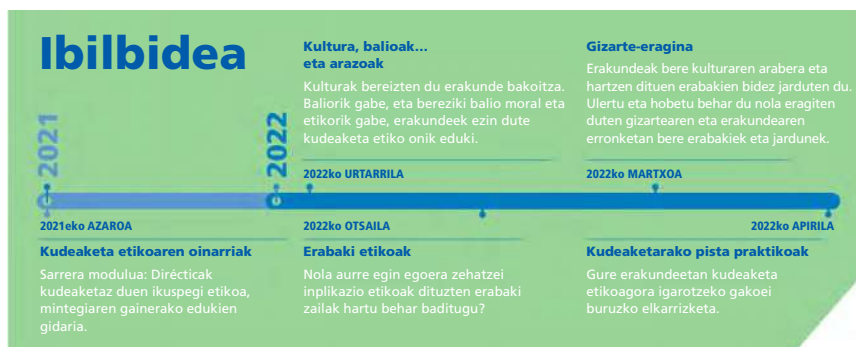
**Izaskun Armentia**

Transferentzia globaleko prezioen arloko zuzendaria. BBVA

## 2021– 2022ko mintegia

Bost urteko lanaren ondoren, gure ikaskomunitateak ibilbidearen ebaluazioa egin eta mintegi ireki bat antolatzea proposatu zuen zenbait helbururekin. Lehenengoa, DIRECTICAn ikasitakoak antolatzea, beste zuzendari batzuei eskaintzeko. Bigarrena, gure komunitaterako dinamika berriak aztertzea. Lehenengo bost urteetan, dinamika autogestionatuak izan dira nagusi, eta dinamika horietara kanpoko adituak gonbidatzen genituen. Mintegiak dinamika irekiagoak aztertzeko aukera eskaintzen zigen.

Bost saioko ibilbidea proposatu genuen, kudeaketa etikoa praktikan jartzeko funtsezkoak diren gai batzuk lantzeko, gure hausnarketa etikoa hauspotzen duten oinarrietatik abiatuta. Bost saioretan DIRECTICAn ikasitakoak partekatu ditugu. Ibilbideari ekiteko, lehenik eta behin kudeaketan etika txertatzeak zer esan nahi duen argitzen dugu eta, ostean, erakunde bakoitza bakar egiten duten kultura eta balioak lantzen ditugu. Erakundearen izaerak garrantzia du erabakiak hartzeko orduan eta erabakiek ondorio etikoak dituzte. Horregatik, garrantzitsua da gure erakundearen erabakien eta ekintzen eragina neurtzen dugunean etika irizpidetzat hartzea. Ibilbidearen amaierako saioan bi gai jorratu ziren: Etika Aplikatuko Zentroak sortutako egokitzapen etikorako metodologia eta, praktikan, gure erakundearen kudeaketa etikorantz nola jo.



## Saioen eskema

- Hurbilketa teorikoa
- DIRÉCTICAko kideek euren erakundeen esperientziak partekatzen dituzte
- Parte-hartzaileen arteko elkarrizketa
- Ikaskuntza eta eztabaida irekien bilketa

Ekimen hori aurrera eramateko, komunitateak lan egiteko modu berri bat hartu zuen: saio bakoitza hiru-lau lagun arteko taldeetan prestatzea. Modu horretan, ekarpen teorikoak eta praktikoak bateratu ziren: eza-gutza teorikoa Deustuko kideen aldetik eta esperientzia praktikoa enpre-setako zuzendarien aldetik. Hainbat

metodologiaz baliatuta, saio guztiek uztartu zituzten, batetik, ikuspegi teorikoa eta hausnarketa eta, bestetik, praktikan oinarritutako elkarrizketa, saioaren gaiaren inguruan. Saio guztietan egon dira hiru une: gaiari hurbilketa teorikoa egitekoa, DIRÉCTICAko kideek teoria horren aplikazio praktikoa argitzekoa eta parte-hartzaileen arteko solasa egitekoa.

Hainbat sektoretako berrogeita hamar lagun bildu ditu ekimenak: enpresa-koak, administrazio publikokoak, hezkuntzakoak, hirugarren sektore-koak... Hona hemen, laburbilduta, partekatutakoa eta ikaskuntza eta eztabaida irekiak ere.

LEHENENGO SAIOA

## Kudeaketa etikoaren oinarriak

2021eko azaroak 23

Lehenengo saio honek sarrerako zati bat izan zuen, DIRÉCTICAK jorrazten duen ikuspegi etikoa zertan den argitzeko eta ikasteko dinamika aurkezteko. Horrez gain, bost saioetarako hausnarketa etikorako proposatutako ibilbidea aurkeztu zen. Erakundeen etikari buruzko lehen hausnarketa orokorra egiteari eskaini zitzaion saioaren zatirik handiena.

### **Hurbilketa teorikoa: norbanakoaren etikatik erakundearen etikara**

Etika Aplikatuko Zentroaren ezaugarri jarraituz, erakundeen bizitzako egoeretara hurbildu ginen zorroztasun akademiko eta jakinik erakundeak eragile sozialak direla eta eduki etikoa duten erabakiak hartzen dituztela. Erakundeek gizarte eragina izateak gizartearen eskakizun gero eta nabarmenago bat dakar berekin: egoki jokatu beharra. Hortaz, erakundeen etika oso esanguratsua da, eta beharrezkoa norbanakoaren etikaren osatzeko.

Hona hemen lehen oharra: ez ditugu moralak eta etika nahastu behar, nahiz eta normalean sinonimo gisa erabiltzen ditugun. Morala nola jokatzen dugun da, egitez. Etikak, ordea, etengabe planteatzen digu galdera bat: zer dagoen zuzen edo oker eta zergatik. Egoera zailetan, zer dago ondo edo gaizki? Etikak pentsamendu-eskolak eskaintzen dizkigu galdera horietara hainbat ikuspegitik hurbiltzeko eta etikoki erantzunik egokiena zein izan daitekeen bereizten laguntzeko.

Peru Sasiak tradizio etiko horietako lau aurkeztu zizkigun era sinplean, erakundeetan hartzen ditugun erabakiekin nolako lotura duten agerian

jartzeko asmoz. Erakundearen hartzen dugun edozein erabaki etikoki justifikatzeko, lau argudio nagusi erabil ditzakegu:

1. Etikoki **BALIAGARRIA** delako, hau da, denon ongiari ekarpena egiten diolako, jendeak bere bizi-proiektu ona aurrera eramateko baldintzak sortzen dituelako. Tradizio honetako galdera etikoa hau da: enpresa-jardueraren eraginari begira, zein eraginek laguntzen dio gehien, hoberen, neurririk handienera... denon ongiari? Gure mentalitate kapitalistaren arrisku bat da baliagarritasuna ikuspegi ekonomiko hutsetik ulertzea eta balioespen etikoa marra gorriak jartzera mugatzea.
2. **ENPRESAK / ERAKUNDEAK EGIN BEHAR DU**elako. Ondorioetatik ekintza bultzatzen duten printzipioetara mugitzen gara, compliance sailetan gauzatu diren printzipioetara, arauzko eskakizunen ildotik. Baina badira haratago doazen printzipio etikoak, hala nola kultur esparruak, politikak edo barne-arauak, erakundeari aplikatzekoak diren printzipioak ezartzen dituztenak eta legetik haratago doazenak.
3. **ENPRESA / ERAKUNDE HOBEA** sentitzen garrelako. Aristotelesen bertuteen antzinako etikak erakundearen balioekin lerrokatuta erabakitzen garamatza. Hala eginez gero, era horretara jokatzeko go-goia garatzen dugulako eta balio horien garapen hobea lortzen dugulako. Tradizio etiko hori erakunde kultura eta balioen arloko jardunbideekin lotuta dago (bigarren saioko gaia).
4. Hori **ADOSTU DUGU**elako. Etika dialogikoaren eskola berrienei jarraituz, erakundeak ez die ondorioei, printzipioei edo balio propioei erreparatzen; aitzitik, ona, desiragarria edo balioetsua zer den definitzeko prozesuak hartzen ditu kontuan. Ikuspegi horretatik, enpresak interes taldeen kudeaketan eta haiekiko harremanen baldintzetan jartzen du arreta. Baldintza horien artean daude inplikaturako alderdi guztien parte-hartzea, gardentasuna eta argudio etikoetan oinarritutako adostasunak eraikitzea.

## Ohar batzuk

1. Baliagarritasun ekonomikoak, gaur egungo kultural hain presente dagoenak, separatismo moralera eramane gaitzake: enpresan kode etikoak bestelakoak dira, errentagarritasun handienera makurtzen dira.
2. Legea betetzeak enpresari eta enpresa osatzen dutenei eskatzen zaizkien beste printzipio eta arau batzuk lausotu edo ilundu ditzake.
3. Balioak erakundearen hizkuntzaren parte izan dira aspaldiko hamarkadetan. Kontua da kudeaketa etikoki bideratzen duten ala ez.
4. Interes taldeen teoriari blaitu du erakundearen diskurtsoa, baina askotan erakundeak erabakitzen du nori entzun eta nori ez.

Proposamen guztiek dute erakundeentzako helmuga etiko bat: gizartean herritar gisa integratzea. Herritartasunak esan nahi du eskubide ba-

tzuk baliatzea eta betebeharrak norbere gain hartzea gizarte on gisa garatu nahi duen komunitate politiko batean. Hori iraultza kulturala da enpresarentzat eta gure gizarte globalarentzat; izan ere, erlazionatzeko, ekoizteko eta kontsumitzeko modu berriak dakartza, menderatzearen eta lehiaren paradigma kapitalistatik, lankidetzaren eta zaintzaren paradigmarara pasatzeko.

## Enpresa esperientziak

### *Mutualia eta etika utilitarista*

Ignacio Lekunberri **Mutualiako** gerenteak kontatu zuen DIRÉCTICAn sartu zenean zalantzan jarri zela zergatik ari ziren txertatzen erakundearen jardunbide etiko batzuk. Mutualitateak tradizio luzea zuen kudeaketaren etengabeko hobekuntza proiektuak egiteko, gizartearen zerbitzurako orientazio argia zutenak.

Jardunbide berri ugari txertatzeak BALIA-GARRITASUN irizpide bati erantzuten zion: mutualitateen jardueraren zilegitasun soziala indartu beharrari. Jardunbide berri horietan ikuspegi etikoa txertatzean, arreta ondorioetan jarrita, galdetzen hasi ziren ez bakarrik zer izan edo egin nahi zuten, baita zer egin behar zuten eta zer ekarpen egin behar zioten gizarteari.

Asmoa Mutualia kontzientziaz hornitzea da. Primeran funtzionatzen duen eta emaitza ekonomiko onak dituen robot bat izatetik herritar enpresa izatera pasatzea. Gizatiarrago izatea, gizartearen eskakizun etikoki zilegiekin gehiago konektatzea.

**Ignacio Lekunberri**  
Mutualia

Hona hemen kontzientzia etiko hori hartzeak ekarri dituen ondorio praktikoko batzuk:

- Enpresak xede-adierazpena izatea, legezkoa denetik haratago doana.
- Balioak birformulatzea, enpresako pertsona guztiek parte hartuta.
- Jokabide kodea berrikustea, xedea eta balioak kontuan hartuta, enpresaren kode etiko bihurtzeko.
- Politikak, estatutuak edo prozedurak berrikustea, profesionalen erabakietan eta jokabideetan xedearen garapena eta balioen aplikazioa hobetzeko.
- Batzorde eta lantalde berriak sortzea, hala nola etika batzordea, auditoretza batzordea edo ordainsarien batzordea, bai eta Mutualiako lankideek proposatutako beste batzorde batzuk ere: garapen jasangarrikoa, aniztasuneko eta erakundearen egokitze etikorakoa.

## Nortegas eta etika printzipialista

Etika ez da kudeatu behar dugun zerbaiz. Gure kudeaketa da etikoa izan behar duena.

Gaur egun eskakizun etikoa eskakizun juridikoa ere bada. Compliance-a bete beharreko gutxieneko oinarri etikoa da.

Kudeaketa etikoaren aldeko barne joesa sortu behar da. Etikoki kudeatzeko, ahalegina, baliabideak eta plangintza behar dira. Ez da berez sortzen den zerbaiz.

**Carlos Arias**  
Nortegas

Carlos Ariasek, Zerbitzu Juridiko, Arrisku eta Betetze arloetako zuzendaria, akziodunak aldatzean **Nortegas**-ek zer prozesu bizi izan zuen azaldu zuen. Aldaketa horri zilegitasun krisia gehitu zitzaion, jarduerak eragin argia baitu klima aldaketan.

Akziodun nagusiaren agindua hau izan zen: enpresaren jarduera modu etikoan kudeatu behar zela, etika berezkoa baitzaie negozioei. Araudia betetzea eta zintzotasuna izan ziren akziodunentzat bi elementu nagusi.

Harrezkero, ahalegina egin da erakundeak modu etikoan kudeatzeko eta herritar enpresa izateko asmo hori barneratu dezan. Ondorioz, araudia eta printzipioak sakondu eta aldarrikatu dira, erabakiak eta ekintzak etikoki argudiatzeko. Zehazki, erakundeak hau garatu du:

- Enpresaren posizionamendu etikoa, zeinak misioa, ikuspena eta balioak inspiratzen eta gidatzen dituen.
- Kode etikoa, posizio etikoa politiketara eramaten laguntzeko, eta politiketatik, enpresa barruko eta gizartearentzako erabaki eta ekintzetara.
- Hausnarketa etikorako guneak, printzipio handiak praktikan aplikatzeak kudeatu beharreko gatazkak eta ziurgabetasunak dakartzalako. Inork ezin du ziurtasunik bilatu erakundeen kudeaketa etikoan.
- Gizartearekin solas egiteko tresnak, jakiteko zein den gure rola, zergatik merezi duen Nortegas existitzea.

## Artez eta elkarriketaren etika

Leire Solozabal, **Artez** kooperatibako gerentea. Enpresaren xedea eremu sozioekonomikoan euskararen erabilera sustatzea da. Kooperatiba izateak, ETE guztietan aliantzak sortzeko dagoen beharrarekin batera, elkarriketaren etika azpimarratzera bideratu ditu, nahiz eta beste tradizio etiko batzuetatik ere elikatzen diren.



Gure interes taldeen asmoak harmonizatzen saiatzen gara.

Eragile sozial, ekonomiko eta politikoak ekar-  
tzen ditugu dinamika parte-hartzaileetara,  
elkarrenganako konfiantza sortzeko eta  
lankidetzan eta elkarrizketan oinarritutako  
harremanak eraikitzeko. Benetako aliantzak  
gizartea hobetzeko.

**Leire Solozabal**  
Artez

Artez-ek era askotako eragileekin egiten du lan lankidetzan eta kooperatibako lankideak sektoreko klusterretan, aliantzetan eta DIRECTICA bezalako ikaskuntza-sareetan integratzen dira. Elkarrizketaren etikek harreman simetrikoa ahalbidetzen duten baldintzak ezartzen dituzte, Harreman simetrikoetan alderdi guztien benetako parte-hartzea da adostasuna bilatzeko

bidea. Adostasun horren bidez, etikoki hobeak diren proposamenak bilatzea nahi izaten da, ez baliagarrienak edo parte-hartzaile gehienek gustukoak. Elkarrizketaren kulturak eta gobernantza demokratikoaren dinamikek gidatzen dituzte barne-harremanak eta gainerako gizartearekin ditugun harremanak. Enpresan horrek ondorio zehatzak ditu:

- Prozesuen berrikusketa, eduki etikoa duten erabakiak hartzeko guneetan interes-talde guztiak txertatzeko (edo ez txertatzeko). Galderak planteatzen dituzte, besteak beste, nortzuk diren eta nor izan beharko luketen, eta zein den harreman, elkarrizketa eta lankidetzaren dinamika egokiena kasu bakoitzean.
- Kooperatibaren gobernantza-dinamikak etengabe zaintzen eta ebaluatzen dira.
- Eragile sozial, ekonomiko eta politikoak gonbidatzen dira produktu eta zerbitzuen balio sozialari buruz eztabaidatzera. Eztabaida horren gakoak konfiantzako inguruneak sortzea da, pertsonak entzunak direla senti dezaten eta berrikuntza sozialerako adostasunak bilatzeko prozesuen sorreran inplikatu daitezkeen. Horri esker, hobeto ulertu dezakegu nola eman diezaiogekun gero eta balio handiagoa gizarteari garenak izanda eta egiten duguna eginda.

### *Ikaskuntzak eta eztabaidak*

Ikasi dugun zerbait...	Eztabaida irekiak...
<p>Etikak dentsitate teoriko garrantzitsua du, baina esperientzia praktikoak identifikatzen ditugu enpresetan. Ez da teoria, praktika da, eta hausnartu dezaket zein jardunbide izan daitezkeen nire erakundearen aplikagarri.</p> <p>Interesgarria da erlatibismoetik eta dogmatismoetatik ihes egin eta tradizio ezberdinetatik begiratzea proposatzen duen ikuspegi etiko hau.</p>	<p>Zein da enpresek beren erakundearen kudeaketa etikoa ezartzeko benetako arrazoiak? Konbentzimendua ala itxura ematea?</p> <p>Etikak, paperean, bat egiten du erakundearen eguneroko jardunbidearekin? Partez bakarrik bat egiten badu, zein jardunbidetan dago etika eta zeinetan ez?</p> <p>Nola txertatu ditzakegu ikuspegi etiko desberdinak erakundeetari?</p>

BIGARREN SAIOA

## Kultura eta balioak

2022ko urtarrilak 12

### Hurbilketa teorikoa. 1. zatia: Kultura, balioak eta kudeaketa etikoa

Ez dago kulturarik gabeko erakunderik, baina errazago da erakunde-kultura zer den intuiztea definitzea baino. Errealitatea behatuta, baieztatu dezakegu kulturaz hitz egitea *nortasun ezaugarriez* hitz egitea dela. Egiaztatu dezakegu erakunde orok duela hura definitzen duen kultura bat, denari eta egiten duenari, etab. zentzua ematen diona.

Kulturari bi maila bereiz ditzakegu. Bat implizitua da, erakundearen *pentsatzen dena* eratzten duten usteek eta balioek osatua. Balio horiek errealitatearen nolakotasunari buruzko pentsaera partekatua eratzten dute: nolakoa den eta nolakoa izan behar duen errealitatea eta zein eratakoak diren harremanak. Uste eta balio horiek kulturaren maila esplizitua edo behagarria osatzen duten adierazpen, sinbolo eta jokabideetan adierazten dira. Maila esplizituko elementu behagarri horiei erreparatuta hautematen dugu *zer den eta nolakoa den erakunde*a.

Erakundeek kultura dute eta kultura dira.

Kulturak eratzten du erakundearen eta beraren jokabideen zilegitasuna.

Zergatik merezi du gure erakundeak existitzea?

Balioak, implizituak izan edo adierazpenetan esplizituak egon, sinboloetan, harremanetan edo jokabideetan agertzen direnez, baliorik gabeko kulturarik ez dagoela baieztatu dezakegu. Erakundeek hamarkadak daramatzate euren balioak, euren kultura kudeatzen, kulturak pertsonengan konpromisoa eta atxikimendua sortzen dituelako, xedearen eta helburuen inguruko adostasuna indartzen duelako eta portaera indibidual eta kolektiboa gidatzen duelako. Horrek guztiak zentzua ematen dio erakundeari eta egiten duenari eta arrakasta izaten laguntzen dio.

Saioan balioei buruzko arazo batzuk planteatu ziren: ahalmenik ote duten enpresaren kudeaketa eta enpresako eta enpresaren portaera etikoki gidatzeko:

- Balioak objektiboak dira, subjektiboak dira, ala biak aldi berean? Balio baten dimentsio objektiboak balioa bera justifikatzen du, zergatik den baliotsua arrazoitzen du. Baina, aldi berean, beharrezkoa da pertsonen eta gizarteak balioestea, hau da, balio hori balioetsia izatea. Erakundeek oreka aurkitu behar dute beren balioen justifikazio objektiboaren eta langileek eta gizarteak balioetsiak izatearen artean. Orduan bakarrik hautemango dira balioak legitimitzat, eta nork bere egingo ditu erabakietan eta jokabideetan.
- Balio guztiak moralak edo etikoak dira? Balioak familietan taldekatu daitezke, zenbait irizpideren arabera. Horrela, era askotako balioak bereiz ditzakegu; adibidez, balio ekonomikoak, hala nola eraginkortasuna; balio sozialak, hala nola lankidetzak; edo balio psikologikoak, hala nola autonomia. Balio bat morala dela esaten dugu ongi moralarekin edo gaizki moralarekin erlazionatuta badago. Ontasuna da balio moral nagusia. Balio moral bati buruz gogoeta kritikoa egin eta printzipio unibertsalei erantzuten diela edo zuzena dena islatzen duela ondorioztatzen badugu, balio hori etikoa dela esaten dugu. Esaterako, justizia, askatasuna edo giza duintasuna balio etikoak dira. Balio baten izaera morala edo etikoa bereizteko, helburu bat ala bitarteko bat den galde diezaikegu geure buruari. Esaterako, eraginkortasuna tarteko balio bat da eta ona da helburu on lortzen laguntzen badu, esaterako justizia. Baina eraginkortasuna berezko helburutzat hartzen bada, eta eraginkortasun horren helburua bete dadin arriskuan jartzen bada, balio morala izateari uzten dio.

Balioetara kritikoki hurbildu gabe, ezin da kudeaketa etikoki sustatu.

Kultura erakundearen bizitzan gertatzen diren harremanen bidez eratzten da, bai erakundearen barruan, bai kanpora begira. Erakundearen bizitzan gertatzen diren elkarrekintza horietan, barne-kohesioa sendotzen eta epe luzean iraunkorra izateko testuingurura hobeto egokitzen laguntzen duten sinesmenak, balioak eta portaerak sendotu egiten dira pixkanaka. Kultura eraikitzea aldaketak kudeatzea da, sinboloetan, adierazpenetan edo prozesuetan ez ezik, sinesmenetan eta balioetan ere bai. Eta prozesu horretan, balioak zalantzan jartzen dituzten eta gure balioen izaera objektiboa eta subjektiboa eta baliozkotasuna argitzen laguntzen duten tentsioak agertzen dira.

## Enpresa esperientziak

### *BBVA. Tentsioak koherentzia bilatu nahian*

Izaskun Armentiak **BBVA**ren eraldaketa hurbildu zigun, erakundeak aitortua duen kulturarekin konprometituta dagoen sail baten ikuspegitik. Denbora-

Plan estrategikoeek kultura aldaketaren joerak aurreratu behar dituzte.

Erakunde bizi ez den eta enpresa barruan eta kanpoan legitimatzen ez den kultura aldarrikatzeak porrotera eraman dezake estrategia-rik onena.

**Izaskun Armentia**  
BBVA

Ierro batean aurkeztu zituen 2004tik 2019ra bitarteko kultura-aldaketa handiak, bankuaren adierazpenekin lotuta. Digitalizazioa, erakundearen bizkortasuna hobetzea eta jasangarritasuna izan dira adierazpen instituzionalak artikulatu dituzten hiru ardatz nagusiak.

Bankuaren tamainak izugarri handitzen du kultura eraldatzeko erronka. Izaskunen lan arloak konpromisoa hartua du erakundeak adierazitako helburu eta balioekin, eta gizartea hobeto zerbitzatzeko finkatu nahi dituen funtsezko aldaketekin.

Hasieran, hainbat pertsona eta talderi egin zizkieten elkarrizketak, aldarrikatutako eta bizitako kulturek bat egiteko erronka nagusiak zeintzuk ziren jakin nahian. Prozesuari esker, barne tentsioak identifikatu zituzten, eta hori erabakigarria izan zen hobekuntzak proposatzeko. Hobekuntza horietako batzuk gaur egun talde honek lideratzen dituen barne ekimen bihurtu dira:

- Finantzen eraldaketa-plana, aldaketarako ekintzak eta jarraipeneko KPlak identifikatzen dituena, eraldaketa agerikoa egiteko, emaitzak lortzeko eta pertsonak motibatuzeko.
- Trebetasun tekniko eta kulturalen inguruko prestakuntza proiektua, prestakuntza sailarekin elkarlanean.
- Motibatuta dauden pertsonekin eraldaketak sustatzeko espazio fisiko eta birtualak. Digitalizazioa, jasangarritasuna, lidergoa edo taldeen kudeaketa lantzen ari dira.
- Kultura eraldaketa komunikatzeko, ebaluatzeko edo erakundetik kanpo kontrastatzeko beste ekimen batzuk.

## **Webmintegia: Kultura-aldaketarako prozesuak.** **Balio pertsonalen eta erakundearen balioen uztardura**

Gure saioa izan eta egun batzuetara, otsailaren 3an, jende guztiari irekitako webmintegi bat egin zen eta 30 pertsonak baino gehiagok parte hartu zuten.

Maila pertsonalean, Marcos Mansurrek partekatu zuen nolako motibazioa izan zuen Izaskun Armentiak mintegian aurkeztutako BBVAren eraldaketa

kulturalarekin konprometitzeko. Egindako bi proiektutan sakondu zuen eta pertsonalki nola bizi izan zituen azaldu zuen.

Proiektuetan asko ikasi du norbanakoen jarrera eta jokabideei buruz, erakundeko beste pertsona eta lantaldeekiko harremanen izaeraz eta dinamikan eta, azkenik, metodologia zaintzearen garrantziaz. Elkarrizketa, ikuspegi sistemicoa edo lanari ekitea, plana perfektua ez bada ere, funtsezkoak izan dira kultura eraldaketan aurrera egiteko. Bete gabeko itxaropenak eta oztopoak ere partekatu zituen, hala nola konbentzimendu falta, immobilismoa edo hautemateko elkarrizketa eraikitze zailtasunak. Elkarrizketarako tarte bat izan genuen eta bertan maila indibidualak erakundearen kulturaren eraldaketa prozesuetan duen garrantzia azpimarratu zen.

Erakundearen xede eta balioekin bat datozen jarrerak eta jokabideak erakus-teak eta saritzeak agerian jartzen du aldaketa barioa.

Giza alderdietan berrikuntzak egitea, es-aterako, motibazioaren edo talentuaren arloan, kontu berria da erakundeetan, eta funtsezkoa balioak garatzeko eta lantzeko.

Marcos Mansur  
BBVA

### *Mutualia: nola sendotu balio partekatua*

Miren Fernandezek, Pertsonen Garapeneko zuzendariak, kudeaketa eta lana balio-ekarpen handiagoa lortzera bideratzen dituen erakunde-kultura indartzeko egindako prozesua aurkeztu zuen. Aspaldiko urteetan, azken helburua **Mutualia**ren irudia eta zilegitasun soziala hobetzea izan da.

2015 eta 2017 artean, sektoreko krisiari erantzunez, balioak birdefinitzeko parte-hartze prozesu bati ekin zitzaion estrategiaren ardatz gisa. Apustua hau zen: zuzendaritzak definitutako balioetatik erakundearen proiektu eta jokabideak gidatzeko gai izango ziren balio partekatuetara pasatzea. Prozesuan pertsona guztiak parte-hartzearen aldeko apustua egin zen; bilera eta elkarrizketa gune presentzialak eta birtualak planifikatzea ekarri zuen, prestakuntza proposamenak egitea, balioak sustatzeko egiturak sortzea (BALORATU taldea) edo BALIOAK BIZI sariak sortzea, erakundearen balioekin bat datozen jardunbideak eta proiektuak aitortzeko.

Prestakuntza eta kultura eraldaketa funtsezko tandem dira.

Parte hartzea baldintza sine qua non da. Ahalegina eskatzen du, botere pixka bat lagatzea, baina trukean pertsonak neurri handiagoan hartzen dute beren gain proiektuaren arrakastan duten erantzukizuna.

Miren Fernandez  
Mutualia

Prozesu horren emaitza nagusia hizkuntza partekatu bat eta xedeari eta jokabideei buruzko pentsamolde komuna eraikitzea izan da. Emaitza hau-temangarri hauek aipa daitezke:

- Balioen adierazpena, plantilla osoak hiru gai nagusiri buruz egindako el-karrizketen emaitza: Nola ikusten duzu erakundea? Nolakoa izatea gus-tatuko litzaizuke 5 urte barru? Mutualiak zein balio bereizgarri izatea naki zenuke?
- Lanpostuetako jarduna ebaluatzeko eta kontrastatzeko gidak, balioen ikuspegitik.
- Balioei lotutako lidergoa sustatzeko prestakuntza eta partaidetza pro-grama espezifikoa (BOGA programa). Gaur egun 200 pertsonak parte hartzen dute programa horretan.
- Prestakuntza programa egituratuak. Zuzendaritza taldeak, enpresa ba-tzordeak eta BOGAko programakoek parte hartzen dute.
- Kode etiko berria. Mutualiako lankideen 300 ekarpen hartu dira kon-tuan. Kodea balioekin lotuta dago.

Atzera begiratuta, bilakaera ikusten da kulturaren, eta hausnarketa kritiko-rako gaitasun handiagoa erakundearen baitan.

## Ikaskuntzak eta eztabaidak

Ikasi dugun zerbait...	Eztabaida irekiak...
<p>Balioak beren dimentsio bikoitzean: asmoak eta errealitatea.</p> <p>Nola «baloratu», «bereizi» behar diren erakun-deen balioak eta kulturaren eta etikaren ira-gankortasuna.</p> <p>Plan estrategikokoek misiora bideratutako kultu-ra garatzen ez badute, lehenengo olatu kolpean hondoratzen dira.</p> <p>Garrantzizkoa da erakundearen balioak haus-nartzea eta erakundearen jardunera eramatea.</p>	<p>Jaberik gabeko erakundeetan kultura etikoaz hitz egin daiteke (gero eta gehiago dira inbertsio funtsenak diren erakundeak)?</p> <p>Esaten dugunaren eta egiten dugunaren arteko KOHERENTZIA nola lortu izaten da beti eztabaida nagusia.</p> <p>Gizarteari axola al zaio gauzak NOLA egiten ditugun (etikoki) ala ZER egiten dugun soilik?</p> <p>Papereko etikak bat egiten du erakundearen eguneroko jardunbidearekin? Partez egiten badu, zein jardunbidetan ageri da eta zeinetan ez?</p>

HIRUGARREN SAIOA

## Erabaki etikoak

2022ko otsailak 16

Kulturaren funtzioetako bat erabakiak hartzeko arau-esparrua izatea da, eguneroko zereginetan hautatu beharra dagoenean balioak jokoan sartzen baitira jarduteko modurik onena zein den erabakitzerakoan. Hona hemen saioa gidatu zuen galdera: nola jokatu inplikazio etikoak dituzten erabakiak hartu behar direnean?

### Hurbilketa teorikoa: norbanakoaren etikatik erakundearen etikara

Erakundeak gizarte globalean diharduten sistema konplexuak dira. Erabakiak oso konplexuak izan daitezke inplikaturik dagoen eragile kopuruagatik edo sor ditzaketen eragin ugariengatik. Erakundeetan hartu behar izaten ditugun erabakiak kontuan hartuta, pentsatzen lagunduko diguten bereizketa kontzeptual batzuk proposa ditzakegu.

*Erabaki teknikoak edo etikoak.* Egia da bereizketa hori ez dela benetakoa, erabaki guztiek pertsonak inplikatzeko dituztelako eta ondorioak dakartzatelako. Dimentsio etikoa dute ezinbestean. Hala ere, erabaki batzuek zama etiko handiagoa dute. Ildo batzuen planifikazioa aldatzeak ez du plantillaren berregituraketa batek duen zama etiko bera.

Erabaki azkarretan, balio finkaturik ez dagoenean, erabakiak hartzen dituenaren balioak nagusitzen dira.

Pandemiak agerian jarri ditu konpainiaren balioak. Gure xedea interes taldeei bizibideak ematea da, eta horregatik hartu ditugu enpleguari eusteko erabakiak.

Beste bereizketa posible batek erabakitzeke denborarekin du zerikusia. Beraz, *azkar edo lasai hartutako erabakiak* bereiztu ditzakegu. Azkar erabaki behar denean, automatismoa sartzen da jokoan, eta horretan erakundearen balioak oso garrantzitsuak dira. Kulturari buruzko saioaren haritik, komenigarria da hausnarketa kritikoa egitea, ulertzeko zergatik hartzen ditugun erabakiak estrategia ezberdinekin.

Hiru motatako egoerak dira bereziki egokiak balioei buruzko hausnarketa kritikoa egiteko eta erakundeen bizitzan nola sartzan diren jokoan ikusteko:

1. Ardatz-uneak, bidegurutzekoak, balioak edo haien zilegitasuna kolokan jartzen direnekoak, edo gatazkan sartzan direnekoak. Pandemia izan da ardatz-une horietako bat; izan ere, erakundeek benetan bizi dituzten balioak erakutsi dituzte erabakiak hartu dituztenean.
2. Kultura transmititzen dugunean. Izan ere, gure xedea eta gure erakunde-balioak azaldu behar ditugu, giza taldearen kohesioa indartzeko eta pertsona berriak modu eraginkorrean integratzeko.
3. Erabakiak hartzean, halako egoeretan balioak jokoan jartzen baitira. Balioen eta erabakien artean harreman dinamikoa dagoela aitortzen dugu. Balioek erabakiak gidatzen dituzte, jokabideak agintzen eta debekatzen dituztelako eta arau-esparru bat ematen dutelako ekintza batzuk beste batzuen aldean legitimatzen dituen. Eta, aldi berean, erabakiek xedea eta helburuak lortzen laguntzen badute eta barne-kohesioa indartzen laguntzen badute, haien oinarrian dauden balioei zilegitasuna ematen diete. Horrela doaz eraldatzen erakundearen balioak.

Balioek erabakiak eratzten dituzte eta erabakiek balioak eratzten dituzte.

Erabaki azkarrak sendoagoak eta koherenteagoak izango dira baldin eta balioen inguruan ondo kohesionatuta dagoen talde bat badugu. Horregatik dira hain garrantzitsuak kultura kudeatzea, balioak argitzen laguntzen duten metodologiak, eta politikak eta kodeak.

Erakundeak egoera dilematikoei aurre egin behar dienean, komeni da *erabaki pausatuak* hartzea, deliberamendu etikoa egin ahal izateko. Egoera batzuetan dilema etikoak gertatzen dira, hots, alternatiba etiko kontrajarriak ditugu aurrez aurre. Dilemek elkarrekiko baztertzailak diren ekintza-bideen aurrean jartzen gaituzte, eta halako egoeretan parte hartzen duten alderdien eskubide eta interesak kontrajarriak izaten dira. Beste batzuetan, arazo etiko baten aurrean gaude, hau da, duda egiten dugu etikak argi eta garbi esaten diguna egin edo ez egin.

Horrelako egoera konplexuei aurre egiteko hainbat pauso proposatzen ditugu, erabaki pausatuak hartzeko gogoeta-prozesuak eskatzen baitituzte:

1. Dilema etikoak identifikatzea. Etika ikasi egiten da, eta eguneroko egoeretan gai etikoak identifikatzeko trebatzen laguntzen du. Pertsonengan eta erakundearen sentsibilitate etiko hori indartzea funtsezkoa da.



Erakundeen kudeaketa etikoak gaitasun etiko arrazionalak eta emozionalak garatzea eskatzen du, eta erakundeetan dinamikak sustatzea, norbanakoek eta taldeek eguneroko jardunean identifikatzen dituzten gai etikoak azaleratzeko. Gune askea non hautematen ditugun arazo etikoak adieraz ditzakegun.

2. Dilema deskribatu eta haren ezaugarriak zehaztu. Garrantzitsua da egoeran parte hartzen duten subjektuak identifikatzea eta zehaztea subjektu bakoitzaren zein eskubide egon daitekeen arriskuan. Eskubide horien azterketa kritikoak lagunduko digu bereizten ea babestu behar eta ahal dugun legezko eskubide edo eskakizunik dagoen.

Etikan, lehen urratsa errealitatea deskribatzea da eta gero jokabideak preskribatzea.

Arazoak nola deskribatzen ditugun funtsezkoa da etikak gure erabakiak bideratu ditzan.

3. Aukerak sortu eta ebaluatu. Analisia abiapuntu hartuta, jarduteko bide posibleak definitu beharko ditugu eskubide edo aldarrikapen legitimo horiek ahalik eta errespeturik handienaz bideratzeko. Izan ere, egoera dilematiko batean, sarritan gertatzen da eskubide guztiak babestu ezin izatea. Erabakia edozein dela ere, kalte morala sortuko da. Urrats honetan, kudeaketa etikoaren oinarri buruzko saioan ikasi genituen etika eskoletan oinarrituko gara.
  - Baliagarritasuna, ondorioak aztertuta. Hau da enpresa munduan nagusi den mentalitatea, baina eragozpen bat dute: zaila dela erabakien inplikazioak edo ondorioak baloratzea. Baliagarritasun ekonomikoa? Beste neurri batzuk? Beste ondasun batzuk...?
  - Printzipioak, halako egoeretan gainditu ezin ditugun marra gorriak marrazten dizkigutenak.
  - Bertuteen etikaren ildotik, gogoeta egingo dugu ea erabakiak pertsonak edo erakundea hobetu dituen edo ea miresten ditugun pertsonak edo erakundeak erabaki hori hartuko ote luketen.
  - Azkenik, alternatibak sortu eta ebaluatu ditzakegu, erabakian interesa duten alderdiak eta erabakiak ukitzen dituen alderdiak deliberazio etikoan inplikaturik eta deliberazio horretan elkarrizketaren etikak aplikaturik.
4. Alternatibarik onena proposatu. Arrazoinamendu etiko desberdinek bat egiten badute, etikoki sendoagoa den erabakia delako frogatzen izango dugu. Aurreko urratsak gure erabakia etikoki legitimatzeko argudioak eskaintzen dizkigu.
5. Erabakia bete, dilemari aurre egiteko.
6. Dilema berriro ager dadin saihestu edo aurreikusi.

Etika Aplikatuko Zentroak metodologia hori erabiltzen du eta prestakuntza saio luzeagoetan aplikatzen du, erakundeetako benetako egoerak kontuan hartuta. Saio honetan galderak sortu nahi genituen eta argi ikusarazi gure erabakiak hartzeko prozesu askok kontuan hartu beharreko eduki etikoak dituztela.

## Enpresa esperientziak

### *Bioservice: baldintzak aldatu, dilema bati lasai aurre egiteko*

2009an, bost lagunek Bioservice kooperatiba sortu zuten autoenplegu proiektu gisa. Lan baldintza duinak eskaintzen ez zituzten enplegu zentro berezietatik zetozen. Gaur egun, 24 lagunek osatzen dute kooperatiba, eta % 80k baino gehiagok desgaitasunen bat dute.

Alejandro Javier Bioserviceko gerenteak kooperatibaren ordainsari eredu aldatzearekin lotutako erabakiak partekatu zituen. 2011n, bazkide berriak sartzearekin batera, kooperatiba txiki bat izateari utzi zioten, eta horrek estatutuak aldatzea eta bazkideen soldatak berdintzeko ordainsarierie buruzko araudia sortzea eskatzen zuen. Aurrean zituzten erabakien konplexutasuna ikusita, enpresak LKS aholkularitza enpresa kontratatu zuen 2011ko abenduan, eta horrek kezka sortu zuen erakunde kideen artean.

Ordainsari ereduaren azterketan jarri zen arreta, legezko betekizunetara egokitzeko. Enpresaren jardunbide batzuek ez zituzten legezko betekizunak betetzen, eta batzuk aldatu egin behar izan zituzten, hala nola nominak, emakumezko bazkide eta langileentzat berdinak baitziren, edo martxan jarria zuten familientzako laguntza programa.

Legezko betekizun berrietara egokitzeko proposamenak zehazteko, deliberazio etikoaren bidea aukeratu zen. Aholkularitza enpresaren eta beste kooperatiba batzuen laguntzak informazio garrantzitsua eskaini zien alternatibak bilatzeko. Barne-elkarrizketa sustatu zen adostasunetara iristeko. Lantalde bat sortu zen aldaketak diseinatzeko. Zuzendaritza Batzordeko kideek eta langileek aukeratutako hiru pertsonak osatu zuten lantalde hori. Proposamenak bozkatu behar zirenean, Zuzendaritza Batzordeak boto bakarra izango zuela erabaki zuten, erabakietan gehiegizko pisua izan ez zezan. Jendea lasaiago sentitzen zen horrela, taldean ordezkatuta zegoelako. Kooperatibaren tamaina berria zela-eta, beste aldaketa batzuei egin behar izan zieten aurre: Kontseilu Errektorea sortu zen, erabakiak hartzeko prozesua aldatuko zuena.

2016an bukatu zen lanpostuen birdefinizioa eta ordainsarien zehaztapena, eta soldata taulak finkatu ziren. Kasu honetan erronka barne-ekitatea eta kanpoko lehiakortasuna orekatzea zen eta, horretarako, pertsonen arteko gatazka larririk sortuko ez zuten irtenbide justuak proposatu behar ziren. Erabaki korapilatsua zen, jokoan zeudelako enpresaren balioak eta pertsona guztientzat lan-baldintza duinak sortzeko asmoa. Zailtasun horri gehitu behar zaio kooperatibetan ez dagoela soldata-desberdintasunei buruzko legezko araurik. Kasu honetan, aholkularitza enpresa ez zen lagungarria izan, Mondragon taldeak ez baitu Bioservice-ren tamainako kooperatibarik.

Soldaten arteko 1/3ko erlaziora heltzea proposatu zen. Hala ere, praktikan jartzea korapilatsua zen, kooperatiba osoan ardurak aldatzea zekarrelako eta zaila zelako hori erakundearen balioekin uztartzea. Hori dela eta, igoera txiki bat baino ez da egin legea hobeto betetzeko. Bestalde, 1/3 ratio hori betetzekotan, etorkizunean zenbait baldintza bete beharko direla erabaki da; besteak beste, fakturazio bolumena, bazkide kopurua eta kooperatibaren beste faktore garrantzitsu batzuk.

Azken finean, erakundeak aurrean zuen dilemaren baldintzak aldatu ditu, nolabait, hura desaktibatuzko. Horrek denbora gehiago ematen dio enpresari bere erakunde-ereduarekin eta bere balioekin bat egingo duen irtenbide egokia aurkitzeko.

### *Ikaskuntzak eta eztabaidak*

Ikasi dugun zerbait...	Eztabaida irekiak...
<p>Batzuetan dilema bat konpontzeko modua «deuseztatzea» da.</p> <p>Erakundeen egunerokoan arazo etikoak daude ezkutuan.</p> <p>Balioek erabakiak eratzten dituzte eta erabakiek balioak eratzten dituzte.</p>	<p>Etikak erabaki onak eraikitzen al ditu per se?</p> <p>Nola artikulatu dilema etikoak identifikatzeko dinamika onak?</p> <p>Erakundearen oinarri etiko komun bat eraikitzearen konplexutasuna.</p> <p>Egungo lan erritimoarekin, posible da dilema etikoei aurre egiteko erabaki pausatuek sustatzea?</p>

## LAUGARREN SAIOA

### Gizarte-eragina

2022ko martxoak 23

#### Hurbilketa teorikoa: ikuspegi etikoa eraginaren ebaluazioaren zeharkako ardatza

Jasangarritasunaren garaian, eraginaren neurketa eta ebaluazioa gaur egun pil-pilean daudela esan genezake. Aspaldiko urteetan, erakundeek hainbat eta hainbat planteamendu eta proposamen metodologiko egin dituzte beren ospea hobetzeko edo inbertsioak erakartzeko bide gisa. Erakundeek euren neurketa sistemak berrikusi behar izan dituzte, kanpoko adierazle estandarrak txertatu eta metodologia berriak ezarri, beren datuak aztertu, eragina zenbatetsi eta hobekuntzak proposatzeko. Erakundeentzat, ikasprozesu berria da eta batzuetan konplexua.

Ez dago inolako zalantzarik enpresen eta bestelako erakundeen eraginak inplikazio etikoak dituela. Izate hutsaren ondorioz, enpresek eta erakundeek eragin ekonomikoa dute, baliabide naturalak erabiltzen dituzte eta kutsadura sortzen dute edo jarduten duten lurraldearen garapena sustatzen dute. Kontua da ea merkatuan dauden tresnek eta metodologiek erakundeei beren jardueraren emaitzen inplikazio etikoak behar bezala identifikatzeko eta aurre egiteko aukera ematen dieten. Etika Aplikatu Zentroak gizarte eraginaren neurketan eta ebaluazioan ikuspegi etikoa txertatzeko metodologia bat garatu du. Metodologia hau bi kasutan aplikatu da: Somorrostroko Prestakuntza Zentroan eta Ekomodon.

Eraginez hitz egiteak hau iradokitzen digu...

- Berrikuntza
- Ziurgabetasuna
- Ikaskuntzak
- Berrespena

Lehenik eta behin, argitu dezagun kontzeptua. **Eragina** erakundea bera existitze hutsagatik sortzen da. Erakundearen jarduerak ondorioak dituzte. Esanguratsuak eta iraunkorrak izan daitezke, edo alferrikakoak eta iragankorrak. Gainera, hainbat modutan eta neurritan gerta daitezke. Bestalde,

eragin horiek positiboak edo negatiboak izan daitezke, eta irismen maila txikiagoa edo handiagoa izan dezakete. Horrela, ikus dezakegu eragile sozial, ekonomiko edo politiko batengan edo batzuegan gertatu direla eraginak, edo gizarte osoarengan. Azkenik, zuzeneko eraginak egon daitezke, eta zeharkakoak ere bai, esaterako, hirian unibertsitatea egoteak bertako merkataritzan duen eragina. Batzuetan, definizio mugatuagoak hartzen dira, adibidez, epe luzerako ondorio positiboak soilik hartzea eragintzat. Horrek enpresaren jardueraren eragin ugari uzten ditu neurketatik kanpo.

Baina, horrez gain, eraginek **tipologia** desberdinak dituzte. Bizimoduak aldatzen dituzten eraginei esaten diegu gizarte-eragin. Pentsa dezagun nola aldatzen dituzten teknologia enpresek eta haien zerbitzuek gure bizitzak eta gure gizarte globalaren kultura, edo enplegarritasun txikia duten giza taldeen enplegu-sustapena. Badira beste tipologia batzuk: ingurumen-eraginak; ekonomia-eraginak, esate baterako, zerga-ekarpenak; eragin politikoak, enpresak lobbyetan parte hartzen duenean; edo eragin teknologikoak, erakundeak jakintza sortzeko aliantzak babestu edo haiegan parte hartzen duenean. Praktikan, konplexua da eraginak edo inpaktuak tipologia bakarrean sailkatzea. Esaterako, energia-kontsumoa murriztea ingurumen-inpaktu argi eta garbia da, baina eragin ekonomikoa ere badela esan dezakegu. Beste adibide bat herritarren parte-hartzea sustatzea izan daiteke. Hori eragin sozial eta politikoa da aldi berean.

Erakundeek beren eraginak ulertu eta hobetu behar dituzte; horregatik oso garrantzitsua da inpaktuak neurtzea eta ebaluatzea. Praktikan, eraginak neurtzea eta ebaluatzea ikasprozesu bat da, non eduki etikoa duten erabaki asko hartzen diren. Etika Aplikatuko Zentroak garatutako metodologiak zera proposatzen du: **eragina ebaluatzeko prozesuek** jarraitu ohi dituzten faseen diseinuan eta garapenean ikuspegi etikoa txertatzea. Horretarako, zenbait galdera formulatzen ditu fase bakoitzean, prozesuan eta emaitzetan nahita orientazio etikoa sartzen dutenak.

**Zertarako** neurtu eragina?

**Zer** neurtu? **Zer** ez neurtu?

**Zergatik?**

**Nola?**

**Zer irizpideren** arabera?

Galdera horien oinarrian beti dago erakundearen aukera kontzientea oinarritzko arau-esparru unibertsalak, giza eskubideak besteak beste, bere gain hartzeko. Enpresa herritar arduratsu bat balitz bezala kokatzen da eraginen aurrean; hau da, herritar arduratsu batek bezala, berarengandik zer jokabide

espero den eta zer jokabide saihestu behar duen ulertu nahi du. Hori egin dezake enpresaren barruko dinamikak eta gizartearekin ezartzen dituen harremanak deliberazio demokratiko bidez gertatzen badira. Eskola eti-

koek —utilitarismoa, betebeharrak, bertuteak edo etika dialogikoa— laguntzen dute deliberazio horretan aukerak egiten eta argudiatzen.

Eraginaren neurketan eta ebaluazioan tradizioz jarraitu ohi diren eta etikoki zalantzan jartzekoak diren faseak hauek dira:

**0. fasea: Abiarazleak.** Erakundearen izaera, ingurunearen eskariak edo aurreko eragina neurtzeko prozesuetatik jasotako ikasgaiak izaten dira ebaluazio ziklo berri baten abiarazleetako batzuk.

**1. fasea: Ebaluazioaren helburuak, jomugak eta irismena.** Fase honetako galderek helburuak, batetik, erakundearen identitatearekin eta, bestetik, arau-esparru unibertsalekin uztartzen laguntzen dute. Halaber, jomugak zehazteko aukera ematen dute eta helburuen irismen egokia mugatzen laguntzen dute, erabili beharreko baliabideen, denboraren eta bitartekoen erabilera orekatzeko. Ezin dugu ahaztu eraginaren neurketa epe luzeko ikasprozesua dela, eta denboran zehar doitzen joan behar dela, erakundearen hasierako egoera eta baliabideak kontuan hartuta.

### Zailtasunak

Erakundea eta sare sozioekonomikoa konplexuak dira.  
Gardentasuna ez da lehiatzeko abantailatzat hautematen.  
Kultura falta da.  
Metodoa, bakarra ez, eta azaldu egin behar da.

### «Ohiko» onurak

Gardentasuna: ospea sendotu, eta inbertsioak erakarri.  
Ikaskuntza: geure burua neurtuta eta beste enpresekin alderatuta.

**2. fasea: Informazioaren bilketa eta analisisa.** Erabaki beharreko bi kontu daude: nola hautatu informatzaileak eta zer tresna eta adierazle erabili. Etikoki erabaki garrantzitsuak dira: eraginaren mapa bat egin liteke eta denboran zehar hobetu, etikoki garrantzitsuena denari lehentasuna emanez. Ikaskuntzak bai metodologiak, bai tresnak eta bai lehentasun-irizpideak pixkanaka hobetzen eta zorrotzen laguntzen du.

**3. fasea: Balioespena.** Erakundearen xedea, misioa eta balioak eta arau-esparru unibertsalak kontuan izanik, fase honetan eraginak zeintzuk diren eta zein neurritan diren positiboak edo negatiboak argudiatzea proposatzen da.

**4. fasea: Emaitzen komunikazioa.** Komunikazioaren baliagarritasun etikoa zalantzan jartzea da prozesu mota honen muina. Erakundeak bere buruari galdetu behar dio zenbateraino eskaintzen duen egiazko informazioa bere ekarpenei eta eraginei buruz, ea hitza ematen dien eraginin handiena jasotzen dutenei eta ea inguruneko pluraltasuna aintzat hartzen duen.

**5. fasea: Eraginaren kudeaketa.** Kudeatzeko eta hobetzeko neurtzen dugu. Neurtzeak ikasitakoaren kontzientzia hartzea eta zer ikasi dugun identifikatzea ahalbidetzen du, eraginak eta ebaluazio prozesua bera hobetze aldera.

Eragina ebaluatzeko aurkeztutako metodologiak erakundeari jarraibideak eskaini nahi dizkio bere prozesuei eta emaitzei buruzko erabakiak hartzeko ikuspuntu etiko batetik. Ikaskuntza etikoa erraztu nahi du, eragine-tan sakontzeko eta enpresaren inguruko gizartearen erronka ekonomiko, sozial eta ingurumenekoetan ardurazko ekarpena egiteko ahalmena indartzeko.

## Enpresa esperientziak

*Somorrostro Prestakuntza Zentroa. Balantze sozialeko tresna eta GJHen kudeaketa estrategikoa*

Javier Laisecak, **Somorrostro Prestakuntza Zentroko bideo bat** proiektatu zuen, dagoeneko 3 ebaluazio ziklotan erabili duten tresna erakusteko. Euren dinamika estrategikoarekin lotu dute, gizartearekiko konpromisoa jendarean agertzeko eta GJHei egiten dieten ekarpenaren kontuak emateko. Zentroaren kultura, xedea eta balioak dira eraginaren analisiaren oinarri. Anlisi horretatik abiatuta, ikastetxeak gizartearen beharrei erantzuteko egiten duena hobetu nahi dute. GJHak eta interes taldeak dira ikastetxearen eraginak neurtzeko eta ebaluatzeko erreferentziak.



Urte hauetako prozesuak ikaskuntza handia ekarri die eta xedearekin le-rrokatzen lagundu die. Elkarrizketa sakona egitea eskatu die interes talde guztiekin izandako topaketa eta bileretan, balioen definizio komunak adosteko eta lan-esparrua mugatzeko. Pertsona ezberdinen arteko topaketak (askok ez zuten elkar ezagutzen) eta eguneroko gaietatik apartekoetan lan egin beharrak pertsonen hazkundera eta garapena ekarri du. Orain ikastetxearen eta haren eraginaren ikuspegi globalagoa dute eta naturaltasunez maneiatzen dute tresna, kudeatzeko euskarri gisa. Esaterako, proiektuak lehenesten laguntzen die ikastetxearen xedearen ar-bera, GJHetan eragina hobetzeari begira edo gizartean duten eragina kontuan hartuta.

Ikasteko eta ikastetxearen eragina kudeatzeko barne-proiektu gisa hasi zenak gero eta pisua handiagoa hartu du kanpoko komunikazioko tresna

gisa. Edozein herritarrek kontsulta dezake ikastetxearen webgunean. Somorrostrorentzat gardentasun ariketa bat da, eta GJHak ezagutzera ematen laguntzen die, batez ere, ikasleen eta familien artean.

## *Ikaskuntzak eta eztabaidak*

Ikasi dugun zerbait...	Eztabaida irekiak...
<p>Eraginen ebaluazioa objektibatzeak interes taldeak eztabaidan sartzea eskatzen du.</p> <p>Somorrostro Prestakuntza Zentroaren esperientziak erakusten du neurtzea baliagarria dela kudeaketa bideratzeko.</p> <p>Eraginaren ebaluazioak ikaskuntza etikoa ekar dezake.</p>	<p>Zer egin neurtzea irudi-garbiketa soil bihurtu ez dadin?</p> <p>Nola, zenbateraino, zein metodologiarekin eman lekieke parte hartzeko modua interes taldeei?</p> <p>Erakutsi ERAGINA datuekin, ez asmo onekin edo kontu orokorrekin bakarrik.</p>



BOSGARREN SAIOA

## Kudeaketa etikorako pista praktikoak

2022ko apirilak 27

### Hurbilketa teorikoa: norbanakoaren etikatik erakundearen etikara

Azken saioan, Etika Aplikatuko Zentroak garatutako egokitzapen etikorako metodologia aurkeztu genuen. Metodologia lehenengo saioan aurkeztu genituen bi hipotesietatik abiatzen da: etika irakatsi eta ikasi daitekeela erakunde-kultura eraikitzeko, eta enpresak herritarrek bezalako gizarte-erantzukizuna duela.



Enpresaren herritartasunaz hitz egiten dugunean, ez dugu gizartean duen jokabidea bakarrik buruan, literatura gehienak proposatzen duen bezala. Herritartasunaz hitz egitea eskubideak eta betebeharrak dituzten subjektuetan pentsatzea da, gizartea hobetzea helburu dutela bitziza sozial eta politikoan parte hartzen duten subjektuetan. Ikuspegi horretatik, edozein erakunderen nahia epe luzerako biziraupen hutsetik haratago doa. Herritar erakundeek beren inguruko gizartean egoki integratu eta ekarpen iraunkorra egin nahi dute, beren jarduera legitimatzeko eta, ondorioz, denboran irauteko.

Enpresaren herritartasuna horrela ulertzeak gizartean arduraz parte hartzeko duen gaitasuna indartzea dakar eta, ondorioz, erronka ekonomiko, sozial eta politikoei egiten dien ekarpena hobetzea. Hamarkadetan zehar, enpresek erakunde-garapena erabili izan dute beren testuingurura hobeto egokitzeko eta iraunkorrak izateko. Egokitzapen etikorako metodologiak prozesu horretan eta emaitzetan ikuspegi etikoa txertatzea proposatzen du, erakundeak herritar on izaten eta herritar on baten moduan jokatzeko ikas dezan. Hau da, bere proiektuarekin eta jarduerekin lotutako galdera eta erronka etikoei erantzuteko gaitasuna hobetzea denboran zehar, bai maila operatiboan bai maila sozialean. Horrek zilegitasuna ematen dio gainerako herritarren aurrean,

gizartean hobeto integratzen laguntzen dio eta epe luzerako iraunkortasuna hobetzen du.

Erakundeak ez dira pertsonen talde soilak. Kolektiboki arrazoitzeko eta jarduteko gai diren subjektuak dira eta, beraz, erantzukizun moralak eskatu diezaiekegu, gizarteko kide direnez gero.

Metodologiaren lehen urratsa diagnostikoa egitea da, motibazioaren, gaitasunaren eta zilegitasun etikoaren gakoak identifikatzeko. Kultura eta jokabide etikoa bultzatzen duten gakoak ulertzea lortu nahi da, xedea eta balioak prakti-

kara eramateko gaitasuna garatzen duten gakoak eta, azkenik, gizarteak erakundearen esfortzua hautemateko gakoak eta aurrera egiteko zilegitasuna ematen diotenak.

Diagnostikoa hiru galdera funtsezko erabiltzen ditu, erakunde bati denboran zehar garatzeko eta funtzionatzeko bidea ematen dioten dinamika kultural, estrategiko eta operatiboak artikulatzeko. Hiru galderak enpresaren autoebaluazioaren inguruan kontzientziatzeko triangelu bat eratzen dute: *zer izan behar duen*, *zer izan nahi duen eta*, *benetan*, *zer den*. Metodologiak enpresa gizarteko kide arduratsu gisa nola integratzen den (edo ez den) diagnostikatzerara behartzen du, diagnostikorako erabiltzen diren galdeketa-ardatz horietako bakoitzean gainontzeko gizarte-eragileak eta arau-esparru unibertsalak (giza eskubideak edo 2030 Agenda, esaterako) kontuan hartzen dituelako.

## Enpresa esperientziak

Aholku praktikoak partekatzeak hartu zuen saioaren zatirik handiena. Hasiera batean, Peru Sasiak **Mutualiak**ko Miren Fernandez eta **Egibide**ko Nacho Eguizabalen arteko elkarriketa moderatu zuen. Bi erakundeek Egoitzapen Etikorako metodologia aplikatua zuten gutxi-asko. Solasaldian, biek hitz egin zuten prozesua abiarazi zuten arrazoiez, aurrera egiten eta erakundearen eta bere jokabidearen hobekuntza etikorako orientazioa mantentzen lagundu dieten gakoiez, eta, azkenik, lortu dituzten edo etorkizunean lortzea espero duten emaitzez.

Mirenek denekin partekatu zuen Mutualiak 2015az geroztik zer prozesu garatu duen Mutuen zilegitasun sozialaren krisiari erantzuteko. Lehenengo urratsa xedea eta balioak birdefinitzeko parte-hartze prozesu bat abian jarzea izan zen eta, ondorengo urteetan, dinamika parte-hartzaileak egin ziren, xede eta balio horiek sendotzeko eta eguneroko praktiketara eramateko.

Prozesu hori 2022. urtean ebaluatu da, eta une horretan hartu dute modu sistematikoagoan metodologia. Horrela, diagnostiko faseari triangelu eti-

koarekin ekin diote. Azken hilabeteetan Mutualiako kudeaketa etikoaren pertzepzioari buruzko inkesta bat egin dute, DIRÉTICAK garatutako *Kudeaketa Etikoa indartzeko jarraibideak* oinarri hartuta. Inkesta 2021-2025 aldi estrategikorako aurreikusitako Egokitze Etikorako Prozesuaren lehen urratsa da. Inkestaren erantzunek informazio balioetsua eman dute jakiteko jendeak mutualitatearen kudeaketa etikoki nola baloratzen duen eta hobetu beharreko zer arlo identifikatzen duen.

Emaitzek dinamika parte-hartzaileen balorazio positiboa erakusten dute, bai xedearen eta balioen adierazpenak lantzeko erabilitako dinamikenak, bai xedea eta balioak eguneroko jardunera eramaten lagunduko duten gidak eta kodeak sortzeko eta inplementatzeko egindako dinamikenak. Ondorioen artean, agerikoa da nabarmen sendotu direla kultura, pertsonen xedearrikiko duten atxikimendua eta jokabideek balioekin duten koherentzia. Identifikatutako hobekuntza-ekintzek gai hauek ikutzen dituzte: liderren jardunean izan beharreko koherentzia etikoa, prestakuntza etikoaren eta karrera-garapenaren arteko artikulazioa, lan kargaren kudeaketa eta hobekuntzari buruzko komunikazioa, bai enpresa barruan bai gizartearekiko.

Nacho Eguizábalek Euskadiko eskola katolikoaren zeregin sozialari buruzko hausnarketa prozesu bat partekatu zuen. Hausnarketari ekiteko motibazioa testuinguru jakin batean sortzen da: bi hezkuntza sare egotea, publikoa eta itunpekoa, gizartearen zati batek anomaliatzen hartzen duela, eta horrek eskola-segregazioa dakarrela. Gizartearen pertzepzio horri 2018 eta 2019ko lan gatazka gehitu zitzaion, Eusko Jaurlaritzak 2009tik itunpeko ikastetxeei finantzaketa izozteak eraginda.

**Motibatzaileak:** krisiak, gizartearen pertzepzioa.

**Prozesuaren gakoak:** parte hartzea, gardentasuna, prestakuntza, sareetako lankidetzak.

**Emaitzak:** kultura aldaketa, erakundeak gizartearen duen rolaen kontzientzia partekatua izatea, balioen adierazpenak, balioak praktikan jartzeko orientabideak, pertsonen atxikimendua.

Prozesuan funtsezkoa izan zen Euskadiko itunpeko ikastetxe katolikoaren sareko, hau da, Kristau Eskolako batzordeko kideek parte hartzea, zentroaren Fundazioko Batzorde Exekutiboko kideekin batera. Horrela, hausnarketa eskolaren mugetatik haratago joan zen.

Prozesuan parte hartu zutenek argi ikusi zuten prozesuaren balioa eta diruz lagundutako ikastetxe katolikoek eta Kristau Eskolak berak, elkarte moduan, gizarteari egiten dioten ekarpenari buruzko diskurtso partekatu batean sakontzeko beharra. Izan ere, Egibiden identifikatutako erronketako batzuk sareko gainerako zentroekin lankidetzan baino ezin ziren arrakastaz jorratu. Prozesuari esker, motibazio, gaitasun eta zilegitasun

moraleko gakoak identifikatu ahal izan ziren, eta zentroak horretarako autonomia izan duen neurrian burutu ahal izan dira.

Mirenen eta Nachoren arteko elkarrizketak kudeaketa etikorako hainbat pista jarri zituena mahai gainean, eta horrek parte-hartzaile guztien arteko elkarrizketa interesgarria sortu zuen. Mutualiaren eta Egibideren kasuan bezala, erakundeetan joera bat antzeman zuen taldeak: erreaktiboak izateko joera, ez aldatzeko joera harik eta testuinguruak behartu arte. Aldi berean, argi geratu zen enpresaren ospea kudeatzeko ekintzak ez direla nahikoa epe luzearako biziraupena lortzeko. Aitzitik, kudeaketa etikoaren aldeko apustua egitea iruditzen zitzaizkien aukerarik onena biziraupena arriskuan ez jartzeko.

## Aholku praktiko batzuk

- Adierazpen argiak, publikoak eta partekatutak
- Lidergo koherentea
- Gardentasuna
- Konfiantza-erantzukizun pertsonala vs kontrola
- Parte-hartze autonomo eta arduraturako testuinguruak
- Tinko ekitea, tentsioa mantentzea
- Sareetan parte hartzea
- Eztabaida soziala, eragin politikoa

Kudeaketa etikoa posible da baldin eta borondate irmoa badago proiektuan gizarte-dimentsioa txertatzeko edo agerikoago egiteko. Erakundeak merezi du, legitimatuta dago, gizarteari ekarpena egiten dion neurrian. Kudeaketaren eskakizunei, adierazleei eta ereduari buruzko eztabaidak inpaktuen neurketari buruzko saiora eramaten gaitu. Kudeaketan ez da ikuspegi etikoa galdu behar, gizarte-legitimazioa mantentzeko, gizarteari benetako ekarpen esanguratsua eginez.

Kudeaketa etikoago baterako trantsizioan, norbanakoaren erantzukizunerako baldintzak sustatzea da gakoetako bat. Erakundeak kudeaketa etikoaren lidergoa pertsona guztiek bere gain hartzea faktore kritikoa da arrakasta izateko. Alde batetik, ados geunden goi-zuzendaritzaren eta hierarkiaren babesa beharrezkoa dela eta, halaber, hori ez dela nahikoa eraldaketa kultural sakonak eta iraunkorrak sustatzeko. Ezinbestekoa da langileen parte bat gutxienez aldatzea prozesuarekin konprometituta egotea. Eta hori erronka handia da, oro har, gure erakundeetan parte hartzea zaila delako, eta beti pertsona berberak parte hartzen dutelako.

Lidergo postuak dituztenen koherentzia ezinbestekoa da beste pertsona batzuek kultura-eraldaketaren erronka bere egiteko. Mota honetako prozesu konplexuetan, erantzunkidetasuna funtsezkoa da arrakasta izateko. Hausnarketa horiek eta beste batzuek argi azaleratu zuten zuzendaritza karguak ditugunon gaitasun, jarrera eta konpromiso etikoaren garrantzia. Izan ere, funtsean, kultura aldatzeaz ari garela, eta aldatzea horretan egoki orekatu behar direlako hausnarketa zintzoa, parte hartzea,

gizartearen legezko eskakizunei erantzun beharra eta enpresako pertsonen autonomia. Epe luzeko ahalegina da, konplexua, hainbat eta hainbat faktore biltzen dituena; izan ere, prozesu sistemikoa da, erakundearen barukoa, baina gizarte dinamikari lotua.

*Ikaskuntzak eta eztabaidak*

Ikasi dugun zerbaite...	Eztabaida irekiak...
<p>Kudeaketa etikoranzko aldaketa funtsean kulturala da, epe luzearako prozesua.</p> <p>Funtsezkoa da tentsioari eustea, eta ekina izatea.</p> <p>Zuzendaritzaren babesa bezain garrantzitsua da aldaketa suspertzeko pertsona kopuru nahikoa inplikaturik egotea.</p>	<p>Nola pasatu erreaktibotasunetik proaktibotasunera?</p> <p>Zenbateraino aldatu nahi dugu geure burua?</p> <p>Zer egin dezakegu aldaketara jende gehiago biltzeko?</p> <p>Enpresako eta enpresaren jokabide etikoarekiko konpromisoan, nola orekatu lidergoa eta pertsona guztien erantzukizuna?</p>



## Laburbilduz

2021-2022ko mintegiak egindako ibilbidea DIRÉCTICAren lehenengo bost urteetan ikasitakoaren sintesia dela esan dezakegu. Hona hemen, laburpen gisa, utzi dizkigun arrastoen zenbait ñabardura.

Bai DIRÉCTICAko kideek, bai ikasturte honetan gure komunitatearekin bat egin dutenek adierazten dugu esperientzia positiboa izan dela eta gure erakundeetako etikari buruzko eztabaidetan parte hartzen jarraitu nahiko genukeela. Zorroztasun akademikoa eta gure erakundeetako benetako esperientzien analisia uztartzea modu ona da ezagutza erabilgarria eta metodologia praktikoak ikasteko eta elkarrekin sortzeko, gero gure jardun profesionalean eta gure erakundeen kudeaketan aplikatzeko.

Ez da gauza txikia, aurtengo taldeak gure komunitatearen tamaina bikoiztu baitu, errespetu eta konfidentzialtasun giroari eutsi izana, horrek gure esperientzia profesionalari buruz askatasunez eta zintzotasunez hitz egiteko modua eman baitigu. Kudeaketa etikoaren gaia zein serio hartzen dugun eta gure erakundeetan sustatzeko dugun borondatearen seinale argia da.

Egiaztatu da benetako interesa dagoela kudeaketan etika sartzeak zer dakarren ulertzeko eta zorroztasun akademikoz argudiatzeko, eta erakundeetako benetako esperientziekin kontrastatzeko.

Ikaskuntza esanguratsuen eguneroko erronkei buruzko elkarriketa zintzo eta irekian sortzen da. Hilabete hauetako lanak argi utzi du kultura-aldaketak, pertsonen prozesuetan parte hartzeak dituen inplikazioek edo erakundeen testuinguru sozialak planteatzen dituen erronkek eztabaida irekiak utzi dituztela eta etorkizunean beste saio batzuetan landu genitzakeela.

Oinarrizko kontzeptu teorikoak oso baliagarriak dira. Aurkikuntza bat: ez neukan etikari buruzko aurretiazko hezkuntzarik.

Etika oso baliagarria da lanean, gure laneko egoera konplexuei irizpide gehiagorekin aurre egiten laguntzen digu.

**Ikaskuntza nabarmenetako batzuk**  
**Mintegiko parte-hartzaileak**

Mintegia biziberritzeko garaia izan da gure komunitatearentzat. Espazio hau zaindu eta jende gehiagori irekitzeko bultzada izan da.

Lan egiteko beste bide batzuk, beste proposamen batzuk... probatu beharko genituzke eta beste erakunde batzuekin konektatu.

**Denboraldi hau ebaluatzen dugu  
DIRÉCTICAKo kideak**

DIRÉCTICA sendoago atera da mintegi honetatik erakundeak etikoki hobetu nahi dituzten profesionalentzako gune garrantzitsu eta baliagarri moduan. DIRÉCTICAREN dinamikak bide egokia eskaintzen duelako gure erakundeei etikaren ikuspegitik begiratzeko, zer egiten duten eta nola egiten duten beste gako batzuetatik ulertzeko. Komunitatea diziplina ugariako espazio bat izatea eta profil askotako pertsonen eta erakunde oso ezberdinetakoek parte hartzea altxorra

da lankidetzan hobetzen jarraitzeko proposamen berriak aurkitzeko. Errespetu eta konfiantza giroak gutako bakoitzak gure zuzendaritza jardueran izaten dituen arrakastak eta zailtasunak aitortzen laguntzen digu, eta hobetzeko pistak eskaintzen dizkigu. Zer esanik ez, etorkizunean lagun izango ditugun pertsonen arteko loturak estutu ditugu.

Etika Aplikatuko Zentroak eta DIRÉCTICAKo gainerako kideek lankidetzarako konpromisoa berritzen dute jakintza teorikoa eta erakundeetan etika sustatzeko proposamen praktikoak eraikitzeko. Konfiantza dugu DIRÉCTICA zer den eta zer egiten duen erakusten duen lagin txiki honek gure erakundeetan eta haien kudeaketan egiten denaren inguruko hausnarketa etikoa egiteko jende gehiago biltzeko balioko duela. Espero dugu lortzea eta gure enpresa eta erakunde ehunean eraldaketa etikorako aliantza zabal bat sortzea.



## DIRÉCTICA iruditan



**1. argazkia** 2015-2016ko mintegia, Diréctica-ren ernamuina, Stefano Zamagni irakaslearekin



**2. argazkia** 2017. José Figueiredo EDPko Etika hornitzailearekin partekatu genuen saioa

## GUZTIEN ARTEAN Foroaren aitortza

2019ko azaroan, Guztion Artean Eginez Foroak DIRÉCTICArri saria eman zion enpresetan etikoki arduratsua den kultura sustatzeagatik.



**3. argazkia** Foroko presidentea den Amaia Azaola Enkarterri Group-i eta Diréctica-ri (Peru Sasia, ezkerrean eta Cecilia Martínez eskuinean) saria ematen.

## Gure urteurrena ospatzen

Gure artean izan genituen CEBEKeo presidentea, Carolina Pérez Toledo, eta ADEGIko presidentea. Ekitaldian komunitatea aurkeztu eta gure ibilbidearen eta ikaskuntzaren berri eman genuen. 120 pertsona baino gehiago bildu ziren aurrez aurre eta online.



**4. argazkia** DIRÉCTICAKo kideak, Javier Arellanorekin (Gizarte eta Giza Zientzien Fakultateko dekanoa), Carolina Pérez Toledorekin (CEBEK) eta Eduardo Junkerarekin (ADEGI)



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



Hemen duzu DIRÉCTICA hobeto ezagutzeko [bideo bat](#).

