

Diàlegs

Ètica aplicada a empreses i organitzacions



Tallers realitzats al Palau Macaya de Barcelona

Graella d'accions i indicadors per a la gestió ètica

Document síntesi del treball realitzat per les organitzacions participants durant els tallers del 2on Cicle d'ètica aplicada a empreses i organitzacions (2015-2016)

Elaborat per la Secretaria tècnica del Cicle, Anna Bolaños i José Antonio Lavado, coordinadors del grup estable de Responsabilitat Social i Sostenibilitat de la Fundació Factor Humà



Obra Social "la Caixa"

Sumari

Presentació i objectius	3
Graella d'accions i indicadors	3
Relació de persones i organitzacions participants	16

Presentació i objectius

El segon **Cicle de Diàlegs Ètica aplicada a empreses i organitzacions** s'ha concentrat en tres àmbits rellevants de l'aplicació ètica: la governança, la funció directiva i la gestió de les persones. S'ha comptat en cada cas amb una ponència contextualitzadora, a càrrec de la Dra. Begoña Román, i s'ha debatut i treballat en grup per part de les 23 empreses i organitzacions participants.

A partir de la lectura de material proposat per al debat i del treball in situ, els participants han pogut elaborar unes propostes que analitzades a posteriori i reflectides en aquest document, ens aporten idees pràctiques per a la gestió diària –i també estratègica– de l'ètica.

Podem dir que aquest treball, gairebé artesà de tots els participants, ha aconseguit el fruit desitjat, **l'objectiu últim** d'aquest Cicle, que era obtenir una **graella d'accions i indicadors**, assumibles per una gran part de les empreses i organitzacions “pioneres” participants en aquesta experiència i transpolables, en una mena de moviment de disseminació, a d'altres organitzacions similars.

Graella d'accions i indicadors per il·lustrar l'aplicació de l'ètica a les empreses i organitzacions

Les graelles que es troben a continuació s'estructuren a partir de tres columnes: accions a fer, indicadors per fer el seguiment de les accions esmentades i una tercera columna on es reflecteix la principal contribució de cadascuna de les accions recomanades.

Per altra banda, les accions s'organitzen seguint els deu principis del Manifest Factor Humà:

1. La persona com a valor
2. Ètica i bon govern
3. Igualtat d'oportunitats i diversitat
4. Desenvolupament i ocupabilitat
5. Transparència, comunicació i participació
6. Seguretat, salut i benestar físic i emocional
7. Retribució equitativa i justa
8. Flexibilitat i equilibri en les esferes vitals
9. Coresponsabilitat en les relacions laborals
10. Innovació i creativitat

1 La Persona com a valor

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
MISSIÓ I VISIÓ		
Elaboració escrita de la missió i visió de futur de l'organització.	Missió i visió escrita, accessible, clara i coneguda per tothom.	Contribueix a compartir la raó de ser de l'organització, la visió de cap a on va.
Explicitar el valor de les persones a la missió i visió de l'organització i fer campanyes periòdiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de campanyes realitzades. 	
Passar periòdicament un qüestionari que mesuri la coherència de la missió i visió amb el dia a dia i permeti introduir millores.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivell de coherència percebut. 	
ELS VALORS		
Identificació dels valors de l'organització seguint un procés participatiu	<ul style="list-style-type: none"> • Valors corporatius explicitats i publicats. • Persones/ àrees/ grups d'interès que participen (en valors absoluts - número - i relatius -%). • Descripció del procés participatiu. 	Contribueix a formalitzar el compromís de l'organització amb l'ètica i els seus valors.
Revisió dels valors i la seva coherència amb el dia a dia.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultats d'enquesta interna sobre ètica. Per exemple: a) Nivell de coherència percebuda entre els valors –el que l'organització diu- i el comportament quotidià –el que l'organització fa; b) rànquing de prioritització/ importància dels valors, etc. • Enquesta realitzada externament • Reflectir els resultats per grups d'interès. 	Internament, millora la identificació, compromís i sentiment de pertinença amb l'organització. Externament, millora la confiança dels grups d'interès.
Accions de seguiment i millora sobre la interiorització dels valors i l'ètica de l'organització.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadors evolutius sobre els indicadors mencionats. 	Consolida el compromís i la confiança.
EL SENTIT DEL TREBALL		
Formalitzar la política de gestió de persones i fer campanyes de difusió.	<ul style="list-style-type: none"> • Dades de l'enquesta sobre el nivell de valoració de l'aplicació de la política. 	Reforça el vincle amb l'organització a l'incrementar el nivell de consciència de la contribució a la societat.
Crear espais per afavorir entre les persones l'expressió dels valors i el sentit del treball (col·laboració, participació, solidaritat, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Nivell de valoració (consulta) • Memòria del que s'ha fet com a organització compromesa amb la societat. 	
DIGNITAT I DRETS HUMANS		
Desenvolupar polítiques i programes/ accions de protecció dels drets humans (tracte digne, prevenció de qualsevol tipus d'assetjament).	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de programes/ accions realitzades. 	Garanteix el respecte a la dignitat de les persones i els drets humans.

2 L'ètica i el bon govern

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
FORMALITZACIÓ		
Adhesió a principis prescriptors/ estàndards d'ètica/ manifestos -i difondre internament-, per exemple: <ul style="list-style-type: none"> - Adhesió al Pacte Mundial de Nacions Unides - Adhesió al Manifest Factor Humà 	<ul style="list-style-type: none"> • Relació d'adhesions formalitzades i descripció d'accions que se'n deriven. • Carta d'acceptació. • Informe de progrés anual. 	Genera compromís a llarg termini de les persones amb l'ètica i la pròpia organització.
DELEGACIÓ, VIGILÀNCIA I CONTROL		
Creació estructures específiques: <ul style="list-style-type: none"> - òrgans de participació i gestió - Comitè d'ètica - Identificació àrea/persona referent (gestor ètic, defensor dels grups d'interès, síndic, ombudsman, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relació d'òrgans creats -composició, funcions, periodicitat-. • Nombre de persones amb assignació de rols i responsabilitats sobre ètica (a diferents nivells). • Nombre de reunions. • Nombre d'accions realitzades. • Nombre de persones implicades. • Nombre de gestions realitzades. 	Assegura la implantació de l'ètica en la gestió.
Creació d'eines per promoure, gestionar i fer el seguiment de l'actuació ètica: <ul style="list-style-type: none"> - Codi ètic/ conducta. - Polítiques: RSE, bon govern, compra ètica, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relació d'eines per a la gestió ètica. • Quadre d'indicadors clau sobre ètica. • Relació d'acció realitzades. • Dades publicades (Transparència) • Qüestionaris de nivell d'identificació i satisfacció amb el codi ètic. 	
COMUNICACIÓ, FORMACIÓ, TRANSPARÈNCIA		
Creació d'espais de reflexió, participació i diàleg sobre ètica aplicada.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de: reunions/ persones participants/ situacions analitzades/ accions de millora implantades. 	Contribueix a estendre l'ètica en la cultura de l'organització i a la seva interiorització en les persones.
Memòria/ informe anual amb contingut específic sobre ètica.	<ul style="list-style-type: none"> • Memòria publicada. • Aprovació pel Consell d'Administració • Informació evolutiva sobre el quadre d'indicadors clau sobre ètica. 	
Accions de formació en ètica/cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació de la formació realitzada (impacte en la millora de l'ètica) 	
Es trasllada als proveïdors els principis ètics	<ul style="list-style-type: none"> • % del proveïdors amb els que s'ha compartit el codi ètic. 	
Es demana als proveïdors el compromís amb l'ètica/ es fa el seguiment.	<ul style="list-style-type: none"> • % de proveïdors que demostren compromís amb l'ètica. 	
Incorporació d'agents externs en el mecanisme d'avaluació i millora de l'actuació ètica.	<ul style="list-style-type: none"> • Llistat/número d'agents incorporats. • Resultats del procés d'avaluació. 	

3 Igualtat d'oportunitats i diversitat

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
CULTURA ORGANITZATIVA		
Existència comissió igualtat	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de reunions/ anuals 	Garanteix la igualtat d'oportunitats a l'organització.
CONTRACTACIÓ		
Existència de programes externs i interns referits a la igualtat i no discriminació en la contractació.	<ul style="list-style-type: none"> • Percentatge de persones en col·lectius en risc d'exclusió del mercat laboral. • Nombre d'incidents de discriminació. 	Garanteix que els responsables de contractació comprenen la seva importància.
FORMACIÓ		
Existència de documents específics referits a la igualtat i no discriminació en la formació.	<ul style="list-style-type: none"> • Percentatge d'incidents de discriminació en la formació i mesures correctives. 	Garanteix que els responsables de formació comprenen la seva importància.
MOBILITAT / PROMOCIÓ		
Existència de documents específics referits a la igualtat i no discriminació en la mobilitat.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de casos de promoció realitzats, desagregat per variables de risc de discriminació: sexe, edat, persones amb discapacitat, altres. • Persones implicades. 	Garantir la igualtat d'oportunitats en els processos de mobilitat interna o promoció.
RETRIBUCIÓ		
Existència de documents específics referits a la igualtat i no discriminació en la retribució.	<ul style="list-style-type: none"> • Relació salarial entre homes i dones. • Nombre d'incidents de discriminació. 	Garantir la igualtat d'oportunitats en la retribució.
DIVERSITAT		
Grups de treball de foment de la diversitat. Desenvolupament de polítiques d'acció positiva de foment de la diversitat.	<ul style="list-style-type: none"> • Percentatge de persones en diferents categories de diversitat • Nombre de persones que participen en iniciatives 	Fomenta la diversitat com a eina per enriquir el capital humà de l'organització.

4 Desenvolupament i ocupabilitat

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL		
Elaboració de plans de formació i mentoratge.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos assignats a formació. Hores de formació per persona/any 	Estimula el progrés de les persones i l'organització
GESTIÓ DE L'ACOMPLIMENT		
Implantació de programes de gestió de l'acompliment.	<ul style="list-style-type: none"> Percentatge d'empleats acompanyat i avaluats 	Acompanya la millora professional.
GESTIÓ DEL CONEIXEMENT		
Implantació de polítiques i processos de gestió del coneixement.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el mapa de coneixement. Assignació de líders de coneixement. 	Transmet la importància de generar i compartir coneixement.
OCUPABILITAT		
Implantació de programes d'ocupabilitat.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos destinats als programes. Nombre de programes de recol·locació. 	Fomenta que les persones puguin desenvolupar la seva capacitat per adaptar-se als canvis.

5 Transparència, comunicació i participació

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
DESCENDENT		
Canals i missatges adequats a les característiques de l'organització. Procediment per atendre i donar resposta a: suggeriments, queixes, sol·licitud informació, feedback, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipus canals. • Nombre de persones i segmentació • Nombre de suggeriments, queixes, sol·licituts, respostes donades. • Valoració de la qualitat de la comunicació. 	Promou la implicació en l'organització.
Formació en lideratge participatiu als directius i comandaments.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de campanyes realitzades. 	
ASCENDENT		
Programes per promoure la participació en el pla estratègic, valors i presa de decisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de persones i àrees que han participat segons les diferents iniciatives de participació implantades. 	Promou la participació en l'organització i conèixer "el què s'espera de mi."
Espais d'intercanvi d'opinions i coneixements entre el personal. Avaluació anual de l'acompliment.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de trobades • Nombre de canals • Nombre d'assistents. • Nombre/ percentatge de persones que fan la reunió anual de desenvolupament amb el seu cap. 	
Coneixement descripció del lloc de treball. "Què esperen de mi?"	<ul style="list-style-type: none"> • Descripció llocs de treball. • Entrevista amb el comandament. 	
TRANSVERSAL		
Fomentar relacions transversals. Treball per projectes.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de reunions i participants 	Promou la visió global de l'organització.
INFORMAL		
Espais informals de trobada. Promoció d'accions de voluntariat. Realització d'actes lúdics.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activitats i participants 	Contribueix a crear un ambient de confiança.

6 Seguretat, salut i benestar físic i emocional

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
SEGURETAT I SALUT LABORAL		
<p>Disposar de sistema de gestió i prevenció de riscos laborals implementat.</p> <p>Formar i informar sobre riscos laborals.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultats auditories prevenció. • Índex sinistralitat. • Nombre de persones formades. 	<p>Garanteix la seguretat i la salut de les persones.</p>
BENESTAR FÍSIC I EMOCIONAL		
<p>Avaluació de riscos psicosocials.</p> <p>Protocol per identificar malestar emocional abans de l'inici del conflicte.</p> <p>Desenvolupament competencial per a directius/ves i comandaments en clau emocional.</p> <p>Avaluar impacte en l'organització i condicions de treball.</p> <p>Plan de promoció de la salut.</p> <p>Reunions eficients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índex sinistralitat. • Nombre de situacions identificades i canalitzades i impacte. • Persones i hores de formació realitzades. • Accions realitzades i periodicitat. • Accions de formació en reunions eficients. 	<p>Vetlla pel benestar físic i emocional de les persones.</p>
BENESTAR I ACCESSIBILITAT UNIVERSAL		
<p>Accessibilitat a tots els edificis.</p> <p>Mirada àmplia.</p> <p>Atenció a la diversitat funcional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de queixes i reclamacions. 	<p>Garanteix la protecció de les persones amb mobilitat i/o comunicació reduïda temporalment o permanent.</p>

7 Retribució equitativa i justa

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
EQUITAT RETRIBUTIVA		
Plans d'acció per reduir desigualtats.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepció d'equitat retributiva entre els empleats. • Bandes salarials/categories. • Quadre resum estructura salarial. • Dades massa salarial. 	Contribueix a millorar l'equitat interna i la competitivitat externa.
RETRIBUCIÓ RESPONSABLE		
<p>Estudi intern per assegurar que les retribucions baixes són dignes.</p> <p>Observacions: controlar la forquilla salarial i assegurar-se que la nostra organització té classe mitjana i no treballadors pobres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporció entre retribució mínima i màxima. • Salari mínim establert. 	Assegura que les retribucions més baixes permeten disposar d'una vida econòmicament digna.
TRANSPARÈNCIA RETRIBUTIVA		
<p>Aconseguir que l'estructura salarial sigui coneguda.</p> <p>Generar espais d'informació i participació vinculats al coneixement i comprensió de la retribució entre els treballadors.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quadre resum estructura salarial. • Dades massa salarial. 	Millora la transparència i la comprensió sobre la retribució i el seu significat.

8 Flexibilitat i equilibri en les esferes vitals

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
FLEXIBILITAT EN EL TEMPS DE TREBALL		
Programa/ iniciatives de flexibilitat (borsa d'hores)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de persones acollides. • Absentisme/reducció de jornada/ sortides • Consecució objectius (productivitat) 	Fomenta l'equilibri personal, laboral i familiar.
FLEXIBILITAT EN L'ESPAI DE TREBALL		
<p>Programes de teletreball.</p> <p>Programa treball per objectius.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de persones acollides • Clima laboral (enquestes) • Nombre de persones acollides. • Consecució objectius (+productivitat) 	Fomenta l'equilibri personal, laboral i familiar.
AJUTS SOCIALS		
Programa ajuts socials	<ul style="list-style-type: none"> • € destinats. • Nombre de persones beneficiades 	Fomenta l'equilibri personal, laboral i familiar.
PERMISOS		
<p>Facilitar permisos per a necessitats especials.</p> <p>Observacions: atenció a no caure en el paternalisme. Obrir ventall d'opcions, evitar estructures rígides.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • € destinats. • Nombres de persones beneficiades. 	Fomenta l'equilibri personal, laboral i familiar.

9 Coresponsabilitat en les relacions laborals

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
CONTRACTACIÓ		
Contractació (assegurar estabilitat laboral).	<ul style="list-style-type: none"> • % temporalitat (treballadors temporals sobre el total) • Mitjana d'antiguitat • Nombre jornades i cost ETTs + subcontractació 	Garanteix l'estabilitat laboral.
MARC LABORAL ESTABLE		
Aplicació de la negociació col·lectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • % participació en les eleccions sindicals. • % treballadors en conflicte/total de la plantilla. 	Garanteix la qualitat laboral.
MARC DE RELACIONS FONAMENTAT EN EL DIÀLEG I LA CONFIANÇA		
Fomentar la participació, confiança i diàleg.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre i qualitat dels pactes aconseguits. 	Fomenta l'estabilitat i clima laboral basat en la confiança.

10 Innovació i creativitat

ACCIONS A FER	INDICADORS	OBSERVACIONS
CULTURA D'INNOVACIÓ		
Accions de foment de la innovació.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projectes innovadors proposats (direcció i plantilla). • % Accions foment acceptades/proposa-des. 	Potencia el progrés de les persones i de l'organització.
ESTRUCTURES I SISTEMES D'INNOVACIÓ		
Estructura per a la innovació.	<ul style="list-style-type: none"> • Existència departament/equip innovació. • Pressupost dedicat. • Nombre de persones relacionades amb propostes d'innovació. 	Garanteix que la innovació estigui present a l'organització.

Proposta de procés per implantar l'ètica a empreses i organitzacions

En les sessions de treball també s'han recollit algunes propostes de procés que recollim a continuació:

Fase I:

- Definició dels valors/ principis d'actuació
- Codi ètic
- Política de bon govern
- Clàusules ètiques als contractes amb proveïdors

Fase II:

- Comitè d'ètica
- Polítiques d'RS
- Política de compra ètica

Fase III:

- Certificacions
- Assessor/a ètic

Fase IV:

- Indicadors: si/no; concreció; nivells de participació; anàlisi de percepció.

Fase V:

- Formació
- Sensibilització a tots els nivells
- Grups d'interès: identificació de reptes ètics i mesura de les percepcions

Suggeriments finals

Exercir la gestió d'una empresa/organització sota els paràmetres de l'ètica, demana que es puguin estalviar alguns dels errors ja àmpliament documentats durant els darrers anys.

El plantejament d'estratègies, ex novo o partint d'alguna iniciativa prèvia, es pot beneficiar de l'experiència acumulada per evitar errades, pèrdues de temps i, el que és pitjor, la pèrdua de confiança (interna i externa).

En aquest sentit i a tall d'epíleg d'aquest document s'ha cregut oportú recollir algunes reflexions/consells finals, en format telegràfic :

NO a la identificació de l'ètica amb el màrqueting.

SI a la identificació amb la estratègia.

NO caure en una "ètica negativa". De vegades és més fàcil detectar les males pràctiques que no pas incentivar accions pro positives.

SI promoure les iniciatives que ens permetin recollir i fomentar les bones pràctiques.

NO a l'actitud reactiva.

SI a la planificació, la propositivitat i la participació.

NO oferir visions superficials de la nostra activitat.

SI a treballar els aspectes de retorn "real" a la societat, als grups d'interès.

NO abandonar els compromisos, les polítiques i els codis ètics al calaix.

SI a l'habilitació d'eines de control i compliment

NO a les grans declaracions buides, sense indicadors evolutius que les sustentin.

SI a les eines de mesurament del nostre impacte.

NO accions d'autocomplaença (memòries d'RS extenses i mancades de relat autèntic).

SI a la revisió i explicació d'aspectes millorats i pendants de millora.

NO identificar la formació amb nombre d'hores que s'hi dediquen.

SI identificar formació amb augment de capacitació i promoció .

NO a la comunicació oficial sense feedback.

SI a l'escolta activa.

NO a les reunions maratonianes.

SI a les reunions eficients en horaris adients.

NO caure en el paternalisme en temes de conciliació.

SI oferir un ventall d'opcions en estructures el menys rígides possibles.

NO fer de l'antiguitat un mèrit per sí mateix.

SI considerar (també) les capacitats i actituds.

Relació d'organitzacions participants

Agraïm a les organitzacions, empreses i persones que han participat en aquesta experiència la seva valuosa actitud i esperit innovador i esperem que el resultat sigui enriquidor per a totes elles.

Aquestes són les 23 empreses i organitzacions "pioneres":

1. AGBAR
2. AIRPHARM
3. BADALONA SERVEIS ASSISTENCIALS
4. CONSORCI HOSPITALARI DE VIC
5. DIPUTACIÓ DE BARCELONA
6. DKV
7. DOGA
8. everis
9. FGC
10. GENERALITAT DE CATALUNYA
11. GRUP TCB (actual APMT)
12. HOSPITAL CLINIC
13. HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU
14. MC MUTUAL
15. MUTUA DE PROPIETARIOS
16. PRBB
17. PENGUIN RANDOM HOUSE
18. SUARA
19. TMB
20. TUSGSAL
21. UAB
22. UOC
23. UPF