



UNIVERSITAT
JAUME·I

Programa de Doctorat en Ètica i Democràcia

Escola de Doctorat de la Universitat Jaume I

LA GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL A L' EMPRESA

Memòria presentada per Josep Vicent Mascarell Mascarell per a optar al grau de doctor per la Universitat Jaume I

Josep Vicent Signat per Josep Vicent

Mascarell Mascarell

Mascarell

Data: 27-06-2022

Mascarell

Doctorand

Josep Vicent Mascarell Mascarell

Domingo Signat digitalment per

Domingo Garcia Marzá

Garcia

Data: 27-06-2022

Marzá

Director

Domingo Garcia Marzá

Castelló de la Plana, juny de 2022



Licencia CC Reconocimiento - Compartir igual (BY-SA)

Agraïments

ESTA TESI INDUSTRIAL S'HA PENSAT I FET A L'EMPRESA BALEÀRIA. He d'agrair al seu president i propietari, Adolfo Utor, que m'haja permés i animat a pensar l'empresa i aplicar allò que he pensat, tant durant els anys anteriors a la redacció de la tesi com durant els anys de la seua redacció. I agrair a tots aquells que sense defallir m'han ajudat a pensar-la. A Ricardo Climent, a més, pels conceptes de solvència moral i *cash flow social*; a Francisco Carrillo, David Fernández, José Manuel Orengo, Francesc Arabí. A Justo Villafañe, per les seues reflexions al voltant dels dos principis de l'actual racionalitat empresarial: l'ètica i la sostenibilitat. I als que m'han ajudat a aplicar el que he pensat: Elia Durà, Ricard Pérez, Isidoro Vicente, Lluís Grimalt, Ana Cascales, Sandra Perles, Cristina Morera. També vull agrair la possibilitat d'enraonar sobre l'empresa a Arturo Gradoli, a les seues aportacions i a la seua ajuda en la maquetació de la tesi.

Agrair a tota l'Escola de València que dirigeix Adela Cortina, la faena teòrica que han fet i fan al voltant de l'ètica de l'empresa i de les organitzacions. A Adela Cortina per acarrerar-me el camí i a Jesús Conill per desvetllar-me el sentit de l'empresa. A Elsa González per abocar-me al concepte de *context d'empresa*. A Patrici Calvo per inspirar-me la generació de confiança a partir d'activar els *recursos morals* i transformar-los en *béns relacionals*, i a José Felix Lozano per haver-me deixat clar el valor dels valors a l'hora d'enfrontar-se als problemes ètics o de les organitzacions.

Agrair al meu director de tesi, Domingo García-Marzá, l'orientació i la direcció, així com la seguretat conceptual que m'han donat els seus esforços teòrics per incorporar l'ètica a l'empresa. Esta tesi pretén professionalitzar la gestió de les bases ètiques de la confiança en les empreses, i s'ha basat fonamentalment en els treballs al voltant de la confiança de García-Marzá i en les seues aportacions procedimentals a la gestió, com tot el desenvolupament de l'infraestructura ètica que ha servit de referència per a la construcció del Mètode de Gestió Ètica del capital Moral i per a la conceptualització de l'Ethics Officer.

Res de tot açò haguera estat possible ni haguera valgut la pena sense Rosa i Josepet.

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	1
PRESENTACIÓ, PRINCIPIS I OBJECTIUS	1
METODOLOGIA I RECURSOS	5
ESTRUCTURA DE LA TESI	12
BLOC I EL CAPITAL MORAL	17
1) EL CONTEXT D'EMPRESA	19
INTRODUCCIÓ	19
<i>L'empresa com espai de sentit i convivència</i>	22
<i>El context d'empresa: un nou mode d'existència empresarial.</i>	45
<i>Poder, sostenibilitat i influència: els tres mitjans reguladors del context d'empresa</i>	52
<i>El context d'empresa en el seu món</i>	56
CONCLUSIONS	63
2) EL CAPITAL ESTRATÈGIC	67
INTRODUCCIÓ	67
<i>La imaginització del context d'empresa: un model sostenible i compromés.</i>	69
<i>Els models d'empresa, els seus principis i la seua racionalitat .</i>	72
<i>Les relacions de poder: una categoria constituent del capital Estratègic</i>	78
<i>Del lideratge que guia els negocis sostenibles</i>	86
<i>La cultura d'empresa com a definidora de sentit i significat</i>	92
CONCLUSIONS	103
3) EL CAPITAL INTEL·LECTUAL	107
INTRODUCCIÓ	107
<i>Viatge conceptual pel capital Intel·lectual.</i>	108
<i>El capital humà i la gestió del talent com a factors clau en la creació de valor.</i>	124
<i>El capital estructural: el capital intel·lectual propietat de l'empresa.</i>	134
<i>El capital d'intercanvi: capital social i capital relacional.</i>	139
CONCLUSIONS	145
4) EL CAPITAL MORAL	149
INTRODUCCIÓ	149

<i>El capital Moral</i>	152
<i>El valor moral: 'capacitat interna de ser i fer' i saber moral i voluntat</i>	159
<i>Capacitats estructurals: infraestructura ètica, cultura corporativa i col·lectari conceptual.</i>	166
<i>Capacitats relacionals: Pràctiques de sí i compromisos febaents</i>	173
<i>La confiança, com a factor de producció del capital moral.</i>	181
CONCLUSIONS	187
BLOC II L'ETHICS OFFICER	191
5) L'EXPERT EN L'APLICACIÓ DE L'ÈTICA A L'EMPRESA (ETHICS OFFICER).	193
INTRODUCCIÓ	193
EL PAPER DE L'EXPERT EN FILOSOFIA PRÀCTICA EN L'EMPRESA	197
<i>Les institucions: el triomf de la solidaritat sobre l'egoisme.</i>	199
<i>Les potències de la voluntat institucional i l'home bo i complidor de la llei.</i>	203
LES CONDICIONS DE POSSIBILITAT DE L'ETHICS OFFICER	209
<i>El filòsof pràctic com a theoros : viure entre el saber ideal i el saber real.</i>	210
<i>L'enteniment com a quefer de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer)</i>	214
<i>L'expert en ètica com a parresiaca</i>	218
<i>Tecnologies de competència moral</i>	223
EL TERRITORI DE L'ETHICS OFFICER	226
<i>El subjecte humà entre l'espai ètic del món d'empresa i l'espai moral del context d'empresa.</i>	226
<i>El desenvolupament sostenible com a marc de sentit i prescriptor de deures.</i>	231
<i>La invenció ètica i la sostenibilitat en l'empresa</i>	236
<i>Responsivitat: responsabilitat i resposta en el context d'empresa</i>	241
L'ART DE LA RAÓ PRÀCTICA EN L'EMPRESA.	247
CONCLUSIONS	257
BLOC III LA GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL	263
6) LA GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL: UN MÈTODE	265
INTRODUCCIÓ	265
<i>El camp de sentit del mètode: Conceptes i criteris marc</i>	268
<i>El mètode</i>	277
<i>Diagnòstic</i>	288
<i>Pla d'Acció</i>	299
<i>L'Ethics Officer: Anàlisi i Descripció del lloc de treball (ADL)</i>	307
CONCLUSIONS	322

7) EL MODEL INTEGRAL DE LA GESTIÓ ÈTICA I COMPLIMENT DE BALEÀRIA	325
INTRODUCCIÓ	325
<i>De la filantropia a l'ètica: Imatge, Reputació i Solvència Moral</i>	327
<i>El Model Integral d'Ètica i Compliment: MIGEC</i>	336
<i>La gestió de les bases ètiques de la confiança.</i>	345
<i>Comité d'Ètica i Compliment i la Via Ètica</i>	355
<i>El Codi Ètic i el sistema de valors de Baleària</i>	362
CONCLUSIONS	373
BLOC IV RESULTATS, CONCLUSIONS I BIBLIOGRAFIA	379
8) RESULTATS I CONCLUSIONS	381
9) BIBLIOGRAFIA	393

INTRODUCCIÓ

Presentació, principis i objectius

EL PROPÒSIT D'ESTA TESI DOCTORAL ÉS INVESTIGAR COM S'APLICA L'ÈTICA EMPRESARIAL A L'EMPRESA I PROFESSIONALITZAR LA SEUA APLICACIÓ. ¿És pot traslladar el llenguatge propi de l'ètica empresarial al llenguatge de l'empresa? ¿Podem pensar l'empresa com un tot de manera que puguem explicar el seu comportament i les seues responsabilitats en circumstàncies concretes i canviants? ¿Quin és el paper del responsable d'aplicar l'ètica a l'empresa i quines les seues competències? ¿És pot dissenyar un instrument de gestió que facilite la correspondència entre un i altre llenguatge i oriente l'aplicació metodològica de l'ètica a l'empresa? D'estos quatre interrogants i alguns més donarem compte a partir d'un marc conceptual construït a partir dels avanços acadèmics en l'estudi de l'ètica empresarial i de l'*enteniment* de la seua praxis. Tres seran els objectes de la tesi. El primer, desenvolupar una filosofia i un marc conceptual que done resposta als interrogants que ens hem fet i que hem anomenat *context d'empresa*; el segon, definir les competències del filòsof pràctic responsable de l'ètica de l'empresa (Ethics Officer) i, el tercer, dissenyar un mètode d'aplicació de l'ètica a l'empresa que nosaltres hem anomenat 'mètode de gestió del capital Moral' i aplicar-lo a Baleària. Fer-se les preguntes en una empresa en particular i respondre-les des de la seua realitat, definir les competències de l'Ethics Officer, dissenyar el mètode de gestió del capital Moral i adaptar-lo a un model propi de l'empresa és el que fa d'esta investigació una tesi industrial.

En el centre de tota la investigació posarem un home en concret de carn i ossos. És l'home qui crea les institucions i l'home, qui en l'exercici de la seua llibertat d'elegir entre les moltes possibilitats que li ofereixen les institucions creades per ell en tria unes i no altres; i és, si més no, pel quefer dels homes que les institucions s'encarnen en la realitat concreta en forma d'organitzacions. Una empresa no és més que una organització específica d'una institució, un conjunt de relacions de poder de gent normal i corrent per a fer negocis i obtindre beneficis. I, també, és eixa gent normal i corrent la que fa bones o males empreses. A l'estudi de les bones o males empreses es dediquen els especialistes en ètica empresarial i a procurar que ho siguen els

responsables d'ètica de les empreses. A estos responsables els hem anomenat en esta investigació: Ethics Officer.

Les decisions en les empreses -siguen bones o roïns- les prenen persones concretes – moltes i de diferents departaments i àrees- que no són especialistes en ètica empresarial, i són eixes decisions les que duen a l'empresa a un bon o mal comportament. L'aplicació de l'ètica a l'empresa consisteix en contribuir a que totes les persones que prenen decisions que afecten al comportament de l'empresa prenguen bones decisions. ¿Com fer que els que prenen les decisions se n'aprofiten del coneixement dels especialistes en ètica empresarial per a prendre-les?

El primer problema amb el qual s'entropessen és que el llenguatge que ells utilitzen i el que utilitzen els especialistes és diferent. ¿Hi ha alguna manera de fer compatibles els dos llenguatges? ¿Podem crear algun mètode de correspondència entre un i altre coneixement? I en cas de disposar del mètode, ¿quina és la relació entre eixe mètode i la realitat a la qual pretén servir? Perquè la mateixa existència del mètode implica que per a que el puguem considerar com a tal, ha de poder ser usat i aplicat per qualsevol siga quina siga l'empresa en la qual s'haja d'aplicar. ¿Pot aplicar-se sense tindre els coneixements de l'especialista o l'experiència de l'executiu?

Sembla que, el mètode, a més de ser necessari, es fa impossible. Per una part, no poden haver-hi bones decisions sense que, qui l'ha d'aplicar, entenga el que diu l'especialista i s'entenga amb ell; i, per l'altra, el mètode, entès com un conjunt racionalment ordenat de principis i regles amb el propòsit d'obtindre la millor decisió, no pot ajudar a *entendre* el problema pràctic sobre el que s'ha de prendre la decisió, ni ajudar a *entendre's* amb els companys als quals afecta la decisió.

És impossible que un mecanisme de principis i regles faça que qualsevol que ha de prendre decisions en una empresa tinga accés automàtic al coneixement dels especialistes, i és impossible que el coneixement dels especialistes siga útil per a prendre decisions sense l'experiència en l'empresa. No hi ha cap mecanisme capaç d'unir automàticament la teoria dels especialistes amb la pràctica dels que prenen les decisions al sí de l'empresa i sobre problemes pràctics concrets. I sense un mètode que forme part de l'estructura de l'empresa no hi ha manera d'arribar a que el coneixement dels especialistes pugui arribar a tots aquells que prenen decisions en l'empresa.

El mètode que hem dissenyat com a resultat d'esta investigació ha de ser capaç de resoldre estos problemes. ¿Com fer possible la correspondència entre la teoria de l'especialista i la pràctica de qui pren les decisions en l'empresa? ¿I com fer que eixe mètode pugui ser utilitzat per qualsevol

que haja de prendre decisions en l'empresa? La solució que hem triat consta de dos parts -el mètode i l'expert- i el que importa, no és ni una ni l'altra part, sinó la relació entre les dos. Una de les parts, el mètode, consta d'un sistema amb diferents components -model estructural i funcional, diagnòstic i Pla d'Acció- que mostra com dirigir el pensament i les actuacions conforme al propòsit, principis i normes de l'empresa i al món d'empresa ideal i, per l'altra part, un responsable del mètode expert en aplicar els coneixements dels especialistes a l'empresa (Ethics Officer)

El mètode, per tant, constarà d'un sistema i un expert i es construirà dins un marc conceptual determinat. Un marc conceptual que permeta entendre la pràctica empresarial a través del llenguatge de l'ètica empresarial i fer-se entendre a partir del llenguatge de l'empresa.

L'expert en aplicar els coneixements sobre ètica empresarial dels especialistes ha de tindre unes competències determinades: un saber, un saber fer i un saber estar determinats. I ha de complir amb uns requisits: no substituïx a qui ha de prendre les decisions ni al especialista, és capaç d'entendre la teoria per a poder inspirar-se i té l'experiència en l'empresa suficient per a poder ordenar la pràctica en correspondència amb eixa teoria. L'experiència de l'expert a l'incloure la teoria en la pràctica, fa que pugua incrementar l'*enteniment* i, per tant, la seua capacitat d'entendre els problemes pràctics i entendre's amb aquells als quals els afecta. D'eixa manera el mètode va creixent en la mesura que va aplicant-se i donant resultats.

Tot i que la nostra investigació s'ha fet en una empresa determinada, Baleària, i amb unes persones concretes, el marc teòric que hem elaborat és aplicable a l'*enteniment* de qualsevol empresa i el mètode també. Hem diferenciat per a la construcció del marc teòric entre noció i concepte. La noció és comú, ens ve donada pel món en el qual ens movem; el concepte el produïm. El concepte és fruit d'un determinat treball i només adquirix sentit en un marc teòric o sistema conceptual determinat. Una noció és un concepte vague, que permet que ens entenguem però que no sempre permet entendre sobre el que ens entenem. Una noció ve a ser com un fet, però un concepte és una construcció. Una noció és general, un concepte, particular. Per això, hem començat per fer una cartografia conceptual que permeta pensar l'empresa dins l'actual racionalitat empresarial. L'actual racionalitat empresarial es construeix sobre dos criteris: l'ètica i la sostenibilitat.

Hem partit, per a fer la cartografia conceptual, que cap empresa pot existir sola, que totes les empreses formen part d'un sistema dinàmic format per l'empresa i el seu *cercle d'influència* interaccionant en un camp de negoci. A este sistema -empresa, camp de negocis i *cercle d'influència*- l'hem anomenat *context d'empresa*. Amb el concepte de *context d'empresa* hem

tornat a dibuixar els límits de l'empresa i a redefinir les relacions entre ella i els seus grups d'interès.

En el *context d'empresa* l'empresa és una, però, en el mateix camp que s'escau, poden fer negocis més d'una empresa i, alhora, el *cercle d'influència* d'eixe context formar part d'altres context. Si foren la mateixa empresa no competirien, per tant, allò que les fa competitives és allò que les diferencia. ¿Què és, doncs, allò que fa diferent una empresa d'una altra? Una empresa és un organisme viu i allò que li dona la vida és l'ànima; l'ànima és allò que fa diferent l'empresa. L'ànima anima el negoci. L'ànima és la dimensió personal de l'empresa i l'àmbit dels deures i les obligacions; el negoci, l'àmbit dels resultats i de l'eficiència. Identificarem l'ànima amb l'empresa i la diferenciarem del negoci, afirmarem que 'l'empresa no és el seu negoci' i farem d'esta afirmació el principi del neoexistencialisme empresarial que subjau al marc conceptual del *context d'empresa*.

Amb el concepte de *context d'empresa* dotem d'un ordre intel·ligible i, per tant, analitzable i controlable mitjançant la raó i el pensament el món de l'experiència empresarial. Només podem entendre el *context d'empresa* a partir del conjunt de components i de les relacions que existeixen entre ells. El *context d'empresa* és una manera d'acotar conceptualment una part de la realitat; és la imatge filosòfica de la realitat empresarial.

Esta investigació es centrarà en els components personals del context i les seues interrelacions, en la seua ànima. L'ànima de l'empresa tampoc és l'ànima de la seua gent, és resultat de la tensió entre l'ànima de l'empresa i l'ànima de cada una de les persones que formen l'empresa; de l'esforç simbòlic col·lectiu per imaginar-se com és i com vol ser eixa ànima. Eixa imatge és el seu autoretrat, al que recorrerà la gent de l'empresa en el seu quefer.

Ens hem adonat al llarg de la investigació, que en la mesura que anàvem fent la cartografia conceptual i pensant sobre les pràctiques realitzades i, alhora, dissenyant el mètode que permetera la professionalització de la gestió ètica en l'empresa s'esdevenien una sèrie de preguntes: ¿Quina relació hi ha entre la cultura de l'empresa i el mètode? ¿Podria implementar-se el mètode en qualsevol cultura? ¿És indiferent el mètode al lideratge de l'empresa? ¿O depèn d'ell? ¿De quines capacitats depèn la possibilitat d'encaix entre les diferents ànimes individuals que componen l'empresa? ¿Quins són els factors de producció que es deurien activar per a desenvolupar els comportaments que es desitgen?

Fer-nos les preguntes ens ha fet entropessar amb algunes nocions: cultura, lideratge, relacions de poder, interaccions i reconeixement, coneixement, confiança. Ens hem trobat, i ens hem entès, a partir d'estes nocions. I ens hem adonat, que com a tal nocions i per separat no ens permetien explicar què és el *context d'empresa* ni definir què deuria ser i com, o siga, no ens permetia entendre l'empresa. Com hem dit més amunt, en l'origen de tot està l'*enteniment*. Això va fer que mampenguérem la tasca de conceptualitzar-les, definir-les i construir-les amb més precisió, i convertir-les en elements constitutius d'un marc teòric.

En l'empresa, hem vist també, que els conceptes són intangible i els intangibles uns recursos que hi ha que gestionar per a generar més recursos, o siga, capitalitzar-los. Hi ha que gestionar el lideratge, la cultura o les relacions de poder i convertir-ho en capital. Tots ells components de l'estratègia de l'empresa. Els hem agrupat en forma de capital Estratègic: cultura, relacions de poder, lideratge. I com que l'èxit de l'estratègia està en funció del coneixement, hem reunit i establert les regles per a relacionar-se aquells conceptes que tenen que veure amb el coneixement en forma de capital Intel·lectual: capital humà, estructural i d'intercanvi. Si el capital Estratègic i el capital Intel·lectual són necessaris, no son suficient.

Tota empresa és una aventura metafísica, existix per aconseguir allò per la qual cosa va ser creada. I evidentment, si això és com pensem, eixa cosa està més enllà de l'empresa; més enllà del que ara és l'empresa. A això, al perquè de l'empresa, a ser com voldria parèixer, s'ha d'arribar: és el propòsit. Ser una bona empresa és estar a l'alçada del seu propòsit, i el seu propòsit la raó de la seua existència. Ser una bona empresa, per tant, és una condició per a tindre èxit en l'aventura i poder seguir existint. I a que siga una bona empresa es dedica l'ètica empresarial. Si traslladem el llenguatge de l'ètica a l'empresa: la gestió de l'ètica empresarial serà la gestió del capital Moral. I la gestió del capital Moral, la gestió de les bases ètiques de la confiança. Amb la gestió del capital Moral, l'empresa dirigirà la seua estratègia i el seu coneixement a ser una bona empresa. Sent una bona empresa, l'empresa contribuïx no només al progrés tecnològic i científic, sinó també al moral. I contribuint al moral, ho fa al progrés humà.

Metodologia i recursos

L'objectiu final de la investigació, com hem dit en el punt anterior, és professionalitzar la gestió de l'ètica en l'empresa. Hem partit de la praxi d'una empresa concreta en la gestió de l'ètica. Baleària, en la qual s'ha realitzat la investigació disposa d'un llarga experiència en l'aplicació de

l'ètica a l'empresa i una intensa biografia. Ha desenvolupat nombrosos procediments i experimentat amb distints mètodes de gestió tant de la infraestructura ètica com de la Responsabilitat Social Corporativa o la Reputació i ha reflexionat molt i posat per escrit estes reflexions en forma de biografia.

En estes circumstàncies hem definit la nostra metodologia a partir de cinc línies de treball:

- a) Filosofia de l'empresa: hem reflexionat, amb l'ajuda de certs autors, sobre l'empresa com un tot amb la intenció d'entendre-la millor, i a partir del principi de què 'l'empresa no és el seu negoci'. Hem fet un exercici, doncs, de pensar l'empresa i el pensament sobre l'empresa. Hem anat navegant entre nocions que hem anat descobrint a partir de les preguntes que ens despertaven una vegada entropessàvem amb elles i les hem anat conceptualitzant. Com a resultat hem construït un marc teòric que ens ha ajudat a aconseguir l'*enteniment* de l'empresa. A partir d'esta filosofia de l'empresa hem desenvolupat la resta de línies de treball.
- b) Com que l'empresa en la què hem fet la investigació -Baleària- té una densa biografia i molta experiència en la gestió de l'ètica en l'empresa, hem fet un treball metòdic de compilar en un sol arxiu tots els documents elaborats al llarg del temps que tinguen que vore amb l'ètica empresarial, la responsabilitat social corporativa, la reputació o la construcció de la cultura corporativa. I hem construït el seu *col·lectari* conceptual.
- c) Una altra línia de treball ha sigut revisar la bibliografia sobre ètica de l'empresa i harmonitzar-la amb la literatura empresarial que s'ocupa de l'àmbit de les persones en l'empresa. L'objectiu d'esta línia de treball ha sigut encaixar el llenguatge de l'ètica empresarial en la praxis empresarial: convertir la gestió de l'ètica empresarial en gestió del capital Moral.
- d) Paral·lelament hem reflexionat sobre el treball realitzat durant els últims anys per part del responsable d'ètica de l'empresa i l'evolució organitzativament de la seua figura. El fet d'haver estat el responsable d'ètica, RSC i reputació durant els últims setze anys en Baleària i d'haver registrat el procés en nombrosos diaris i documents ho ha facilitat. Açò ens ha facilitat reflexionar sobre el que s'ha fet i sobre el que deuria haver-se fet i com.
- e) Una altra línia de treball que hem mantés al llarg de tota la investigació ha estat associada al desenvolupament del Comitè d'Ètica i Compliment de l'empresa. Este comitè és resultat de l'evolució organitzativa de l'empresa: de Relacions Institucionals i Innovació, a l'Àrea

de RSC i Innovació i, posteriorment, l'Àrea de RSC i Reputació per acabar actualment en el Comitè d'Ètica i Compliment. Esta evolució en l'organigrama de l'empresa ha suposat canvis en funcions, responsabilitats i continguts. D'acord amb el desenvolupament de les línies de treball anterior, hem viscut i reflexionat sobre le processos d'estructuració del Comitè d'Ètica i Compliment (CEC) i experimentat els procediments o desenvolupant ferramentes de gestió: formació, polítiques, plans d'expansió. En esta línia de treball hem desenvolupat un model propi de gestió de les bases ètiques de la confiança basat en el mètode de gestió del capital Moral i l'hem aplicat a l'empresa donant com a resultat un model integral de gestió ètica i compliment (MIGEC) propi de l'empresa.

La professionalització de la gestió de l'ètica en l'empresa requereix d'una filosofia de l'empresa. Esta ha sigut la primera línia de treball. Hem anat pensant l'empresa ajudant-nos d'aquells autors que millor encaixaven en la nostra idea d'empresa. Convertint nocions i idees en conceptes i dotant-los de continguts i extensió i incorporant-los a l'univers empresarial. I els hem fet servir per a reflexionar sobre el procés de desenvolupament de l'empresa al llarg del temps: com l'empresa ha anat guanyant en complexitat i com ha anat millorant la funció no personal alhora que creixia la dimensió personal de l'empresa. Com ha anat creixent l'ànima de l'empresa alhora que ho feia el negoci. Com anava canviant els seus límits, la seua extensió i canviant les formes de relacionar-se els que la formen. Hem estudiat el paper de les persones en les múltiples relacions que han anat teixint-se entre tots aquells que es trobaven afectat per l'activitat de l'empresa. Tota la nostra investigació ha estat centrada en la dimensió personal i posant en el centre a les persones. El concepte que ens ha permès pensar l'empresa i a partir del qual l'hem pensada, com hem dit més amunt, és el de *context d'empresa*.

Hem desenvolupat una cartografia conceptual i incorporat conceptes com: relacions de poder, lideratge i excel·lència, cultures de l'empresa (corporativa, organitzacional o empresarial), món d'empresa, reconeixement recíproc i cordial, confiança, *espai ètic* o moral, *enteniment*, responsivitat, tecnologies de competència, capital Estratègic o Moral, etc. Conceptes que hem adoptat d'aquells que els van crear i que els van treballar i que reconeixem durant tot el treball. I els hem fet servir per a reflexionar sobre l'empresa i arribar al seu *enteniment*. Esta reflexió sobre l'empresa l'hem feta des de la nostra llengua perquè és la millor manera d'aprofitar-se de la saviesa acumulada durant segles i la que més s'adiu amb la nostra manera de pensar. Per exemple, alguns conceptes claus per a la construcció d'esta filosofia i el marc conceptual corresponent els hem

construït a partir de nocions comuns en la llengua de l'autor de la tesi: l'*enteniment* com a conjunció d'entendre i entendre's, la *virtut* entesa com a força o el *barata res*, com a condició de possibilitat del saber i el valor moral o *enraonar* com l'acte de conversar compartint raons.

Com hem vist més amunt, la segona línia de treball de la nostra investigació ha consistit en ordenar tot el material documental existent i que ha anat desenvolupant-se al llarg del temps en l'empresa. Un material que ens ha permès analitzar, d'acord i en correspondència amb el marc teòric que anàvem construint, l'evolució de la gestió de l'ètica en l'empresa. Posició en l'organigrama, funcions, responsabilitats, ferramentes, programes, mètodes de treball. S'ha fet un *col·lectari* conceptual i s'han arreplegat tots els procediments, programes, campanyes i experiències fetes en els últims anys. Els hem estructurat per àmbits i temes. Alguns d'ells són:

1) Diàleg amb els grups d'interés:

- Objectius
- Àmbit d'aplicació
- Àrees i grups d'interés
- Ferramentes de relació per grups d'interés: Focus Group, Panels de Sensibilitat Interna, Qüestionaris de Cultura Organitzacional, Anàlisi de Materialitat.

2) Memòria de Sostenibilitat

- Objectius
- Àmbit d'Aplicació
- Responsables: Equip de Redacció
- Llistat d'Indicadors: Taula d'Anàlisi i Indicadors (GRI/ODS)
- Desenvolupament
- Difusió

3) Reglament del Comitè d'Ètica i Compliment.

- Objectius
- Naturalesa i àmbit d'aplicació
- Composició i característiques del Comitè d'Ètica i Compliment
- Nomenaments i Funcionament del Comitè.
- Funcions i Facultats
- Modificacions del Reglament

4) Canal Ètic i de Compliment

- Introducció
- Àmbit Subjectiu: Qui pot fer ús? Qui pot ser denunciad?
- Àmbit Objectiu
- Mesures de protecció del denunciad
- Confidencialitat
- Conflictes d'interés
- Procediments de tramitació, mitjans disponibles i terminis
- Registre, admissió i designació de l'encarregat intern.
- Informe i resolució de l'expedient
- Comunicació final al denunciad i al denunciad.

5) Infraestructura Ètica

- Propòsit, Missió, Visió
- Valors
- Normes i Conductes

6) Quadres de Comandament, i específicament del d'Ètica i Compliment

- Objectius
- Àmbit
- Riscos ètics, reputacionals i penals
- Controls
- Evidències
- Informes
- Indicadors de Seguiment i Avaluació

7) Pla d'Acció de la RSC i Reputació

A més d'haver creat el *col·lectari* conceptual s'ha fet una recopilació de la documentació interna generada al voltant de la cultura de l'empresa, i de la gestió de l'ètica, la responsabilitat i la reputació. I s'han investigat, contactant amb informadors claus dins i fora l'empresa, les relacions de poder, la cultura corporativa i organitzacional i el lideratge. Tot este material s'ha estructurat i fet servir per a dissenyar el Mètode per a la Gestió del Capital Moral i el Model Integral de Gestió Ètica i Compliment. Esta part del treball es correspon amb el Bloc III de la tesi.

La tercera línia de treball ha anat dirigida a harmonitzar la literatura d'ètica empresarial i la que té com objecte la dimensió personal de les empreses. De referència de l'ètica empresarial hem pres,

fonamentalment, les investigacions realitzades per l'Escola de València, i específicament les investigacions de García-Marzá sobre les bases ètiques de la confiança. S'ha treballat, també, la documentació i les investigacions realitzades sobre la gestió d'intangibles i desenvolupat una cartografia que ens permeta navegar entre els diferents intangibles que hem fet servir en la investigació: capital estratègic, intel·lectual i moral.

En el Quadre 1, es pot observar la cartografia. Es distribueixen els capitals pels àmbits i el mode d'incidència de l'empresa: social i competitivitat; intel·lectual i innovació; moral i cohesió. Pels factors de producció: del capital estratègic, el poder; del capital intel·lectual el coneixement i del capital moral, la confiança. Per les categories de cada capital: individual, estructural i relacional. Si la cartografia l'haguérem dibuixada en forma de mapa i no amb un quadre, es podria veure com tots els components dels capitals estan relacionats i es pot navegar d'un al l'altre, d'anada i tornada i d'una manera segura. Podem anar de la cultura a l'estructura moral o del lideratge al compromís i del compromís al valor moral i del valor moral a la cultura. Cap capital pot entendre's ni funcionar per separat. Si els hem separat és per destacar aquelles categories que el singularitzen i per poder facilitar la seua gestió.

En el Bloc I, amb el recorregut conceptual que hem fet, tot i separar-los per capítols, es pot comprovar les moltes rutes que hi ha entre uns i altres. Cada capítol pot començar per qualsevol dels elements de la cartografia i connectar amb qualsevol altre. La redacció segueix el raonament d'un concepte a un altre sense haver previst res. Es per això que l'orde dels capítols no obeeix al dibuix de la cartografia. La lectura dels capítols hi ha que fer-la des d'esta perspectiva: deixant-se dur pels raonaments i entenent-ho com un sol apartat.

QUADRE 1

CARTOGRAFIA CONCEPTUAL DELS CAPITALS INTANGIBLES

Dimensions	Capitals	Categories			Factors de producció
		Individual	Corporativa	Relacional	
Social: Competitivitat	Estratègic	Lideratge	Cultura	Relacions de poder	Poder
Intel·lectual: Innovació	Intel·lectual	Capital humà	Capital estructural	Capital relacional	Coneixement
Moral: Cohesió	Moral	Valor moral	Potències de la voluntat	Compromisos i pràctiques de sí	Confiança

La gestió de l'ètica empresarial es convertix, en la pràctica, en la gestió del capital Moral i la gestió del capital Moral, com vorem en el capítol 4 del Bloc I i en el primer del Bloc III, en la gestió de les bases ètiques de la confiança.

Com hem vist en la presentació de la investigació i els seus objectius el Mètode de Gestió del capital Moral en l'empresa consta de dos elements: el responsable de la gestió i expert en l'aplicació de l'ètica a l'empresa i el sistema de gestió. Per això, a més dels diferents components del sistema, hem desenvolupat una línia d'investigació específica dedicada a analitzar la figura del responsable de gestió de l'ètica en l'empresa en els últims anys: quina ha sigut la seua evolució professional, les posicions que ha ocupat en l'organigrama de l'empresa, les seues responsabilitat i les seues competències. També hem fet un treball de reflexió al voltant del concepte d'expert en ètica aplicada a l'empresa al que hem anomenat Ethics Officer. Hem diferenciat entre ètica com a filosofia aplicada i moral, com filosofia pràctica. L'Ethics Officer ho ha de ser en filosofia pràctica. Com en l'evolució de tot concepte, també hem vist l'evolució que ha tingut el del responsable d'ètica en l'empresa, hem vist els canvis que s'han produït tant en relació al contingut del concepte com a la seua extensió i a la seua pràctica. D'acord amb la vigència conceptual de l'expert actualment, hem definit el seu lloc de treball amb el marc teòric de les competències i funcions corresponents i descrit el procediment d'anàlisi del lloc de treball en l'empresa (ADL). Hem dedicat el Bloc II a l'Ethics Officer.

Alhora que hem anat desenvolupant la filosofia de l'empresa, elaborant el seu *col·lectari* conceptual i els diferents manuals i ferramentes, construint el marc conceptual que ens permetera l'encaix de l'ètica empresarial i la pràctica de l'empresa i analitzant i definint el perfil i les competències del responsable expert en aplicació de l'ètica a l'empresa, hem anat desenvolupant ferramentes i actuacions en l'àrea d'Ètica i Compliment de l'empresa -que és des d'on hem fet les investigacions d'esta tesi- corregint mecanismes o estructurant la gestió. Esta ha sigut la cinquena, i última línia de treball, i que ha donat lloc a la creació del Model Integral de Gestió Ètica i Compliment de l'empresa (MIGEC).

Estructura de la tesi

Les principals preguntes a les quals respon esta investigació guien les diferents part i capítols en que hem articulat esta tesi. Hem dividit la tesi en tres grans Blocs. El primer Bloc responen a dos de les preguntes que orienten la investigació: ¿És possible harmonitzar el llenguatge i el coneixement dels especialistes en ètica amb el llenguatge de la praxis empresarial? ¿Es pot pensar l'empresa com un tot de manera que es puga explicar i donar raons del seu comportament i les seues responsabilitats en circumstàncies específiques?

El capítol 1 del Bloc I el dediquem a la filosofia de l'empresa i el marc conceptual: el *context d'empresa*. La gestió del capital Moral o de les bases ètiques de la confiança requerixen de tres condicions. Primera, una filosofia de l'empresa que responga a l'actual racionalitat empresarial basada en l'ètica i la sostenibilitat; dos, un mètode d'aplicació de l'ètica en les empreses basat en eixa filosofia d'empresa i el marc conceptual. I tres, un expert competent en ètica empresarial capaç d'aplicar el mètode. En este capítol sobre la filosofia de l'empresa, pensem l'empresa com un tot afegint-li el context que la fa possible i reconeguen-la com el paradigma de la societat de les organitzacions. La filosofia de l'empresa naix del desig de transcendir el món del pensament i l'experiència de l'empresa per a trobar un punt superior i fora del món empresarial, d'on poder contemplar-la com un tot, a ella i el seu context. Requerix d'un nou aparell conceptual; no és tracta només de poder contemplar el món empresarial del pensament i l'experiència de l'empresa, sinó, també, de comprendre'l i descriure'l. Això inclou dos objectius. Per una part, desenvolupar un conjunt de idees universalment aplicables i un llenguatge apte per expressar eixes idees i, per l'altra, descriure i, ahora, comprendre i explicar el món empresarial.

L'altre objectiu és dur esta filosofia a l'empresa, aplicar-la, i això implica unes competències determinades, algú que les posseïska i un model basat en eixa filosofia i en el mètode que és puga aplicar. Eixes competències són les que haurà de posseir l'expert en aplicar l'ètica a l'empresa (Ethics Officer). Dedicarem el segon Bloc a respondre la pregunta: ¿Quin és el paper, les condicions de possibilitat, la territorialitat i l'art de l'Ethics Officer?

La definició d'empresa en la nostra filosofia de l'empresa és: Una empresa és un conjunt de relacions de poder de gent normal i corrent per a fer negocis i obtindre beneficis. Els negocis es fan en un camp de negocis i son negocis perquè produïxen beneficis per a tots aquells que hi

participen del negoci. Tota empresa necessita per a fer negocis, un camp i un grup d'interessats en els negocis que també obtenen beneficis. En el nostre marc, l'empresa és ella i el context. L'empresa és ella, el camp de negocis i els grups d'interés. El grups d'interés quan en són conscients de la seua influència es convertixen en *cercles d'influència*. En la terminologia que hem utilitzat en este treball: L'empresa és el *context d'empresa*.

El *context d'empresa* forma part d'un univers de contexts que en interrelació entre ells, contribuïxen a definir el món en un entorn determinat. Un entorn social, cultural i institucional que tendix al desordre. Per a mantindre l'ordre o tornar a l'ordre cal "crear innovació" capaç de modificar el *context* dins els rangs que marca la racionalitat empresarial. El subjecte de la creació de la innovació és l'empresa, l'objecte sobre la que es crea, el camp dels negocis, i qui reconeix la innovació el seus *cercles d'influència*. Per a poder innovar es necessita la informació produïda en la interacció entre empresa i cercle en el camp dels negocis i convertir-la en coneixement. La informació es converteix en coneixement gràcies al capital Intel·lectual de cada empresa. I és el capital Intel·lectual el que fa les propostes per a que siguen validades com a innovació i el context pugua mantindre's o tornar als rangs d'equilibri.

El coneixement s'orientarà a la innovació si esta forma part del capital Estratègic de l'empresa i posa el poder a favor del coneixement per a convertir-la en innovació, i s'orientarà a la cohesió del context si s'acompanya de la gestió del capital Moral. Tota empresa té el seu context i cada context d'empresa és diferent de l'altre. No pot existir empresa sense context. L'empresa s'inspira en el món d'empresa per a ordenar el seu context. Cada empresa és una ordenació específica i diferent del món d'empresa. El món d'empresa és l'ideal dels contexts en l'actual racionalitat empresarial.

En el Bloc I navegarem conceptualment des de l'home i dona de carn i ossos fins al capital Moral, passant pels capitals Estratègic i Intel·lectual; des del nou mode d'existència de l'empresa al plànol del capital Moral i els conceptes que el conformen.

El capitalisme actual és intensiu en capital intangible, un capital pràcticament invisible perquè no es reflexa en estats comptables i no els podem vore. El capital intangible és el principal motor de cohesió, d'innovació, desenvolupament econòmic i competitivitat en el món empresarial, i el principal responsable de la creació de valor i dels beneficis. Els beneficis en el nostre model d'empresa no són exclusivament financers, com hem dit.

Això fa que en el món empresarial, a més del capital financer -actius tangibles i recursos financer- siguen molts més els capitals que hi ha que gestionar: capital Estratègic –relacions de poder, lideratge, i cultura empresarial-, capital Intel·lectual –capital humà, estructural i d’intercanvi- i capital Moral - valor moral, potències de la voluntat i compromisos fefaents i pràctiques de sí-. Tots els capitals estan relacionats, tots són necessaris. La gestió de l’empresa s’ha d’ocupar de tots estos capitals; cada capital té el seu mode de gestió. Cada mode de gestió fa servir als altres capitals i les categories d’un capital són components d’un altre i a l’inrevés. Així, per exemple i com es pot vore en el primer capítol del segon Bloc, el capital Moral té entre els seus components, el lideratge i la cultura -categories del capital Estratègic-, o el capital social o relacional -categoria del capital Intel·lectual-.

Com hem dit, en el *context d’empresa*, els tres capitals intangibles més interrelacionats són: estratègic, intel·lectual i moral. En l’origen del capital Intel·lectual està el capital Estratègic, en el seu final, el capital Moral. En este apartat del Bloc I cada capital es correspon amb un capítol. El capítol 2 el dedicarem a l’estudi del capital Estratègic i el capítol 3 al capital Intel·lectual. Al capital Moral dedicarem el capítol 4: valors, capacitats estructurals i compromisos fefaents i pràctiques de sí . Amb una atenció específica a la confiança com a factor de producció del capital Moral.

El Bloc II i el capítol cinquè el dedicarem a l’expert en ètica aplicada i responsable d’ètica en l’empresa (Ethics Officer). El grau d’especialització del moment actual tendix a separar el coneixement generat per l’especialista i aquell que n’ha de fer ús. El desenvolupament científic i tecnològic, la globalització i la pressió sobre el planeta produïxen nombrosos fets no morals. Dels fets no morals no es deduïxen, però, es generen nombrosos fets morals. Els fets morals ens diuen què hem de fer o deixar de fer. Si no es descobrixen i es gestionen provoquen conflictes. Descobrir-los i gestionar-los implica estar, al mateix temps, ben a prop de l’especialista i ben a prop de qui pren les decisions. És la necessitat de fer front a estos conflictes que fa que aparega la figura de l’expert. En tots els tres casos -especialista, expert i qui pren les decisions- estem parlant de persones de carn i ossos. L’expert té unes capacitats pels coneixements que compartix amb l’especialista i per l’experiència que compartix amb l’executiu i la resta de gent de l’empresa que ha de prendre les decisions.

El coneixements d’ètica empresarial per part dels especialistes cada vegada són més grans, i més gran la ignorància per part dels executius i gent de l’empresa que han de prendre les decisions per

aconseguir l'ajustament. Si en tots els àmbits del coneixement ha sorgit qui faça de baula entre un i altre, també ha ocorregut en el món empresarial. Eixa baula és l'expert. L'expert en aplicar l'ètica a l'empresa i que ocupa una posició a l'empresa com a responsable d'ètica (Ethics Officer) és qui manté la relació entre l'especialista i l'executiu o la gent de l'empresa que ha de prendre les decisions. L'expert és algú a qui se li consulta, però no substituïx ni a l'especialista ni a qui ha de prendre les decisions i aplicar-les.

En este capítol del Bloc II farem un aclariment conceptual del seu món. Vorem quin paper juga el filòsof pràctic i l'ubicarem entre el saber ideal i el real, entre el món d'empresa ideal i el *context d'empresa* real. El filòsof pràctic expert en l'aplicació de l'ètica a l'empresa té com a quefer més important l'*enteniment*, és el *theoros* que s'inspira en l'*espai ètic* per aconsellar què fer en l'*espai moral*. És un parresiaca que ha de construir-se la seua pròpia *eticitat* i el seu mètode de gestió per a fer ús de la raó pràctica. *Eticitat* que farà servir a l'hora de gestionar el model propi de gestió de la seua empresa. La filosofia pràctica de l'empresa no és més que la manera de resoldre els problemes pràctics de l'empresa amb filosofia. Estudiarem, també en este capítol, algunes de les competències claus de l'expert extretes de l'anàlisi del quefer del responsable d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) a partir de la filosofia i el marc conceptual elaborat en els punts anteriors. Inclourem la Definició de Lloc de Treball (DLT) de l'expert – Ethics Officer- en el Bloc III.

El Bloc III el dedicarem a la Gestió del Capital Mora. L'objectiu del quefer de l'expert en ètica en l'empresa (Ethics Officer) es contribuir a que la gent del *context d'empresa* siga bona i complidora de la llei. Presentarem el model de gestió que hem aplicat i que obeïx al marc conceptual que hem presentat en el primer i segon apartat del primer bloc. L'hem denominat Model Integral de Gestió Ètica i Confiança. Compren de manera indissoluble els conceptes i l'acció: el pensament i l'acció. Endemés, mostrarem les reflexions i com hem aplicat el nostre marc conceptual a certs problemes pràctics: quines són les ferramentes que s'han fet servir o s'han desenvolupat i on s'han aplicat. És, doncs, un apartat, com per altra banda tota la investigació, pensat per a l'acció. Una investigació que ens permet haver pensat i aplicat -així com haver contribuït en el desenvolupament- els conceptes que més ens importaven de la filosofia en general i de l'ètica en particular. Així com d'altres disciplines. Les reflexions s'han fet sobre problemes reals i obeint a problemes pràctics que es donen en la vida quotidiana de l'empresa i s'han pensat les solucions a partir d'estos problemes pràctics. El que hem buscat en la investigació és poder respondre a *què*

deguem fer davant els problemes i els conflictes que es presenten quotidianament en l'empresa o als derivats de l'aparició de nous fet no morals.

Descriurem, en este bloc, els mecanismes per aprofitar les capacitats i els *recursos* morals i convertir-los en *béns relacionals* aprofitant el fons de confiança existent en l'empresa i registrar-los per incrementar la solvència moral i, per tant, el capital Moral de l'empresa. El primer apartat del capítol 6 del Bloc II es pot vore la diferència entre imatge, reputació i solvència moral i com s'omplin de contingut cada un d'eixos conceptes i s'incorporen al *col·lectari* conceptual de l'empresa.

Abordarem, també, el disseny i explicació del sistema, dels seus components i dels dispositius, tant estructurals com de gestió: objectius i principis bàsics, àrees de compromís, estratègies de govern, avaluació d'impactes i processos d'anàlisi de materialitat, sistema ètic i codi de conducta, RSC, Reputació, sistema de gestió de riscos ètics i penals, estructura de gestió i reglaments, instruments de comunicació, Agenda 2030 i ODS. Tot aquells elements que formen part dels distints components del capital Moral i ens permeten gestionar i assegurar de forma coherent i eficaç el fons de confiança. La present tesi pretén professionalitzar una tasca que ja es fa a les empreses i que, al nostre parer, és més necessària que mai.

És molt important aconseguir que l'estructura conceptual i el sistema siguen entesos i dominats per a poder passar després a la utilització dels plans d'acció corresponents. Només després d'una comprensió global es podrà seleccionar i adequar el model en funció de la diversitat de projectes, els problemes, situacions, cultura i valors de l'organització o l'empresa. Es tracta, en definitiva, de una proposta per a explicitar i gestionar el capital Moral en la empresa Baleària que podria, i deuria servir, per a ser extrapolat a qualsevol empresa.

BLOC I EL CAPITAL MORAL

ESTE BLOC ES DEDICA A CONSTRUIR EL MARC CONCEPTUAL que permeta pensar el mode d'existència de l'empresa com un organisme viu i a definir i estructurar els intangibles que permeten mantindre-la viva: estratègia, coneixement i confiança.

1) EL CONTEXT D'EMPRESA

Introducció

LA IDEA DE PROGRÉS DIRIGEIX I IMPULSA ELS TEMPS ACTUALS EN ELS QUE L'EMPRESA ÉS UN ACTOR FONAMENTAL¹. L'experiència de la gent al sí de les empreses, les exigències del camp dels negocis en el qual actuen les empreses i la pressió social estan a l'origen d'una de les preguntes que ha donat lloc a esta investigació: ¿Què ha de fer l'empresa i com per a contribuir al progrés humà? La solució que proposem és incorporar l'ètica empresarial a l'empresa i gestionar-la, o siga, gestionar el capital Moral.

Com vorem, només gestionant el capital Moral és pot posar fre a la pendent lliscadissa dirigida a la maximització d'utilitats a curt termini i orientar el sentit de l'empresa cap a la creació de *contexts raonables i sostenibles* que propicien un progrés humà; este és el nostre horitzó de sentit: dissenyar un mètode de gestió del capital Moral i un perfil de responsable de la gestió (Ethics Officer) que done resposta al problema de com incrementar el capital Moral de les organitzacions i, especialment, de les empreses i d'eixa manera contribuir al progrés moral i, per tant, al progrés humà.

Tres són les condicions de possibilitats de la gestió del capital Moral al nostre entendre: una filosofia que ens ajude a pensar el mode d'existència de l'empresa en l'actual racionalitat empresarial²; una metodologia de gestió del capital Moral i una persona o un grup de persones (Ethics Officer) amb unes competències determinades que puguen pensar i actuar sobre l'empresa per a acarrerar-la cap al progrés humà.

¹ Bury, J., *La idea del progreso*, Madrid, Alianza Editorial, 2009

² Heidegger, M., "¿Qué quiere decir pensar?", Barcelona, Ediciones La Serbal, 2001, pp.95-105

A la primera d'estes condicions dedicarem este capítol. Farem una introducció a l'estudi de la naturalesa i el mode d'existència de la realitat institucional i social de les empreses, del propòsit i del comportament corporatiu, en el marc de l'actual racionalitat empresarial. Racionalitat basada en dos premisses: l'ètica i la sostenibilitat³. Pot ser, este capítol, una filosofia de l'empresa de principis del segle XXI.

Esta filosofia obeeix al següent programa⁴:

1. No oposar el concepte a l'existència. Els conceptes tenen vida, són una creació, un procés i un esdeveniment que no estan separats de l'existència, venen després
2. Mesclar la filosofia amb la vida i, concretament, en la vida de les empreses
3. Abandonar l'oposició entre pensament i acció.
4. La pràctica sempre té un subjecte. Reprendre la figura del subjecte filosòfic com expert, com 'aventurer del concepte'⁵
5. Crear un estil filosòfic basat en el relat.

En la investigació hem intentat aplicar el programa contrastant-lo amb la nostra experiència de dènou anys en l'empresa en l'àmbit de l'ètica i la responsabilitat social. D'eixa manera hem pogut constatar:

1.- Que els conceptes tenen vida i força. Hem seguit l'evolució d'alguns d'ells i vist com es van incorporar a l'empresa, prenien força i orientaven decisions i accions.

2.- La necessitat de mesclar la filosofia amb la vida de l'empresa per a poder pensar-la a partir dels conceptes que fa servir.

3.- Que si els conceptes són important en la vida de l'empresa i gestionar-los implica pensar-los, a pensar els conceptes es dedica la filosofia⁶. Hem descobert la importància de disposar d'un filòsof pràctic expert en ètica empresarial en posicions d'influència en l'empresa amb

³ Villafaña, J., *La buena empresa: Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*, Madrid, Pearson Educación, 2013.

⁴ Badiou, A., *La filosofía, otra vez*, Madrid, Errata naturae, 2010, pp. 89-90

⁵ *Ibidem*, p. 91

⁶ Deleuze, G., Guattari, F., *¿Qué es la filosofía?*, Barcelona, Anagrama, 2005.p. 9

vocació d'aventurer de conceptes; un escriptor filòsof que pensa l'empresa i gestiona els pensaments.

4.- Que la gestió no és només sistema ni metodologia, però que sense estos no és possible.

5.- Que l'empresa és ontològicament subjectiva i epistemològicament objectiva: és el resultat d'un esforç conceptual col·lectiu i és cognoscible, resultat d'imaginar com volen que siga i de fer-la els que se la imaginem⁷. L'empresa és el que es fa amb el que s'imaginem que deu ser, per això un negoci arriba a ser empresa quan té contes que contar i algú que els conte.

Dedicarem tot este capítol a cartografiar conceptualment l'empresa. El primer apartat del capítol explorarem l'empresa com un espai de sentit i convivència reflexionant sobre/i a partir dels conceptes que l'expliquen i la fan possible: el reconeixement mutu, la confiança, les institucions i la seua intel·ligència o les relacions de poder entre l'Estat, la societat civil i l'empresa⁸.

En un segon apartat ens ocuparem d'un concepte bàsic del nostre marc teòric: el *context d'empresa*. El *context d'empresa* com el nou mode d'existència empresarial en l'actual racionalitat empresarial. Un nou paradigma basat en la teoria dels grups d'interès i amb tres components: l'empresa, el camp de negocis i el *cercle d'influència*⁹. Vorem la importància de la connectivitat entre els diferents objectes que el componen i com s'escau l'empresa com a resultat d'eixa connectivitat.

El tercer apartat el dedicarem als mitjans reguladors del *context d'empresa*: el poder, la sostenibilitat i la influència. I ens detindrem en cada un d'ells. En un quart apartat ens detindrem en el 'món d'empresa'. El 'món d'empresa' proporciona sentit i finalitat, d'acord amb la

⁷ Gabriel, M., "Neoexistencialismo", en Gabriel, M., *Neoexistencialismo*, Pasado&Presente, Barcelona, 2019.

⁸ Cortina, A., "La empresa: el tema de nuestro tiempo", en Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., García-Marzá, D., *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 2008

⁹ González, E., *La responsabilidad moral de las empresas: Una revisión de la teoría de los stakeholders desde la ética discursiva*, Tesis Doctoral, Castelló, Facultat de Ciències Humanes i Filosofia, Departament de Filosofia i Ciències Socials, 2001.

racionalitat empresarial dominant en eixe moment, a l'empresa real. Des del nostre marc teòric, un *context d'empresa* no és més que l'encarnació singular del 'món d'empresa'.

A partir del marc teòric i conceptual definits en este capítol construirem el concepte de capital Moral, el mètode de gestió i les competències i la posició del responsable d'ètica en l'empresa.

L'empresa com espai de sentit i convivència

En l'origen de tot sistema social, cultural o institucional estem les persones. Les persones estan arrelades a un ser humà, i un ser humà és un animal sotmès a lleis biològiques però pertanyen a un orde distint del biològic¹⁰. Tot comença, per tant, per l'home concret, un home de carn i ossos, com diu Unamuno¹¹.

Farem, en este primer apartat, el recorregut conceptual per l'empresa com un espai de sentit i convivència a partir de l'home de carn i ossos. Amb este recorregut construirem l'utilatge conceptual que ens caldrà per a entendre el nou mode d'existència de les empreses com a espais de convivència i acció.

Comencem per l'existència: som persones de carn i ossos que existim i que ens preguntem pel fet d'existir. Desitgem saber per a poder arribar a ser: fer alguna cosa per existir i assolir alguna cosa més enllà d'existir, el ser, eixa és la nostra intencionalitat¹².

La nostra vertadera interioritat és estar fora per a poder ser: obrir la consciència cap a fora i en un enfora d'on també formem part nosaltres com un objecte més de la consciència¹³.

La consciència no és una substància o una cosa, és intenció, relació amb, *apertura cap*¹⁴.

¹⁰ Scruton, R., *Sobre la naturaleza humana*, Rialp, Madrid, 2018

¹¹ Unamuno, M., *Del sentimiento trágico de la vida y otros ensayos*, Barcelona, Penguin Random House, 2020, p. 345

¹² Searle, J., *Intencionalidad en la filosofía de la mente*, Barcelona, Ediciones Altaya, 1999.

¹³ Sartre, J.P., *El ser y la nada*, Barcelona, RBA Coleccionables, 2004

¹⁴ Husserl, E., *Meditaciones cartesianas*, Tecnos, Madrid, 2009

Cada ú té la seua consciència: jo la meua i tu la teua¹⁵. Existim perquè tenim consciència, i som conscients perquè tenim consciència d'alguna cosa, de nosaltres mateix i dels altres: la possibilitat d'identificar-me com a jo està relacionada amb la possibilitat de relacionar-me amb els altres¹⁶. Este raonament esdevé una veritat indubtable a partir de la qual poder entendre la realitat. Parafrasejant a Descartes, existim perquè som conscients que existim i som conscients que existim perquè existim, és veritat indubtable¹⁷. Tenim un consciència intencional i la consciència de què tenim consciència: una autoconsciència intencional seria una evidència vertadera¹⁸.

Sense intuïcions, no podríem raonar, però les intuïcions han de ser revisades per la raó¹⁹. També Sartre pensa que el pensament i la reflexió ha de partir d'una veritat indubtable –per exemple “jo pense, jo existisc”, (expressat de manera evident, com va fer Descartes, com una intuïció, i no en forma de sil·logisme: “jo pense, (per tant) jo existisc”, que seria una conclusió)²⁰. Siga una intuïció o una conclusió, darrere sempre hi ha un subjecte, una subjectivitat, que es concreta en un cos: la corporeïtat²¹ El nostre ser en el món és el nostre ser en el cos, i des del cos construïm les nostres relacions amb nosaltres mateix i amb el món; ens imaginem com som i com volem ser: l'home no és altra cosa que allò que ell es fa, va dir Sartre²². També, i perquè considerem que les empreses són subjectes morals com diu Cortina, l'empresa no és altra cosa que allò que ella es fa i com ella es vol a partir de la seua corporeïtat corporativa.²³.

L'existència és, doncs, una possibilitat que el subjecte -persona o empresa- deu realitzar i la subjectivitat la qualitat d'allò que es subjecte. El subjecte coneix i l'objecte és conegut; l'objecte està fet i el subjecte pensa i actua sent, alhora, el principi dels seus pensaments i els seus actes. El

¹⁵ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, Barcelona, Pasado&Presente, 2016, pp.68-69

¹⁶ Scruton, R., *Sobre la naturaleza humana*, op.cit., pp. 62-64

¹⁷ Descartes, R., *Discurso del Método, Meditaciones metafísicas, Reglas para la dirección del espíritu, Principios de la filosofía*, México, Ed. Porrúa, 1974, p. 96

¹⁸ Descartes, R., *El discurso del método*, Barcelona, Bruquera, 1974, p.89

¹⁹ Descartes, *Discurso del Método, Meditaciones metafísicas, Reglas para la dirección del espíritu, Principios de la filosofía*, op.cit, p. 22

²⁰ *Ibidem*, p. 120

²¹ Lladó, E., *El epicureísmo*, Madrid, Taurus, 2003, pp. 83-89.

²² Sartre, J.P., *El existencialismo es un humanismo*, Trad. De Victoria Praci de Fernández, Barcelona, Edhasa, 1999. Versión íntegra en C.Gómez, *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX*. Madrid, Alianza editorial, 2014, pp. 168-169.

²³ Cortina, A. (ed), “Las tres edades de la ética empresarial”, en *Construir confianza*, Madrid, Trotta, 2011, p. 18

subjecte és el 'Jo'; l'objecte, el 'No-jo'. L'empresa és el 'Jo' i el negoci el 'No-Jo'. Per tant, l'empresa no és el seu negoci, com el vaixell no és el seu motor²⁴. L'empresa i el negoci són la corporeïtat corporativa.

Som -com a persones o com empresa-, perquè hem decidit existir d'alguna manera; existim sent d'una manera i no d'altra. Som, per tant, el que fem de nosaltres, i només fem el que volem acabem sent sense saber mai què serem. Som acció, i la condició primera de l'acció és la llibertat²⁵. I la llibertat els fonaments de la responsabilitat.

Per la nostra acció en llibertat i encabits en l'existència, estem "llançats" cap el futur, amb la intenció de realitzar el que encara no som²⁶. L'home es lliure, parafrasejant a Gabriel, en la mesura en que s'ha de fer una imatge de sí mateix, un autoretrat, per a ser algú. No ens queda més remei que referir-nos a nosaltres mateix per a tindre una idea del que deguem fer. I d'eixa manera desenvolupem els valors com a punt de referència i orientació²⁷.

Com que som segons l'autoretrat i l'autoretrat depèn de la relació amb els altres, som el que fem en nom dels altres i el que els altres fan en nom nostre. Per això, no només som responsables de nosaltres mateix sinó de totes les persones: comportant-nos d'una manera estem dient com s'haurien de comportar els altres²⁸. Sartre ho raona d'esta manera: "Si, por otra parte, la existencia precede a la esencia y nosotros queremos existir al mismo tiempo que formamos nuestra imagen, esta imagen es valedera para todos"²⁹. Afegiria Pentland, "somos animales sociales, por lo que nuestra conducta nunca es tan singular como podría pensar-se"³⁰.

Per tant, no només elegim el que volem ser, sinó que legislem com s'ha de ser. Per això, tot home, ens diu Sartre, deuria preguntar-se: "¿soy yo quien tiene el derecho a obrar de tal manera que la

²⁴Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, Barcelona, Pasado&Presente, pp.202-210; Nagel, T., *Una visión de ningún lugar*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997; Searle, J., *El redescubrimiento de la mente*, Barcelona, Crítica, 1996

²⁵ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, Barcelona, Paidós, 2010, p. 94-96

²⁶ Heidegger, M., *¿Qué es la metafísica?* Madrid, Alizanza Editorial, 2014.

²⁷ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., p. 29

²⁸ Sartre, J.P., *El existencialismo és un humanismo*, Trad. De Victoria Praci de Fernández, Barcelona, Edhasa, 1999. Versión íntegra en C.Gómez, *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX*. Madrid, Alianza editorial, 2014, p. 170

²⁹ *Ibidem*. 170

³⁰ Pentland, A., "Una sociedad dirigida por datos", en "La sociedad interconectada", *Temas de Investigación y Ciencia*, Trimestre 2018, nº 91, p. 14

humanidad se rija según mis actos?”³¹. És d’esta manera com entendrem la responsabilitat en l’empresa³². Necessitem a l’altre per ser conscient del nosaltres i, per tant, per poder ser nosaltres³³. I és eixa consciència la que ens capacita per a poder actuar autònomament i responsablement.

Per altra banda, Sartre considera que la relació amb els altres sempre és conflictiva (investigacions amb ximpanzés semblen confirmar-ho)³⁴. La relació entre el dos serà, sempre, una lluita de llibertats. I així ho expressa al final de la seua obra *A puerta cerrada*: “L’infern són els altres”³⁵. I es pregunta: “¿què fer quan he de viure amb algú del qual no em fie res?”³⁶. Arribats a este punt no queda més que la reciprocitat: “si quieres mi confianza tienes que empezar por entregarme la tuya”³⁷. És una decisió conscient i de supervivència que obri el camí cap a la convivència. Perquè es pot coexistir amb una certa desconfiança, però no es pot convida sense confiança. Desconfiança no és poca confiança, és el contrari de la confiança.

Fins ací hem identificat dos conceptes que tenen un pes important en la creació d’espais de convivència: reciprocitat i confiança. Com hem vist més amunt ningú pot viure sol, i per estar junts en cal la confiança recíproca. Ara bé, ens avisa Sartre, no apoderem a l’altre fins al punt que ens faça desaparèixer perquè això significaria renunciar a la nostra llibertat i, això, segons ell, és impossible perquè la llibertat és inherent a la condició humana, l’home es totalment responsable de l’ús que fa d’ella; està condemnat a ser lliure³⁸.

A més a més, tampoc s’hi val a pensar que som més del que hem sigut³⁹. Ni tenim regles a priori que guien el nostre fer: el quefer és precisament allò que hem fet⁴⁰. Fent un paral·lelisme entre la persona i l’empresa podem dir que ambdós casos es dona invenció i creació, i en cap dels dos casos podem dir *a priori* allò que s’ha de fer: ens descobrim a nosaltres mateix a través de la nostra obra⁴¹. Creem i ens inventem l’empresa a mesura que la fem i en cada moment l’empresa és el que

³¹ Sartre, J.P., *El existencialismo és un humanismo*, op.cit., p. 172

³² Sartre, J.P., *La transcendencia del ego*, Madrid, Síntesis, 2003; Scruton, R., *Sobre la naturaleza humana*, op.cit.

³³ Sartre, J.P., *El ser y la nada*, op.cit.

³⁴ De Waal, F., *Primates y filósofos. La evolución de la moral del simio al hombre*, Barcelona, Paidós, 2019.

³⁵ Sartre, J.P., *La puta respetuosa / A puerta cerrada*, Bogotá, Orbis, 1983, pg., 186

³⁶ *Ibidem*, p. 114

³⁷ *Ibidem*, p. 176

³⁸ Sartre, J.P., *El ser y la nada*, op.cit.; Sartre, J.P., *El existencialismo és un humanismo*, op.cit., p. 174, 181

³⁹ Vila-Matas, E., “Proleg” en Gide, A., *Paludes*, Barcelona, Destino, 2003, pp. 11-24

⁴⁰ Sartre, J.P., *El existencialismo es un humanismo*, op.cit., p. 95

⁴¹ Taylor, CH., *La ética de la autenticidad*, Barcelona, Paidós, 2010, p.83

hi ha en eixe moment. Cap d'empresa pot dir a priori allò que acabarà sent, però tota empresa es crea a partir de l'autoretrat que va fent-se. I per a fer-se, com que es fa amb relació amb els altres, ha d'inventar, ha de crear-se moralment. D'ahí que, al nostre parer, es puga parlar d'innovació moral, de la capacitat innovadora de l'ètica empresarial: l'ètica de l'empresa com a factor d'innovació humanitzadora⁴²

Som el projecte que anem creant en la mesura que anem actuant i descobrint-lo. Descobrint el nostre projecte, descobrim als altres. No inventem, ni creem els altres, els descobrim al descobrir-nos nosaltres. Eixe món que descobrim és la intersubjectivitat, que és la condició de la subjectivitat⁴³. ¿Cóm evitar el conflicte i mantindre la intersubjectivitat que ens permet existir? La solució de Sartre és: el compromís de crear un nosaltres format per la nostra persona i la dels altres on sense negar la nostra llibertat, cedirem una part d'ella per a construir uns horitzons comuns. Ens anem acostant a la creació d'institucions, un altre concepte bàsic en el nostre marc conceptual. I per les institucions al *context d'empresa*.

Coexistim perquè som sers socials però si volem conviure ens hem de comprometre. Sense compromís no hi ha convivència⁴⁴. El compromís no està només en la base de la comunicació intersubjectiva, sinó, també, la condició de possibilitat de crear alguna cosa més enllà dels dos⁴⁵. Eixa condició està en l'origen de les institucions i de la convivència. El compromís, com vorem més avall, és una categoria del capital Moral.

La intersubjectivitat com a condició de la convivència ens exigeix la possibilitat d'alternar la nostra perspectiva amb la dels altres. Ens diu Levinas que no només som, existim i convivim per mercé dels altres, sinó que som capaços de relacionar-nos entre sers distints posant-nos al lloc de l'altre. I a eixa possibilitat li diu alteritat⁴⁶. L'alteritat es correspon amb el descobriment que el "jo" fa del "altre" i dona peu a un ventall d'imatges de l'altre, de nosaltres, o d'ell⁴⁷.

⁴² Cortina, A., (ed), *Construir confiança*, op.cit., p.11

⁴³ Sartre, P., *El existencialismo es un humanismo*, op.cit., p. 186

⁴⁴ Hume, D., *Tratado de la naturaleza humana*, Barcelona, Orbis, 1985, p. 190

⁴⁵ Villafañe, V., *La buena empresa*, op.cit.

⁴⁶ Levinas, E., *Ética e infinito*. Madrid, Visor, 1991.

⁴⁷ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, Madrid, Noble, 2009, p. 162

L'alteritat reclama reconeixement: reconèixer les diferències dels altres i que ens reconeguen les nostres per a poder construir la nostra identitat. El reconeixement mutu de les nostres diferències ens constitueix⁴⁸. Husserl parlava, alhora, de l'empatia⁴⁹. Sense empatia no pot haver confiança i, per tant, no pot haver convivència, deia.

L'alteritat i l'empatia són una manera d'estar en el món que facilita l'*enteniment* i, per tant, la possibilitat de construir alguna cosa en comú que tinga sentit. Sense la capacitat d'entendre's, la voluntat de fer-ho i el compromís fefaent no podem conviure ni construir alguna cosa que ens transcendisca que tinga sentit. Una cosa en comú que assegure la convivència, on es puga compartir interessos i practicar la solidaritat, l'amistat, l'amor o el goig intel·lectual⁵⁰.

La institució no és més que una creació humana per a poder dur endavant projectes en comú. Uns projectes que sempre tenen vocació universal però que, per poder existir, han de convertir-se en projectes singulars. Eixa encarnació en projectes singulars és el pas de les institucions a les organitzacions.

La institució és, per tant, una relació amb els altres que requereix d'alteritat i empatia. Sense els altres no podríem ser nosaltres, però no un nosaltres qualsevol, sinó un nosaltres ací-i-ara. Són dels altres, d'uns i no d'altres, que aprenem una llengua i compartim memòria, proverbis, màximes, rituals, menjars, maneres de saludar i costums.

La relació amb els altres és, com diu Honneth, un factor de construcció de la nostra identitat⁵¹. Necessitem ser reconeguts per a poder reconèixer'ns, i ens adonem del que ens reconeixen en la mesura que ens anem coneixent, descobrint, el que ens converteix en un constructe social resultat de la comunicació intersubjectiva; una relació entre subjectes que es dona en un entorn cultural, familiar o laboral específic, concret⁵².

⁴⁸ Ricoeur, P., *Caminos del reconocimiento*, Madrid, Trotta, 2005; A. Honneth, *La lucha por el reconocimiento*, Barcelona, Crítica, 1997.

⁴⁹ Husserl, E., *Meditaciones cartesianas*, op.cit.

⁵⁰ Mill, J.S., *El utilitarismo*, Madrid, Alianza Editorial, 2014

⁵¹ Honneth, A., *La lucha por el reconocimiento*, Barcelona, crítica, 1997; Bueno, G., *El sentido de la vida*, Oviedo, Pentalfa, 1996

⁵² Paris, S., "El reconocimiento recíproco en la filosofía de Axel Honneth: contribuciones a la transformación pacífica de los conflictos", *PENSAMIENTO*, vol. 74 (2018), núm. 280, pp. 369-385

Al respecte, deia Einstein que no cal reflexionar molt per a saber que existim per a altres persones, per als que estan més a prop i dels quals depèn la nostra felicitat, i per als que estan lluny i ens són desconeguts però als quals estem lligats per llaços d'afinitat⁵³.

La meua identitat dependrà del reconeixement que els altres facen de mi: relacions intersubjectives i entorn diferent, identitat distinta. Com diu Taylor, “la importancia del reconocimiento se admite hoy universalmente” en el plànol de la identitat, en el de la igualtat, però, també, en el de la comunicació amb els altres⁵⁴. Vivim en el món del llenguatge i no només en el de la consciència⁵⁵.

Reconeguent estimem, agraiem o ens obliguem i construïm la nostra identitat. Com diuen Cortina i Conill: “El núcleo de la vida social no es el individuo aislado, sino (...) el reconocimiento mutuo entre los seres humanos”⁵⁶. Hegel ja ens va dir que per a poder expressar plenament la nostra llibertat, ens hem de reconèixer recíprocament. Si no els reconeixem no existeixen; si no ens reconeixem, no existim⁵⁷. Potser d'ahí ve allò que Honneth, influenciat per la filosofia de Hegel, anomena la lluita pel reconeixement⁵⁸. És el reconeixement, segons este autor, el promotor de l'autoconfiança, l'autorespecte i l'autoestima⁵⁹.

D'esta manera, els espais de convivència es fundaran sobre la exigència moral de ser reconeguts⁶⁰. En paraules de París, “(...) el reconocimiento se entiende como un factor necesario para la configuración de la identidad de los seres humanos”⁶¹.

Però si cada un de nosaltres és únic i original, quan ens reconeixem, ¿en base a què ho fem? Ho podem fer en base a moltes coses, però en el que ens correspon a este projecte d'investigació, a la nostra dignitat. Diu Sartre, en defensa de l'existencialisme, que “esta teoria es la única que otorga una dignidad al hombre”⁶². Kant deia que, a diferència dels objectes que tenen preu, els humans tenen dignitat⁶³. En el regne del fins –“una comunidad política virtual de aspiración moral que

⁵³ Einstein, A., *Mis ideas y opiniones*, Barcelona, Antoni Bosch editor, 2011, p. 20

⁵⁴ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, Barcelona, Paidós, 2010, p.83

⁵⁵ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, Madrid, Noble, 2009

⁵⁶ Cortina, A., Conill, J., “La responsabilidad ética de la sociedad civil”, *Mediterráneo Económico* 26 | ISSN: 1698-3726 | ISBN-13: 978-84-95531-66-7 | [13-29], p. 16

⁵⁷ Hegel, G.W.F., *Fenomenologia del espíritu*, Valencia, Pre-textos, 2006

⁵⁸ De Zan, J., 2009: *La Filosofía social y política de Hegel*, Buenos Aires, Ediciones del Signo, 2009.

⁵⁹ París, S., “*El reconocimiento recíproco en la filosofía de Axel Honneth*”, op.cit., pp. 369-385; Honneth, A., *La lucha por el reconocimiento*, Crítica, Barcelona, 1997.

⁶⁰ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, Madrid, Nobel, 2009, p. 165

⁶¹ París S., “*El reconocimiento recíproco en la filosofía de Axel Honneth*”, op.cit., p.374

⁶² Sartre, J.P., *El existencialismo es un humanismo*, op.cit., p. 185

⁶³ Kant, I., *Lecciones de ética*, Barcelona, Austral, 2012.

uniria a todos los seres racionales”, ens deia, tot té un preu o un valor⁶⁴. Si té preu, admet un intercanvi d'equivalències; però si no admet res que siga equivalent, té dignitat. Esdevé, doncs, la dignitat un valor intrínsec absolut: no és mai un mitjà, sinó un fi, que no serveix a res, si no que hi ha que servir; un fi que ni es pot comprar ni es pot vendre⁶⁵.

Progressar en el reconeixement de la dignitat és progressar moralment⁶⁶. A hores d'ara, hi ha molt de coneixement sobre el comportament dels animals no humans que ens poden ser rellevants per a l'estudi dels humans⁶⁷. Per exemple en l'estudi de la confiança⁶⁸. Al nostre parer, existeix una relació entre el comportament social dels animals humans i el dels no humans perquè més d'una vegada construccions teòriques sobre el comportament dels humans han estat contrastades científicament en animals, però això no vol dir que el comportament humà siga resultat de l'evolució del comportament animal⁶⁹.

Compromís, reconeixement mutu i confiança: tres conceptes per entendre les institucions com espais de sentit i convivència. La confiança és el factor de pas de la institució a l'organització. Per exemple, la família, com a institució, s'encarnarà en diferents grups familiars, en diferents organitzacions familiars amb un reconeixement recíproc de confiança major que el que puga existir entre els membres de grups diferents. I eixa confiança anirà generant-se a mesura que es vaja desenvolupant el projecte comú d'existència.

Eixa confiança ens dota de la capacitat d'obligar-nos i comprometre's. El compromís no és més que una inversió en confiança. Significa voler fer, tindre la voluntat de fer alguna cosa de manera

⁶⁴ Nussbaum, M., *La tradición cosmopolita*, Barcelona, Planeta, 2020, p. 11.

⁶⁵ Kant, I., *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*, Madrid, Alianza Editorial, 2012; Nussbaum, M., *La tradición cosmopolita*, Barcelona, Paidós, 2020, pp.11-28; Aristòtil, *Política*, edició digital disponible lliurement en internet, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Alacant 1999. “Traducció Patricio de Azcárate. Edició digital basada en l'edició de Madrid, Espasa Calpe, 1997.”

⁶⁶ Habermas, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Madrid, Trotta, 2008; Nussbaum, M., *La tradición cosmopolita*, op.cit., pp. 253-269

⁶⁷ Wilson, E.O., *Sociobiología: la nueva síntesis*, Barcelona, Omega, 1975, p. 11; Ruse, M., *Sociobiología*, Madrid, Cátedra, 1980, p. 299; Dawkins, R., *El gen egoísta*, Barcelona, Labor, 1979

⁶⁸ García-Marzá, D., *Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2011; Engelmann, J.M., Herrmann E., “Chimpanzes Trust Their Friends” *Current Biology* 26 (1-5) DOI: 10.1016/j.cub. 2015.11.037.14 de gener de 2016.

⁶⁹ Ronda Zuluaga, L., *Eso no estaba en mi libro de Historia de la Empresa*, España, Almuzara, 2020, pp.22-24; Engelmann, J.M., Herrmann, E., “Chimpanzes Trust Their Friends” op.cit.

intencionada, però no és un desig⁷⁰. Podem desitjar varies coses contradictòries (per exemple, anar de vacances i quedar-nos a casa), però no voler-les –voluntat-, perquè només volem vertaderament-, el que fem i no es pot fer una cosa i la contrària. La voluntat d'elegir és la potència d'elegir, la capacitat de fer; el desig, la necessitat que farem.

Darrere la voluntat de fundar institucions rau l'anhel de viure en comunitat per part d'aquelles persones que són iguals en dignitat⁷¹. I és en la societat civil-seguint a Cortina i Conill-, on exercitem la nostra capacitat moral d'elegir i d'obligar-nos i autoorganitzant-nos de manera espontània i sense cap coerció per part de l'estat i això implica reconèixer un vincle comunicatiu -una competència comunicativa- entre els que s'han d'autoorganitzar⁷².

Les institucions són espais de sentit i convivència per arribar a ser. I arribem a ser singularitzant-les en organitzacions. Són expressions de la confiança recíproca: estableixen els paràmetres d'allò que es considera normal, d'allò que és esperable, dels drets i deures que corresponen a aquells que s'hi pleguen.

Per a Goodin, una institució no és més que una sèrie de patrons organitzats de normes i papers socialment construïts així com conductes socialment prescrites que s'espera dels que representen eixos papers, els qual són creats i recreats a través del temps⁷³. Un patró de normes, rols i conductes fàcilment identificables –“recurrente, valioso y estable”- per algun observadors exterior i que permet mecanismes d'adhesió i lleialtat interior⁷⁴. Implica poders deontics, una deontologia⁷⁵. La institució ens diu com deuriem relacionar-nos els uns amb els altres, què podem esperar els uns dels altres⁷⁶. Ens ofereix normes socialment validades sobre quines preferències o objectius estan autoritzats i podran ser aprovats. Tota institució té dues parts que s'han de complir per a poder

⁷⁰ Mill, J.S., *El utilitarismo*, Madrid, Alianza Editorial, 2014, pg. 123

⁷¹ Nussbaum, M., *La tradición cosmopolita*, op.cit., p. 12

⁷² Cortina, A., Conill, J., “La responsabilidad ética de la sociedad civil”, op.cit., p.18

⁷³ Goodin, R.E., “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, R.E., *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa, 2003, pp. 35

⁷⁴ Huntington, S.P., *Political Order in Changing Societies*, Yale University Press, New Haven, Conn., 1968 (*El orden político en las sociedades del cambio*, Paidós, Barcelona).

⁷⁵ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p. 134

⁷⁶ Lindblom, Ch, *Politics and markets*, N. York, Basic Books, 1977

diferenciar entre una institució i un acord social: la disciplina i la llicència⁷⁷. El compliment de les regles (interior) i la seua acceptació (exterior).

Una vegada han estat reconeguts els poders ens proporcionen raons per actuar, ens doten de capacitats per obligar-nos al marge dels nostres desitjos i inclinacions particulars. És per això, que una vegada la moralitat d'una institució està raonablement definida -pels seu objecte i els seus efectes probables-podem inferir la moralitat dels que la conformen a nivell individual. La moralitat d'una institució és inherentment conseqüencialista tot i que no necessàriament tinga que ser utilitarista: pot ser que el seu propòsit siga el sosté de la igualtat, la justícia i no necessàriament el benestar⁷⁸. Sense la existència de les institucions hi ha un munt de possibilitats, de coses en la vida humana, que no podríem ni tan sols imaginar⁷⁹.

Una institució es crea, al parer de Searle, mitjançant una sèrie de regles constitutives que especifiquen les condicions sota les quals es generen certs fets institucionals: Ximo Puig és president de la Generalitat; jo soc un jubilat. Segons Searle, “vivimos en un océano de hechos institucionales humanos”⁸⁰.

Com hem vist més amunt, per una part, per a dur endavant els nostres plans de vida ens necessitem els uns als altres, però, al mateix temps estem condemnats a ser lliures⁸¹. Per això ens dictem regles constitutives que creen la capacitat d'obligar-nos. Però depèn de la nostra voluntat i un llenguatge compartit que ens obliguem. Diu al respecte Ortega: “(...) una sociedad es un conjunto de individuos que mutuamente se saben sometidos a la vigencia de ciertas opiniones o valoraciones”⁸². I per a que hi haja vigència cal una concepció del món compartida.

La relació entre les institucions i els seus creadors és recíproca. Com ens diu Offe: “Los actores sociales generan, avalan y sancionan instituciones y éstas, a su vez, generan agentes sociales

⁷⁷ Offe, C., “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este”, en R.E. Goodin, *Teoría del diseño institucional*, op.cit., pp

⁷⁸ Hardin, R., “Moralidad institucional”, en Goodin, R.E., *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p. 164

⁷⁹ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p. 177.

⁸⁰ *Ibidem*, p. 133

⁸¹ Sartre, J.P. *Los caminos de la libertad*, (dins l'obra completa, trad. Miguel Salabert), Madrid, Alianza, 1982; Sartre, J.P., *El ser y la nada*, Barcelona, RBA Coleccionables, 2004.

⁸² Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, Barcelona, Austral, 2011, pp.254-255.

capaces de respetar las normas sociales”⁸³. La constitució d’un país es fruit d’uns ciutadans en un moment determinat i, alhora, genera uns ciutadans constitucionals.

En tota institució hi ha dos dimensions: una interna, estem compromesos amb la institució i li som lleials, i una externa, la institució ha de poder complir amb el seu propòsit. Del propòsit parlarem en el pròxim capítol, només dir, que seguint amb el raonament, el propòsit no és més que l’anunci del que l’empresa vol ser: la màxima del seua autoretrat.

Com bé explica, Offe, les dos dimensions (socialització interna: lleialtat; eficàcia externa: funcionament) resulten conceptualment necessàries com a criteris de la existència i viabilitat de les institucions. Les dos dimensions de l’empresa col·lectiva són, al nostre parer i seguint este raonament, les persones i els processos: l’empresa i el negoci. L’empresa no és el seu negoci, però els dos formen part de la seua corporeïtat corporativa.

Cada dimensió té un principi actiu necessari pel compliment del propòsit de la institució. El compromís –de la socialització interna -, i l’eficiència –dels processos-. Estes dos dimensions es corresponen a conceptes com les “idees” i els “interessos” de Weber, “el món de la vida” i “ el sistema” de Habermas o la “legitimitat” i la “efectivitat” de Lipset⁸⁴. En paraules d’Offe, una institució sobreviu si “té sentit” i “resulta adequada” per al seu objectiu.

Les relacions entre els individus i les institucions ha estat des del principi entre les preocupacions de tots els mestres de la sociologia moderna- Simmel i Weber; Tönnies i Durkheim; Pareto i Michel o Marx-. Tots tenien com a preocupació central la manera amb la qual les institucions absorbien i subordinaven als individus⁸⁵.

Tota institució ha de fer les “coses com es deuen fer” i “fer que les coses funcionen”. En el nostre imaginari es correspondrà amb l’àmbit de les persones i l’àmbit dels processos: deure i resultats.

⁸³ Offe, C., “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este”, en Goodin, R.E., *Teoría del diseño institucional*, op.cit. p. 252

⁸⁴ Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa*, España, Taurus, 2003; Lipset, S.M., *El hombre político: las bases sociales de la política*, Madrid, Tecnos, 1997.

⁸⁵ Flórez Miguel, C., “Razón”, en Quintanilla, M.A., *Diccionario de filosofía contemporánea*, Sígueme, Salamanca, 1976, p. 419.

Ara bé, per a inculcar deures i generar els resultats que s'esperen de tota institució calen recursos cognitius, però també morals: capital Intel·lectual i moral. Com diu Offe, fracassen els que defenen i expliquen les institucions només en funció de les normes i valors socials que transmeten al seu interior, que intenten explicar les institucions exclusivament des de la cultura i s'obliden dels resultats que ha de proporcionar, però, també fracassen els que només defenen i justifiquen les institucions en funció de l'eficiència dels seus processos i en la maximització del seus resultats i s'obliden de la necessària confiança recíproca i el compromís amb el projecte que les persones han de tindre⁸⁶. És la mateixa dicotomia que hem vist més amunt entre persones i processos, entre empresa i negoci, entre 'Jo' i 'No-Jo'. La institució és una creació simbòlica de les persones per a fer coses: ha de tindre un sentit i un quefer; conuiu i resultats, serien els dos conceptes al voltant dels quals es crea la institució. I el que cal destacar és la relació a partir de la corporeïtat corporativa.

Tres són, segons Searle, les nocions primitives per a la creació i manteniment de tota institució: una intencionalitat col·lectiva, la imposició de funcions d'estatus i unes regles constitutives⁸⁷. Les regles constitutives són fruit de la interdependència que ens constitueix, els valors que compartim i la voluntat d'exercir la capacitat d'obligar-nos de manera compartida o de reconèixer col·lectivament un estatus determinat. Les institucions no són, com estem veient, naturals, sinó una creació de l'home com bé afirma Offe⁸⁸.

Necessitem els altres per a ser persones. Ningú en solitari pot ser lliure, ni just, ni solidari però pot, en companyia dels altres, dissenyar les institucions –donar-se les instruccions i generar els sentiments- per a que la justícia, la llibertat o la solidaritat puguin encarnar-se en la convivència quotidiana.

Com a creació de l'home, no totes les organitzacions són iguals: ni tenen el mateix capital Intel·lectual, ni el Moral ni l'Estratègic. Els tres capitals de la dimensió personal de les empreses.

⁸⁶ Offe, C., "El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este", en R.E. Goodin, (compil.) *Teoría del diseño institucional*, op.cit., 2003.

⁸⁷ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit.; Searle, J.R., *La construcción de la realidad social*, Barcelona, Paidós Ibérica, 1997

⁸⁸ Offe, C., "El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este", en R.E. Goodin, (compil.) *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p.261.

Aprendre a gestionar-los esdevé una necessitat en un món que va fent-se cada vegada més complex i més intel·ligible i en una època que tendix al desordre. Estem moltíssim més connectats, la producció d'informació creix exponencialment, però el coneixement decreix a la mateixa velocitat i la necessitat de saber creix sense parar⁸⁹. Necessitem imaginar maneres de fer accessible eixe món, de descobrir les forces que hi són i aprendre a governar-les. Com bé diu García-Marzá en èpoques de desordí pensar i fer com en les èpoques d'orde du al fracàs⁹⁰.

Ara bé, la capacitat de saber més no ens remet a disposar de més dades ni a la seues possibles combinacions, ens remet a la persona que és en realitat el subjecte del coneixement⁹¹. La IA i el Big Data ens descarreguen de la faena de buscar i organitzar la informació, fins i tot de processar-la, però ens correspon a nosaltres la tasca de pensar.

Només podem crear coneixement en la mesura que aprenem. I això es fa mitjançant les comunitats d'aprenentatge. Les comunitats d'aprenentatge tradicionals han estat les famílies, les escoles, les universitats; ara, en la societat de la comunicació, s'han incorporat les empreses. Les empreses s'han de convertir en organitzacions intel·ligents i autoqualificants capaces de produir talent i orientar-lo cap a la innovació en el camp dels negocis⁹². Les empreses seran millors empreses i més competitives en funció de com organitzen les capacitats i les competències de les que disposen en el seu interior i com difonen el coneixement⁹³. Fer-ho és gestionar el capital Intel·lectual, com vorem al pròxim capítol.

La gestió de la intel·ligència va dirigida a crear valor, a 'crear innovació'⁹⁴. "Crear innovació" és un procés de grup, més resultat d'una intel·ligència col·laborativa que un esforç individual⁹⁵. El

⁸⁹ Tacca Huamán, D.R., "De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento", Investigación Educativa Vol. 16 N° 30 115 - 122 Julio-Diciembre 2012 ISBN N° 1728-5852.

⁹⁰ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*, op.cit., p.19

⁹¹ Innerarity, D., "Epistemocracia: arrogantes y crédulos", en D. Innerarity, *La sociedad del desconocimiento*, Barcelona, Galaxia Gutemberg, 2022, pp. 87-95

⁹² Stahl, T., Nyhan, B., D'Aloja, P., *La organización cualificante*, Bruselas, Eurotecnet, 1993; Llano, A., "Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento", Cuadernos Empresa y Humanismo, 1996, Cuaderno 61, pp.2-19,

⁹³ Marina, J.A., *Objetivo: Generar talento. Cómo poner en acción la inteligencia*, Barcelona, Penguin Random House, 2016

⁹⁴ Goldberg, E., *Creatividad*, Barcelona, Planeta, 2019, pp.275-290

⁹⁵ Sawyer, K., *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, N.York, Basic Books, 2008; Sawyer, K., *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, N.York, Oxford University Press, 2012

procés creatiu es produeix en un context determinat a partir d'identificar els problemes. Si Marx tenia raó quan deia que la humanitat només planteja els problemes quan està en situació de resoldre'ls, això significaria que el canvi només existeix quan en som conscients que li podem fer front⁹⁶. S'identifica el problema i es fa una proposta de valor que es converteix en innovació si és reconeguda per aquells que tenen el problema.

Aquells als quals afecta el problema i que poden influir validant o no la solució els reconeixem com a *stakeholders*, grups d'interés⁹⁷. I els podem considerar *persones influents*; entre elles conformen una *coalició externa*. A eixa coalició externa l'anomenarem *cercle d'influència* en la qual les *persones influents* rivalitzen entre sí per a validar l'acció de l'empresa⁹⁸.

Crear innovació és el moment posterior a resistir, és el moment de crear alguna cosa nova i posar-la en valor⁹⁹. Hi ha un concepte que arreplega este procés i que farem servir més avall: l'imperatiu homeostàtic. És un imperatiu, en paraules de Damasio, que permet a qualsevol organisme viure resistir i prevaler¹⁰⁰.

Si hem identificat els problemes, és que tenim idees per poder començar a imaginar les solucions, estem en situació de resoldre'ls¹⁰¹. I si podem imaginar les solucions, vol dir que ens podem posar a desenvolupar-les. És l'imperatiu homeostàtic, com hem vist més amunt¹⁰².

Contrarestem la tendència cap el desordre amb l'objectiu de recuperar la normalitat, però a un nivell més alt, amb un grau major de benestar o estabilitat vital. Sofrir i prosperar han estat els dos principals factors de motivació de la intel·ligència creativa, individual i col·lectiva¹⁰³. Moltes de les institucions que hem creat han estat solucions homeostàtiques a processos de desequilibri o desordí.

⁹⁶ Marqués, J.V., *Ecologia i lluita de classes*, Madrid, Zero, 1978, p., 21

⁹⁷ Freeman, R.F., *Strategic Management. A Stakeholders Approach*, Toronto, Pitman, 1984

⁹⁸ Mintzberg, H., "Deducción de las configuraciones", en *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Diaz de Santos, 1991, Madrid, pp. 113-114.

⁹⁹ Domingo, C., *El viaje de la innovación*, Planeta, Barcelona, 2013, pp., 25-44

¹⁰⁰ Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, Barcelona, Planeta, 2018, pp. 43-47, 71-81

¹⁰¹ Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, Barcelona, Tusquets, 2017, p. 11.

¹⁰² Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, op.cit., p.44

¹⁰³ Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, op.cit. p.32

Creativitat i intel·ligència no són el mateix, però es reforcen. Cal que aclarim quina de les possibles definicions d'intel·ligència anem a fer servir. Entendre'm per intel·ligència el conjunt de recursos acumulats –hàbits o procediments intel·lectuals o operatius, afectius, creadors o executius- “que amplia las posibilidades de acción o de producción de una persona, un grupo, una empresa o una sociedad”¹⁰⁴. Seguint a Marina, entenem la intel·ligència com un capital mental, un actiu amb dues característiques: ser resultats de la inversió (educació), i generar renda (biografia). El capital s'acumula, des d'este punt de vista, mitjançant l'aprenentatge; el capital esdevé “los *hábitos* intelectuales, afectivos, creadores y ejecutivos”. La inversió seria l'acció, que si té èxit no només permet aconseguir els objectius sinó que acumula *capital mental*, intel·ligència.

Si invertim bé la intel·ligència, li direm talent. La gent de l'empresa té un capital mental, però també el té l'empresa, una intel·ligència pròpia i distinta d'aquells que formen l'organització. La ment no és el cervell, encara que sense cervell no hi hauria ment¹⁰⁵. La ment pot elevar-se pel damunt de la seua funció fonamental i donar productes que no estan relacionats amb l'homeòstasi¹⁰⁶. I seguint amb el principi que hem dit al principi del capítol: l'empresa no és el seu negoci; el mapa no és el territori, però sense territori no hi hauria mapa i sense mapa no entendríem el territori.

Els recursos, continua Marina dient, són tot allò –persones, capacitats, relacions, coses- a les quals podem recórrer per a poder eixir-nos bé d'una situació complicada. El depòsit dels recursos seria la reserva de capital i els recursos acumulats que tenen a vore amb la intel·ligència, capital Intel·lectual; amb l'estratègia capital Estratègic i amb la moral, capital Moral. Els tres capitals necessaris per a gestionar la dimensió personal de l'empresa.

La creativitat i la intel·ligència són fonamentals en un món governat per les forces de la globalització, la mercantilització, la digitalització i la sostenibilitat. Hem de passar d'ocupar els escenaris a aprendre a crear-nos-els per poder dur endavant els nostres projectes de vida: sense la creativitat i la voluntat d'actuar no hi ha manera d'assolir el futur i perdurar. Necessitem crear

¹⁰⁴ Marina, J.M., *La inteligencia ejecutiva*, Ariel, Barcelona, 2012; Marina, J.M., *Objetivo: generar talento*, op, pp.31-32; Marina, J.A., *La educación del talento*, Barcelona, Ariel, 2010.

¹⁰⁵ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit, pp.37-42

¹⁰⁶ Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, op.cit., p. 100

escenaris que donen sentit als nostres projectes i a nosaltres; que ens proveïsquen de raons per existir. En un món on l'ordre està tan a prop del desordre, necessitem imaginar-nos escenaris que potencien la nostra capacitat de crear i reinventar-nos. Les imatges són la unitat bàsica de la ment; les imatges són les unitats bàsiques de l'autoretrat que ens fem, o de l'empresa. El conjunt d'imatges generalment relacionades amb un objecte o esdeveniment equivalen a la 'idea' de l'objecte o esdeveniment, el seu concepte. Les idees poden traduir-se a l'idioma de símbols i permetre el pensament simbòlic¹⁰⁷. Per a ser algú necessitem una imatge de nosaltres mateix¹⁰⁸. També les organitzacions, les empreses, necessiten un autoretrat.

El gran mèrit d'Adam Smith és l'haver explicitat que la riquesa de les nacions rau en la creativitat dels seus ciutadans, en la seua capacitat d'emprendre projectes que els produïsquen beneficis econòmics¹⁰⁹. Hem vist fins ací dos instruments creatius de les organitzacions: la imaginació i la intel·ligència.

Les organitzacions cada vegada estan més interconnectades. Els resultats necessiten de més interlocutors i la influència dels interlocutors cada vegada és més gran. Les capacitats de les organitzacions –el seu poder- creix cada dia. La capacitat de generar idees i coneixement per a poder cobrir els seus interessos, creix exponencialment. Però generar moltes idees no vol dir tindre millor resultats¹¹⁰. Els resultats depenen dels tercers, dels que estan fora de l'organització però que validen i accepten allò que l'organització fa. Anem camí del *context d'empresa*.

Com hem vist més amunt, una organització ha de dotar de sentit a la gent que la forma i assolir resultats. El sentit pertany a l'àmbit personal de l'empresa; els resultats al negoci. Tindran més sentit –i generen més lleialtat i adhesió- aquelles que aconseguisquen millor comunicació intersubjectiva: a més de reconèixer a l'altre com a interlocutor vàlid capaç d'argumentar i dictar-se normes, permeten sintonitzar entre ells. Amb sintonitzar es refereix Cortina a *cor-prendre*, a incorporar el cor a la comunicació intersubjectiva: raó cordial. Pascal deia: “el cor té les seves

¹⁰⁷ Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, op.cit., p. 130

¹⁰⁸ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., p. 29

¹⁰⁹ Smith, A., *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza editorial, 2020

¹¹⁰ Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, op.cit.

raons, que la raó no coneix¹¹¹”. ¿Com pots posar-te a raonar sobre la justícia si no aprecies el valor de la justícia?¹¹². Aprenent a estimar-la, perquè a degustar els valors s’aprén, i s’aprén al llarg de la vida mentre anem fent-nos com a projecte en companyia dels altres i ajudant-los a forjar el seu¹¹³.

Anem conformant la nostra consciència a mesura que anem degustant –cognitivament, emocionalment i sentimentalment- els valors i ajustant-los al nostre projecte d’existència. Per a posar-los en pràctica i incorporar-los al nostre projecte farem servir les institucions que ens faran de connector entre les persones i la societat.

Les institucions es fan fent-se i fent-se fan història¹¹⁴. Les institucions tenen història, són intel·ligents i és evident que no podrien existir sense un compromís moral de les persones que la constitueixen. Però, ¿són responsables? ¿De què i fins on arriba, si ho són, la seua responsabilitat? ¿És pot ser autònoma, tindre poders deòntics, prescriure i inculcar valors i no ser responsable? Un problema fonamental del disseny institucional: l’atribució de responsabilitat a les institucions¹¹⁵. A parer de Hardin, pràcticament la totalitat de les teories morals es relacionen amb la moralitat dels individus i no de les institucions¹¹⁶. Reprendrem la responsabilitat moral en el capítol següent¹¹⁷.

És important diferenciar entre institució i la seua expressió singular: l’organització. Si una organització fracassa d’eixa d’existir, però no té perquè afectar al seu patró institucional¹¹⁸. Les institucions són molt més rígides i estables i funcionen molt més per inèrcia. Hegel va expressar el caràcter dual de les institucions: fetes per l’home però, alhora, semblants a fets naturals, tan

¹¹¹ Pascal, B., *Pensaments i opuscles*, Martorell, Adesiara, 2021, p. 227.

¹¹² Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, Madrid, Nobel, 2009 pg.198

¹¹³ *Ibidem*, pp.131-155

¹¹⁴ Knight, J., *Institutions and social Conflict*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992 (citado en R.E. Goodin R.E., (Compil) *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, 2003, p. 24

¹¹⁵ Goodin, R.E., (Compil) *Teoría del diseño institucional*, op.cit.

¹¹⁶ Hardin, R., “Moralidad institucional” en R.E. Goodin R.E., (Compil) *Teoría del diseño institucional*, op.cit., pp. 163-196

¹¹⁷ González, E., *La responsabilidad moral de las empresas: Una revisión de la teoría de los stakeholders desde la ética discursiva*, Tesis Doctoral, Castelló, Facultat de Ciències Humanes i Filosofia, Departament de Filosofia i Ciències Socials, 2001.

¹¹⁸ Offe, C., “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este”, en Goodin, R.E., (compil.) *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p. 259

difícils de canviar com la llei de la gravetat¹¹⁹. Un redisseny institucional, és per açò mateix, molt més complex que un organitzacional.

Offe senyala en tres punts les diferències entre les institucions i les organitzacions: 1) Els deures organitzacionals són duals (responsable-treballador); les normes institucionals triàdiques, establides per un tercer que no forma part de la interacció institucionalitzada; 2) Els “deures” estan subordinats als “resultats” en les organitzacions i en el mateix nivell en les institucions, 3) Els “deures” organitzacionals estan molt més restringits que els institucionals¹²⁰.

La institució és un concepte abstracte que es concreta en una organització i que, alhora que amplia les capacitats de funcionar i obligar-se, permet la multiplicació d’agents en un mateix entorn institucional¹²¹. Tenim la capacitat d’imposar funcions a objectes i persones que per sí mateix no podrien executar-les. Per això implica que existisca un estatus col·lectivament reconegut¹²².

Ni un professor, ni una moneda, ni un jutge o policia són capaços de complir les funcions del seu estatus si l’estatus no és reconegut i acceptat col·lectivament, si no hi ha una intencionalitat col·lectiva¹²³.

En paraules d’Offe: “Las instituciones dependen, para ser viables y para sobrevivir, del conocimiento y, al menos, del consentimiento tácito de los “terceros”, que no están directamente involucrados en la interacción particular que regula la institución”¹²⁴. Si no és així, no hi haurà raons per a l’acció i l’organització no funcionarà.

Les organitzacions són, doncs, representacions institucionals que han exercit la seua capacitat –els seues poders- d’obligar-se en una direcció i d’una manera determinada, que tenen un propòsit i uns valors concrets i s’organitzen d’una o altra manera. Al remat, la institució dona suficient

¹¹⁹ Offe, C., “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este”, en Goodin, R.E., (compil.), *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p. 261

¹²⁰ *Ibidem*, p. 256

¹²¹ Goodin, R.E., “Las instituciones y su diseño”, en Goodin R.E., (comp.), *Teoría del diseño institucional*, op.cit, pp. 13-73

¹²² Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p.22

¹²³ *Ibidem*, pp. 47-94

¹²⁴ Offe, C., “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este”, en Goodin, R.E., (compil.), *Teoría del diseño institucional*, op.cit, p. 257

empara a que les organitzacions optimitzen els recursos per a ser el més eficients possible a l'hora de produir resultats. I tot i que mantenen sistemes estructurals semblants, els mateixos mitjans reguladors i els mateixos principis actius, tenen un projecte col·lectiu distint, esdevenint organitzacions distintes i actuant de manera diferent. L'estructura i els sistemes i procediments d'actuació, així com la cultura i el caràcter de cada organització la farà única. No existeixen solucions estàndards, ni tècniques universalment vàlides per a totes les organitzacions. Per això el sistema de producció i gestió del capital Moral que exposarem en el segon Bloc s'ha de poder traduir a models específics i adaptats a les característiques de cada organització.

Al segle XXI hi ha un consens universal de la importància que té el coneixement en la societat¹²⁵. La noció de societat del coneixement va sorgir el 1969, quan Peter Drucker va escriure "l'era de la discontinuïtat"¹²⁶. En esta societat el que importa no és tan la quantitat de coneixement sinó la seua productivitat. El coneixement especialitzat, deia, és el recurs primari per a les persones i per a les societats, però només és productiu quan s'integra en una activitat¹²⁷. El quefer de tota organització és integrar els coneixements especialitzats en una acció comú. Passar del coneixement a la innovació a través de la creativitat. És per això que les empreses, com vorem més avall, són l'instrument per excel·lència per a transformar el coneixement científic en progrés tecnològic i social.

La necessitat de convertir el desenvolupament del coneixement assolit durant els últims anys en coneixement productiu, fa que la societat del coneixement es convertisca en una societat d'organitzacions. Les organitzacions són unitats socials (o agrupacions humanes) deliberadament construïdes o reconstruïdes per assolir fins específics¹²⁸. Mintzberg diu que naixem i ens eduquem dins les organitzacions per a poder, després, treballar dins una organització; les organitzacions ens entenen, ens governen i ens enterren¹²⁹. Per a Presthus, les organitzacions, de fet, es poden entendre com a "societats en miniatura" més estructurades i restringides, on s'inculquen els valors

¹²⁵ Drucker, P., *The Age of Discontinuity*. New York, Harper & Row, 1969.

¹²⁶ Kruger, K., "El concepto de sociedad del conocimiento", *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, Vol. XI, nº 683, 25 de octubre de 2006.

¹²⁷ Drucker, P., "*La nueva sociedad de las organizaciones*", *Gestión y estrategia*. Año 28, Número 56, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, 2019, pp.129-137

¹²⁸ Talcot Parsons. Ch. *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, III. The Free Press, 1960, p. 17.

¹²⁹ Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Ediciones Diaz de Santos, 1991, p. XIII

dominants de la societat¹³⁰. I Perrow va més enllà i ens remarca que les organitzacions són claus en les societats perquè les grans corporacions han absorbit la societat substituint-la¹³¹.

“Las personas buenas, claro está, contribuyen a crear buenas organizaciones”, ens diu Mintzberg¹³². I les organitzacions són bones si generen i cultiven bons ciutadans, segons Offe¹³³. Les organitzacions absorbeixen els valors de la societat incorporant-los a la seua cultura corporativa. I a través d’esta impregnen les diferents cultures empresarials de l’organització fins arribar a crear una cultura organitzacional. La societat a través de les organitzacions transmet els seus valors als ciutadans. Les organitzacions es constitueixen en centres de formació de ciutadania.

A partir del concepte de ciutadania es teixeixen les relacions de poder entre estat, empreses i societat civil. Tota organització forma part d’un *context* que intenta modelar d’acord amb les seues idees i els seus interessos; un *context* que es relaciona amb d’altres *contexts* en un univers. No és la societat civil ni els individus el que modelen el context, són les organitzacions.

Diu Searle que una empresa no és més que un conjunt de relacions de poder de gent real per a fer negocis en el que les funcions d’estatus estan ocupades per persones de carn i ossos, amb capacitat d’autoobligar-se i comprometre’s en un projecte comú més enllà del seu, basat en la confiança recíproca¹³⁴. Poder, per a Searle, és una capacitat o habilitat. Es pot tindre la capacitat i no exercir-la; l’exercici del poder és sempre un acte intencional¹³⁵.

El poder, entès a la manera de Searle, és el mitja regulador de les organitzacions. A l’exercici de la capacitat, li direm competència, un concepte més associat a una organització intel·ligent i a l’exercici del talent.

¹³⁰ Presthus, R., *Organizational Society*, N. York, Knopf, 1962; Mintzberg, H., *Mintzberg i la direcció*, op.cit.

¹³¹ Perrow, Ch., “Una sociedad de las organizaciones”, *Revista española de investigaciones sociológicas (REIS)*, nº 59 (1992), pp. 19-55.

¹³² Mintzberg, H., *Mintzberg y la direcció*, op.cit., p., 413.

¹³³ Offe, C., “El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del Este”, en R.E. Goodin, (compil.) *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p. 252

¹³⁴ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p.144

¹³⁵ *Ibidem*, pp. 206-241.

Les institucions es creen com a possibilitats d'existència realitzables mitjançant les organitzacions. El mode d'existència de les organitzacions, doncs, parteix de les institucions però va sent en la mesura que va realitzant-se. En la mesura que van realitzant-se van dibuixant les societats on són -que prendran una o altra forma en funció del pes de les organitzacions que actuen i de les seues interrelacions.

El poder – poder fer-se en una direcció o en la contrària- circula i s'acumula d'una o altra manera en un moment determinat, però ho pot fer d'una manera diferent en un altre moment o en unes altres circumstàncies. El poder va del 'jo' al 'nosaltres', de l'egoisme a la solidaritat, o l'inrevés. No hi ha cap llei que determine el futur de l'organització. Una organització és un feix de possibilitats, que van elegint-se en la mesura que es va fent.

Les relacions de poder no es donen només entre individus i organitzacions, també ho fan entre organitzacions, entre organitzacions i organitzacions socials i entre l'estat i les empreses. Una empresa existeix perquè fa negocis i qui regula els negocis és l'estat. Com ho explica Sach, els camps de negocis funcionen “conforme a reglas establecidas por la sociedad y el gobierno” i, els temps actuals -crisi, pandèmia, guerra- estan posant als reguladors en una nova posició, més activa. L'estat ha deixat de ser únicament regulador i vol participar del negoci. És el que s'anomena “estat emprenedor”¹³⁶. Un estat proactiu i amb objectius, capaç d'assumir riscos i dissenyar un sistema d'actors molt interconnectat, que pugua reunir als millors actors del sector privat a favor del bé públic i comú¹³⁷.

Com ens diu Mazzucato, el paper tan important que han tingut les empreses en la vida pública en els últims temps havia provocat una pèrdua de confiança en el papers dels governs i donat lloc a moltes associacions públic-privades problemàtiques, que havien prioritzat els interessos de les empreses per damunt del bé públic¹³⁸.

En la pandèmia del COVID-19, i amb la crisi de la guerra d'Ucraïna, l'Estat ha sigut clau no només per arreglar aquells fets que fallen, sinó per a crear i modelar els mercats (els de l'energia, però no

¹³⁶ Mazzucato, M., *El estado emprendedor*, Madrid, RBA, 2019, p. 143

¹³⁷ *Ibidem*, p. 68

¹³⁸ Mazzucato, *No desaprovechemos esta crisis*, Barcelona, Galaxia Gutenberg, 2021, p. 14

només). Que els mercats vagen en una o altra direcció no depèn d'ells, com hem dit més amunt. Mazzucato ens recorda que “los mercados son ciegos, por decirlo de alguna manera”¹³⁹. Es per això que el sentit dels negocis no els posen els camps; els camps no actuen de manera autònoma, només són el lloc on s'expressen les empreses d'acord amb el sentit que el context li dona als negocis. El sentit del negoci pot ser un i insensat, obviant les preocupacions ambientals o socials. És fàcilment constatable com actualment hi ha empreses que segueixen avançant a través de trajectòries establides fa anys i fora de l'actual racionalitat i, per tant, sense opció de ser raonables, sensates. Per exemple, les empreses energètiques invertiran, si els actors més implicats del context no intervenen, abans en extraure petroli de la terra que en energies netes.

En l'estat emprenedor es defén que l'estat no només deuria espentar l'economia al principi ajudant als emprenedors, sinó fer coses que mai s'han concebut i que, per tant, no estan fent-se. Redescobrir en l'era pos-COVID, el paper tradicional de l'Estat com a “inversor de primer recurs” – en lloc de prestamista de l'últim recurs- s'ha convertit en una condició necessària per al disseny de mesures polítiques efectives¹⁴⁰.

Cal, doncs, repensar les relacions entre les organitzacions de l'estat i les del mercat. Ens ho va avançar Polanyi a mitan segle passat, quan ens advertia que el mercats capitalistes sempre havien estat condicionats per l'estat i és, també i ara, la filosofia que subjau als Next Generation¹⁴¹. Ho hem pogut vore en la cooperació públic-privada pel desenvolupament de les vacunes anti-COVID-19, i ho van observar en la lluita contra la sida, la tuberculosi o la malària com ens ho descriu Sach¹⁴².

I si hem de repensar les relacions entre les empreses i l'estat, també hem de fer el mateix amb les organitzacions de la societat civil. Ens ho diu Sach: l'opinió pública i la societat civil també són actors que estan interessats i formen part de l'àmbit de l'empresa i tots els actors s'han de considerar protagonistes en la creació de valor. El desenvolupament de la consciència dels actors

¹³⁹ Mazzucato, M., *El estado emprenedor*, op.cit., p. 34

¹⁴⁰ Mazzucato, M., *No desaprovechemos esta crisis*, op.cit., p. 27

¹⁴¹ Polanyi, K., *La gran transformación, crítica del liberalismo económico*, Madrid, La Piqueta, 1989

¹⁴² Sach, J.D., *Las edades de la globalización*, Barcelona, Deusto, 2020, p.16

de l'àmbit de l'empresa com a protagonistes ha anat creixent per incloure també la consciència del seu dret a la part dels beneficis corresponents.

És este repensar el paper de les organitzacions públiques, les econòmiques i les socials el que ens aboca a imaginar d'altres espais de relacions amb fórmules i regles distintes; amb drets i deures diferents¹⁴³. Ens cal imaginar nous espais de possibilitats que orienten un progrés econòmic, social i moral suportat per una justícia a la vegada contributiva i distributiva¹⁴⁴. O siga, nous espais de possibilitats que orienten un progrés humà.

En la concepció del *context d'empresa*, com vorem més avall i en els pròxims capítols, s'assumeix que el context en sí mateix és un bé públic i que assolir-lo és fa amb major eficàcia mitjançant la cooperació. Aquells –ens diu Sach- que els mercats no arriben a proporcionar perquè l'afany de lucre podria enviar senyals equivocades (educació, atenció mèdica, coneixements científics, protecció del medi ambient, autopistes, etc.). Els béns privats com els automòbils, el turisme o els electrodomèstics operarien fonamentalment en el mercat.

Distingir-los, establint els límits correctors entre els sectors privats i els públics i en cada moment, ens permet una millor gestió. ¿Són les vacunes un bé privat? Sí, podríem dir. ¿Ho són en una pandèmia?¹⁴⁵ Resulta difícil fer esta distinció en una racionalitat en què la creació de valor depèn de la cooperació entre propietaris de capitals diferents. En el *context d'empresa*, el bé al qual s'aspira és el bé per a tots, els beneficis per a tots. ¿Per què? Com diu Costa, perquè “la prosperitat no se fracciona”¹⁴⁶

¹⁴³ Standing, G. *La corrupción del capitalismo*, Barcelona, Pasado&Presente, 2017, pp. 93-138

¹⁴⁴ Sandel, M.J., *La tiranía del mérito*, Barcelona, Penguin Random House, 2020, pp. 271-273

¹⁴⁵ Sach, J.D., *Las edades de la globalización*, op.cit., p.207; Sandel, M.J., *Lo que el dinero no puede comprar*, Barcelona, Penguin Random House, 2013

¹⁴⁶ Costa, J., *Multicapitalismo*, Barcelona, Deusto, 2021, p.54

El context d'empresa: un nou mode d'existència empresarial.

El nou mode d'existència de l'empresa en l'actual racionalitat empresarial el designarem com el *context d'empresa*. El *context d'empresa* és la imatge filosòfica de la empresa, un nou paradigma basat en la teoria dels *stakeholders*. Aclarim: un paradigma és un model o patró acceptat que té èxit a l'hora de donar explicacions del funcionament del món empresarial; ens proporciona models de problemes i solucions¹⁴⁷.

Ens hem d'imaginar el context com un sistema dinàmic amb tres objectes: l' empresa, el camp del negoci i el *cercle d'influència*, que podem visualitzar com dos conjunts – empresa i *cercles d'influència*- que interseccionen en el camp dels negocis¹⁴⁸. Amb el concepte d'objecte entendrem tot allò que podem pensar amb pensaments capaços de veritat. D'altra banda, és difícil imaginar cap objecte fora de la possibilitat de la seua relació amb d'altres. Per això, hem decidit obtenir per observar l'àmbit de l'empresa des d'un enfocament relacional i considerar com a fets, també, eixes relacions i imaginar-nos un sistema on es puguen relacionar. Un fet és alguna cosa que es certa a propòsit de qualsevol cosa. És diferent d'un objecte o una cosa i tan important com estos.

Amb el concepte de *context d'empresa* com a sistema preténem trobar en el món de l'experiència empresarial, un orde intel·ligible i, per tant, analitzable i controlable mitjançant la raó i el pensament. En l'actual racionalitat empresarial, no és pot entendre l'empresa aïlladament ni fora del sistema, s'ha d'entendre com un objecte que, a més, troba la seua raó de ser en la interacció amb la resta dels objectes que componen el context: el *cercle d'influència* i el camp dels negocis.

La connectivitat entre els diferents objectes que componen el *context d'empresa* i el seu funcionament el converteix en una organització de nivell superior, on el coneixement dels seus diferents components i els processos per separat són incapaços d'oferir una explicació satisfactòria del seu comportament. El *dictum* aristotèlic “del tot és més que les parts”, pren, de nou vigència: el *context d'empresa* és *el tot* dins l'univers empresarial per a una organització econòmica en concret.

¹⁴⁷ Kuhn, T.S., *La estructura de las revoluciones científicas*, Madrid, FCE, 1975, pp. 13; 33-67

¹⁴⁸ Bertalanffy, L., *Perspectivas en la teoría general de sistemas*, Madrid, Alianza Editorial, 1979

De la mateixa manera que una ciutat, o el cervell, el *context d'empresa* sorgeix de la interacció de tots els seus components, per això entendre'l implica adoptar un enfocament relacional a l'hora de pensar-lo. Des de la perspectiva del reduccionisme economicista, es prou normal atribuir funcions específiques i per separat a cada un dels objectes que componen el context, o de les diferents regions que els integren (pensar que dels beneficis s'ocupen els departaments financers o que els de màrqueting no tenen res a veure amb la gestió de la confiança, o que els de RSC no estan en el negoci o que les persones són cosa dels departaments de persones).

L'empresa és un sistema complex amb qualitats distintes de les qualitats de les persones que la conformen i dels departament en què dividix la seua activitat, i forma part d'un àmbit, que nosaltres hem anomenat *context d'empresa*, complex també i diferent dels objectes que el componen¹⁴⁹.

Les empreses naixen com a negocis, però van creixent i madurant com a empresa. Empresa i negoci no són el mateix: 'l'empresa no és el seu negoci'. Este és el principi que subjau al neoexistencialisme empresarial que ha orientat esta investigació¹⁵⁰. I des d'eixe plantejament entenem per empresa un conjunts de 'Jo' ('Jo' algú que sap alguna cosa); i per negoci el 'No-Jo' (tot allò que no és algú que sap alguna cosa). El 'Jo' es distingeix del 'No-Jo' en que construeix teories sobre el que el 'Jo' i el 'No-Jo' deuen ser. Teories que són resultat de les relacions socials; el 'No-Jo' no pot donar lloc al 'Jo'. L'objectivitat del 'No-Jo' no és mai absoluta, sempre hi ha una relació entre el 'Jo' i el 'No-Jo'¹⁵¹. El 'Jo' necessita dels 'nosaltres' i del 'No-Jo', el negoci, per a constituir-se com empresa. En el nostre vocabulari hem creat un concepte que integra tot allò que hi ha al darrere del conjunts de 'Jo' que tenen alguna cosa que dir i se la diuen els uns als altres: l'ànima de l'empresa.

L'àmbit del *context d'empresa* és una xarxa d'elements interconnectats diferent de la connexió realitzada. Si preguntarem, mostrant un mapa d'un *context d'empresa*, no seria fàcil de contestar¹⁵². Ni ho seria la pregunta, en eixe context, ¿què és l'empresa? Com hem dit més amunt,

¹⁴⁹ Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit., p.63

¹⁵⁰ Gabriel, M., "Neoexistencialismo: concebir la mente humana tras el fracaso del naturalismo", en Gabriel, M., *Neoexistencialismo*, Barcelona, Pasado&Presente, 2019.

¹⁵¹ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., pp.202-210; Nagel, T., *Una visión de ningún lugar*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997; Searle, J., *El redescubrimiento de la mente*, Barcelona, Crítica, 1996

¹⁵² Eagleman, D., *El cerebro. Nuestra historia*, Barcelona, Anagrama, 2017, p. 68

l'empresa es fruit d'un esforç simbòlic col·lectiu d'aquells que tenen alguna cosa que dir i se la diuen els uns als altres. És fruit d'allò que s'imaginem tots aquells que en treuen beneficis, siga del tipus que siga: en forma de coneixement, diners o confiança-, de fer negocis en un camp determinat.

Una de les possible fórmules per expressar allò que s'espera de l'empresa és el *cash flow social*. Esta fórmula ens informa de moltes més coses que només els beneficis econòmics tot i que es construeix a partir dels beneficis econòmics. L'empresa és una xarxa d'obligacions –de drets i deures- entre tota aquella gent que la conforma; obligacions d'intercanvi de poder, diners, confiança o coneixement.

Parafraçant a Heidegger direm que no és possible que una empresa “siga”, sense més, una empresa “és en el seu context”. Tota empresa apareix en un camp i és, alhora, un àmbit objectual i un component del *context d'empresa* que també és un àmbit objectual. L'empresa és ella i el seu context alhora que ell és diferent de les parts de context. A l'empresa li importa què pensen i fan els seus cercles; quines són regles regulatòries; com afecta la seua activitat als territoris on opera o quin grau d'implicació tenen els seus empleats. Tots estos fets formen part de l'àmbit de l'empresa encara que, ara com ara i en el marc conceptual dominant, siguen invisibles.

En el context, els cercles són aquells membres dels seus grups d'interès (GI) que han pres consciència de la seua influència, de les seues obligacions i dels beneficis que podem obtindre de la seua pertinença al context. Siga perquè existeix una intencionalitat col·lectiva o intencionalitats individuals, siga que l'exercici d'influència del cercle siga fruit del consens o del dissens, d'un o altra manera, els influents han de cooperar influint o reconeixent el dret a influir a favor o en contra¹⁵³.

Cooperar forma part de la condició humana. Hi ha un concepte, el de “selecció de grup” que l'explica Eagleman de la següent forma: “(...) si un grupo está compuesto exclusivamente por gente que coopera, todo el mundo se beneficia. Este impulso de establecer vínculos con los demás

¹⁵³ Vega Encabo, J., Gil Martín, F.J., “Pragmatismo, objetividad normativa y pluralismo. El debate sobre normas y valores entre Putnam H., y Habermas, J.” en Putnam, H., Habermas, J., *Normas y valores*, Madrid, Trotta, 2008, pp.39-46

se denomina eusocialidad (*eu* significa “bueno” en griego) y proporciona una conexión que, sin tener en cuenta el parentesco, nos permite construir tribus, grupos y naciones”¹⁵⁴. No hi ha res que ens pugui fer pensar que esta eusocialitat no siga d’aplicació al *context d’empresa*.

Però que cooperen perquè els beneficia no vol dir que siguin conscients del bé comú. Potser el proïsme en les relacions només siga utilitzat per aprofitar-se de les relacions en benefici propi. En les relacions, cada part *importa* – es porta a ca seua- l’interés, i d’eixa manera fa desaparèixer l’interés. L’interés significa *entre*. Si els fas desaparèixer d’*entre* el fas desaparèixer com interés, perd el seu interés. Per això, per a entendre com funciona el *context d’empresa*, o cada un dels objectes que el componen, no deguem pensar en termes de components, sinó en termes d’interacció de les seues parts: de nusos i fils que unixen nusos; de fets, camps i àmbits.

L’única manera d’entendre el *context d’empresa* és a través de l’enfocament relacional i de la composició d’àmbits amb regles pròpies de composició. El *context d’empresa* és un superorganisme on les seues qualitats són més sofisticades que les de les seues parts. És un sistema amb propietats emergents el que fa que, encara que els objectes que el componen no siguin massa complexes, ho pugui ser el context. Esta diferència entre el tot i les parts, que ja hem vist més amunt i en apartats anteriors, l’explica de manera molt gràfica Wagensberg, posant d’exemple la diferència entre l’arròs tres delícies i la paella. En el primer cas, el Tot no és més que les parts; en el segon, el Tot és prou més que les parts¹⁵⁵.

El moment actual requereix d’una nova manera de veure l’empresa, una nova filosofia que li done *sentit* i *significat*, i que permeta als integrants del context sentir-se part i actuar d’una manera determinada. La importància del context està en la seua comprensibilitat en general i el que fa difícil de comprendre és l’oposició entre la comprensió del context i allò que la gent vol veure. La dificultat no és d’enteniment sinó de voluntat, com diria Wittgenstein¹⁵⁶.

Podem entendre el *context d’empresa* a partir del coneixement del conjunt de components i de les relacions que existeixen entre ells. Hi ha que tindre present que quan vullgam aplicar el concepte

¹⁵⁴ Eagleman, D., *El cerebro. Nuestra historia*, op.cit., p. 187-188.

¹⁵⁵ Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, op.cit., pp. 37-38

¹⁵⁶ Wittgenstein, L., *Observaciones*, Mexico, Siglo XXI Ediciones, 1981, p. 40.

a la realitat se n'adonarem que en el context els límits són ben difícils de definir, són ben difusos: els agents, el flux de coneixement d'idees o les expressions de poder i d'influència entren contínuament i ixen. Però, també, que això no disminueix la capacitat d'explicació de la imatge i del concepte, com bé expressa Csikszentmihalyi¹⁵⁷.

El *context d'empresa* és una manera d'acotar una part de la realitat, -exactament aquella que es correspon amb l'existència de les empreses-, una finestra, una perspectiva sobre la realitat empresarial basada en símbols. El *context d'empresa* és la imatge filosòfica actual de la realitat empresarial.

El que sembla evident és que allò que manté cosit el *context d'empresa* és el reconeixement recíproc i cordial entre els homes i dones de carn i ossos que pertanyen a cada un dels components i la seua interrelació, la intersubjectivitat¹⁵⁸. Per això, una manera de mesurar el valor del context és mesurar el fons de confiança del que disposa i, la seua salut, per la qualitat de les funcions exercides per aquells que hi pertanyen¹⁵⁹.

El que justifica la imatge del *context d'empresa* és que fa intel·ligible la transformació de la creativitat humana de les empreses en innovació¹⁶⁰. Els beneficis en forma d'informació generat pel context es distribueix en forma de poder per l'empresa que ho transformarà en coneixement i este coneixement en propostes de valor que oferirà als seus GI per si de cas li ho poden certificar com a innovació.

La creativitat és un exercici col·lectiu. És el resultat, segons Csikszentmihalyi de la interacció de tres elements dins un mateix sistema: aquell encarregat d'aportar novetat al camp -en el nostre cas les empreses-, el camp on es crea -el negoci-, i qui ho reconeix i valida, -els *cercles d'influència*¹⁶¹.

¹⁵⁷ Csikszentmihalyi, M., *Creatividad*, Barcelona, Paidós, 2004, p.56

¹⁵⁸ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, op.cit.

¹⁵⁹ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit.

¹⁶⁰ Csikszentmihalyi, M., *Creatividad*, op.cit.; Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, op.cit.; Goldberg, E., *Creatividad*, Barcelona, Planeta, 2019.

¹⁶¹ Csikszentmihalyi, M., *Creatividad*, op.cit., 2004.

Els tres són necessaris per a que pugui tindre èxit una idea, una novetat i pugui convertir-se en innovació¹⁶².

Si les idees no tenen èxit -són certificades pel *cercle d'influència* en forma d'innovació- el *context d'empresa* té difícil la seua supervivència¹⁶³. ¿Què fa falta per a que l'empresa pugui crear? ¿Per a que pugui fer propostes de valor als *cercles d'influència* i estos li les puguen certificar com innovacions? Un *context d'empresa* i beneficis en forma de diners, coneixement i confiança.

Hem parlat fins ací de coneixement i confiança, dos components dels beneficis i que s'acumulen en forma de poder, però també els diners són poder. Com ens diu Condello, tindre diners ens concedeix la possibilitat de crear vincles potencials allà on no n'hi han¹⁶⁴.

Els diners tenen poder, fonamentalment però no només, “sobre todo lo que el dinero puede comprar”¹⁶⁵. Tenen un caràcter purament simbòlic que va més enllà del purament econòmic. La seua força és, sobre tot, simbòlica¹⁶⁶. Els diners són més que diners quan deixen de ser només diners. Com diu Simmel: “El dinero cumple sus funciones del mejor modo cuando no es solamente dinero”¹⁶⁷. Com invertim els diners, què comprem, on comprem o per què ho comprem diu de nosaltres com som i què som; ens descobreixen passions que no sabien que teníem, amors, enveges. Trauen el millor i el pitjor de nosaltres. Els diners són la gran metàfora de la societat¹⁶⁸. Fins i tot, com ens diu Joan Antoni Mele, “el poder del ciudadano no reside tanto en su voto, como en la dirección a la que dirige su dinero”¹⁶⁹.

Per generar beneficis en forma de diners, confiança o coneixement l'empresa ha de fer propostes de valor per a que el *cercle d'influència* les reconega i es convertisquen en innovació. Per tant, el *context d'empresa* funciona per mercè de la innovació, que és la creativitat que funciona¹⁷⁰. El seu

¹⁶² Goldberg, E., *Creatividad*, op.cit., 2019, p.275

¹⁶³ Domingo, C., *El viaje a la innovación*, Barcelona, Planeta, 2013

¹⁶⁴ Condello, A., “El marco y el objeto social simbólico. El dinero entre internacionalidad y documentalidad”, en Searle, J.R., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, Etugraf impresores (España), 2020, pp.94-95

¹⁶⁵ Ferraris, M., “El color del dinero”, en J.R.Searle, M.Ferraris, *Los engaños del dinero*, op.cit., p. 72.

¹⁶⁶ Simmel, G., *Filosofía del dinero*, Madrid, Capitan Swing, 2013, p.35

¹⁶⁷ *Ibidem*, p.178

¹⁶⁸ Simmel, G., *Filosofía del dinero*, op.cit., p.50

¹⁶⁹ Melé, J.A., *Dinero y conciencia. ¿A quién sirve mi dinero?*, Barcelona, Plataforma Editorial, 2020, p. 51.

¹⁷⁰ Csikszentmihalyi, M., *Creatividad*, op.cit.,

mitjà regulador del context és la consistència, la coherència entre les seues distintes parts; el seu principi actiu: “crear innovació”. Fent ús de les paraules de Goldberg: “Un proceso creativo se define como una combinación de lo nuevo y lo valioso”, i el veredict sobre el què és valuós i el què no ho és, el dicta el *cercle d'influències*¹⁷¹.

Però a més d'observar el context des de dins el podem observar des de fora. El context, com hem vist més amunt, pren vida per separat dels seus integrants i influeix en l'entorn, que alhora ho fa en el context. Esta metàfora esta presa de la descripció que el físic John Wheeler fa del moviment de la matèria en el camp gravitatori: “La materia le dice al espacio-tiempo cómo curvarse, y el espacio-tiempo le dice a la materia como moverse”¹⁷².

El pes de l'organització econòmica influeix en la forma del context alhora que el context marca com s'ha de moure l'organització. Al llarg de la seua vida, l'empresa va *ajustant-se* al context en el qual es mou alhora que va forjant el seu caràcter, la seua manera de ser i d'influir d'acord amb este caràcter en el *context* i modificar-lo¹⁷³. El camp dels negocis no és el mercat i tampoc la societat. No existeix un mercat pur ni una societat pura al marge una de l'altra. El camp dels negocis és el tauler de joc on es mou l'empresa. Té unes regles pròpies per a jugar que venen definides pel comportament i la força (funcions) de cada organització (estatus) alhora que cada empresa influeix en el disseny d'eixes regles de joc.

Des d'esta perspectiva, les organitzacions econòmiques que estan dins de la nova racionalitat empresarial són institucions que contribueixen al bé dels seus grups d'interés –clients, persones, treballadors, proveïdors, societat- a partir de la búsqueda dels beneficis econòmics de cada un d'ells per separat. Això implica que l'organització econòmica tinga que estar en constant transformació, en constant ajust i desajust al *context*. Un ajustament no només en termes estratègics, d'oferta i demanda, sinó en termes de confiança, d'oferta i demanda ètica¹⁷⁴.

¹⁷¹ Goldberg, E., *Creatividad*, op.cit., p., 265

¹⁷² Isaacson, W., *Einstein. Su vida y su universo*, Debolsillo, Barcelona, 2019, pp. 221-257; Einstein, A., *Sobre la teoría de la relatividad especial y general*, Madrid, Altaya, 1999.

¹⁷³ La Moneda, D.I., “La sociedad del bien común”, en Abad, F., (coord.), *Dentro de 15 años*, Madrid, LID, 2014.

¹⁷⁴ Nozick, R., *Explicaciones filosóficas*, Madrid, Editorial Innisfree, 1988.

Els fundadors de l'ètica psicològica, A. Smith i D. Hume, en paraules d'Aranguren deien que en la nostra ànima es reflexa la impressió que causem als altres, i per això ajustem la nostra conducta per aconseguir aprovació¹⁷⁵. És evident que l'empatia és una capacitat humana que, ara per ara, cap assistent virtual intel·ligent posseeix. Eixa capacitat d'empatia -ser simpàtic, antipàtic o apàtic- està darrere de qualsevol relació, per molt estratègica que esta siga, sempre i quan la relació siga entre persones. Però no va mai sola: és difícil que algú ens resulte simpàtic si tenim bones raons per a que no ho siga. Ajustar-se al context requereix, per tant, no només d'intel·ligència sinó, també, de competències morals¹⁷⁶.

Poder, sostenibilitat i influència: els tres mitjans reguladors del context d'empresa

El *context d'empresa* obeeix a tres mitjans reguladors que estan per damunt dels homes concrets i als que influeix: el poder –entès com a capacitats- en l'empresa, la sostenibilitat en el camp dels negocis i la influència en els *cercles d'influència*. Cada component, a més, té uns principis actius¹⁷⁷. En l'empresa és una configuració amb dos elements¹⁷⁸: el compromís i l'eficiència; en el camp dels negocis serien els beneficis, i en els cercles la simpatia.

El motor de les empreses són els negocis i el seu mitjà regulador els beneficis. Com que els negocis s'han convertit en l'opció més eficient per a incrementar la productivitat i orientar-la al benestar dels individus, les empreses, en funció del seu *pes corporatiu*, tenen la màxima capacitat d'influir i determinar els comportaments de la societat, per davant d'altres tipus d'organitzacions¹⁷⁹.

Sense negoci no hi ha empresa. Doncs bé, en eixa relació també té importància el camp on es fan els negocis i els negocis que es fan. El camp dels negocis en el *context* de cada empresa afavorirà o obstaculitzarà la seua innovació i determinarà el seu comportament. El camp dels negocis és el

¹⁷⁵ Aranguren, J.L., *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997, p. 52

¹⁷⁶ Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Figueroa Dorrego, P.F., Fernández-Jordón Fernández, C.M., *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*, Vigo, Cátedra Eurorexión, Universidad de Vigo, 2009

¹⁷⁷ Pümpin, C., García Echevarría, S., *Cultura empresarial*, Madrid, Díaz de Santos, 1988; Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit.

¹⁷⁸ Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, op.cit.

¹⁷⁹ Pümpin, C., García Echevarría, S., *Cultura empresarial*, op.cit.

dipositari de la informació que l'organització empresarial haurà de convertir en coneixement. E funció de com estiga la informació estructurada i com siga l'accés es facilitarà o es dificultarà la producció de coneixement per part de l'empresa¹⁸⁰. L'organització és el subjecte que coneix i el camp l'objecte que ha de ser conegut. Per tant, la font per a crear innovació del *context d'empresa* és el coneixement generat en l'empresa a partir de la informació recollida del camp.

El camp de negoci és el camp de sentit on apareix l'empresa. El camp de sentit és, com diu Gabriel, “las unidades ontológicas básicas, los lugares donde algo, lo que sea, aparece” i l'existència, “la circunstancia de que algo aparezca en un campo de sentido”¹⁸¹. En el *context d'empresa*, el negoci és la circumstància que permet que aparega l'empresa en el camp, i puga existir. L'empresa existeix perquè apareix en el camp dels negocis¹⁸². L'empresa es fa; en el negoci s'està: moltes empreses estan en el negoci, en el mateix negoci, però són diferents. De l'empresa s'és.

Vore l'empresa com un component del seu àmbit ens permet explicar comportaments i resoldre problemes que no es poden imaginar sense ell. Gràcies a este model descobrim fets que són reveladors del funcionament de la naturalesa de l'empresa i de la resta d'objectes components del context i que són constituents del seu àmbit: la diferència entre capacitats individuals dels que conformen l'empresa i la competència col·lectiva de l'empresa, el coneixement com un factor de producció que ben aplicat produeix avantatges competitius, el lideratge com a relacions de poder amb un agent i subjectes de poder amb expressions de poder diferents, l'empresa com una xarxa d'obligacions recíproques, la reserva de valor moral com aval al préstec de confiança de la reputació, el dret a distribució justa dels beneficis i a un reconeixement de la participació en la seua generació.

El *context d'empresa* ens obliga a entrenar-nos a desxifrar la informació que hi rau per a poder-la transformar en beneficis (diners, coneixements i confiança) i estos beneficis en factors de producció: el poder derivat dels beneficis en factor de producció del capital Estratègic; els diners com a factor de producció del capital Financer, el coneixement com a factor de producció del

¹⁸⁰ Goldberg, E., *Creatividad*, op.cit.; Csikszentmihalyi, M., *Creatividad*, op.cit.; Llano, A., “Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento”, Cuadernos Empresa y Humanismo, 1996, Cuaderno 61, pp.2-19.

¹⁸¹ Gabriel, M., *Por qué el mundo no existe*, Barcelona, Pasado&Presente, 2015, p.58

¹⁸² *Ibidem*, pp. 2019-222.

capital Intel·lectual i la confiança com a factor de producció del capital Moral. En el model del context, per a fer caixa fa falta alguna cosa més que uns actius que es transformen.

En el *context d'empresa* els processos de creació de valor són cooperatius, es fan a partir de la combinació de diferents capitals que alhora són propietat de diferents grups d'interés¹⁸³. El valor es crea de manera col·lectiva i deuria distribuir-se de manera inclusiva¹⁸⁴.

Els mercats, com hem ja hem dit, no van enlloc si algú no els encarrera. En el cas de les empreses, els camps dels negocis només justifiquen l'existència de les empreses però com es fan els negocis no es cosa del camp. Els riscos alhora de crear són col·lectius i, per això, els resultats també ho deurién ser. Com diu Mazzucato: “Cuando la economía está en crisis, ¿a quien acudimos en busca de ayuda? No a las corporaciones, sino a los gobiernos. Pero cuando la economía prospera, dejamos que las corporaciones absorban las recompensas”.¹⁸⁵

En el model del *context d'empresa*, els beneficis generats com a conseqüència de l'intercanvi entre tots, servixen per a cobrir les necessitats de tots els que en formen part. El valor dels beneficis ha canviat i per tant la seua producció també. Capital i treball, intangibles i tangibles, salaris i beneficis són moments de la relació, i no poden existir fora de la relació. El que ens interessa ací no són les parts, com hem aplicat a tota la investigació, és la relació entre les parts. Com diu Bueno la creació de valor ja no es basa en el capital físic-financer sinó que és el coneixement que “desde el enfoque de los «recursos y capacidades dinámicas» cuando se pone en acción en el seno de la organización comienza a crear activos intangibles o de naturaleza intelectual. O siga capital Intel·lectual com exponent de la nova riquesa de les organitzacions¹⁸⁶.

Seguint el fil, la Teoria de Recursos i Capacitats proposa que les diferències entre les empreses són resultats de la combinació –de la relació –, entre els recursos (valuosos i difícils d'imitar) i les capacitats que posseïx l'empresa. La gestió d'esta relació, la creativitat de l'empresa, li

¹⁸³ Lapuente, V., *Decálogo del buen ciudadano*, Barcelona, Península, 2021, pp.67-70

¹⁸⁴ Mazzucato, M., *El estado emprendedor*, op. cit., p.21; Lapuente, V., *Decálogo del buen ciudadano*, op.cit., pp.55-60

¹⁸⁵ Mazzucato, M., *No desaprovechemos esta crisis*, op.cit., p. 33

¹⁸⁶ Bueno, E., “El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación”, <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial388/Eduardo%20Bueno.pdf.pdf> p.16 consult. 2012

proporciona un avantatge competitiu i sostenible¹⁸⁷. Ha sigut, tot i això, les limitacions de la Teoria de Recursos i Capacitats a l'hora de mesurar els conceptes que planteja, especialment els intangibles— no concreta els recursos ni les capacitats que calen per assolir un avantatge ni ofereix una definició dels avantatges – els que han impulsat la visió basada en el capital Intel·lectual.

Com que en les actuals condicions d'existència, l'empresa s'ha convertit en una organització decisiva per al creixement econòmic i la innovació social, la seua capacitat d'acumular poder ha augmentat considerablement¹⁸⁸. L'empresa esdevé una de les organitzacions més importants, juntament amb els mercats, l'opinió pública o l'Estat; un espai de dotació de poder per a la seua gent, amb dos dimensions, una personal i una impersonal¹⁸⁹. Dos dimensions -negoci i ànima- i una sola organització -empresa-. Costa ho diferenciava al parlar d'una visió mecanicista de l'empresa o una organització amb vida¹⁹⁰.

La dimensió personal de tota organització amb vida es compon de les relacions entre el “jo” i el “nosaltres” i l'estructura organitzativa que les fa possibles. Estructures que són, alhora que influïxen en la distribució del poder, producte de l'acció dels individus i els grups: l'home és alhora un ser egoista i solidari com hem vist més amunt.

Pel que hem vist fins ara, d'ençà que Cortina ens recomanava que hi havia que viure l'empresa com un quefer moral, el concepte d'empresa ha canviat. Fent una paràfrasi del “yo soy y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo” d'Ortega, direm que l'empresa és ella i el seu context i sense context ella no és. L'empresa és el *context d'empresa*: consta del negoci i de l'ànima que anima el negoci i existeix perquè apareix en un camp de negocis i així ho reconeixen els seus grups d'interés. Alhora, cada una de les parts -client, proveïdor, directiu o empleat-, li és essencial formar part del *context d'empresa*. Com diu Wittgenstein, a tota “cosa li és essencial ser part d'un estat de coses”. La possibilitat de ser part del context està prejudjada en cada un dels seus

¹⁸⁷ Barney, J., “Firm Resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120.

¹⁸⁸ Nussbaum, M., *Crear capacidades*, Barcelona, Paidós, 2015; Conill, J., *Horizontes de economía ética*, Madrid, Tecnos, 2013, pp.175-198; Sen, A., *Sobre ética y economía*, Madrid, Alianza Editorial, 1989; Sen, A., *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 2000

¹⁸⁹ Galbraith, J., *La anatomía del poder*, Barcelona, Plaza&Janés, 1984

¹⁹⁰ Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit, p.78.

integrants¹⁹¹. Passem del quefer al ser. De la “doctrina de la acció, esto es, de la ètica, -com ens diu Jonas- a la doctrina del ser, esto es, a la metafísica, en la que toda ètica ha de fundar-se en último termino¹⁹²”.

Sense les parts no hi ha tot. Com diu Ortega, “No existen más que partes en realidad; el todo es la abstracción de las partes y necesita de ellas. Del mismo modo no puede haber algo mejor sino donde hay otras cosas buenas, y solo interesándonos por éstas cobrará su rango lo mejor”¹⁹³

A eixe com *hauria de ser* el tot -el *context d'empresa*- li direm ‘món d'empresa’. El món d'empresa és en paraules de Gabriel, “un área que contiene un determinado tipo de objetos y en la que se cumplen reglas que conectan estos objetos entre si”¹⁹⁴. Els objectes que formen el món d'empresa existeixen al marge de què els coneguem però conèixer-los i conèixer les relacions que hi ha entre ells és condició de possibilitat d'arribar a l'*enteniment* de l'empresa. Com deia Malraux, en un frase que se li atribueix a De Gaulle: “la grandeza es un camino hacia algo que no se conoce”¹⁹⁵

El context d'empresa en el seu món

El ‘món d'empresa’ és un constructe teòric ideal que proporciona sentit i finalitat a l'empresa real en l'actual univers empresarial. És pot dir de moltes maneres i cada una d'elles és un *context d'empresa*¹⁹⁶. Cada *context d'empresa* és una de les possibles encarnacions del món d'empresa: és l'aparició en un camp de sentit, el camp de negoci, d'un context en un grau suficient per a ser reconegut. Això fa que allò que prediquem de l'empresa – aparèixer en un camp de negocis i ser reconegut com a tal-, es correspon amb les propietats de l'empresa. Hi ha una relació entre el ser

¹⁹¹ Wittgenstein, L., *El Tractatus logico-philosophicus*, Girona, Ela Geminada, 2020, p.70 (2.011-2.012)

¹⁹² Jonas, H., *El principio de la responsabilidad*, Barcelona, Herder, 2015, p. 35.

¹⁹³ Ortega y Gasset, J., *Meditaciones del Quijote y otros ensayos*, Madrid, Alianza editorial, 2014, p.33.

¹⁹⁴ Gabriel, M., *Por qué el mundo no existe*, op.cit., p.31.

¹⁹⁵ Baidou, A., *La filosofía, otra vez*, Madrid, Errata naturae, 2010, p. 91

¹⁹⁶ Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, Madrid, Machado libros, 2013, pp. 25-37

de l'empresa (propietats) i el pensament sobre l'empresa (predicats) i eixa relació l'estableix l'home: una relació entre el que pensem sobre l'empresa i el reconeixement que l'empresa té¹⁹⁷.

El ser de l'empresa és correspon amb la seua autocomprensió: com es veu l'empresa i com vol vore's, com és relaciona amb el món d'empresa. El seu autoretrat. El reconeixement és extern a l'empresa. El que importa, doncs, és *entendre* –pensament- la relació que hi ha entre el món d'empresa i el *context d'empresa*, i *entendre'ns* –reconeixement-, entre els que formem part del context, de quina és eixa relació. El que ens ha d'importar és l'apropiació de l'*enteniment* i qui se l'apropia i com.

El món d'empresa s'encarna en el *context d'empresa*. Com diria Goodman, “los así llamados mundos posibles de la ficción anidan en el seno de los mundos reales”. Els mons reals, el *context d'empresa*, es fa i es refà, es formula i reformula, s'ordena d'una manera ara i d'una altra més endavant d'acord amb el món ideal, el món d'empresa, de vegades subtilment d'altres de manera notable, però que sempre acaben per ser reconeixibles, es a dir, re-cognoscibles¹⁹⁸. En el món d'empresa s'engendra el *context d'empresa* que anirà fent-se poc a poc en funció del seu *enteniment*. Cada *context d'empresa* té una identitat que s'ha construït inspirant-se en el món d'empresa. Com diu Badiou, “toda identidad és identidad de un deseo”¹⁹⁹. De ser com m'agradaria parèixer.

El món, en general, ha crescut i s'ha globalitzat alhora que s'ha limitat i s'ha acostat al futur degut al poder que ha adquirit l'home a través de l'absorció dels avanços tecnològics per les institucions. En este món general també ha crescut i s'ha transformat el món d'empresa. I el món d'empresa ha engendrat molts *context d'empresa*. Molts perquè són diferents. Són diferents perquè si no, com diu Goodman, tot allò que pertany a un context també ho faria a un altre²⁰⁰. Són diferents, però poden ser iguals respecte a les entitats que els componen o respecte als seus perfils o, fins i tot, respecte a que els seus grups d'interés siguin els mateixos -clients, administracions, societat, proveïdors- i, tot i això, siguin diferents perquè s'ordenen de manera distinta -es pensen de manera diferent; el seu autoretrat es diferent-. Eixos processos d'ordenació -d'organització-, de govern, de

¹⁹⁷ Castro, E., *Realismo continental*, Segovia, Materia Oscura Editorial, 2020, p.344

¹⁹⁸ Goodman, N. *Maneras de hacer mundos*, op.cit., p. 144

¹⁹⁹ Badiou, A., *La filosofía, otra vez*, op.cit., p. 90

²⁰⁰ Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, op.cit, p.26

funcionament i de relacionar-se en cada un dels context estan animats per l'ànima de l'empresa, per les persones que la formen, i formen part de l'estructura de l'empresa, de la seua identitat. La definició d'eixos processos forma part de la construcció del *context d'empresa*.

Si les persones, fent ús de la seua llibertat d'ordenar, complementar, separar o eliminar fan un o altre context cap preguntar-se quins són els criteris d'èxit que s'han de fer servir. Un *context d'empresa* té èxit si es vertader; un *context d'empresa* que vullguera crear-se sobre la falsedat no podria existir. Es genera confiança quan s'és verídic; es perd quan s'és fals. Un context on tot fora fals no generaria confiança, ningú es fiaria de ningú i, per tant, no podria existir. Una versió del món d'empresa -un *context d'empresa*- és vertadera quan no viola cap creença que resulta irrenunciable ni transgredeix cap precepte o norma associats i hostatjats al món d'empresa que l'inspira. El *context d'empresa* serà una versió correcta o no d'acord si l'entendem o no, si el context encaixa en el món o no²⁰¹. La veritat del *context d'empresa* és el seu *enteniment*.

El món en general ha crescut amb la globalització i la digitalització i, alhora, és més limitat. La globalització ha fet que la praxis empresarial abaste tot el planeta²⁰².

Moltes de les nostres necessitats estan satisfetes per empreses que estan molt lluny de nosaltres, a l'altra part del planeta. Però les coneixem i sabem de quina part del món venen i ens podem representar aquells que ens satisfan les nostres necessitats. Hem descobert que el planeta és il·limitat però finit: il·limitades coses -entenent coses en la seua més ampla expressió- en un espai finit. Com il·lustra Ortega, "El mundo de Newton era infinito; pero esta infinitud no era de tamaño, sino una vacia generalización (...). El mundo de Einstein es finito, pero lleno y concreto en todas sus partes; por lo tanto, un mundo más rico en cosas y, efectivamente, de mayor tamaño"²⁰³.

Un món ple de coses que podem desitjar, trobar, buscar, rebutjar. Un món on hi ha moltes coses que fer i poc *enteniment* del que hi ha que fer. El desenvolupament tecnològic va per davant de l'*enteniment* del món que la seua aplicació va construint. Progressem tecnològicament però no ho fem moralment. És en esta etapa de la globalització, l'Edat Digital de la que parla Sachs, que hem

²⁰¹ Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, op.cit, pp. 42-43

²⁰² Sachs, J.D., *Las edades de la globalización*, op.cit, p.13

²⁰³ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 101

de decidir què cal fer, el quefer, i això significa saber -l'itinerari epistèmic del quefer- o ser conscients de les possibilitats que tenim; necessitem un saber ideal que oriente el quefer pràctic. Un saber ideal sobre un món d'empresa ideal ple de possibilitats, possibilitats que ens oferta la globalització en el segle XXI. Si només tinguérem una possibilitat, seria una necessitat, no existiria cap possibilitat i, per tant, cap món de possibilitats: parlariem de causes i no de raons²⁰⁴. Tot i això, encara que només tinguérem una possibilitat i per això mateix no ho fora, fora una necessitat, ni sent una necessitat ens lliuraria de la possibilitat d'escapar-nos de la necessitat: la porta per escapar-nos ens obri un fum de possibilitats. La porta forma part del món i les possibilitats que ens ofereix també. La necessitat ens crea el món de possibilitats, el món ideal on caben totes les possibilitats. Podríem parlar, doncs, que vivim en un món de possibilitats determinades. I, d'este món ens diu Ortega: "A este ámbito suele llamarse 'las circunstancias'. Porque éste es el sentido originario de la idea de 'mundo'. Mundo es el repertorio de nuestras posibilidades vitales. Representa lo que podemos ser"²⁰⁵

Este món de possibilitats s'ha de concretar, s'ha de convertir en real. Un món real on només una xicoteta part del món que podem ser s'encarnarà. El nostre món de possibilitats sempre és immens al costat del nostre món real.

Com hem vist més amunt, el món d'empresa ideal ha crescut, i ho ha fet amb tot tipus de possibilitats: intel·lectuals, socials, econòmiques, físiques o morals. Activar-les i convertir-les en realitat engendrarà una o altra empresa, un o altre *context d'empresa*, que en el seu fer-se, en la seua praxis anirà, alhora, alimentant el món ideal. D'esta manera podríem acceptar que el món real naix del món ideal perquè el fecunda l'home d'acord amb el seu *enteniment*. Esta és la relació entre el món ideal i el real; en la fecunditat de l'home rau la força de les idees, el seu valor per a la pràctica, la seua virtut²⁰⁶. El subjecte humà és alhora un cos vivent i un creador de conceptes, és qui conceptualitza la relació entre la idea i la vida.²⁰⁷

No és el món ideal un constructe teòric fruit d'una intuïció al marge del món real, ni una abstracció objectiva sense cap relació amb la realitat. En el 'món d'empresa ideal' totes les parts en són

²⁰⁴ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit, pp. 255-262

²⁰⁵ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 99

²⁰⁶ Lukasiwicz, J., *Estudios de lógica y filosofía*, Madrid, Revista de Occidente, 1976, p.26

²⁰⁷ Baidou, A., *La filosofía, otra vez*, op.cit., pp.81-82

conscients de formar part d'un tot, de les seues relacions. D'un tot que consta, alhora, de diferents espais. Un d'eixos espais, és l'*espai ètic*. L'encarnació d'eixe món d'empresa ideal és el *context d'empresa*; l'encarnació de l'*espai ètic*, l'*espai moral*. La consciència del *context d'empresa* com encarnació del món d'empresa, és l'*enteniment* que l'home té.

Per tant, per a entendre's com a *context d'empresa*, s'ha de complir per totes les parts amb els béns interns, amb la finalitat de l'empresa, ser consistent i coherent, amb la seua finalitat, d'acord amb allò que hem definit com a model del *context d'empresa*: el món d'empresa. El món, com a conjunt de totes les coses el podem entendre de dos maneres: o bé com a una entitat quantitativa, allò que els grecs anomenaven '*pan*', o bé com a una entitat qualitativa, allò que els grecs nomenaven '*holon*'. Una totalitat quantitativa és un conjunt d'elements no ordenats, mentre que la totalitat qualitativa si que té un principi d'ordenació. El principal problema de les totalitats quantitatives és que al no tindre un principi ordenador podem considerar-les una o varies totalitats. Per això, normalment el món l'hem entés com una entitat qualitativa amb un principi metafísic que l'ordena, siga el de causalitat o el de raó suficient. Podríem dir que tota entitat quantitativa requereix d'una entitat qualitativa per arribar a ser una i no varies entitats²⁰⁸.

Una empresa és la manera específica d'ordenar els seus recursos d'acord amb un model d'empresa. Eixe model d'empresa és el món d'empresa. Parafraçant a Ortega direm que només quan el *context d'empresa* (*espai real*) funciona com el món d'empresa (*espai ideal*) podem arribar a posseir l'*enteniment* de l'empresa. O en paraules de Wittgenstein: "Els fets en l'espai lògic són el món"²⁰⁹ El món és la totalitat dels fets, no de les coses, que ocupen l'espai lògic, i per això el podem entendre. I a partir d'ací arribar a entendre'ns.

Per a ordenar la vida de les persones en l'empresa farem servir qualsevol dels marcs teòrics existents: l'ètica de les virtuts, l'utilitarisme, les ètiques de la responsabilitat, les ètiques deontològiques i l'enfocament de les capacitats²¹⁰. El conjunt de tots estos marcs ètics els agruparem en un 'espai ideal' únic, d'on seran requerits com a inspiració per als propòsits que s'utilitzaran per a construir els experiments mentals o qualsevol altra metodologia -heurística,

²⁰⁸ Castro, E., *Realismo postcontinental*, op.cit., p. 340

²⁰⁹ Wittgenstein, L., *Tractatus logico-philosophicus*, op.cit., p.69 (1.13)

²¹⁰ Cortina, A., "El largo camino de la ética" en Cortina, A., *Ética mínima*, Madrid, Tecnos, 2020, p. 44

hermenèutica o lògica inductiva- que permeten descobrir els fets morals, o resoldre els problemes morals de *faktum*, pràctics-i-morals, que es plantegen en l'àmbit empresarial i de les organitzacions. A l'espai ideal on s'hostatgen les idees i els valors morals, els marcs ètics i els seus principis rectors, d'altres marcs de sentit i els consensos internacionals generadors de drets morals, l'anomenarem *espai ètic*. Tots els hostes de *l'espai ètic* operaran com a factors ideals o com a recursos. Són factors ideals en la mesura que són capaços d'imprimir una direcció i guiar les forces reals i l'energia dels homes a l'hora d'enfrontar-se als conflictes morals o descobrir fets morals: és la qualitat de factor ideal el que fa que una norma exigisca el seu compliment. Són un recursos, també, perquè els podem fer servir per a construir argumentacions racionals sobre les eleccions preses siga individualment o col·lectivament.

Però també, per un fes-te enllà, l'home és capaç de destruir, de desfer tot el que ha construït. Edifiquem per a enderrocar, ens deia Kant; a la llei de progrés li contraposem una llei de regressió, ens diu Marina. Arendt defenia que una idea unilineal arruïna la llibertat d'acció. Que la història ens dona massa exemples de que no existeix cap llei de la història que assegure el progrés²¹¹. ¿Quina orientació prendrem? ¿De que depèn que progressem o que destruïm allò que havíem construït? Dels propis homes. Com vorem més avall, i aplicant el raonament a l'empresa, que progressem depèn de l'empresa.

Per orientar-se correctament en *l'espai ètic* cal d'un saber especial, el saber ideal: un saber de tots i de ningú, un saber comú que permeta l'*enteniment*. Cal entendre la realitat i posar-se d'acord amb el que entenem, formar una voluntat comuna en una comunicació orientada a l'*enteniment*²¹².

L'espai ètic no és tot el món d'empresa. És només l'hostatgeria de la dimensió normativa de l'ètica, una dimensió que 'només existeix perquè existeixen els sers humans'. Com va dir Heidegger en els *Seminaris de Zollikon*: "En sentido estricto no podemos decir qué había cuando todavía no existía ningún hombre"²¹³

²¹¹ Arendt, H., *La condición humana*, Barcelona, Austral, 2020, p. XII

²¹² *Ibidem*, p. VI

²¹³ Heidegger, *Zollikoner Seminaren*, en *Gesamtausgabe*, Fráncfort del Meno, Vittorio Klostermann, 1975, vol.84, p. 71 citat en E.Castro, *Realismo postcontinental*, op.cit., p. 358

Si l'*espai ètic* és l'hostatge dels marcs ètics i de sentit del món d'empresa, l'*espai moral* és l'àmbit del quefer moral del *context d'empresa*. Ens destacava Aranguren en el pròleg que va fer a 'Ética de la empresa' de Cortina que la tesis del llibre era "la necesidad de vivir el concepto de 'empresa' como *quehacer moral*, el quehacer por excel·lència de nuestro tiempo, cuyos objetivos son el desarrollo humano y el bien moral"²¹⁴

En l'*espai ètic* s'hostatgen els ideals morals. Es pregunta Taylor: "¿Qué entiendo por ideal moral? Entiendo una descripción de lo que sería un modo de vida mejor o superior"²¹⁵. On millor o pitjor no és més que una norma del que deuríem desitjar. Els ideals morals són les normes que prescriuen deures, que orienten i inspiren la praxis moral. El subjecte humà mitjançant la teoria s'acostarà a l'*espai ètic* per l'aspiració i tornarà a l'*espai moral* com a obligació.

En l'*espai ètic* s'hostatja el plànol normatiu en forma de *deure*; en l'*espai moral* el plànol normatiu en forma d'obligació i el plànol *fàctic* en forma de conducta. Entre la norma en forma de *deure* de l'*espai ètic*, i la norma en forma d'*obligació* de l'*espai moral* s'hi troba el 'sentir l'obligació' de l'home i la seua acceptació, lliure i reflexionada, del *deure*. La norma de l'*espai moral* no ho és purament coercitiva i negativa, sinó també l'encarnació de la dimensió normativa en la vida bona. La norma s'encarna en l'home en forma de vida bona: "De tal manera que cuanto estimamos bueno lo es por cierta participación del sumo Bien; y así puede decirse que en cada bien se apetece, en cierto modo, el sumo bien", en diria Aranguren al parlar-nos de la vinculació de l'ètica a la metafísica²¹⁶.

La tensió en les relacions entre els dos espais –ètic i moral- són semblants a les que es mantenen entre la comunitat ideal i real d'Apel o entre el saber ideal i el saber real en l'ètica orientada al futur que planteja Jonas²¹⁷. Una tensió que explicita en part Ortega al dir que "cuando algo que fue

²¹⁴ Aranguren, J.L.L., "Prologo" en Cortina, A., (ed.), *Ética de la empresa*, op.cit., pp.9-10.

²¹⁵ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p. 51

²¹⁶ Aranguren, J.L.L. *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997, pp. 106-107

²¹⁷ Apel, K.O., *La transformación de la filosofía, I, II*, Madrid, Taurus, 1985; Jonas, H., *El principio de responsabilidad*, Barcelona, Herder, 2015, pp. 63-82; Cortina, A., "El largo camino de la ética" en Cortina, A., *Ética mínima*, Madrid, Tecnos, 2020, pp. 13-49

ideal se hace ingrediente de la realidad inexorablemente deja de ser ideal”²¹⁸. Però dona lloc a l’actualització de l’ideal a partir d’esta realitat que seguirà inspirant la realitat.

Conclusions

En este capítol hem explorat el nou mode d’existència de les organitzacions econòmiques al que hem denominat *context d’empresa*. Ho hem fet a partir de l’home i la dona concrets, de carn i ossos, perquè les institucions i les organitzacions no són més que instruments creats per l’home que l’ajuden a ser. Arribar a ser significa alguna cosa més que existir. Existim per a fer alguna cosa més enllà d’existir, i per això ens projectem, i com que no podem existir sinó en relació amb els altres ens projectem amb als altres per a fer alguna cosa en comú més enllà de cada un de nosaltres. I ens projectem amb els altres perquè entre els uns i els altres hi ha un vincle comunicatiu d’intersubjectivitat. La subjectivitat és la qualitat del subjecte; ens veiem uns als altres com a subjectivitat, com a subjectes dotats de dignitat que poden comprometre’s. El compromís de crear institucions neix del reconeixement recíproc i cordial de ser persones amb dignitat.

Som mentre fem: som acció. Som acció en companyia dels altres per a fer projectes en comú. I al fer-los, mentre anem fent-los, generem confiança. Confiança recíproca, sense la qual els projectes comuns i les institucions que els suporten no poden existir.

Creem institucions com espais de convivència de persones en igual dignitat per a dur endavant els nostres projectes de vida. Les institucions que ho fan possible són resultats de la nostra capacitat d’empatitzar i del nostre compromís. Les institucions s’encarnen en organitzacions en el moment que anunciem el que volem fer dins la institució. És el paper del propòsit; el propòsit és la nostra raó de ser: la màxima que resumeix el nostre autoretrat.

²¹⁸ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 84.

Mentre anem complint allò que hem anunciat per a organitzar-nos en el sí d'una institució, generem confiança. Disposar de confiança és disposar de la capacitat d'obligar-nos i de comprometre's.

Tota institució consta de dos parts, una interna i una externa. Per una part ha de donar sentit als que hi pertanyen i, per l'altra, ha de fer correctament el se li ha encomanat: fer el que deu fer i fer que les coses funcionen.

Una institució es diferencia d'una organització en que en l'organització els deures són duals i en la institució, triàdics; l'organització subordina els deures als resultats i en la institució deure's i resultats estan equilibrats i, per últim, els deures de l'organització són més restringits que en la institució.

Una organització econòmica és una empresa; una empresa és un conjunt de relacions de poder de gent normal per a fer negocis. Calen tres elements per a poder fer negocis: qui crea (l'empresa), el camp en el que crea (negocis) i qui valida (*cercles d'influència*). Al conjunt dels tres elements el coneixem com a *context d'empresa*. El *context d'empresa* és el mode d'existència de l'empresa. És la imatge filosòfica de l'empresa en l'actual racionalitat empresarial

En el *context d'empresa* es fan negocis per obtenir beneficis tots els que en formen part. Els beneficis poden en forma de diners, coneixements o confiança. Els negocis es fan transformant els beneficis en poder. El poder es transforma en recursos que tenen que ser gestionats i convertits en propostes de valor: recursos financers, intel·lectuals i morals. Els recursos són possibilitats, activant-los els convertim en capital. Segons el tipus de recurs el capital serà tangible (recursos físics i financers) o intangibles (poder, coneixement i confiança). Tots els capitals estan relacionats entre sí; també estan relacionats les seues categories i els seues components. Gestionar un capital implica gestionar els altres. Separar-los obeeix a millorar la seua gestió.

El *context d'empresa* és una de les possibilitats d'encarnació del món d'empresa. Ens inspirem en el món d'empresa per a poder assolir l'enteniment del *context d'empresa*; ens inspirem en l'*espai ètic* per a poder ordenar l'*espai moral*. Hi ha un pas del deure que es reflexa en l'*espai ètic* a l'obligació de l'*espai moral*.

En el capítol que ve ens centrarem en els capital Estratègic i Intel·lectual i les categories que els conformen.

2) EL CAPITAL ESTRATÈGIC

Introducció

COM HEM VIST EN EL CAPÍTOL ANTERIOR, EL *CONTEXT D'EMPRESA* ES UN MODEL QUE ES COMPON DE TRES ELEMENTS - empresa, camps de negocis i *cercle d'influència*-, que ens permet fer intel·ligible el funcionament de les empreses en l'actual racionalitat empresarial i desenvolupar ferramentes i procediments per a gestionar els capitals. El context d'empresa és el concepte des del qual farem tant la interpretació de l'empresa i dels seus processos. Conceptes distints d'empresa donen lloc a interpretacions i processos diferents¹

Allò que justifica el *context d'empresa* és fer negocis i obtenir beneficis. Els beneficis ho són en forma de coneixement, diners i confiança. Els beneficis es transformen en poder -poder fer propostes de valor per a seguir produint beneficis. El generar propostes de valor que produïsquen beneficis requereix d'una estratègia. L'estratègia per a funcionar requereix d'un lideratge, unes relacions de poder i una cultura determinada, les tres categories del capital Estratègic. Amb l'estratègia s'orienta l'empresa a fer negocis i obtenir beneficis; els negocis fets i els beneficis obtinguts indiquen la seua competitivitat. D'acord amb la seua competitivitat, l'empresa incidirà més o menys en la societat. És per això que en el Quadre 1 la dimensió social va amb la competitivitat i incrementar-la li correspon al capital Estratègic.

En este capítol ens dedicarem al capital Estratègic. Vorem les tres categories que el conformen i el seu factor de producció: el poder. Contestarem en este capítol la pregunta: ¿Quines són les categories del capital Estratègic i com funcionen?

Començarem, en un primer apartat, per imaginitzar-nos el *context d'empresa*. En un segon apartat vorem com han anat evolucionant els diferents models d'empresa en funció de la necessitat

¹ García Echevarría, S., *Introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Diaz de Santos, 2020, p. 113

d'explicació del comportament de l'empresa fins arribar al *context d'empresa*. Com a model d'empresa, el *context d'empresa* és un sistema obert que permet entendre l'empresa en moments d'incertesa i prendre decisions fent del futur present, dos variables que defineixen l'actual racionalitat empresarial: l'ètica com l'art de prendre decisions en entorns d'incertesa i la sostenibilitat com el futur fet present².

Gestionar la incertesa i el futur i fer-ho amb eficiència fa que el model necessite conjugar les persones que formen l'empresa i l'empresa com a subjecte. Vorem com l'empresa com a subjecte és responsable perquè ho són les persones que en formen part i com eixes persones són responsables només perquè en formen part -no ho serien si no en formaren part. Vorem com funciona el poder i algunes de les seues possibles expressions. El poder ens interessa com a factor de producció del capital Estratègic, però no el poder en si mateix, sinó les relacions de poder. En tota relació de poder hi ha un agent de poder i un subjecte de poder que es relacionen de manera asimètrica, encara que els dos tenen poder. Tots els que formen part del context aspiren a acumular poder –a tindre beneficis- per a poder satisfer els seus interessos. Ara bé, si la distribució no és fa de manera justa i eficient, l'empresa tindrà més dificultats per a poder crear i que se li reconeguen les creacions en forma d'innovacions; tindrà més dificultats per a poder fer negocis sostenibles i seguir generant els beneficis. Es per això que el poder fruit dels beneficis ha de circular. Circulant activem els recursos i el convertim en capital.

Les relacions de poder poden adoptar una forma específica: el lideratge. Mirarem el paper dels líders i dels lideratge. Ninguna empresa pot funcionar sense lideratge, sense líders. El líder ha de ser capaç de conseguir seguidors a través d'un projecte. I eixe projecte ha d'anar dirigit a conseguir alinear la gent amb el projecte i el propòsit de l'empresa. En este apartat vorem alguns exemples d'aplicació del lideratge a l'empresa i de les seues funcions.

Les relacions de poder, de lideratge o no, en les empreses son relacions entre persones. I qui regula les relacions entre la gent és la cultura; qui dota de sentit i significat. Vorem les possibles cultures que conviuen en l'empresa i com es diferencien unes de les altres. Segurament una de les tasques més importants dels líders en l'actual racionalitat empresarial és gestionar la cultura de l'empresa.

² Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Madrid, RA-MA, 1990, p.34

El projecte amb el qual defineix el lideratge ha d'estar dirigit a fer créixer la cultura organitzativa i alinear la cultura amb l'estratègia de l'empresa i això es fa fent circular el poder.

La imaginització del context d'empresa: un model sostenible i compromés.

Subjau a la imatge del *context d'empresa* una concepció de la naturalesa de la realitat i del coneixement que compartim amb Morgan i que ell anomena 'imaginització': desenvolupar una actitud proactiva en relació a com són les organitzacions i com poden ser a partir d'estar subjectivament compromesos amb realitats objectives³.

Compartim la idea que la imatge del *context d'empresa* ens compromet amb una manera determinada d'entendre l'empresa i en una manera concreta de què s'ha de fer per a que les empreses puguin funcionar d'acord amb eixe model que ens hem imaginat inspirant-nos en el món d'empresa. El *context d'empresa* és un esquema conceptual simple, que permet organitzar un quadre de fenòmens complexos – dins les empreses, en interrelació amb el seu *context* i en la conformació de l'entorn social i econòmic- i ser capaç d'explicar els processos que s'hi donen.

Al mateix temps que imaginem el *context d'empresa* estem construint una visió de la realitat i situant-nos en ella. Hawking deia“(…) lo que consideramos como realidad se halla condicionado por la teoría que suscribimos”⁴. Sense una teoria no poden distingir allò que és real del que no ho és. Existeix una realitat però la veiem d'acord amb la teoria que utilitzem, que alhora es modifica per la realitat. Aleshores, modificar la teoria és modificar, en certa manera, la visió que tenim de la realitat .

Remarquem la importància de la imaginització en esta investigació per tres raons. La primera, perquè la imaginació és la conformadora de la ment i sense ment no pot existir consciència ni

³ Morgan, G., *Imágenes de la organización*, op.cit., 1990, p.327

⁴ Hawking, S., *Agujeros negros y pequeños universos*, Plaza y Janés, Barcelona, 1994, p. 43

sentiments⁵. La segona és que els mapes mentals que ens permeten representar-nos el món que ens rodeja i el que duem dins es construeixen a partir d'imatges⁶. I la tercera que darrere d'eixe exercici d'imaginació subjau la convicció de la racionalitat i la intel·ligibilitat de l'univers empresarial.

Fer ús de la imaginació en esta investigació és, al nostre parer, imprescindible. Al respecte, Einstein deia que entre la dualitat d'allò que coneixem i allò que ens imaginem, era més important el que ens imaginem⁷. De fet, la teoria de la relativitat és fruit d'un experiment mental – en els experiments mentals tot està en la imaginació i no en la realitat, les circumstàncies no es creen es descriuen, i l'acció s'imagina no es presencia-, i tota la ciència moderna s'ha construït sobre mitja dotzena, no més- d'estos experiments mentals⁸.

Imaginem-nos el *context d'empresa* i els seus components i intentem vore com funciona. En el capítol 1 hem dit que l'existència del context depén de la capacitat de “crear innovació” que tinga. L'empresa crearà i el *cercle d'influència* li reconeixerà, o no, la creació com a innovació⁹. La innovació és novetat i validació.

Les propostes de valor s'han de generar, el que vol dir que les competències creatives de l'empresa no són les capacitats en potencia, sinó en acció. Capacitats i competències són, doncs, dos conceptes diferents. El que significa que l'empresa s'haurà de dotar de capacitats i transformar-les en competències. Una manera de dotar-se l'empresa de capacitats és a través dels beneficis generats pel context. Obtindre beneficis és dotar-se de poder per a fer propostes de valor i que siguen validades.

Com ja sabem del capítol anterior, l'empresa és un conjunt de relacions de poder de gent normal per a fer negocis¹⁰. Estos negocis, en l'actual racionalitat empresarial, han de ser sostenibles o es

⁵ Gabriel, M., “El neoexistencialismo: concebir la mente humana tras el fracaso del naturalismo” en Gabriel, M., *Neoexistencialismo*, Barcelona, Pasado&Presente, 2020, pp. 19-79; Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, Planeta, Barcelona, 2018, p.93; Damasio, A., *El error de Descartes*, Crítica, Barcelona, 2008

⁶ Damasio, A., *I el cervell va crear l'home*, Barcelona, Destino, 2010, p.98

⁷ Einstein, A., *Mis ideas y mis opiniones*, Barcelona, Antoni Bosch editor, 2011.

⁸ Cohen, M., *El escarabajo de Wittgenstein*, Madrid, Alianza editorial, 2011, p.11-38

⁹ Goldberg, E., *Creatividad*, Barcelona, op.cit..

¹⁰ Searle, J.R., *Creando un mundo social*, Barcelona Paidós, 2017, p. 144.

quedaran fora de la racionalitat¹¹. En el capitalisme dels *stakeholders* la sostenibilitat esdevé condició de racionalitat. És el que es va sostindre a Davos el 20 de gener de 2020, organitzat sota amb el lema “Stakeholders per a un món cohesionat i sostenible”. Este capitalisme s’alinea amb l’Acord de Paris i els Objectius de Desenvolupament Sostenible¹². El Manifest de Davos 2020 diu: “El propòsit d’una empresa es involucrar a tots els seus grups d’interés en la creació de valor compartit i sostingut. Al crear eixe valor, una empresa serveix no només als seus accionistes, sinó a totes les parts interessades: empleats, clients, proveïdors, comunitats locals i societat en general”¹³.

La sostenibilitat no és un concepte nou però potser va aparéixer en el sentit que l’entendem ara en 1972 amb la publicació del llibre del Club de Roma *Los límites del Crecimiento*. El Club va descriure la sostenibilitat com una filosofia de l’estabilitat social i l’antítesi del creixement suïcida¹⁴. El concepte de sostenibilitat incorpora dos elements claus: un, l’equilibri entre els impactes econòmics, socials i ambientals i, dos, el futur com a present. El creixement es substituït pel desenvolupament sostenible que ve a ser un creixement raonable dins els rangs d’equilibri de la sostenibilitat¹⁵.

Els *cercles d’influència* formen part dels *stakeholders* -en paraules de Freeman: un *stakeholder* és “qualsevol grup o persona que pugui afectar o ser afectat per l’assoliment dels objectius de l’empresa”-, però són, alhora, membres del context perquè els beneficis del context són, també, beneficis seus¹⁶. Cada vegada més les persones són conscients del poder que tenen: poden canviar de context per la falta d’ètica de les empreses o perquè els valors de l’empresa i els seus no coincideixen o senzillament perquè resulten perjudicats per l’activitat de l’empresa¹⁷. Deixen de

¹¹ “BlackRock dejará de invertir en empresas contaminantes en 2050”,

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/26/mercados/1611669867_328176.html, consultat 27/1/2009

¹² Respecto al Acord de Paris Cop21 vore

https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/spanish_paris_agreement.pdf, consultat 28/01/2021; Declaració de las Naciones Unidas

¹³ “Manifiesto de Davos: El Proposito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial”, en

<https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>, consultado 27/1/2021.

¹⁴ Caradonna, J.L., *Sostenibilidad. Una historia*, Valencia, Tirant Humanidades, 2017, p.180; POSAR NUESTRO FUTUROCOMUN

¹⁵ Shafik, M., *Lo que nos debemos los unos a los otros*, Barcelona, Paidós, 2022, p.200.

¹⁶ Freeman, R.F., *Strategic Management. A stakeholders Approach*, Londres, Pitman, 1984, p.25; García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2011, pp. 191-210

¹⁷ “El estado del cliente conectado”, 4º Informe en <http://www.salesforce.com/research/> consultat 27/1/2021.

ser clients, o proveïdors o treballadors, però segueixen sent *stakeholders*. Els cercles són constitutius del *context d'empresa* i, alhora, els seus membres són *stakeholders* d'altres empreses.

Els diferents membres dels *stakeholders* passen a ser identificats com a membres dels cercles mitjançant la intel·ligència artificial, els clubs de clients, les plataformes Prime, els convenis de col·laboració, els anàlisis de compromís, els programes d'acció social. Cada vegada més les empreses treballen per identificar els seus cercles. En el *context d'empresa* és la gent del cercle la que validarà les innovacions i contribuirà a generar beneficis en forma de coneixement i confiança.

Els models d'empresa, els seus principis i la seua racionalitat .

La imaginització de l'empresa és l'intent de alliberar-la del seu significat mecànic o instrumental. Organització deriva d'*organon* que significa ferramenta o instrument. Vore el context d'empresa des de la imaginització ens allibera d'este sentit mecànic i ens apropa a una organització formada per imatges: organitzem d'acord amb el que imaginem i és possible 'imaginitzar' de moltes maneres¹⁸.

Imaginem el *context d'empresa* com un sistema amb tres components, uns principis actius i unes idees regulatives que forma part d'una galàxia, el capitalisme dels *stakeholders*; un sistema obert amb dos variables fonamentals: la incertesa i el futur.

¿Com es prenen les decisions en un context d'incertesa? Ens apuntaven Peter i Waterman *En búsqueda de la excelencia* que tractar dignament a les persones i produir coses que funcionen són els dos referents a l'hora de prendre decisions¹⁹. Més que una fórmula per a triomfar, hauríem d'admetre, no era més que una fórmula per aconseguir sobreviure i equilibrar-se, per a complir amb l'imperatiu homeostàtic. Tot i això, va dotar importància a la dimensió personal de les empreses: al valor humà en l'entorn empresarial. Al respecte ens diu Fitz-enz: "Contemplado

¹⁸ Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Madrid, RA-MA, 1990, p.331

¹⁹ Peters, T.J., Waterman, R.H., *En busca de la Excelencia*, Barcelona, Folio, 1990, pp. XXII-XXIII

desde una perspectiva económica o filosófica, el aspecto más importante no és lo productivas que sean las personas en las empresas (...) es lo realizadas que se encuentren en su trabajo²⁰.

Aquells departaments de personal nascuts durant la revolució industrial a final del segle XIX per a contractar a milers de persones en les màquines de la nova era i, on la funció del personal i el treballador en general tenien poc valor, s'han convertit ara en el departaments de Persones. I amb les persones tot allò que comporta: valors, compromís, cultura. Els tres aspectes que conformen la base de tota organització segons Fitz-enz²¹.

En l'actual racionalitat empresarial no existeixen fórmules ni receptaris per assolir l'èxit futur, però si que hi ha experiència i coneixement sobre com evitar els fracassos. Sabem de la importància d'elements com la filosofia empresarial –principis generals que regeixen l'actuació de l'empresa-, les cultures de l'empresa –valors i normes que possibiliten la identificació dels membres de l'empresa-, o les polítiques d'empresa – concreció de la gestió dels compromisos fefaents adquirits²².

Les empreses són instruments de col·laboració que van evolucionant com evolucionen les noves necessitats de col·laborar i la nostra habilitat de col·laborar com a persones. Com diu Laloux, : “Las organizaciones que hoy conocemos son la expresión de nuestra visión del mundo y de nuestro estadio de desarrollo actuales. Antes hubo otros modelos y todo parece indicar que vendrán más”²³

Hi ha moltes maneres diferents d'entendre què és una empresa i, encara més, com deu ser una empresa²⁴. Per a fer-ho utilitzem models, que no són el mode d'existència de l'empresa però influeix en el mode d'existència, com l'evolució del mode d'existència influeix en el model. El mode d'existència va evolucionant, fent-se cada vegada més complex –en part per influència dels models sobre la percepció del mode d'existència- el que fa que els models també ho tinguen que fer. Per exemple, el model de la teoria econòmica estàndard està basat en l'homo economicus,

²⁰ Fitz-enz, J., *El ROI del Capital Humano. Como medir el valor económico del rendimiento del personal*, Barcelona, Deusto, 2003, p. 11.

²¹ Fitz-enz, J., *El ROI del Capital Humano. Como medir el valor económico del rendimiento del personal*, op.cit., p. 77; Fitz-enz, J., *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*, Bilbao, Deusto, 1999, pp., 23-27

²² Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, op.cit., pp. 3-11 ; García Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., pp. 256-257.

²³ Laloux, F., *Reinventar las organizaciones*, Barcelona, Arpa y Alfil Editores, 2017, p.31.

²⁴ Conill, J., *Horizontes de economía ética*, op.cit., pp. 272-282.

segueix un esquema mecanicista i el nucli de l'empresa és un individu racional maximitzador dels seus beneficis. Al respecte deia Friedman, referint-se a la responsabilitat social de les empreses, que les aportacions benèfiques a la societat per part de les empreses és un ús inapropiat dels fons corporatius, perquè si la contribució la fa la corporació impeditx que l'accionista individual decidisca com deu disposar dels seus fons. “Estas contribuciones deben ser realizadas por los individuos, que en nuestra sociedad son los dueños finales de la propiedad”, acaba dient²⁵.

Friedman, un gran defensor d'este model, va publicar el 9 de setembre de 2020 l'article, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* en el New York Times. El concepte de RSE es va popularitzar més tard. En l'article diu que la responsabilitat de l'executiu es fer negocis d'acord amb els desitjos dels accionistes – en la Teoria de l'Agència, els directius són agents al servei dels accionistes-, que generalment és guanyar tants diners com siga possible, complint amb les regles bàsiques de la societat, tant les que venen explicitades en les lleis com en les costums ètiques²⁶. Este model era capaç de donar raons del mode d'existència de l'empresa dins la racionalitat empresarial d'eixa època²⁷.

Este model evoluciona a un més contractualista. L'empresa continua sent un conjunt d'individus - accionistes, treballadors, directius- amb objectius diferents però, -i este és l'element de correcció que s'incorpora- es relacionen i resolen les seues divergències mitjançant acords, regles, normes, o siga, contractes incomplets que regulen les transaccions internes i externes de l'organització. Al centrar-se en este tipus de contractes este model incorpora els drets i deures dels que formen part de l'empresa posant-los – a l'entendre de Conill- per damunt de la maximització dels beneficis.

És reconeix en este model la importància de les persones que la formen, però, no suficientment la importància de l'empresa com a organització diferent. I és per això, que des de la teoria econòmica de l'empresa i des de les diverses teories de les organitzacions, han intentat corregir les insuficiències i dificultats que comporta els models anteriors insistint en que les persones tenen un pes cada vegada més important en el funcionament de les empreses, però que, ahora, hi ha que

²⁵ Friedman, M., *Capitalismo y libertad*, Barcelona, Deusto, 2022, p. 191

²⁶ *Ibidem.*, p. 189

²⁷ Friedman, M., “The social Responsibility of Bussiness is to Increase Its Profits”, *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970 en W.M. Hoffman, J.M.Moore. *Business Ethics*, New York, 1990, pp. 153-157; Drucker, P., *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Barcelona, Edhasa, 1996.

entendre l'empresa com un subjecte moral amb responsabilitat social: en tota empresa existiria una ètica dels individus, però també una ètica de l'organització²⁸.

L'empresa, des d'esta òptica, és molt més que un mecanisme, és un àmbit de racionalitat social del qual formen part aspectes com l'activitat de govern i directiva, l'atenció a les persones, la presa de decisions o la cultura corporativa. L'empresa no és només una organització econòmica sinó que, també, és una institució social, que té una responsabilitat amb la societat, no només amb els accionistes o els treballadors²⁹. En este model pren força la responsabilitat social empresarial – que va posar de moda Fridmann en el seu article- i l'ètica empresarial: l'ètica és rendible, es defèn. Rendibilitat, que en paraules de García-Marzá deu vore's en una doble dimensió. Cap a l'exterior en les aportacions de l'empresa als seus grups d'interés; cap a l'interior, en la reducció dels costos de coordinació³⁰.

El model fa una aportació important: l'empresa esdevé un espai social on es produïxen i es compartixen valors i, alhora, un lloc d'aprenentatge. L'individu –lliure i responsable- forma part d'un col·lectiu que la influència –orienta i condiona- la seua capacitat d'actuar racionalment i autònomament. Ens obri la possibilitat de poder pensar en l'empresa com un espai ètic d'aprenentatge tècnic i moral que es sap responsable de les seues accions com a organització. ¿A qui ha de respondre? La teoria dels *stakeholders* ens dona una resposta: la meta de qualsevol empresa és que florisca l'empresa alhora que s'atén a les expectatives legítimes dels seus grups d'interés³¹.

Queden, tot i això, certs aspectes en la vida de les persones en les organitzacions que no tenen explicació amb estos models. Actualment la gent que forma part de l'empresa aspira, a més de contribuir a satisfer els interessos de l'empresa, a poder ser part d'ella i si no ho aconsegueix

²⁸ Goodpasterk, E., Mattheuws, J.B., “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review* 12, 1982, pp. 5-18.

²⁹ García-Marzá, D., “Asesoría ética en la empresa: Hacia un nuevo concepto de empresa”, en Cortina, A., Conill, J., Agustín, D., García-Marzá, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 2003, pp. 123-144.

³⁰ *Ibidem*, p., 139; Cortina, A., (ed) *La rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Fundación Argentaria, 1997.

³¹ Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984; García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*, op.cit., pp., 191-210; Tesis doctoral de Gonzalez, E., *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de los stakeholders desde la ética discursiva*. Castellón. 2001.

abandonen l'empresa. Per això, l'empresa és en l'actual racionalitat empresarial, també, un espai de convivència capaç de donar sentit als que la formen, com hem vist al primer capítol.

L'empresa és molt més que un lloc de treball, i també aquells que en formen part aspiren, com ens diu Ricoeur, a “la vida buena, con y para los otros, en instituciones justas”³². És el que ell anomena ètica, que diferencia de la moral i que la posa per davant: la vida bona per davant de la justícia. Però com vorem més avall, l'orde dels sistemes de valor també té valor, i al nostre parer, l'orde és a l'inrevés: l'oferta de vida bona sempre s'ha de plegar a la justícia. O dit, com ho farem servir en este treball: ocupat cada dia de la vida bona i sempre de la justícia. Siguem justos amb els stakeholders i prudents amb els *cercles d'influència*.

La vida bona pot ser diferent cada dia i per a cada un i a ningú se li pot exigir que visca d'acord amb un model de vida. Però pot l'empresa fer una oferta que servisca de model i que siga suficientment atractiva per a que la gent se l'apropie, la interioritze i l'adapte al seu sistema de valors. L'oferta de vida bona, o l'aspiració a la vida bona entre tots aquells que formen l'empresa s'ha de conjugar amb la justícia. Hi ha que distingir, com ens diu Cortina, entre eixos mínims de justícia, que són universalment exigibles i els màxims de vida bona que són aspiracions o invitacions.³³

Conjugar l'aspiració a la vida bona i la justícia es conjugar dos tradicions, la teleològica i la deontològica i incorporar un moment incondicionat a l'empresa. Un moment incondicionat que, com bé diu Conill, hi ha que posar en valor³⁴. I és ací on entren les ètiques de fins objectius, de bens interns, de l'universalisme deontològic.

Ho hem vist, l'empresa no és més que una organització singular d'un *espai ètic* a partir de les regles constitutives i els poders deòntics d'una institució social, on es produïxen i es compartixen

³² Ricoeur, P., *Ética y moral*, en Carlos Gómez (ed.), *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX*, Madrid, Alianza Editorial, 2014, p., 290

³³ Cortina, A., *¿ Para qué sirve realmente la ética?*, Barcelona, Paidós, 2013, p.163; Cortina, A., *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 2008, pp., 225-238

³⁴ Conill, J., *Horizontes de economía ética*, op.cit., p. 277

valors i s'aprén tècnicament i moralment a conviure i desenvolupar un projecte comú per a fer negoci³⁵.

¿Fer negocis per a què? Per a obtindre beneficis. Eixa és la raó de ser d'una empresa i la que marca la línia, al nostre entendre, entre aquells que formen part del seu *context* i aquells que no. En l'època que Fridman va escriure l'article, la imatge dominat era que els beneficis ho eren dels accionistes i, com que els accionistes aspiren a guanyar diners normalment, els beneficis s'entien exclusivament com a econòmics. Eixe és el plantejament que utilitzà Chomsky per a fer una crítica política del neoliberalisme: El neoliberalisme són aquelles polítiques i procediments mitjançant els quals un nombre menut d'interessos privats controla la vida social amb l'objecte de maximitzar els seus beneficis particulars³⁶

¿Qui són aquells que formen part del *context d'empresa*? Els *stakeholders* que formen part dels *cercles d'influència* que, a més, dels beneficis econòmics tenen d'altres interessos que satisfer: sentit de pertinença, coneixements, experiència, influència.

Per a generar els beneficis, l'empresa pot actuar en un o molts camps, i tindre un o molts *cercles d'influència*, però cada *context d'empresa* només consta d'un camp i un *cercle d'influència*. No podem entendre l'empresa, ordenar allò que l'empresa fa, al marge del seu camp: no podem entendre Ford o General Motors, en els seus orígens, fora del camp dels negocis de producció d'automòbils en massa, ni a Google, ara, fora del camp dels negocis del mercat de venda dels excedents conductuals³⁷. Cada camp de negocis té la seua pròpia lògica d'acumulació i de producció de beneficis i, de vegades, ni aquells mateix que fan negocis o preténer fer-los en eixos camps, ho saben. “De repente nos dimos cuenta que nos dedicábamos al negocio de las subastas”, va expressar Eric Schmidt, CEO de Google, en 2009³⁸.

³⁵ García-Marza D., “La dimensión ética del diseño institucional”, pp.31-57 en Gonzalez, E., (edit.), *Ética y gobernanza*, Granada, Ed.Comares, 2013.

³⁶ Chomsky, N., *El beneficio es lo que cuenta. Neoliberalismo y orden global*, Barcelona, Crítica, 2002.

³⁷ Zuboff, S., *El capitalismo de vigilancia*, Barcelona, Paidós, 2019, p.78-79.

³⁸ Levy, S., “Secret of Googlenomics: Data-Fueled Recipe Brews Profitability”, *Wired*, 22 de mayo de 2009, [http://archive.wired.com/culture/culturereviews/magazine/17-06/nep_googlenomics]; S. Zuboff, S., *El capitalismo de vigilancia*, op.cit.

Les relacions de poder: una categoria constituent del capital Estratègic

El concepte d'estratègia presenta en la literatura molts i diversos continguts i extensions. Però hi ha una manera d'explicar-la que podria ser compartida per tots: l'estratègia és l'orientació cap a les metes i objectius de l'empresa³⁹. Acarrerar l'empresa requereix d'uns recursos. Els més importants són: les relacions de poder, el lideratge i la cultura. Les tres categories del capital Estratègic.

Són molts els capitals existents: físic, financer, estratègic, humà, estructural, relacional, cultural, social, però tots tenen una cosa en comú. Marina ho explica de la següent manera: “Capital es un conjunto de recursos acumulados que amplia las posibilidades de acción o de producción de una persona, un grupo, una empresa o una sociedad”⁴⁰.

Uns recursos acumulats que poden produir més recursos. Entendrem per recursos aquelles coses, persones o capacitats a les quals podem recórrer per eixir-nos-en bé d'una situació. Són els instruments, les ferramentes, les fonts de solucions per resoldre un problema o engegar un projecte. Als recursos acumulats que possibiliten acumular-ne més li direm capital. Marina pren un metàfora per explicar-ho. Els recursos són “l'energia potencial” com l'aigua d'un pantà. Esta energia potencial passarà a cinètica a l'obrir-se les comportes i xorrar. Tot capital, per tant, consta d'unes capacitats i d'unes competències o d'una reserva de valor i una producció de valor.

Els beneficis generats en el *context d'empresa* en forma de coneixements, diners o confiança es posen a disposició dels que formen el context per a que puguin satisfer els seus interessos. A eixa capacitat de definir i satisfer els interessos li direm poder. Els beneficis en forma de poder circulen i produeix a través de les relacions de poder⁴¹. Com podria dir Russell, el poder, com l'energia, circula pel *context d'empresa*⁴².

³⁹ García Echevarría, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., pp.279-304.

⁴⁰ Marina, J.A., *Objetivo: Generar talento. Cómo poner en acción la inteligencia*, op.cit., p.31.

⁴¹ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit, pp. 206-241.

⁴² Russell, B., *El poder*, Barcelona, RBA, 2017.

Etimològicament poder prové del llatí *possum* –potes potui –posse, que d’una manera general es relaciona amb la *capacitat*, amb “ser capaç de”, “tindre força per a”, o el que pot ser el mateix: “ser potent per assolir una meta, aprofitar una oportunitat”. Si el fem servir d’esta manera el verb, el podem identificar amb el vocable *potestas*, potència, poderiu, que és homologable amb possibilitat o capacitat. Però, també a *possum*, a imposar-se, tindre influència o ser eficaç. Tindre possibilitats de poder és el que són els beneficis.

No és, ni pot ser, el poder acumulat - i que s’ha de distribuir entre els *stakeholders*-, exclusiu de cada un d’ells i per separat, o de manera independent, és poder perquè es materialitza junt al poder dels altres, en la relació amb els altres. El poder corporatiu és la capacitat de saber conjugar el poder –les capacitats- dels individus que la formen i les capacitats de l’empresa. La conjunció de les dos capacitats assegura l’èxit o el fracàs: el *management* funcionalista es converteix en corporatiu⁴³. Vist d’esta manera, l’empresa esdevé un bé comú i, repartir bé les possibilitats de poder, una regla de prudència en el plànol econòmic i una exigència de justícia en el plànol moral, com ens diu Aranguren⁴⁴.

El poder no ho és de cada un dels *stakeholders*, sinó de la relació de poder entre ells⁴⁵. Les relacions de poder governen l’empresa i constituïxen l’activitat de les persones que la integren. Sense un enfocament crític del concepte de poder, com ens recomana García-Marzá, no podrem entendre ni pensar l’empresa en l’actual racionalitat empresarial⁴⁶. Les empreses són, ens diu Searle, un conjunt de relacions de poder i unes “estructuras posibilitadoras que aumentan el poder humano de muy diferentes maneras”⁴⁷.

Si les empreses són estructures posibilitadores, allò que ens importa és la totalitat que sorgeix de la relació dels membres que la formen. Membres que, a més de no ser homogenis, i al contrari que els conceptes, constitueixen una unitat concreta i no una abstracció⁴⁸.

⁴³ Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, Madrid, Diaz de Santos, 1988.

⁴⁴ Aranguren, J.L.L., “Prologo” en Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., García-Marzá, D., *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 2008, p.9; Tirole, J., *La economía del bien común*, Madrid, Taurus, 2017, pp.47-76

⁴⁵ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p. 154

⁴⁶ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., pp., 198-200

⁴⁷ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit.

⁴⁸ Pouillon, J., *Problemas del estructuralismo*, Mexico, Siglo XXI, 1967; R. Frondizi, *¿Qué son los valores?*, Mexico, FCE, 2007.

Les empreses, com a estructures, són posseïdores de recursos i capacitats que transcendixen els individus i possibiliten o limiten les seues capacitats. Acumulen poder però també l'augmenten entre aquells que en formen part: el poder com a capital⁴⁹. Possibiliten l'augment del poder organitzacional i del poder humà. O siga, la capacitat de fer, fer que facen o deixar fer que tenen a disposició aquells que formen part d'una relació de poder. D'esta manera, els beneficis són les possibilitats que l'estructura de l'empresa converteix en poder i el distribueix a través de les seues relacions de poder.

No podem entendre la societat en la que estem, ni el funcionament de les organitzacions sense la relació de poder. Ens ho va dir Galbraith: "El ejercicio del poder, la sumisión de unos a la voluntad de otros, es inevitable en la sociedad moderna; sin él no se consigue absolutamente nada"⁵⁰

Molta és la literatura sobre el poder i molts els termes que s'utilitzen per a descriure'l: poder, influència, autoritat, control, coerció, coacció o força. Max Weber, encara que molt interessat pel tema, es conformava amb una definició molt elemental: Poder és "la possibilitat d'imposar la pròpia voluntat al comportament d'altres persones"⁵¹.

El poder sempre és relacional i sistèmic i suposa, per una part, una xarxa social de persones que el posseeix en graus diversos i, per altra, una organització que estructura i distribueix els fluxos d'informació, incentius, reconeixement o autoritat que són l'energia del poder⁵². De la relació entre les persones i l'organització dependrà el tipus de comportament de l'empresa i, com hem dit més amunt, el seu poder corporatiu⁵³.

⁴⁹ García-Marzà, D., "El principio de cordialidad: hacia una gestión ética de las emociones morales en las instituciones", pp. 137-156, en Conill, J., García-Marzà, D., (coord.) *Neuroeducación moral y democracia*, Granada, Ed. Comares, 2020.

⁵⁰ Galbraith, J.K., *La anatomía del poder*, Barcelona, Ariel Economía, 2013, p.26

⁵¹ Weber, M., *Law in Economy and Society*, Cambridge, Harvard University Press, 1954, p. 323.

⁵² McCall, M.W., "Conjecturing about Creative Leaders". *Journal of Creative Behavior*, vol. 14, 1978, pp. 225-234;

McCall, M.W., "Power Influence, and Authority: The Hazards of Carrying a Sword". Technical Report no 10, Center for Creative Leadership, 1978 citats per Marrero Hernandez, A., Castaño Trujillo, M., Romero Quintero, L., *El poder en las organizaciones*, Las Palmas de Gran Canarias, CIES, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005; Mintzberg, H., *El Poder en la Organización*. Barcelona, Ariel Economía, 1992.

⁵³ Darley, J.M., Latane, B., "Intervención del espectador en emergencias: Difusión de responsabilidades". *Revista de personalidad y psicología social*, 8 (4, Pt.1), 1968, pp. 377-383. <https://doi.org/10.1037/h0025589>. Consult.13 Des. 2020; R. Boatright, "Business & Professional Ethics Journal, *Individual Responsibility in the American Corporate System : Does Sarbany-Oxley Strike the Right Balance?*", Volumen 23, Número 1/2, Primavera / Verano 2004, pp. 9-41. <https://doi.org/10.5840/bpej2004231/222>. Consult 15 Des. 2020

Una organització comporta unes relacions entre persones que volen poder satisfer els seus interessos i sentir-se part del grup⁵⁴. Institucionalitzem les relacions per a poder conviure perquè necessitem sentir-nos part d'un grup a partir de la identificació amb els altres i amb els seus valors i propòsit sense deixar de ser qui som alhora que contribuïm a que la institució complisca amb les seues funcions.

Una noció de poder àmpliament compartida és que l'agent de poder pot aconseguir el que vol sense tindre en compte si el subjecte de poder vol el mateix o no⁵⁵. El que importa del poder és la relació entre l'agent i el subjecte. ¿Per què? Perquè l'agent pot ser, alhora, subjecte en una altra relació o en un moment diferent en la mateixa relació; i el subjecte agent en un moment posterior en una altra relació. Per a que algú pugui fer, un altre ha de deixar fer; per a poder fer que facen, es necessita algú que ho faci. Si l'agent del poder pensa en el poder i no en la relació, tindrà el poder potencial però no l'exercirà: el poder no circularà i la capacitat no es convertirà en competència; tampoc es convertirà en competència, si a qui pot fer –qui te la capacitat- se li separa d'allò que pot fer.

Ens dirà Nietzsche, interpretant esta relació, que el dèbil o l'esclau no és el menys fort, sinó aquell que, tinga la força que tinga, està separat d'allò que pot; Nussbaum i Sen ho expressaran amb la seua diferenciació entre capacitats internes i capacitats combinades⁵⁶. Entenem la capacitat com la potencialitat de fer, fer o deixar fer. Implica poder, però d'una manera estàtica. La competència és la plasmació d'eixa potencialitat en acte, la capacitat aplicada a contextos determinats, concrets, associats a l'acció. És un concepte dinàmic: dos poders desiguals es constituïxen en cos quan entren en relació i el cos (o cossos) en incorporació quan funcionen les relacions, quan les capacitats acumulades es convertixen en competències⁵⁷. Transformar les capacitats en competència és el que permet obtindre més del que es té o alguna cosa que no es tenia i és la base de la productivitat; és el que subjau al concepte de capital.

⁵⁴ Taylor, Ch., *Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna*, Barcelona, Paidós, 2006

⁵⁵ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p.207

⁵⁶ Deleuze, G., *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 1986, p., 89; Nussbaum, M., *Crear capacidades*, Barcelona, Paidós, 2015

⁵⁷ Deleuze, G., *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 2008, pp., 59-66; Nietzsche, F., *Obras inmortales*, Barcelona, Edicomunicación, 2003.

L'obtenció dels beneficis és resultat de les competències combinades de les persones que formen l'empresa i l'empresa com a organització: les persones que prenen les decisions són persones lliures i responsables dels seus actes que formen part d'una organització amb uns interessos, un marc moral i una coherència interna que configuren, en gran part, les seues decisions i les seues accions⁵⁸. Els beneficis es transformen en poder, en capacitats, que s'hauran de fer circular per a que es convertisquen en competències; si en volta de circular, es bloquegen, ens trobarem davant un estat de dominació⁵⁹.

Lukes es va posicionar en contra de la definició de poder de Robert Dahl: "A tiene poder sobre B cuando consigue que B haga algo que de otra forma no haría"⁶⁰. I reconeix que el poder com a dominació és només un dels aspectes del poder i, corregint Foucault, admet la possibilitat de la coexistència del poder consentit i el no consentit, remarcant que tot poder conviu amb certa resistència alhora que troba cert consentiment⁶¹. Que existisca consentiment o resistència confirma el nostre plantejament de la necessària relacions de poder per a que existisca el poder. Un estat de dominació és un estat de no poder.

El poder acumulat ha de circular, per tant, per una exigència de justícia –els beneficis són resultat d'una activitat combinada entre persones i corporació- i per una regla d'eficiència: si no funcionen les relacions de poder, les capacitats no es convertixen en competències. En paraules de Russell, el poder és el concepte fonamental de les ciències socials, de la mateixa manera que l'energia ho és de la ciència⁶².

⁵⁸ Etzioni, A., *The Moral Dimension, op.cit.*; al respecte de l'estructura moral vore Roszkowska, P., Melé, D., "Factores organizacionales en el comportamiento ético individual. La noción de "estructura moral organizacional". *Humanista Manag J* (2020). <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>

⁵⁹ Foucault, M., "La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad", en *Estética, ética y hermenéutica. Obras esenciales, III*, Barcelona, Paidós, 1999, pp. 393-401

⁶⁰ Dahl R., citat en S. Lukes, *Power, A Radical View*. (Segona Edició), Londres, Palgrave Macmillan, 2005, p. 61. En anglés en l'original

⁶¹ Lukes, S., *Power, A Radical View*. (Segona Edició), Londres, Palgrave Macmillan, 2005, p. 150.

⁶² Russell, B., *El poder*, Barcelona, RBA, 2017, p.,12-13

Tornar en productiu els beneficis acumulats en forma de poder és el principal objectiu de tota organització. I per a fer-ho, ens dirà Drucker, cal aprofitar totes les forces productives: la dels companys, les nostres i les dels nostres superiors⁶³. I les capacitats estructurals de l'empresa.

Per això, hi ha que saber distribuir el poder en funció de les capacitats individuals. L'organització ha de ser capaç d'alimentar d'energia a aquells que millor la poden aprofitar segons les seues característiques. De ahí deriva que un dels principals desafius en tota empresa siga la provisió de càrrecs.

Qualsevol expressió de poder és important. Ninguna pot considerar-se inferior o superior a les altres.

Cinc són les expressions de poder que ens presenten French i Ravens⁶⁴, tot i que cap d'elles és superior o inferior a les altres. Com ens advertia Nietzsche, de vegades, fins i tot aquells que sembla que no contenen, contenen: "hoy dia los pequeños se han hecho los amos"⁶⁵.

1er) Poder *d'expert*. Es basa en la percepció que B té de les competències de A. És el poder amb més acceptació per part dels subordinats, el que genera més obediència i menys resistència. És en este poder on s'acumula, majoritàriament, els beneficis obtesos en forma de coneixement i informació.

2on) Poder *referent*. Deriva de la identificació que una persona té amb una altra a la qual considera líder. Acumula la confiança derivada de la reputació.

3er) Poder *legítim*. Fa referència a la *legitimitat* que procedix del dret a l'autoritat d'una persona per a controlar-ne una altra. Es fonamenta, entre d'altres, per la posició que ocupa la persona en l'organigrama.

⁶³ Drucker, P.F., *El ejecutivo eficaz*, Barcelona, Edhasa, 1989, p., 81

⁶⁴ French, J.R.P., Raven B., (1959): "The Bases of Social Power", en Cartwright, D., (ed.), ARTWRIGHT (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, citat per per Marrero Hernandez, A, Castaño Trujillo, M, Romero Quintero, L, *El poder en las organizaciones*, Las Palmas de Gran Canarias, CIES, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005.

⁶⁵ Nietzsche, F., *Así habló Zaratrusta*, Madrid, Alianza Editorial, 1973, p. 262

4art) Poder *coercitiu*. Capacitat de poder sancionar per desobediència.

5ena) Poder de *recompensa*. Es fonamenta en la capacitat que un agent té per a distingir mitjançant el premi. És efectiu quan el subjecte de poder precisa d'actes externs de reconeixement, de motivació externa.

Identificar les expressions de poder, activar-les i relacionar-les forma part de la gestió del capital Estratègic. Per exemple, la combinació entre posició i coneixement (referència i expert), a través de l'estructura del govern corporatiu, l'organigrama i la gestió del talent permet distribuir i fer fluir el poder a les empreses. En canvi, centrar el poder exclusivament en la posició o no controlar l'abús del poder de recompensar o la prepotència i la manipulació, són riscos que debiliten les competències de l'empresa.

Les formes de poder es poden combinar de moltes maneres, sent unes més efectives que altres. A l'entendre de Kotter, el poder de posició conjuntament amb poder d'expert i referencial és el més eficaç per aconseguir el compromís amb el projecte d'empresa, més enllà del compliment de les relacions contractuals⁶⁶. En canvi una combinació entre poder coercitiu i incompetència és una combinació que resta capacitats i es perjudicial per a les relacions de poder. El de poder de coerció o de recompensa, o fins i tot de legitimitat, mancat de la informació, experiència o coneixement sol donar lloc a CEO dominants i arrogants.

Entendre les relacions de poder es clau a l'hora de prendre decisions. Relacions fluides ho faciliten; les decisions són un procés, generalment, de caràcter informal i variable segons els canvis de circumstàncies i les condicions, el que fa que la informació haja de circular fàcil i ràpidament. Per altra banda, encara que les decisions les pren l'agent de poder, la seua implementació necessita d'una xarxa interna i externa de subjectes de poder. Si els interessos, els objectius o les aspiracions de l'agent o el subjecte de poder no s'entenen, es converteixen en conflictes. Entendre les relacions de poder facilita resoldre'ls⁶⁷.

⁶⁶ Kotter, J.P., *Power in Management*, New York, AMACOM, 1979.

⁶⁷ Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Madrid, RA-MA, 1990, pp. 141-173

Les formes de poder i les seues combinacions ens permeten entendre millor les relacions de poder i, per tant, entendre el comportament dels individus, agents o subjectes en eixes relacions; entendre si les motivacions son utilitaristes i busquen el major plaer possible o existencials i defenen la seua llibertat i autonomia; si obeïxen a obligacions externes o son autoobligacions. Ens permet ordenar millor les responsabilitats dels individus i de l'organització. Entenia molt bé les relacions de poder Seneca i ho va expressar d'esta manera: la meua por és el teu poder; si et perd la por, perds el poder⁶⁸.

Amb el recorregut conceptual que hem fet fins ací, ja ens podem aventurar a destacar algunes de les característiques del poder i les relacions de poder que ens serviran per al nostre marc conceptual. Per una part, tot poder és una relació d'intercanvi asimètric entre dos actors, on un dels dos actors, l'agent de poder, obté sempre més que l'altre, el subjecte de poder, en l'intercanvi però necessita de l'existència de l'altre per a poder aconseguir-ho; i on, l'agent i el subjecte, formen, a més i per separat, part d'unes altres relacions de poder, que si funcionen es convertiran en cos. Per l'altra, tota relació de poder té un caràcter instrumental: permet obtindre alguna cosa que no és té o obtindre més d'alguna cosa que es té. I una tercera característica es que tota relació de poder ho és permanent dins un cos de relacions de poder. A estes característiques li afegirem una quarta que prendrem de Galbraith: els tres mitjans per exercir el poder són l'amenaça, compensació o la persuasió que s'encarne en tres rostres distints, que rarament coexisteixen i que més bé es succeeixen l'un a l'altre.⁶⁹

La imaginització del *context d'empresa* requereix que considerem a les organitzacions com espais de presa de decisions en contextos de relacions de poder, en contra de les posicions més clàssiques que consideraven que el poderós és el que té més accés a recursos o ocupa una posició determinada en l'organització. No és el poder sinó les relacions entre l'agent i el subjecte, l'expressió o el rostre que adopten un i l'altre i la circulació d'eixe poder les que regulen el funcionament del capital Estratègic de les empreses. Per això, si volem saber com funciona el poder en l'empresa cal preguntar-se: ¿com els individus o grups interactuen en una situació determinada?⁷⁰

⁶⁸ Séneca, *Consolaciones. Diálogos. Epístolas morales a Lucilio*, Barcelona, RBA, 2019.

⁶⁹ Galbraith, J.K., *Anatomia del poder*, Barcelona, Ariel Economia, 2013

⁷⁰ Marrero Hernandez, A., Castaño Trujillo, M., Romero Quintero, L., *El poder en las organizaciones*, Las Palmas de Gran Canarias, CIES, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005, pp. 165-174

Del lideratge que guia els negocis sostenibles

Les relacions de poder es donen entre persones⁷¹. A partir de com es relacionen agents i subjectes podrem saber si l'empresa anirà en una o altra direcció, sabrem l'estratègia on pot arribar. Si l'agent de poder i els subjectes de poder es relacionen a través d'un projecte, eixa relació ho serà de lideratge⁷². El lideratge és una específica relació de poder construïda entre un líder, un projecte i uns seguidors.

Com que en la societat actual el lideratge de les empreses és inqüestionable -els empresaris han esdevingut personatges-, saber qui lidera l'empresa i quina és la classe de lideratge que té l'organització, no només ens diu per on anirà l'empresa sinó ens possibilitarà entendre la cultura i els valors de l'època que estem vivint i, per tant, la societat⁷³.

Del poder de les empreses i del paper del lideratge ens parlava Mintzberg en un article en *The Economist*: les empreses havien destruït l'economia. La tesi de Mintzberg era: 1) el problema actual de l'economia no és l'economia, sinó les empreses; 2) els Estats Units estan obsessionats en un tipus de lideratge empresarial erroni i pernicios que els ha portat al desastre, i 3) el lideratge de debò, el que necessitem les empreses hui, és molt més compartit i comunitari, i involucra de manera positiva treballadors, clients i proveïdors.

Venia a dir Mintzberg que la manera de fer negocis l'empresa farà que l'economia vaja en una o altra direcció. I no només l'economia. Pel pes que actualment tenen les organitzacions, el seu comportament influeix directament en la societat. El camp de negocis esta immers en un entorn (social, ambiental i econòmic) que tendeix al desordre⁷⁴. Però un camp només té raó de ser si és capaç de produir beneficis, i això significa que el *context d'empresa* ha de ser capaç de crear la

⁷¹ Goodin, R.E., *Teoria del diseño institucional*, op.cit.,

⁷² Nye, J.S., *Las cualidades del lider*, Barcelona, Paidós, 2011; McGregor Burns, J., *Leadership*, Nova York, Harper Collins, 1978; Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Nova York, Harper&Row, 1973; Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *El lider resonante crea más*, Barcelona, Plaza y Janés, 2002.

⁷³ MacIntyre, A., *Tras la virtud*, Barcelona, Austral, 2013

⁷⁴ Peterson, J.B., *12 Reglas para Vivir*, Barcelona, Planeta, 2018, pp.57-97

innovació suficient per a mantindre el camp en producció, resistir als canvis i prevaldre. Este és el concepte d'homeòstasi que defèn Damasio i del qual ja hem parlat al primer capítol⁷⁵.

Tindre beneficis en un camp determinat, en l'actual racionalitat empresarial, significa fer negocis sostenibles. Negocis sostenibles són aquells que es mantenen dins uns rangs d'equilibri acceptables entre els seus impactes econòmics, socials i ambientals. La sostenibilitat és la condició de la supervivència a llarg termini i no ser sostenibles és condemnar l'empresa al fracàs en un futur. La sostenibilitat és la idea regulativa del camps de negoci.

Moltes vegades, ajustar el *context d'empresa* per a recuperar l'equilibri implica un redisseny institucional o, si més no, adaptar l'organització a la nova racionalitat⁷⁶. Un redisseny o adaptació que no ha de confondre el que hi ha amb el que deuria haver, en paraules de García-Marzá⁷⁷. El que hi ha estarà forà de l'equilibri de sostenibilitat, el que deu haver vol estar dins. L'empresa no és només un paraigües de les aspiracions comuns d'aquells que la formen, és una estructura dins una altra estructura: el *context d'empresa*⁷⁸.

En l'actual racionalitat empresarial, els líders empresarial han d'ajustar els seus projectes a fer negocis sostenibles; han de construir i liderar relacions de poder encarades a la sostenibilitat. Els líders tenen un gran pes dins la relació de poder que anomenem lideratge, però també ho tenen el projecte i els seguidors. Si canvien els seguidors ho fa el projecte, canvia el lideratge. El líder ha de saber que el seu lideratge no depèn del poder que acumule sinó de com el faça circular: esta és la base de l'excel·lència i l'objectiu de l'exemplaritat⁷⁹.

Es pot ser líder de dos maneres. Una, el líder és aquell qui mana o governa, qui assumix una posició o un lloc determinat en la jerarquia de l'organització i, dos, el líder es aquell qui guia, qui mobilitza un grup a través d'una visió (poder personal). En este cas, la visió és proposada pel mateix líder i acceptada lliurement i conscientment pels seus seguidors. En el primer cas el líder s'associa al càrrec o posició; en el segon, es correspon més a un qüestió d'interinfluència (poder personal). No

⁷⁵ Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, op.cit., pp. 71-81; Damasio, A., *I el cervell va crear l'home*, op.cit.

⁷⁶ Goodin, R.E., *Teoría del diseño institucional*, op.cit., pg 59

⁷⁷ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. op.cit, p., 145-163.

⁷⁸ Morgan, G., *Imagenes de la organización*, op.cit., p. 176

⁷⁹ Einstein, A., *Mis ideas y opiniones*, op.cit., p. 82.

són, tot i això, incompatibles les dos maneres de ser líders, ni excloents: qui mana pot acabar guiant, i qui guia acabant manant; i tampoc està clar quin del dos podria ser més efectiu⁸⁰.

No es pot ser líder si no es tenen seguidors, i no es tenen seguidors si no es disposa d'un projecte, però no de qualsevol projecte, sinó d'un projecte que "implique una imatge completa, entenedora i desafiant d'un nou horitzó col·lectiu"⁸¹. Els líders, com deia Max Weber estan condemnats a pensar no en allò que és possible sinó en l'impossible: somiar en un cavall i aconseguir un camell⁸². No pensar en gran i mirar al lluny, com deia Ortega, es deixar de progressar i avançar i, per tant, de liderar, passant a gestionar. Bourla, President i CEO de Pfizer, ho explicita molt bé al descriure'ns el seu *moonshot* d'aconseguir una vacuna contra el COVID-19 en només d'uit mesos⁸³. Gestionant només, no és pot recuperar l'equilibri de sostenibilitat una vegada has estat fora: seria confondre el que hi ha amb el que deu haver. Aquells que formen l'empresa no només aspiren a la supervivència sinó també a la prevalença: tota empresa humana és una aventura metafísica⁸⁴.

El millor lideratge és aquell que combina l'exemplaritat i la força moral. Com deia Einstein: "Sólo el ejemplo de los individuos grandes y puros puede llevarnos a pensamientos y acciones nobles"⁸⁵. Si Drucker ja diferenciava entre administrar i liderar -administrar es fer les coses bé, liderar fer les coses correctes-, ara existeix nombrosa literatura que avala que, sobretot en èpoques de crisi, el poder en el lideratge que cal es basa més en la seua capacitat per a ser acceptat que per a ser acatat i, per tant, més en el poder de referència que en el coercitiu, en paraules de French i Raven, o més per persuasió que punitiu, segons Galbraith.

No és pot ser líder en un estat de dominació – en reformulació de la idea de Drucker: liderar no és manar-; ni es pot liderar pensant en els resultats immediats que destrüïxen el valor de l'empresa i se n'aprofiten dels treballadors com si foren exclusivament recursos. Uns resultats impliquen una

⁸⁰ Castiñeira, A., Lozano, J.M., *El poliedro del lideratge*, Barcelona, Barcino, 2012, pp.,24-26

⁸¹ *Ibidem*, p.,95

⁸² Weber, M., *La política como profesión*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2007

⁸³ Bourla, A., *Elegimos ir a la luna*, Barcelona, Península, 2022.

⁸⁴ Marina, J.M., *Biografía de la inhumanidad*, Barcelona, Planeta, 2021, p. 16

⁸⁵ Einstein, A., *Mis ideas y opiniones*, op.cit., p. 24.

conducta determinada, i eixa conducta requereix d'una persona o organització capaç de generar-la⁸⁶.

Per això si els resultats que es busquen ho són a curt termini, o centrats exclusivament en els resultats; si el líder es centra en el poder i s'oblida que el que importa és la relació de poder i la situació en la qual es dona o que el lideratge no és el líder, que sense seguidors i projecte no existeix lideratge o que el projecte ha de ser racional encara que el seu desenvolupament només siga raonable, deixarà de ser líder.

El lideratge és la relació de poder amb més capacitat per a somoure creences i valors, que són dos ingredients fonamentals de la cultura. El lideratge depèn de la situació particular, de les tasques que hi ha que realitzar i de les característiques dels seguidors. Cada empresa té un cicle particular de desenvolupament. Cada fase del cicle implica un lideratge.

En les fases inicials de la creació organitzacional, la funció essencial del lideratge és subministrar l'energia suficient per a que l'organització es singularitze institucionalment. El líder és el referent màxim i el seu pes en l'assoliment de l'èxit molt gran; es requereix de molta energia i molt d'esforç. En una segona fase, si s'ha superat amb èxit la fase de supervivència, els valors i les conviccions de l'empresari-líder es traslladen als models mentals dels empleats. És el moment de creació de cultura: els líders contracten i es rodegen d'aquells que consideren més a prop dels seus valors i conviccions; adoctrinen i adapten els empleats a la seua manera de pensar i sentir i es converteixen en models a imitar. Si l'organització li atribueix l'èxit al líder, la seua personalitat s'incorporarà a la cultura i la cultura es definirà a partir de com s'han fet les coses fins ara. És el moment en que a la pregunta sobre quina és la cultura de l'empresa es sol contestar: la cultura de l'empresari (del propietari, si d'una empresa familiar es tracta).

Pot ser en esta fase que el líder acabe creant una organització neuròtica. L'empresa ha crescut, existeix un govern corporatiu i, per una part, el líder necessita del consens i la participació dels seus equips en la presa de decisions i, per l'altra, vol mantindre el control complet i el poder de recompensa i coercitiu. És difícil, quan el conflicte s'ha incorporat a l'organització, solucionar-ho

⁸⁶ Kofman, F., *La empresa consciente*, Buenos Aires, Aguilar, 2008, p., 45; Rodríguez Ardura, V., *Propósito y valores*, Madrid, Profit editorial, 2020, pp., 60-62

perquè es suposa que l'èxit aconseguit és resultat d'eixe comportament i que eixa és la millor manera de fer les coses: així es com hem aplegat així, sol dir-se.

En una altra fase posterior, seguint el cicle de desenvolupament que hem proposat, quan la competència resulta més forta, l'empresa és més gran i més complexa i els líders han envellit, l'estil de lideratge que va tindre èxit en la creació i estabilització de l'empresa es converteix en un passiu. L'organització descobreix que necessita estabilitzar-se, ser més eficient, cal distribuir l'energia d'una altra manera per a crear innovació i es necessita promoure nous líders que puguen acarrerar el futur. Però el líder fundador no vol deixar de ser el líder, o és emocionalment incapaç de fer-ho; o posa en marxa diferents processos organitzacionals, tots alhora i en paral·lel, que impedeixen el creixement de la següent generació de líders.

En qualsevol de les fases, si l'empresa s'enfronta a canvis en el camp o en l'entorn, els líders hauran de ser capaços d'afrontar-los. Per a fer-ho necessiten, en primer lloc, desaprendre les coses que no són útils per a l'organització alhora que recolzen l'organització i, en segon lloc, han de comprendre la dinàmica cultural i les característiques de la seua pròpia cultura organitzacional. Han de ser conscients que ninguna estratègia pot triomfar si té la cultura en contra. No es pot treballar en equip si la cultura, els incentius, estan pensats i practicats individualment; una cultura no es canvia a base d'establir nous procediments o polítiques o manuals de pràctiques.

Canviar la cultura és canviar els models mentals de les persones. Però això no es pot fer formalment; es fa amb un canvi del comportament del líder. És ací on el "líder ha de fer el que predica"; és ací on pren rellevància el valor moral del líder. No es crea una nova cultura eliminant a la gent que representa la cultura anterior, perquè no és possible. El líder pot crear una nova organització –singularitzar-la – amb nous procediments i nova gent però la formació de la cultura requereix de l'aprenentatge col·lectiu i molts èxits i fracassos. Canviar de cultura és un procés dolorós humanament⁸⁷.

El lideratge, com una relació de poder específica, es una relació entre persones i qui regula la relació entre persones és la cultura. Sense conèixer la cultura i els seguidors és ben difícil que

⁸⁷ Stein, E.H., Article publicat per la Fundació Peter Drucker en el llibre *El líder del futuro – nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*, Madrid, Editorial Deusto, 1996,

l'agent de poder pugna fer servir les capacitats més escaients. Deia Nietzsche que la voluntat ben entesa només pot actuar sobre una altra voluntat i no sobre una matèria: la voluntat és l'actitud que dirigeix la capacitat cap a la competència⁸⁸. El líder no ho és perquè dispose de les capacitats per a ser-ho, sinó perquè és competent. No és la potència, el que fa el líder, sinó la competència.

Els problemes derivats de l'exercici del poder no es donem mai entre l'agent de poder i alguna cosa que no té poder ni actitud, sinó entre un agent amb poder i un subjecte amb poder. La capacitat de manar requereix de la capacitat d'obeir per a poder ser competent.

El lideratge es dona, per tant, en l'àmbit de les persones i en l'àmbit de les persones es construeix la cultura o es promouen els canvis. Però l'empresa no és només l'àmbit de les persones. En tota empresa podríem identificar dos grans dimensions: una, impersonal, que es correspon amb el treball, al que li podria correspondre "l'allò" i, una altra personal que implicaria el "jo" com a personal i el "nosaltres" com a interpersonal⁸⁹. A la dimensió personal li correspon el principi actiu del compromís i a la dimensió impersonal el d'eficiència⁹⁰.

En l'àmbit impersonal cal tindre èxit en el present i en el futur, en cas contrari, la supervivència de l'organització està en risc. Este àmbit compren aspectes tècnics, com l'eficàcia, l'eficiència i la confiabilitat en l'organització⁹¹. L'èxit significa, en este àmbit, crear innovació en forma de productes o serveis que puguin satisfer als clients i que permeten generar beneficis que es traduiran en poder (energia, capacitats) i recursos. Amb el poder i els recursos es farà front a les obligacions i els interessos: matèries primes, treballadors, proveïdors, impostos, dividendes.

Ara bé, en sí mateix l'eficiència no te sentit; on aplicar l'eficiència no és cosa de l'eficiència: la direcció de les coses les posen les persones. Com diria Nietzsche, mai trobarem el sentit d'alguna cosa si no sabem la força que s'apodera d'ella, que s'expressa en ella. L'eficiència canviarà de sentit en funció de la força que s'apropie d'ella. Pot dirigir-se a beneficis immediats o sostenibles;

⁸⁸ Deleuze, G., *Nietzsche y la filosofía*, op.cit., p., 15.

⁸⁹ Kofman, F., *La empresa consciente*, Buenos Aires, Aguilar, 2008. P.39

⁹⁰ *Ibidem*, p. 43

⁹¹ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p. 124

per bé dels accionistes o de tots els grups d'interés. O les dues coses al mateix temps. En l'empresa, la dimensió impersonal ('allò') depèn de la personal ('jo' i 'nosaltres') per definir el sentit.

El resultat d'eixa relació entre el "jo" i el "nosaltres" és la comunitat. En la mesura que la comunitat siga capaç de generar lleialtat, sentit de pertinença i compromís dotarà de sentit al "jo" i al "nosaltres". Serà eixa comunitat –si es suficientment forta- la que s'apropie de l'eficiència per a fer negocis i aconseguir beneficis. Pot donar-se el cas que la part personal siga dèbil i, aleshores, la part impersonal dirigisca l'eficiència: el negoci s'apropie de l'eficiència de l'empresa i la pose al seu servei. En eixe cas cal recordar, parafrasejant a Tawney, que el negoci és un bon servidor però un mal senyor⁹².

Tota comunitat és un cos de relacions de poder i necessita un líder. Si la gent es compromet –eixe és l'objectiu del líder- és que valora conjuntament allò que el líder els transmet a través del seu projecte. Eixa valoració conjunta els ajuda a sentir-se part d'alguna cosa comuna, part d'una comunitat, i alhora, els orienta en les seues decisions: de la dimensió personal s'és; en la impersonal, s'està. D'ahí la importància que la comunitat estiga definida, que els seus membres puguen identificar i identificar-se amb el seu propòsit, els seus valors i la seua manera de fer les coses⁹³. Eixa manera de fer les coses és el que podem entendre per cultura empresarial⁹⁴. Els líders necessiten configurar una cultura corporativa i convertir-la en organitzacional, i això requereix “de un conocimiento a fondo de la cultura empresarial para la adaptación específica de esta metódica a una empresa”⁹⁵

La cultura d'empresa com a definidora de sentit i significat

⁹² Tawney, R.H., *La sociedad adquisitiva*, Barcelona, Elba, 2016.

⁹³ Rodríguez Ardura, V., *Propósito y valores*, Madrid, Profit editorial, 2020.

⁹⁴ Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, Madrid, Diaz de Santos, 1988E; Schein, H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

⁹⁵ Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, op.cit., p. XI

Ningú pot entendre l'empresa com *context d'empresa* si no té la voluntat de veure'l. L'*enteniment* s'amaga darrere del voler. I sense entendre el context no es poden entendre els integrants del context ni gestionar els intangibles que sostenen el model, ni construir la cultura corporativa i organitzacional que protegeix a tots aquells que en formen part del context i no l'entenen⁹⁶. L'*enteniment* és el resultat d'entendre el que els interessa i entendre's sobre allò que han entés.

La cultura permet que l'empresa funcione la major part del seu temps de manera automàtica, inconscient, fins que entren en joc situacions no previstes. En eixos moments es quan el líder ha de prendre la responsabilitat d'acarrerar-la. Si la cultura ve a ser l'inconscient de l'empresa, els líders són la seua consciència.

La cultura es construeix sobre un sistema de valors estratègics i morals. Al voltant dels valors estratègics s'acumula el coneixement organitzacional i es desenvoluparà el capital Intel·lectual; el sistema de valors morals donarà lloc al saber moral de l'empresa i al capital Moral. La gestió del capital intel·lectual i el capital Moral en el *context d'empresa* es fa sempre d'acord amb una cultura, un lideratge i unes relacions de poder, o siga, d'acord amb el capital Estratègic.

El lideratge es dona en una cultura i en un moment determinat. Si el líder accepta la cultura, haurà de ser capaç de comprendre els seus nivells més profunds i saber com gestionar-la; si no l'accepta, haurà de ser capaç d'impulsar una nova cultura⁹⁷.

En l'empresa es donen diferents tipus de cultura: cultura corporativa, organitzacional i empresarial.

- 1) La cultura empresarial és un mode d'existència -de valorar i creure- d'un grup determinat dins l'empresa resultat de l'aprenentatge de la gent a partir de la seua experiència. Poden haver moltes cultures empresarials dins l'empresa⁹⁸.
- 2) La cultura corporativa són un sistema específic de components culturals que aspira convertir-se en una manera de ser, un mode d'existència majoritari a l'interior de l'empresa. És la cultura que es proposa que es visca a l'empresa; la cultura empresarial és

⁹⁶ Peterson, J., *12 Reglas para vivir*, Barcelona, Planeta, 2018, pp. 57-97

⁹⁷ Schein, E.H., *Organitzacional Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, p. 11.

⁹⁸ Deleuze, G., *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 2008, pp. 7-8

la cultura que es viu. En paraules de Schein, es la diferència que es mostra entre creences i valors declarats per l'empresa i creences i valors reals, i moltes vegades inconscients, de les persones que formen la organització⁹⁹.

- 3) La cultura organitzacional és la personalitat d'una organització¹⁰⁰. És la cultura corporativa convertida en cultura empresarial dominant. És difícil expressar-la però és fàcilment reconeixible quan s'experimenta. Tot i això, el reconeixement cultural és distint de la comprensió profunda d'eixa cultura¹⁰¹.

Una empresa escriu la seua cultura corporativa i la promou entre les cultures empresarials per a que es convertisca en cultura organitzacional. Tota cultura és un sistema de creences, valors, normes, conductes, símbols i pràctiques al voltant de les quals un grup de persones comprenen, regulen i estructuren la seua vida individualment i col·lectivament¹⁰². Una cultura empresarial que sintonitza amb els valors corporatius (cultura corporativa) dona com a resultat una cultura organitzacional forta si es convertix en majoritària. Una cultura forta implica un comportament per convicció de fer el que és correcte, i com que s'actua per convenciment contribueix a l'eficiència reduint la burocràcia i la necessitat de controls. La cultura organitzacional és més resistent als canvis que qualsevol altre element de l'organització: productes, serveis, creences dels fundadors o lideratge. Per això és tan difícil canviar de cultura o crear una cultura nova en una empresa.

Les empreses s'enfronten a dos reptes: adaptar-se a les forces externes i generar internament normes i regles (processos, polítiques i sistemes) que afavorisquen la convivència i el desenvolupament. La cultura serà el resultat de l'aprenentatge adquirit a l'enfrontar-se amb estos dos reptes i es reflexarà en estos tres nivells:

- 1) Artefactes: Elements visibles d'una cultura (oficines, el lloc que ocupen els líders en les oficines, l'ocupació dels parkings)
- 2) Components culturals declarats per l'empresa. Es correspondria amb el que nosaltres nomenem cultura corporativa. És tot allò que apareix en la web, en fullets, en els papers oficials de l'empresa.

⁹⁹ Rodriguez Ardura, V., *Propósito y valores*, op.cit., pp. 85-108.

¹⁰⁰ Dolan, S.L., *Coaching por valores*, Madrid, LID, 2018, pg., 125

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 126.

¹⁰² Parekh, B., *Repensando el multiculturalismo*, Madrid, Istmo, 2005, pp. 217-264

3) Components culturals reals. Vindria a ser la cultura organitzacional i les cultures empresarials. Moltes vegades són inconscients¹⁰³.

Els components de la cultura canvien en funció de cada *context d'empresa*. Els canvis segueixen una seqüència: modes, creences, normes, lleis¹⁰⁴. Tots els components formen part d'una cultura, però no en totes les cultures es manté el mateix orde ni es resultat de la mateixa seqüència. Ni la seqüència és sempre evident. No és el mateix anar de la norma al valor que del valor a la norma. Saber que existeix un seqüència és important. Per exemple, l'empresa estipula les normes en el seu Codi de conducta, però si vol que es produïska un canvi de conducta ha de promoure que les normes es convertisquen en creences i valors¹⁰⁵.

Evidentment, les cultures no són mecanismes i saber dels components de la cultura i el seu funcionament només ens ajuda a comprendre millor el paper de la cultura i dels valors: mai podem determinar el comportament de la gent de manera exacta. Establir uns valors amb la idea de que acabaran duent a unes conductes determinades no vol dir que això succeïska

La cultura corporativa del *context d'empresa* ha d'anar dirigida a generar beneficis amb els quals satisfer els interessos de tots aquells que en formen part: els bancs que invertixen, els treballadors, els directius, l'administració. Tots ells comparteixen un interès comú: endur-se la part proporcional dels beneficis que els correspon¹⁰⁶. La cultura s'estructura al voltant dels valors.

El tema dels valors és molt complex i ha estat molt discutit¹⁰⁷. Els valors tenen un lògica pròpia i no ens deixen mai indiferents. Ortega deia que quan ens enfrontem a les coses no només intentem explicar-les, comprendre-les o comparar-les, també les estimem: les valorem¹⁰⁸. Els valors són resultats de l'evolució personal i social i de la seua interacció amb les condicions socials, culturals

¹⁰³ Rodríguez Ardura, V., *Propósito y valores*, op.cit., p., 86

¹⁰⁴ Inglehart, R., *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton, Princeton University Press, 1997 en Murillo Bonheví, D., *Empresa i Valors*, Barcelona, Fundació Carulla-ESADE, 2009, p.52.

¹⁰⁵ Albet, J., *Guia per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar: de la direcció unipersonal al consell d'administració*, Barcelona, CIDEM, 2005, citat en D. Murillo Bonheví, op.cit., p.54

¹⁰⁶ Murillo Bonheví, D., *Empresa i valors*, op.cit., p.176

¹⁰⁷ Frondizi, R., *¿Qué son los valores?*, Mexico, FCE, 2007; García, S., Dolan, S.L., *La dirección por valores*, McGraw-Hill, 1997; Terricabras, J.M., *I a tu què t'importa?*, Barcelona, La Campana, 2020; Murillo, D., Bonheví, *Empresa i valors*, op.cit.

¹⁰⁸ Ortega y Gasset, J., "Introducción a una estimativa. ¿Qué son los valores?". *Obras Completas*, Madrid, Revista de Occidente, VI, 1973, pp. 315-335.

i naturals de l'entorn. No són qualitats físiques que es poden captar pels sentits com els olors o els sabors, però això no vol dir que no siguin reals. Com ens recorda Cortina, són un component ineludible de la realitat¹⁰⁹.

La tasca axiològica ha donat lloc al llarg del temps a dos postures clarament definides: subjectivistes i objectivistes. Frondizi es pregunta si han de ser necessàriament oposades i Cortina escriu: ¿És la igualtat un valor que ens agrada o ens agrada perquè és un valor? ¿Ens atrau una persona justa perquè la justícia és un valor, o la justícia és un valor perquè ens agraden les persones justes? Per al nostre propòsit, entendrem, com diu Frondizi, que el punt de partida dels valors es un subjecte valorant un objecte valuós. El valor del valor és la relació entre subjecte i objecte¹¹⁰.

Són moltes les classificacions sobre els valors. Una és la que fa Ortega -utilitzada per Cortina i Lozano-. Segons esta classificació, hi ha valors sensibles (plaer/dolor, alegria/tristesia), útils, (capacitat/incapacitat, eficàcia/ineficàcia), vitals(salut/malaltia, fortalesa/debilitat), estètics (bell/lleig, harmoniós/caòtic) intel·lectual (veritat/falsedat, coneixement/error), religiosos (sagrat/profà)¹¹¹.

Dolan classifica els valors des de tres perspectives distintes que obeeixen al seu model triaxial: econòmic-pragmàtica: la vàlua; ètic-social: les opcions preferents i emocional-evolutiva: la satisfacció personal¹¹². I Barret construeix el seu model dels set nivells de consciència a partir del diagrama de Maslow. Els set nivells són: supervivència, relacions, autoestima, transformació, cohesió interna, guanyar-guanyar i servicis desinteressats. Els tres primers ens orientem al nostre interès particular; del cinc al set, el bé comú va per davant dels nostres interessos. Un excés d'orientació en qualsevol d'estos nivells produiria comportaments disfuncionals¹¹³.

¹⁰⁹ Cortina, A., *Ética de la Razón Cordial*, op.cit., p.140; Castro, E., *Realismo postcontinental*, op.cit.; Gabriel, M., *Por qué el mundo no existe*, op.cit.

¹¹⁰ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, op.cit., pp. 135-137; R.Frondizi, *¿Qué son los valores?*, op.cit., pp.190-194

¹¹¹ Lozano, J.F., *Qué es la ética de la empresa*, Cànoves i Samalús, Proteus, 2011, p.58; Cortina, A., *Ética de la Razón Cordial*, op.cit., p. 147

¹¹² Dolan, S.L., *Coaching por valores*, Madrid, LID empresarial, 2012, pp. 99-104

¹¹³ Barret, R., *The Values Driven Organization: Unleashing Human Potential for Perfomance and Profit*, Londres, Routledge, 2014 citat en Rodriguez Ardura, V., *Propósito y Valores*, op.cit., pp. 95-100.

Hi ha a un concepte molt interessant a l'hora d'analitzar les cultures: l'entropia cultural. L'entropia és el desordre que existix en una cultura i que provoca por, conflicte o frustració o, també, és la quantitat d'energia es consumix en activitats no productives -burocràcia, regnes de taifa, reunions inacabables, ocurrències sense estratègia, etc., donant lloc a desmotivació i falta de compromís¹¹⁴.

En tota cultura els valors estratègics i els morals van junts, tot i que a l'hora de gestionar es diferenciaren; diferenciarem, també, entre valors ètics i morals segons l'espai en el qual es situen d'acord amb el nostre marc teòric: *espai ètic* o *espai moral*. Tot i això, ambdós els definirem a partir de tres característiques. Una, depenen totalment de la llibertat humana; dos, només es poden referir a les persones i, tres, estaríem disposats a universalitzar-los¹¹⁵.

Distingir els valors morals de la resta de valors –aquells que podem considerar com estratègics–, és necessari a l'hora de fer el diagnòstic i l'anàlisi de la salut moral de l'empresa. Tot i que, com vorem més avall, els valors estratègics que corresponen al capital Estratègic, es mesclen amb els valors morals que són una categoria del capital Moral en la cultura, que és una categoria del capital Estratègic i un component del capital Moral.

La majoria de classificacions acceptaria que els valors són allò que ens importa com a individus o com a organització. Són les coses, les idees o les experiències que considerem valuoses en la nostra vida¹¹⁶. Un valor és una creença prescriptiva i perdurable, una idea molt interioritzada que ens acarrera i ens espitja a actuar d'una manera determinada i durant molt de temps. Els valors ni es poden canviar d'un dia per l'altre, ni es poden imposar. Tenen una component cognitiva i una afectiva, i per això podem comunicar-los, argumentar-los i discutir-los, però, també, ens motiven a actuar. No ens resulten indiferents, ni valen el mateix: ens agraden més o menys, ens atrauen o ens repel·leixen, són positius o negatius.

Cada cultura pot tindre un sistema de valors diferent, però tot sistema de valors forma part d'una cultura¹¹⁷. Per a que el valor el considerem ètic ha de ser universalitzable. És la diferència que hi

¹¹⁴ Rodríguez Ardura, V., *Propósito y Valores*, op.cit., p.99

¹¹⁵ Lozano, J.F., *Qué es la ética en la empresa*, op.cit., p. 58-59; J.C.Siurana, *La sociedad ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad*, Cànoves i Samalús, Proteus, 2009.

¹¹⁶ Terricabras, J.M., *I a tu que t'importa?* Barcelona, Edicions La Campana, 2002, p.12

¹¹⁷ Parekh, B., *Repensando el multiculturalismo*, op.cit., p. 220.

ha entre ètica i moral, encara que les dos fan referència etimològica als costums. Ricoeur els diferencia posant l'accent en allò que s'estima bo o en allò que és un deure. En el primer cas, el de la moral, és una aspiració; en el segon, és una exigència de justícia¹¹⁸. L'ètica, a més, és individual; la moral, corporativa. I com vorem en els pròxims capítols, l'ètica és una filosofia aplicada i la moral una filosofia pràctica. Per a servir d'orientació dins l'actual racionalitat empresarial, els valors morals s'han d'inspirar i ser coherents amb els valors ètics per ordenar l'*espai moral*.

Els valors morals acceptats, interioritzats i compartits voluntàriament, acompanyats del sentiment d'obligació, donen lloc a les obligacions morals¹¹⁹. Com que els valors orienten, definixen horitzons d'acció i comportaments raonables, són un element fonamental per a que el líder construísca el lideratge.

Els valors sempre van acompanyats de creences, normes, sentiments, actituds i conductes, tots ells components culturals. Normalment les creences precedeixen a la formulació dels nostres valors, però no sempre. Les creences són estructures molt arrelades fruit de l'experiència i l'aprenentatge al llarg dels anys i que ens permeten dotar de sentit i explicar la nostra realitat. Les creences estan molt relacionades amb els valors, però també amb les emocions i els sentiments. Qualsevol canvi o redisseny de la cultura corporativa i organitzacional implica un estudi de les creences sobre les que es suporten els valors o seran conseqüència d'eixos valors. Nussbaum compara l'argument ètic amb l'argument terapèutic a l'hora de tractar les creences.¹²⁰

Els valors són essencials per a la formació de les normes, però valors i normes no són el mateix. Les normes van associades a sancions externes; els valors a remordiment o sentiments de culpa. Els valors ens orienten sobre si es just o no, bell o lleig, eficaç o ineficaç, desitjable o per a rebutjar. No ens obliguen, com hem dit més amunt, només ens orienten sobre el que en realitat estimem o no, sobre el que ens importa o no. Són criteris que ens portaran a les normes que es convertiran - acceptades i amb el sentiment d'obligació- en obligacions. A partir dels valors acceptarem o rebutjarem les normes. Per això tota cultura ha de proposar-se alinear els valors amb les normes. De res serveix escriure les normes en la cultura corporativa si el sistema de valors interioritzat i

¹¹⁸ Ricoeur, P., "Ética y moral", en Gómez, C., *Ética. Doce textos fundamentales*, Madrid, Alianza Editorial, 2014, pp. 289-307

¹¹⁹ Castiñeira, A., Lozano, J.M., *El poliedro del lideratge*, Barcelona, Barcino, 2012, p.,23

¹²⁰ Nussbaum, M., *La terapia del deseo*, Barcelona, Espasa libros, 2012.

compartit en la cultura empresarial es contrari a eixes normes. Les normes i els valors donen lloc a actituds. Les actituds reflexen el que sentim respecte a algú o alguna cosa i prediuen la nostra tendència a actuar d'una o altra manera¹²¹.

Les actituds estan associades als valors. Si valore la creativitat tindré una actitud positiva a l'hora de crear. I pot ser que valore la creativitat perquè crega que crear és imprescindible per a triomfar. Les actituds es relacionen, també, amb les conductes. Si amb l'actitud aprofitem o reprovem, amb la conducta actuem o no.

Les normes delimiten les possibilitats d'actuació generades pels valors i, a més, expressen obligacions¹²². Encara que les creences, els valors i les normes no són exactament el mateix en termes de la seua etiologia, existeix un desenvolupament seqüencial en tot procés de constitució d'una cultura: una manera de ser, de creure, anirà produint unes valoracions que podran identificar-se com a valors i, posteriorment, convertir-se en normes¹²³. O a l'inrevés.

Siga quina siga la seqüència, la cultura empresarial dominant ha de correspondre's amb la cultura corporativa. Cap empresa on als seus membres no els importa el que l'importa a l'empresa o senten vergonya de treballar en ella, pot ser competitiva a llarg termini.

El conflicte o la impossibilitat de compartir valors entre les persones que formen l'empresa i l'empresa, no és un conflicte entre un valor de l'individu i un valor de l'empresa, sinó entre dos constel·lacions de valors que adquireixen significat segons els fons axiològic de cada un d'ells¹²⁴. Com ens diu Frondizi, el valor que s'hi troba al fons ordena la jerarquia de valors i dona valor. Per exemple, el valor de l'empresa tindrà menys valor si el seu fons axiològic és exclusivament econòmic (la fidelitat dels treballadors es multiplica per sis si confien en que la seua empresa actua íntegrament¹²⁵). Si el valor del fons axiològic de la cultura corporativa és exclusivament guanyar

¹²¹ Dolan, S.L., *Coaching por valores*, Madrid, LID empresarial, 2012, p., 106.

¹²² García-Marzá, D., *Del diálogo a la confianza*, op.cit., pp.256-256

¹²³ Dolan, S.L., *Coaching por valores*, op.cit., pp., 104-105

¹²⁴ Frondizi, R., *¿Qué son los valores?*, México, FCE, 2007, p. 226

¹²⁵ Bastone, D., *Salvar el alma de la empresa*, Barcelona, Empresa activa, 2004, p., 11.

diners i el de la cultura empresarial transformar el món, eixa cultura empresarial no es podrà convertir en cultura organitzacional.

Quan més a prop està la cultura corporativa i la cultura empresarial dominant, més forta és la cultura organitzacional i més sòlida és l'empresa. Els valors estampats en un paper per la cultura corporativa són interioritzats per la cultura empresarial i convertits en cultura organitzacional. Una manera d'aconseguir que s'interioritzen es promou la reflexió entre els membres de la cultura empresarial: comparar valors, principis actius, eficiència i convivència, empresa i negoci, fer allò que és correcte i ser allò que és bo ser. Promoure la reflexió es promou l'aprenentatge i facilitar la creació d'una cultura organitzacional forta.

L'empresa fa negocis per a generar beneficis d'acord amb la seua cultura organitzacional. Els beneficis depenen del fer i el fer del ser¹²⁶. Hi ha una relació entre les dimensions personals (ser) i impersonals (fer) de l'empresa i el tindre (beneficis). No relacionar-ho debilita l'empresa i li fa perdre el sentit; cap estratègia pot funcionar contra la cultura o al marge de la seua cultura. Com deia Drucker: la cultura es berena l'estratègia.

Gestionar la cultura esdevé imprescindible per a que pugui triomfar l'estratègia. Si l'empresa no explicita la seua cultura corporativa i la gestiona per a convertir-la en cultura organitzacional, pot quedar a expenses de la cultura empresarial i, si la cultura empresarial es contraria a l'estratègia, fer fracassar l'estratègia i fer-ho, fins i tot, sense que l'empresa en siga conscient. De fet, és molt difícil tirar endavant una estratègia quan no es coneix la cultura de l'empresa¹²⁷.

Un exemple molt gràfic del procés de gestió de les cultures de l'empresa i dels valors ho podem seguir en el relat sobre com es va aconseguir produir la primera vacuna contra el COVID-19 per Pfizer. Decidits a transformar Pfizer en una organització centrada en els pacients i dedicada a la investigació i la innovació es van adonar que tenien que canviar la cultura de la companyia. Van començar per definir la seua raó de ser: "aportar avances que cambien la vida de los pacientes". I van definir els seus valors. I van promoure una cultura organitzacional al seu voltant. Eixa màxima,

¹²⁶ Fukuyama, F., *La confianza*, Barcelona, Ediciones B, 1998, pp. 53-62; Becker, G.S., *El capital humano*, Madrid, Alianza editorial, 1983, pp.21-24.

¹²⁷ Schein, E., *Organizacional Culture and Leadership*, op. cit., p.25

valors i cultura van orientar les decisions i fer possible que Pfizer posara en el mercat en uns pocs mesos el que en circumstàncies normals haguera tardat anys¹²⁸.

En el *context d'empresa* es fan negocis per a generar beneficis que l'empresa transformarà en competències que permeten satisfer els interessos de tots aquells que en formen part. Esta *acció comú* requerix, per acomplir-se, del *conkurs intencionat i conscient* de diferents subjectes i d'unes certes relacions *intersubjectives* que conduïsquen a una certa unificació d'esforços, un cert *transfons cultural*¹²⁹. Allò que és comú als que formen el context i els fins de l'acció dona com a resultat un producte o un servei comú. No sempre és pot saber quina és la contribució específica de cada grup d'interès, però sí que la fi de l'empresa s'assoleix mitjançant una acció comú fruit, si fa no fa, de la coordinació i cooperació dels seus membres. Els beneficis de l'empresa són el resultat de la coordinació de tots aquells que formen part del *context d'empresa*; aconseguir beneficis per a tots els implicats és una condició dels negocis sostenibles. No fer-ho pot significar la desaparició de l'empresa.

Posarem algun exemple que ens pot ajudar a aclarir el que estem dient. Mirem el cas del naixement del capitalisme de vigilància. Durant anys, des de la seua fundació fins l'any 2000, els fundadors de Google s'havien oposat al negoci publicitari i havien dedicat tota la seua capacitat de crear innovació a millorar l'experiència dels seus usuaris. Eixa era la seua cultura i obeïa a un sistema de valors: tenien el millor algoritme però no generaven ingressos pels accionistes. ¿Quin era l'element limitador per a generar ingressos pels inversionistes? El sistema de valors de l'empresa. Un sistema de valors de la cultura corporativa que s'havia interioritzat com a sistema de valors de la cultura organitzacional: Google havia relegat la publicitat a una prioritat de tercera. El 2002, els beneficis en forma de coneixement que havien servit per a millorar l'experiència de l'usuari i l'algoritme, van passar a ser usats com a excedents conductuals que hi havia que comercialitzar: el sistema de valors havia trobat la solució a generar beneficis econòmics sense tindre que

¹²⁸ Bourla, A., *Elegimos ir a la luna*, Barcelona, Península, 2022, pp. 15-23.

¹²⁹ Viola, F., *Il modello della cooperazione*, Mimeo, Universidad de Palermo, 2004. Citat per Zamagni, S., *Por una economía del bien común*, Madrid, Editorial Ciudad Nueva, 2012, p. 198

renunciar a la seua cultura. Obtindre beneficis vol dir, a més de coneixement i confiança, diners, les tres modalitats del capital circulant en l'àmbit de l'economia ètica¹³⁰.

En el cas de Google, va ser la pressió dels inversors la que va fer possible ingressar suficient per a que pogueren satisfer els interessos dels accionistes, mantenint la mateixa composició en la creació de valor talment ho deia MacKey: “los inversores, los directores, los trabajadores y los proveedores tienen que crear valor para los clientes”¹³¹. Naixia un nou camp de negoci i una nova lògica d'acumulació de poder basada fonamentalment en un dels components dels beneficis, el coneixement sobre els excedents conductuals, i en una nova distribució del poder¹³². Naixia el capitalisme de vigilància.

En Google la creativitat cap a la innovació va ser orientada pels inversionistes. En el cas del forcat va ser la demanda; en l'aram de punxes per a tancar les parcel·les, l'oferta¹³³. Una tecnologia acumulada i uns capitals acumulats amb l'exportació de la pansa va donar lloc a la indústria del joguet a La Marina (País Valencià). En l'iPhone es pot resseguir el paper dels poders públics i de la investigació bàsica i la transformació per part de l'empresa en progrés tecnològic.¹³⁴

A més dels components de la cultura que hem vist més amunt, uns altres elements rellevants de la cultura són els símbols i els rituals. Per exemple, les celebracions, les convencions però, també, les oficines i com s'ocupen; els pàrquings i la seua utilització; els cotxes oficials, la vestimenta, les dones en l'organigrama, etc. Símbols i rituals s'han de tindre en compte a l'hora de promoure una cultura corporativa o a l'hora de gestionar un redisseny en els valors de l'empresa.

Ens detindrem, encara, en dos components culturals més: les conductes i comportaments i els seus processos i sistemes. Els valors, com hem dit, són allò que ens importa, les creences el perquè ens importen i les conductes allò que fem per a demostrar que ens importen. Les persones de l'empresa construeixen les seues creences en funció d'allò que fan els líders, no del que llegeixen, els expliquen o els comuniquen. Si els líders no es comporten d'acord amb els valors és que no els

¹³⁰ Conill, J., *Horizontes de economía ética*, op.cit.; Cortina, A., (dir.), *La rentabilidad de la ética en la empresa*, Madrid, Fundación Argentaria, 1997.

¹³¹ MacKey, J., Sisodia, R., *Capitalismo consciente*, Madrid, Empresa activa, 2016, p., 28

¹³² Zuboff, S., *La era del capitalismo de la vigilancia*, op.cit., pp. 93-138

¹³³ Harford, T., *Cinquenta innovaciones que han cambiado el mundo*, Barcelona, Penguin Random House, 2017.

¹³⁴ *Ibidem*, pp.,175-178

importa, i a ells tampoc els importarà i sense seguidors no hi ha lideratge. Observar i jutjar els líders és la millor manera de configurar els valors i la cultura real de l'empresa.

Ens queda un altre component de la cultura molt important: els processos o sistemes que fa servir l'empresa per a gestionar les tasques i les persones. Els processos són a la cultura el que els hàbits a les persones. En tota gestió de la cultura hi ha que identificar els processos claus amb els quals es programa, es recompensa o mesura l'acompliment: incentius, projecció, carrera professional, control de viatges, polítiques. En una cultura no sobra cap component.

La cultura és una categoria del capital Estratègic i està molta lligada a les altres dos categories: les relacions de poder i el lideratge. Cap de les categories s'entén al marge de les altres. El capital Estratègic creix en la mesura que flux el poder entre líder i seguidors que compartixen cultura a partir d'un projecte.

Conclusions

Hem fet en este capítol un recorregut per les categories del capital Estratègic: relacions de poder, lideratge i cultura. Hem imaginat el *context d'empresa* com una relació específica de poder entre l'empresa com agent de poder i el cercle com a subjecte de poder i un projecte: fer negocis sostenibles i generar beneficis. Si l'empresa vol liderar esta relació de poder s'ha de comportar com un "subjecte moral que creu en el principi de reciprocitat i el practica" unificant esforços en una acció comú¹³⁵. I això ens ha dut a la relació entre la dimensió personal i impersonal de l'empresa: no s'aconseguirà el lideratge sense la cohesió i compromís del grup que lidera. Hem vist com no hi ha líder sense seguidors, ni poder sense relacions de poder o valors sense subjecte i objecte. Totes estes relacions, formen part de l'enfocament relacional que apliquem i en el qual estem recolzant-nos per a fer este treball. Sense este enfocament, el *context d'empresa* no té sentit i no es pot explicar el seu funcionament.

¹³⁵ Stefano Zamagni, *Por una economía del bien común*, Ediciones Ciudad Nueva, Madrid, 2012, pg. 198

Com que en l'interior de l'empresa existeixen diverses jerarquies de valors i diferents cultures, la construcció de l'empresa com a subjecte només pot fer-se a partir de la convivència de totes elles i d'un sistema de valors que permeta un projecte conjunt del qual puguen sentir-se part tots¹³⁶. L'empresa ha de fer possible – no obliga però ha de posar els mecanismes per a que siga possible- la convivència –més enllà de la coexistència- de les diferents cultures, alhora que construeix una cultura organitzacional –el més a prop a la ideal cultura corporativa-, orientada a la satisfacció de les expectatives legítimes de tots els seus grups d'interés¹³⁷.

La cultura organitzacional cohesiona als equips, genera lleialtat i compromís. Dota de sentit i significat als que integren l'empresa i els facilita la identificació a través d'uns valors. Només hi ha valors si hi ha persones. Les persones s'apropien dels processos i dels procediments i els dirigeixen. La creació d'innovació és fa en benefici de tots els que contribueixen i la distribució de les possibilitats de poder que impliquen els beneficis, es fa de manera justa. Una decisió ètica és aquella que té a tots els grups d'interés en compte i es justa en la mesura que tots estarien d'acord en donar el seu consentiment a la decisió perquè persegueix interessos universalitzables. Els líders generen lideratge fent córrer el poder i gestionant la cultura organitzacional de l'empresa.

Cuidar de la cultura implica, per tant, generar compromís, pensar a llarg termini i considerar a tots aquells que formen part d'eixa cultura persones dotades de dignitat que apliquen el principi de reconeixement recíproc i cordial. Sense projecte compartit i considerant als que formen l'empresa “recursos humans” –instruments prescindibles i secundaris-, no es pot construir una cultura organitzacional capaç de sustentar el lideratge i, per tant, orientar l'estratègia de l'empresa al progrés humà. Els recursos no es comprometen a res, per definició¹³⁸. Només les persones es poden comprometre. I en este cas, una empresa que vol crear una *comunitat* compromesa, ha de vore la seua gent no com una caixa de ferramentes –estratègicament- sinó com una *comunitat* de sers humans –comunicacional- que volen conviure i a les quals hi ha que dotar de recursos i capacitats per a que puguen ser eficients en la creació d'innovacions que puguen generar beneficis en els seus

¹³⁶ Fernández-Martorell, M., *Antropología de la convivencia*, Cátedra, Madrid, 2009; Jahanbegloo, R., *L'imperatiu intercultural*, Barcelona, Arcàdia, 2008; Parerkh, B., *Repensando el multiculturalismo*, op.cit.,

¹³⁷ López, S.D., *Antropología de la empresa*, Bellaterra, Barcelona, 2017; Mercedes Fernández-Martorell, *Antropología de la convivencia*, op.cit.

¹³⁸ Becker, G.S., *El capital humano*, Madrid, Alianza Editorial, 1983; Steward, T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, Doubleday, 1997; Fukuyama, F., *La Confianza*, Barcelona, BSA, 1998; Sowell, T., *Race and Culture*, New York, A Word Wiew, 1994.

camp de negocis¹³⁹. O siga, la dimensió personal (ser) necessita persones que siguen tractades com a tals i que vullguen compartir i comprometre's; la dimensió impersonal (fer), on el principi actiu és l'eficiència, és l'àmbit dels processos i els resultats són els beneficis obtesos en el camp dels negocis per mor de la validació per part del *cercle d'influència*.

En el pròxim capítol ens centrarem en el capital Intel·lectual. Vorem la relació entre el lideratge que hem vist més amunt i la innovació. I farem un recorregut conceptual per les tres categories del capital Intel·lectual: capital humà, estructural i d'intercanvi.

¹³⁹ Castiñeira, A., Lozano, J.M, *El poliedre del lideratge*, Barcelona, Barcino, 2012, pp. 102-103; Mintzberg, F.H., *The Nature of Manegarial Work*, Nova York, Harper&Row, 1973.

3) EL CAPITAL INTEL·LECTUAL

Introducció

EN EL *CONTEXT D'EMPRESA*, SI LA INNOVACIÓ REQUERIX DE LA CREATIVITAT de l'empresa abans que siga considerada com innovació pel *cercle d'influència*, la creativitat requerix de capital Intel·lectual. El capital Intel·lectual forma part de la cartografia dels capitals intangibles que hem fet al Quadre 1. La dimensió de l'empresa en la qual l'hem situat és la intel·lectual i la seua més clara expressió en el món de l'empresa: la innovació. Les tres categories del capital Intel·lectual són: capital humà que és propietat de la gent de l'empresa; el capital estructural, que es queda en l'empresa quan els empleats se'n va i el capital relacional, que conformen les relacions de l'empresa i dels que en formen part entre sí i amb la resta del context. El factor de producció del capital Intel·lectual és el coneixement.

A partir del model d'empresa que hem definit -el *context d'empresa*-, una empresa existeix -s'escau en un camp de sentit- per a fer negocis i generar beneficis. Els beneficis en forma de diners (capital Financer), coneixements (capital Intel·lectual) i confiança (capital Moral) s'acumulen en forma de poder que es fa circular a través de les relacions de poder (capital Estratègic) entre els diferents actors que conformen el context.

En el *context d'empresa*, part dels beneficis acumulats en forma de poder són transformats en coneixement per part de l'empresa. Coneixement que, en funció de les competències de que dispose eixa organització, es convertirà en proposta de valor que, si és validada pel seu *cercle d'influències* serà reconeguda com innovació i, per tant, generadora de beneficis.

A este recorregut des dels beneficis fins la creativitat i, posteriorment, el reconeixement com a innovació, és a dir, al camí des dels recursos a la renda, és al que se li coneix com a capital Intel·lectual. La gestió del capital Intel·lectual és un procés pel qual creem valor a partir del coneixement. Tot i que el concepte de capital Intel·lectual ha estat utilitzat en la literatura

acadèmica no va ser fins que algunes empreses com Dow Chemicals, Skandia o Canadian Imperial Bank el van generalitzar que s'han convertit en referència de tots els intangibles.

En este capítol ens centrarem, per una part, en les categories i components del capital Intel·lectual talment els hem cartografiat en el Quadre 1. I els relacionarem amb alguns components dels altres capitals intangibles, siga l'Estratègic o el Moral. Farem un recorregut pels tres components del capital Intel·lectual: capital humà, estructural i d'intercanvi.

Viatge conceptual pel capital Intel·lectual.

Com hem vist al capítol anterior, el que importa en el lideratge és la relació entre el líder i els seguidors a través d'un projecte. El coneixement fa possible la relació: conèixer el projecte i conèixer-se entre ells. Fer circular el coneixement és una tasca del líder. El líder s'ha de preocupar, no només del projecte, sinó, també, dels seus seguidors. Per que el lideratge funcione, el seguidors han de tindre els coneixements suficients i estar disposats a produir coneixement.¹

El coneixement és la transformació de la informació rebuda a traves del contacte amb el *cercle d'influència* en el camp de negoci per part de la combinació entre el capital humà i el capital estructural. En l'estructura de l'empresa s'acumula la seua història i la seua funció. Eliminar o canviar les estructures significa canviar la història i la seua finalitat².

Al coneixement acumulat en les estructures de l'empresa li direm coneixement organitzacional. El coneixement organitzacional és una font potencial d'avantatge competitiva per ser una possibilitat de la innovació. Per això fa que siga considerada com el més important i estratègic factor de producció perquè, com el coneixement no minva en el seu consum sinó que s'incrementa, a més

¹ Egbu, C.O., "Managing knowledge and Intellectual Capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors", *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 11, n. 5, 2004, pp. 301-315.

² Redorta, J., *Como abordar los conflictos estructurales*, España, Almuzara, 2021, p. 25-27

saber acumulat per una empresa més capacitat d'aprendre i a més capacitat d'aprendre, més possibilitats de crear innovació i ser competitiu³.

Els coneixements organitzacionals no signifiquen més creativitat. Són *stocks* que necessiten de les dinàmiques, de les interaccions dels capitals – els que formen part del capital Intel·lectual i els altres capitals intangibles- per a convertir-se en creativitat i propostes de valor. El coneixement és el factor de producció del capital Intel·lectual però forma part, també, de la cultura de l'empresa, que és una categoria del capital Estratègic.

Este fil argumental ens du a fer algunes consideracions sobre la cultura i el coneixement.

- (i) Tota cultura es construeix sobre uns valors estratègics i morals
- (ii) Tota cultura implica un coneixement.
- (iii) Els valors orienten el coneixement intel·lectual.
- (iv) El coneixement és el factor de producció del capital Intel·lectual
- (v) El coneixement és el factor d'interacció entre els tres capitals Intel·lectuals: humà, estructural i d'intercanvi.
- (vi) Una creativitat superior requereix d'un *stock* de coneixement organitzacional valuós i una alta interacció.
- (vii) El capital Intel·lectual de l'empresa és el resultat de la interacció del factor de producció (coneixement) i les reserves de valor (humà, estructural i d'intercanvi)

Per tant, la gestió del capital Intel·lectual és un procés per a extraure valor als coneixements de l'empresa (estructural) i la gent que compon l'empresa (humà) i crear valor. La coherència és condició de la seua possibilitat de funcionament.

La gestió del coneixement va des de la creació a la divulgació del coneixement: captació d'informació, transformació en coneixement, ús per a la creació de propostes, innovació. A més, ha d'impulsar el saber acumulat col·lectivament -estructural- i orientar-lo cap a la creació de

³ Spender, J.C., Grant, R.M., "knowledge and the firm: overview", Strategic Management Journal, vol. 17, n. Special Issue, 1997, pp. 5-9.

valor⁴. Estructurar el coneixement es passar-lo de propietat dels individus a propietat de l'empresa. Estructurar implica documentar.

Amb el coneixement, com a factor de producció, s'activen els tres capitals que componen el capital Intel·lectual. No tot el coneixement és igual. Hi ha coneixement que crea valor i hi ha coneixement que no. És important arribar a entendre quins són els *stocks* de coneixement que poden crear valor, quins els que poden incrementar o alterar els coneixements existents i quins no creen valor.

Quan més innovació requereix el camp dels negocis per a poder generar beneficis més capacitat de crear innovació necessitarà l'empresa per a poder mantindre dins els rangs d'equilibri del context. Esta capacitat de crear innovació de l'empresa l'obligarà a desenvolupar serveis intensius en coneixement⁵.

Les empreses innovadores que gestionen correctament el seu capital Intel·lectual tenen molt a veure amb la *Learning Organization* de Senge, el qual parlava de la necessitat de crear organitzacions intel·ligents. Unes organitzacions que aprenen i s'expandixen creant futur. L'aprenentatge va dirigit a augmentar la capacitat creativa⁶.

Parafraçant a Gómez Foronda una organització intel·ligent és aquella que assoleix, de manera sistemàtica, els objectius que deriven del seu propòsit mitjançant el desenvolupament d'un ecosistema humà d'alt rendiment sostenible, en el qual les persones que l'integren contribueixen al cent per cent i per això troben total significat i realització⁷.

Hi ha distintes metodologies estructurades i validades per a que empresaris, consellers i executius per a aconseguir fer organitzacions intel·ligents i creen entorns de treball atractius i d'alt rendiment capaços de satisfer al *cercle d'influència* i a la societat en general⁸.

⁴ Frappaolo, S. C., "Knowledge management software: Capturing the essence of know-how and innovation", *Information Management Journal*, vol. 33, n. 3, 1999, pp. 44-48.

⁵ Edvinsson, L., Sullivan, P., "Developing a model for managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, vol. 14, n. 4, 1996, pp. 356-364

⁶ Senge, P.M., *La Quinta Disciplina*, Barcelona, Granica, 1992, p. 24

⁷ Gómez Foronda, S., *Organizaciones inteligentes*, Barcelona, Penguin Random House, 2021, p. 16

⁸ *Ibidem.*, p. 17

Una característica d'una organització intel·ligent és la capacitat de disseminar el coneixement i crear les condicions per a que els seus membres siguin competents i puguin aplicar eixos coneixements. El concepte de competència es pot entendre a la manera de la “pragmàtica universal” de Habermas o de la teoria de la competència comunicativa de Chomsky. Els termes bàsics són competència i *performance*. La competència apunta a la capacitat per a poder generar, a partir d'uns coneixements limitats, un coneixement productiu capaç de crear valor, i amb *performance* s'al·ludeix a l'aplicació d'esta competència en situacions reals, això és, el seu ús fàctic. Amb la terminologia que farem servir, les competències seran les capacitats i la *performance* les competències.

Amb el coneixement, per una part, es satisfà les expectatives legítimes dels grups d'interés i, per l'altra, s'adquireix la consciència de ser membres del *context d'empresa* i de la seua capacitat d'influir. Eixa consciència no és més que una representació mental compartida, un coneixement comú, sorgit d'una intencionalitat individual, col·lectiva o de la documentalitat; fruit de les capacitats humanes, de la seua inventiva i la seua competència per a realitzar-la. Com diu Sison, sense les persones ni la propietat ni el capital existirian⁹.

Depèn de les capacitats humanes, captar i fixar la informació rellevant sobre un recurs i acumular-la o aplicar-la, fer-la fluir en forma de creativitat. Una representació possible d'esta informació és el *cash flow social*, una fórmula per expressar la generació dels beneficis del *context d'empresa* i la seua distribució. El *cash flow social* és el reconeixement de l'empresa com un conjunt de relacions de poder de gent normal per a fer negocis i generar beneficis; una representació que fa visible la participació en els beneficis generats i, per tant, la consciència de la seua contribució, de què ells també estan en eixe negoci: amb eixa consciència es passa del grup d'interés al *cercle d'influència* i s'estableixen les relacions de poder. Segons Searle, les relacions de poder deriven de què una persona se li ha assignat un estatus i a través de l'estatus una funció que només pot executar perquè la col·lectivitat ha acceptat l'estatus¹⁰. Sense la intencionalitat col·lectiva de crear l'estatus, no hi hauria estatus.

⁹ Sison, A.J., *Liderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012, p. 38

¹⁰ Searle, J.R., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, Estugraf impresores (España), Altamarea, 2020, p.14

El nosaltres amb que construïm la realitat es manifesta amb intencionalitat col·lectiva: les coses no tenen intencions. Podem veure un cert paral·lelisme entre esta intencionalitat i la voluntat general de Rousseau o l'esperit de les lleis de Montesquieu o, fins i tot, amb l'esperit de Hegel o el cristianisme. Ferraris critica que la noció d'intencionalitat col·lectiva siga molt vaga. Igual servix per a fenòmens obvis (“¿Estirem les cames?”, “¿Ens prenem un cafè?”) com per a constructes quimèrics com la voluntat general. És molt més evident, defèn, la intencionalitat individual compartida i coordinada sobre la base d'un document¹¹.

Segons Ferraris, la intencionalitat col·lectiva que defèn Searle, endemés, partix de la base que en la societat prima el consens en volta de dissens –discòrdia i desacord de sentiments, d'opinions i d'interessos- i les contradiccions. Però, segons ell, les lleis, obligacions, institucions, regles i prohibicions no són resultat del consens sinó del conflicte. La intencionalitat de Searle explicaria, segons Ferrari, només aquelles situacions en les que el conflicte és dèbil: un passeig en barca, però no l'entrada d'un nou competidor en un mercat regulat. La normativitat en este cas s'ha de basar en documents, ens diu Ferraris. Si la cohesió de l'equip de màrqueting de l'empresa fora resultat de la intencionalitat col·lectiva, sobraria el líder.

Tot i mantindré la imatge aparent de Searle basada en la intencionalitat col·lectiva perquè és capaç d'explicar certs comportament i fenòmens del *context d'empresa*, per a la nostra imatge del *context d'empresa* és més fàcil imaginar que més que intencionalitat existeix una interacció social moltes vegades conflictiva que es possible gràcies a l'ús dels documents (en sentit propi o simbòlic: contractes, convenis, institucions, rituals, comportaments).

Moltes de les funcions de les que en parla Searle s'expressen sobre les intencionalitats individuals sense cap intencionalitat col·lectiva sinó exclusivament per la força de la “documentalitat”: arxius, bases de dades, etc., que estan en el nostre interior tot i ser un element extern¹². Seria el cas de la paraula donada, que una vegada donada ja no és exclusivament nostra. El mateix Searle ho defèn

¹¹ Searle, J.R., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op.cit., p.47

¹² Ferraris, M., “El color del dinero”, en Searle, J.E., Ferraris, M., “Los engaños del dinero”, op.cit., pp. 51-53.

d'esta manera: qui promet pagar un deute i ho fa a consciència, crea, en virtut d'este fet, l'obligació de pagar-lo, una obligació que és independent de qualsevol desig posterior de l'agent¹³.

Donarem per bo que ni prima el consens ni tampoc el dissens i acceptarem la intencionalitat col·lectiva i la individual, segons la capacitat d'explicació de cada una en cada context. Deixa manera podem justificar i explicar la *propietat dels intangibles* en el context per mor d'una imatge mental compartida, una intencionalitat col·lectiva o un registre documental real o simbòlic. I fins i tot, en alguns casos, com per exemple els diners, com ens diu Condello seguint a Simmel, la seua força es deposita en la relació entre la intencionalitat individual, la col·lectiva i la documentalitat¹⁴.

En la figura del *cash flow* es pot vore que el negoci no és cosa només dels accionistes. ¿Per què? Perquè existixen uns registres que diuen que hi ha uns beneficis generats i distribuïts i existix suficient documentació per a justificar la coordinació i per a crear la consciència dels seus drets (tiquets, accions, contractes, celebracions), encara que esta no es done. Consciència a la qual s'arriba mitjançant la pràctica adreçada pels registres. Per exemple, els banquers busquen els interessos del capital que han invertit; les administracions –com administradores del patrimoni comú (carreteres, formació, centres d'investigació)- què està fent-se amb eixe patrimoni; els reguladors pels beneficis que en trauen; la societat civil conscient –*influent*- dels seus drets els defèn o els reivindica¹⁵. Com a clients, proveïdors o membres de la societat civil, els *influentes* poden reclamar els seus drets o influir per aconseguir els beneficis corresponents i satisfer els seus interessos perquè existeixen registres que legitimen eixos poders deòntics.

A partir del *cash flow*, i veient l'evolució del concepte de capital, podríem dir que hi ha una tendència de creixement de la dimensió humana del capital en les empreses, tot i que Piketty ho refuta perquè considera que el capital és el conjunt d'actius no humans que poden ser posseïts i intercanviats en un mercat¹⁶. Els capitals humans els associa als intangibles, sense reflex ens els

¹³ Garrido, M., Valdés, L.M., Arenas, L. *El legado filosófico y científico del siglo XX*, Madrid, Cátedra, 2005, p. 578.

¹⁴ Condello, A., "El marco y el objeto social simbólico. El dinero entre internacionalidad y documentalidad" en Searle, J.R., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op., cit., p.93; Simmel, G., *La filosofía del dinero*, Madrid, Capitan Swing, 2013.

¹⁵ https://www.eldiario.es/economia/ford-invierte-1-000-millones-colonia-alemania-fabricar-electrico_1_7227498.html; <https://www.ig.com/es/ideas-de-trading-y-noticias/las-cinco-empresas-verdes-mas-comprometidas-con-el-medioambiente-200424>. Consultats 19/02/2021

¹⁶ Piketty, T., *El capital al segle XXI*, Barcelona, RBA, 2014, p.65-70.

estats comptables i, per tant, no complixen amb els criteris que ha acceptat per a definir el capital: actius, posseïts i intercanviats en el mercat. Tampoc Smolenski considera el coneixement com a capital¹⁷. Ambdós incidixen i molt en la injusta distribució dels rendiments del capital.

Pot ser, una de les raons d'esta injusta distribució siga la falta de coneixement deguda a una conscient i asimètrica apropiació de la informació. Actualment, com ens diu Zuboff, hi ha, en el *context d'empresa* en general, un tracte asimètric a l'hora de participar. La separació entre consumidor i ciutadà s'ha tornat difusa, les institucions que han de velar per la confiança social han fallat i això ha fet que la vida dels ciutadans-consumidors siga transparent per a Estats, bancs i empreses mentre que el comportament i el funcionament d'estos siga totalment opac respecte als consumidors-ciutadans¹⁸. Dels tres components dels beneficis generats pel context, falla la confiança i la informació i els diners es distribuïxen injustament.

Com Searle, també Marina considera que les persones som els únics animals capaços d'inventar-nos una realitat: “Nuestra intel·ligència se relaciona con la realidad inventando en ella posibilidades, anticipando el futuro, construyendo proyectos”¹⁹. Un exemple és l'autoretrat que ens fem de nosaltres mateix o fem de l'empresa. Eixes possibilitats són poder: els beneficis són possibilitats de poder. Poder i possibilitat procedeixen de la mateixa arrel: *posse*. Els beneficis encara no són realitat, però ho poden ser. Una persona rica, en castellà, com ens recorda Marina, és aquella que “tiene muchos posibles”. Disposar de capital et dona unes possibilitats que no tenies.

Parafraçant a Marina, direm que el capital Intel·lectual és un actiu amb dos característiques: talent i aprenentatge. El talent és l'acte d'invertir bé la intel·ligència (l'educació); si s'invertix bé genera renda i en volta de disminuir augmenta. L'aprenentatge és la manera d'anar acumulant capital. Com que la inversió és l'acció, si l'acció té èxit, a més d'aconseguir els fins proposats, augmentarà el capital inicial²⁰.

¹⁷ Smolenski, N., “El impacto social de las cadenas de bloques”, *La sociedad hiperconectada*, Temas de Investigación y Ciencia, nº 91, 2018, pp. 38-41; p.39.

¹⁸ *Ibidem*, pp. 38-41; p.39

¹⁹ Marina, J.A., *Objetivo: Generar talento. Cómo poner en acción la inteligencia*, op.cit., p.31; Marina, J.M., *Teoría de la inteligencia creadora*, Barcelona, Anagrama, 1993, pp. 29-42

²⁰ Marina, J.A., *Teoría de la inteligencia creadora*, op.cit., p.32.

El talent, no és una capacitat, és una acció, una competència²¹. La intel·ligència una capacitat, una possibilitat. Hi ha un enfocament, el de les capacitats, pensat per a entendre i explicar l'economia del desenvolupament però que ressona fortament en el *context d'empresa* i és homologable al funcionament del capital Intel·lectual. Segons Nussbaum, l'enfocament de les capacitats parteix d'una pregunta molt simple: “¿qué son realmente capaces de hacer y de ser las personas? ¿Y que oportunidades tienen verdaderamente a su disposición para hacer o ser lo que puedan?”²².

Per una part, les preguntes ens remeten al capital Intel·lectual i a les seues categories. ¿Quin és el capital humà de la persona, allò què és capaç de fer i ser? ¿Quin el capital estructural i d'intercanvi de l'empresa, allò que posa a disposició de la persona per a que pugua ser o fer?. Per l'altra, ens diferencia entre la dimensió personal de l'empresa i la dimensió procedimental, o del negoci, que es correspondria amb l'eficiència. De l'empresa s'és, i en el negoci s'està i es fa. Ser i fer.

Segons una de les definicions de Sen, la capacitat d'una persona fa referència a les combinacions alternatives de funcionament que li són factible assolir. Vol dir que no només has de tindre la capacitat sinó poder funcionar: no només capital humà, sinó estructural i d'intercanvi. En paraules de Searle, seria la diferència que hi ha entre una capacitat i el seu exercici.

Les preguntes sobre les capacitats ens remeten a dos àmbits de pensament. Per una part, a la voluntat d'actuar; per l'altra, a la possibilitat d'actuar. Les capacitats poden ser altes però la voluntat d'exercir-les, no. Gestionar el capital Intel·lectual implica conèixer estes possibilitats i desenvolupar la voluntat d'exercir-les. Però, també pot existir la capacitat i la voluntat i no disposar dels recursos per a fer-ho. Estaríem parlant de capital estructural.

Les preguntes de Nussbaum, també ens diferencien, no només entre capacitat i competència segons la nostra terminologia, sinó entre capacitats de poder funcionar i condicions per a que funcionen. Per això Nussbaum, ens diu, que quan es promou una capacitat determinada, es promou un àmbit d'elecció i de llibertat, un àmbit que no obliga a les persones a funcionar en un determinat sentit, sinó que els dona la possibilitat d'exercir la seua llibertat. I és un apunt important que ens remet al primer capítol: sense eixa llibertat no pot haver-hi creativitat. L'empresa posa les condicions per

²¹ Marina, J.A., *Teoria de la inteligencia creadora*, op.cit., p. 211

²² Nussbaum, M., *Crear capacidades*, Barcelona, Paidós, 2015, p. 14

a que la seua gent puga funcionar, però depèn de què eixa gent vullga o no fer-ho. No és possible obligar a ser creatiu; no hi ha mecanismes que produïsquen innovació contra la llibertat de les persones.

Tot això ens està dient que gestionar el coneixement per a que siga creatiu i faça propostes de valor, requereix saber gestionar la llibertat dels propietaris del coneixement. Les capacitats són àmbits de llibertat, segons el plantejament de Nussbaum i Sen, per això en l'economia del desenvolupament el que importa no són els funcionament sinó les capacitats²³.

Vist d'esta manera, la capacitat vendria a ser una forma de llibertat d'assolir combinacions alternatives de funcionaments. Per una part, les possibilitats d'elegir que té la persona en unes condicions d'existència determinades i, per l'altra, l'assumpció de les conseqüències de les nostres decisions i eleccions. Com que tenim la llibertat d'elegir som responsables del que anem fent i sent. D'esta manera vegem com les capacitats, la llibertat i la responsabilitat es relacionen entre si i ens orienten sobre com han de ser els mecanismes per a passar del coneixement a la creativitat per a produir propostes de valor.

Entendre el funcionament del context, les seues capacitats, i les condicions d'existència d'aquells que en formen part i aplicar eixe coneixement per a generar beneficis és el que vore amb clarividència H. Ford. Va entendre perfectament el context d'empresa i va posar a disposició del seu *cercle d'influència*, les capacitats i oportunitats de satisfer les necessitats de viure les seues vides d'una manera més eficaç²⁴.

La literatura agrupa els diferents elements que es corresponen amb el capital Intel·lectual de la següent manera:

- (i) Aspectes relacionats amb les persones: educació, experiència, motivació, compromís, actitud, habilitats
- (ii) Aspectes interns de l'empresa: estructura, forma organitzativa, cultura, patents, procediments

²³ Nussbaum, M., *Crear capacidades*, op.cit., pp. 38-65

²⁴ Zuboff, S., *La era del capitalismo de vigilancia*, Barcelona, Paidós, 2020, pp. 45-91

- (iii) Aspectes relatius a les relacions amb l'exterior de l'organització: relacions amb els grups d'interés.

Els últims anys sembla que existeix un consens a l'hora de dividir el capital Intel·lectual en tres capitals que es corresponen amb la divisió anterior:

- 1) Capital humà
- 2) Capital estructural
- 3) Capital relacional

Més avall, argumentarem la incorporació al capital Intel·lectual del capital social. Capital relacional i capital social els entendre'm com a capitals d'intercanvi. Posteriorment han aparegut, per a molts investigadors, uns altres tipus de capital al voltant de recursos més específics: el capital natural, ecològic, cultural, el capital competitiu, etc²⁵.

Podem destacar tres atributs que són reconeguts per la majoria de les definicions de capital intel·lectual:

- (i) És intangible
- (ii) És resultat d'una pràctica o un procés col·lectiu
- (iii) Té capacitat per a crear valor²⁶.

D'acord amb Stewart, considerarem capital intel·lectual tot aquells recursos o “material intelectual –conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia- que pueden ser usados para crear

²⁵ Nahapiet, S. Ghosal, J., “Social capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage” en C. W. Choo y N. Bontis (eds.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York, Oxford University Press, pp. 673-698; Rothberg, H., Erickson, G.S., “Competitive capital: a fourth pillar of intellectual capital” en Bontis, N., (eds.) *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, Boston, M.A., 2002, pp. 13-56; Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit., pp. 164-167.

²⁶ Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Froilán Figueroa Dorrego, P., Fernández-Jardón Fernández, C.M., *La influencia del Capital Intellectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*, Vigo, Cátedra Eurorexión-Universidad de Vigo, 2009, pp. 18-35.

riqueza”²⁷. O com diuen Edvinsson i Sullivan, “el conocimiento que puede ser convertido en valor”²⁸.

Per a convertir el coneixement en valor, abans hi ha que transformar la informació en coneixement. Considerarem la informació com alguna cosa externa que es posa a la nostra disposició i el coneixement com una potenciació de la nostra capacitat operativa. La informació només té sentit per aquell que sap què fer amb ella: on buscar-la, com seleccionar-la, quin valor té i com utilitzar-la. Confondre la informació amb el coneixement és confondre la dimensió impersonal de l’empresa i la dimensió personal, les persones i les coses, i no adonar-se’n que el vertader camí cap a la societat del coneixement és, justament, la capacitat de transformar la informació en coneixement i el coneixement en coneixement productiu. Com diu Marina al respecte de la intel·ligència: el que ens importa és el talent de les persones, és a dir, la intel·ligència aplicada²⁹.

Conceptualment el coneixement ha evolucionat des de ser considerat un ‘recurs’ per a justificar o donar sentit i significat a un ‘recurs per a produir’, a un factor de producció. Hi hagut un canvi cultural³⁰. La diferència més notable entre este recurs –el coneixement – i d’altres recursos –com el financers o els físics-, és la seua abundància: cada dia és generen coneixements que creixen en la mesura que hi ha més coneixement; no augmenten el seu valor, com ocorre amb els recursos tangibles, amb l’escassetat, sinó a l’inrevés³¹.

Una característica del coneixement, també, és que la seua producció inicial és prou més costosa que el seu creixement posterior i que col·lectivament creix molt més ràpidament que quan ho fa individualment. Generar beneficis ha esdevingut una activitat col·lectiva, feta per diferents agents alhora propietaris de diferents capitals –els uns propietaris del capitals físics, els altres dels financer i, pot ser uns de diferents, del capital Intel·lectual o de l’estratègic -que formen part, tots ells, del

²⁷ Stewart, T.A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, Ediciones Granica, Barcelona, 1998, p.10

²⁸ Edvinsson, L., Sullivan, P., “Developing a model for managing Intellectual Capital”, *European Management Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 356-364, 1996, p.358.

²⁹ Tacca Huaman, D.R., “De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento”, *Investigación Educativa* Vol. 16 N° 30 115 - 122 Julio- Diciembre2012, ISBN N° 1728-5852, pp. 115-118; Marina, J.A., *Objetivo: Generar talento. Cómo poner en acción la inteligencia*, Barcelona, Penguin Random House, 2016; Marina, J.A., *La educación del talento*, Barcelona, Planeta, 2010.

³⁰ Cabrita, M.R., *Capital Intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português*, Tesis Doctoral defendida en la Universidade Técnica de Lisboa, 2006, p.31

³¹ Stewart, T.A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, Barcelona, Granica, 2018, p.18

context d'empresa. Esta capacitat de generar beneficis col·lectivament més enllà dels econòmics ha sigut reconeguda en tractats internacionals i forma part de la majoria de les polítiques públiques del món occidental.

Esta manera de generar beneficis justifica i explica una nova governança com s'ha explicitat en l'ODS 17 de l'Agenda 2030 i hem viscut la seua importància durant la pandèmia i en la guerra d'Ucraïna³². Un sistema de valors que obri nous horitzons i maneres de relacionar-se entre l'estat, l'empresa i la societat. Com ens diu Mazzucato, “los gobiernos tienen que estructurar las asociaciones público-privadas para que beneficien tanto a los ciudadanos como a la economía”³³

La manera de fer créixer i produir el coneixement és fer-lo córrer. Com diu Mazzucato, “el conocimiento no solo se produce, sino que también se difunde por toda la economía”³⁴. El treball, les matèries primes i el capital econòmic –les fonts tradicionals de la riquesa i el creixement– són substituïdes pel coneixement, que es convertix en la font de la creativitat i de la innovació i orientarà el progrés científic i tecnològic.

Durant segles el coneixement s'ha associat a la intel·ligència, però la intel·ligència és més que el coneixement. Per a la neurociència, no hi ha intel·ligència sense emocions o sentiments i, segons Marina, la funció de la intel·ligència no és adquirir coneixements o sentiments, sinó dirigir l'acció³⁵. Fins i tot, els recursos intangibles i les capacitats que els poden mobilitzar no són més que coneixements en diferents graus d'especificitat³⁶. Podem dir que el capital Intel·lectual són els intangibles que creen valor. No són, per tant, tots els coneixements. En tota empresa hi ha molt més coneixements que aquells que creen valor.

Hi ha una diferència entre Intangibles, actius intangibles i capital Intel·lectual. Intangibles i capital Intel·lectual solen fer-se servir com el mateix concepte: beneficis econòmics futurs per a

³² Grant, R.M., “The Knowledge-Based view of the firm” en Choo C.W., Bontis, N., (eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York, Oxford University Press, New York, 2002, pp. 133-148.

³³ Mazzucato, M., *No desaprovechemos esta crisis*, Barcelona, Galaxia Gutemberg, 2021, p. 16

³⁴ Mazzucato, M., *El estado emprendedor*, Madrid, RBA, 2019, p. 51

³⁵ Marina, J.A., *La inteligencia ejecutiva*, Barcelona, Ariel, 2012; Marina, J.A., *La inteligencia fracasada*, Barcelona, Anagrama, 2004.

³⁶ Güell, A., M. *Homo faber, homo sapiens: la gestión del capital intelectual*. Barcelona, Ed. del Bronce, 1999.

l'empresa, que no tenen substància física i no solen aparèixer als estats financers. Actius intangibles són aquells que d'acord amb les normes comptables poden reflexar-se en els estats comptables. El capital Intel·lectual, s'utilitza en el camp dels Recursos Humans; els intangibles, en el de la comptabilitat ³⁷.

Els intangibles que mouen esta investigació no tenen reflex comptable i no són, tampoc, únicament categories del capital Intel·lectual. El capital Intel·lectual ens servirà de referència, com es pot comprovar al Quadre 1 de la cartografia dels intangibles, per a pensar i construir la resta de capitals que hem fet servir en esta investigació: estratègic i moral.

Hi ha literatura que considera que “les empreses més exitoses són les que han gestionat el seu Capital Intel·lectual millor que les menys exitoses”³⁸. I, a més, la pràctica totalitat del valor de capitalització de les empreses més grans del món, no està recolzat ni per actius financers ni per actius tangibles: Amazon (93%), Microsoft (90%), Visa (100%), Pfizer (98%). Totes estes empreses, i moltes més, tenen en comú que pràcticament tot el seu capital és intangible i no apareix reflexat en els estats comptables, ni tampoc en les seues comunicacions al mercat. Són empreses líders de la nova economia, però el seu valor no es veu. Com diu Costa, “encarnan un capitalismo sin capital, o sin propiedad”³⁹.

Tot i això, encara són nombroses les empreses que no gestionen els intangibles, que no disposen d'un inventari de béns intangibles, ni de les inversions realitzades en cada un d'ells, ni molt menys una anàlisi de la rendibilitat que puguen generar. Però també es cert que les empreses líders estan avançant en les pràctiques de gestió dels intangibles, en el desenvolupament de ferramentes de gestió i software de control, protecció i l'establiment d'indicadors de gestió dels intangibles. Les empreses líders busquen noves oportunitats de negocis, nous camps de negocis a partir dels intangibles.

³⁷ Meritum, *Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles (Informe de Capital Intelectual)*, Madrid, Ed. Fundación Airtel Vodafone, Madrid, 2002. p. 16.

³⁸ Brennan, N., Connel, B., “Intellectual Capital: current issues and policy implications”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 3, 2000, pp. 206-240; p.213

³⁹ Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit., p. 87

En realitat, cada vegada més es nota a faltar una clara correspondència entre els valors comptables i els valors de mercat de molts actius de les empreses. Són molts els aspectes intangibles que generen valor a les empreses i que són invisibles. Per això s'està desenvolupant iniciatives per fer-los visibles i poder gestionar-los. És el cas de la de Guasch i la seua proposta de comptabilitat simultània⁴⁰.

La intangibilitat és la dimensió de les coses invisibles que no es pot monetitzar, però que per la seua importància hi ha que gestionar. Tenen molt de valor. Es per això que en les empreses, per una part, la direcció per objectius i pressupostos s'ha anat reordenant per incorporar els intangibles i, per l'altra, ha anat fent créixer el concepte de valor i incorporant-lo a la cultura. Els valors són allò que importa i, per tant, es convertix en un objectiu. Com diu Guasch: "Valor es aquello que vale para conseguir lo que se quiere" i allò que és vol té valor⁴¹. No tenen els valors intangibles substància física, però tenen una gran capacitat de crear valor.

Per això parlem de propostes de valor i de crear valor. Propostes de valor, fruit del capital Intel·lectual de l'empresa, que al ser acceptades i reconegudes pels *cercles d'influència* es converteixen en innovació. La innovació generarà beneficis. Tradicionalment, els beneficis han estat les rendes del capital, i en la historia de la economia treball i capital han estat totalment enfrontats, com també ho han estat ètica i rendiments empresarials. Pot reconciliar-se capital i treball? Ètica i capital?

Seguint amb este argument, riquesa ho és perquè té valor, però no només valor econòmic. Els beneficis no són exclusivament econòmics, ni tampoc exclusivament rendes del capital. El benefici és la conseqüència de la creació de riquesa, no la causa. Quan el benefici es busca per sí mateix, es pervertix. L'objectiu no són els beneficis per sí mateix sinó pel poder fer en què es convertixen i, en la societat del coneixement, en el poder de crear que té el coneixement. Els beneficis, per tant, no són la finalitat, sinó un mitjà, com ben bé denuncia Batstone⁴². Considerar-los la finalitat, seria una insensatesa; obviar-los una estupidesa.

⁴⁰ Guasch, S., *Contabilidad simultánea*, Barcelona, ACCID, 2015.

⁴¹ *Ibidem.*, p. 30.

⁴² Batstone, D., *Salvar el alma de la empresa*, Barcelona, Urano, 2004, p. 286

Com els intangibles cada vegada són més importants, la paraula valor en termes econòmics significa molt més que la mera acumulació de diners. El valor creat en el *context d'empresa*, no només contribueix al progrés econòmic, també ho fa al tecnològic, al social o al moral. Per això, ni el PIB ni la comptabilitat servixen, per sí mateix, per a medir la prosperitat en esta nova economia. Prosperitat és el concepte al qual ha evolucionat el creixement econòmic. En 1992, en Rio Janeiro, els continguts de la sostenibilitat eren creixement econòmic, medi ambient i societat. A partir de l'Agenda 2030 i els ODS, aprovada per l'Assemblea General de les Nacions Unides el 25 de setembre de 2015, estos conceptes han evolucionat a Prosperitat, Planeta i Persones. No parlem exclusivament de creixement econòmic sinó de prosperitat.

Canviar els conceptes és canviar la manera de pensar i la manera de medir. El 2008, el president Sarkozy li va encarregar a Stiglitz, Sen i Fitoussi identificar els límits del PIB com indicador del desenvolupament econòmic i del progrés social⁴³. El PIB entra en contradicció amb els ODS i el COP 21. Per exemple, la indústria del petroli té una contribució de més del 5% al PIB; la desforestació o la tala indiscriminada d'arbres incrementen el PIB⁴⁴.

Tampoc mantindrem en esta investigació la separació conceptual entre salaris i beneficis, entre rendes del treball i rendes del capital⁴⁵. Els salaris també son beneficis. Els beneficis, en el nostre model, són possibilitats de poder i el conflicte de la distribució no és entre rendes del treball i rendes del capital; el conflicte està en la distribució de poder acumulat. El poder és la confiança, els diners i el coneixement acumulat, o siga els beneficis. Poder ser més competitiu (capital Estratègic), més innovadors (capital Intel·lectual) o més compromesos i cohesionats (capital Moral)

En el model del *context d'empresa* l'economia, la societat i les persones tornen a estar juntes com ho va defensar Adam Smith. Deia Smith que el capital d'un país eren totes les *capacitats* adquirides i útils dels seus habitants; en el *context d'empresa* els seus capitals són les capacitats adquirides dels que en formen part⁴⁶. La vida econòmica, reconeixia, està profundament arrelada

⁴³ Stiglitz, Sen, A., Fitoussi, J.P., *Medir nuestras vidas. Las limitaciones del PIB como indicador de progreso*, Barcelona, RBA, 2010.

⁴⁴ Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit., p.110

⁴⁵ Piketty, T., *El capital al segle XXI*, op.cit.,14, p., 154

⁴⁶ Smith, A., *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza Editorial, 2020, p. 361

en la vida social i no es pot entendre si se la separa dels costums, de les actituds morals i dels hàbits de la societat.⁴⁷ Per això, en la cartografia dels intangibles que hem fet al Quadre 1, a la dimensió social li correspon el capital Estratègic i el factor de producció és el poder; a la dimensió intel·lectual el capital Intel·lectual i el factor de producció és el coneixement i a la dimensió moral el capital Moral i el factor de producció és la confiança. En l'empresa, les capacitats adquirides es transformaran en competitivitat, innovació i cohesió.

Conceptes com intangibles, intel·ligència, capital intel·lectual o coneixement fan referència a un grup de factors que són fonts generadores de beneficis futurs per a l'empresa i, per tant, recursos que es traduiran en capital si s'invertixen bé⁴⁸. Invertir-los bé significa conèixer-los i disposar de les capacitats per a poder-ho fer. Durant molt anys, les empreses han estat funcionant sense ser conscients de l'existència dels intangibles, però els han utilitzat. És el cas d'IBM, una empresa que a principis del segle XX ja en sabia de la importància dels valors i l'adhesió a eixos valors i defenia que l'única vaca sagrada de la seua organització eren els seus principis, principis que encara estan vigents⁴⁹.

En la nostra filosofia, els principis corporatius poden ser estratègics o morals i, després de ser coneguts i acceptats per la gent de l'empresa, passar a formar part de la cultura organitzacional. Cultura que com a categoria del capital Estratègic orientara el capital Intel·lectual cap a la creació d'innovació i possibilitarà a l'empresa incrementar la seua competitivitat i la seua influència en la societat.

El capital Intel·lectual ha estat el referent a l'hora d'estudiar els diferents intangibles de l'empresa. També a l'hora de pensar en la seua gestió i en els mecanismes per a fer-ho. El pròxim apartat el dedicarem a estudiar el capital humà, un dels tres components del capital Intel·lectual.

⁴⁷ Smith, A., *La riqueza de las naciones*, op.cit., p. 365

⁴⁸ Sanchez, P., Cheminade, C., Escobar, C.G., "En busca sobre una teoría sobre medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica," *EKONOMIA*, n°45, 1999, pp. 188-213.

⁴⁹ Rodgers, B., Shook, R.L., *El estilo IBM. Una autorizada y penetrante visión sobre la mayor organización de ventas del mundo*, Barcelona, Planeta, 1994, p. 30

El capital humà i la gestió del talent com a factors clau en la creació de valor.

De les tres categories que constitueixen el capital Intel·lectual explorarem en este apartat, el capital humà. Cap categoria o component funciona tot sol. El capital humà, per exemple, és capaç de crear valor sempre que dispose del capital estructural com a potència i del capital d'intercanvi.

El capital humà fa referència a les persones i a la seua capacitat de crear riquesa per a l'empresa. Està integrat pels coneixements i el talent que s'emporta el treballador quan abandona l'empresa. Com diu Guasch, formen part del capital humà totes les potencialitats i habilitats, valors i aptituds de tots els membres de l'empresa juntament amb les seues experiències i els seues coneixements tàcits o explícits, la seua capacitat d'innovació, la seua creativitat, saber fer, capacitat de treball, flexibilitat, motivació, satisfacció, capacitat d'aprendre, lleialtat⁵⁰.

En el capital humà rau la dimensió personal de l'empresa i la seua força creadora, que s'orientarà en una o altra direcció d'acord amb el lideratge i la cultura de l'empresa. Creix, el capital humà, quan l'organització fa servir el coneixement de la seua gent per a fer propostes de valor i quan la gent adquireix més coneixement que són útils per a l'empresa.

La teoria del capital humà ens diu que el ser humà que invertix en sí mateix es capitalitza. Eixa inversió ha fet que s'hagen donat uns creixement econòmic impensable fa dècades. Becker ja es preguntava en 1975 quin era el valor del temps, o quina diferència hi ha entre els diferents tipus d'educació o qui l'ha de pagar. La teoria del capital humà permet explicar la diferència d'ingressos entre dones i homes o com les beques poden incrementar o disminuir les desigualtats de renda. En el seu estudi, Becker, s'ocupava de les activitats que repercutixen sobre la renda monetària i psíquica futura a través de l'increment dels recursos incorporats als individus, o siga, inversions en capital humà⁵¹.

⁵⁰ Guasch, S., *Contabilidad simultánea*, op.cit., p. 47

⁵¹ Becker, G.S., *El capital humano*, Madrid, Alianza Editorial, 1983, p. 21

Entre les moltes formes que poden adquirir estes inversions estan l'educació i la formació (reglada, ocupacional i continua), cuidar de la salut o les migracions. Totes elles milloren les capacitats, els coneixements i la salut i, per tant, eleven, les rendes monetàries o psíquiques. Però tot i que la formació és una de les inversions més clares en capital humà i que més retorn té (Becker diferencia entre formació general i formació específica en funció de qui és, al remat, el propietari de la productivitat generada amb eixa formació: si l'empresa que proporciona la formació o qualsevol empresa), també hi ha que tindre en compte que esta formació pot ser molt més eficaç si l'entorn de treball és favorable, si hi ha reforç formal i informal de les capacitats adquirides durant la formació, autonomia en el lloc de treball, compromís de l'organització amb la qualitat i flexibilitat per a que els empleats puguen posar en pràctica aquelles capacitats adquirides, o siga, si el capital estructural és consistent.

Les capacitats són adquirides individualment però es converteixen en competències gràcies a l'organització: el capital humà és de cada ú, però es converteix en coneixement productiu gràcies al capital estructural, que és propietat de l'empresa.

També del capital humà depèn fonamentalment la productivitat. Com deia Becker, la productivitat depèn no només de les seues aptituds sinó, també, de la seua motivació, del seu compromís. Com hem vist al primer capítol, és el principi actiu de la dimensió personal de l'empresa⁵². I Fitz-enz ens advertia que des d'un punt de vista econòmic o filosòfic l'aspecte més important no és com de productives són les persones, sinó com de realitzades es troben en el seu treball. Cap compensació econòmica li torna l'ànima a una persona que ha passat la seua vida en un treball esgotador i alienant o estúpid⁵³.

Esta realització personal i professional està relacionada amb el reconeixement de la dignitat del treball⁵⁴. El reconeixement de la dignitat reforça l'autoconfiança i, per tant, l'autoestima, el que farà que la persona estiga més disposat a posar a posar la seua força creadora al servei de l'empresa.

⁵² Becker, G.S., *El capital humano*, op.cit., p. 57-58

⁵³ Fitz-enz, J., *El ROI del Capital Humano*, op.cit., p. 11

⁵⁴ Sandel, M.J., *La tiranía del mérito*, op.cit., pp. 283-285

La competència professional té una relació directa amb la satisfacció en el treball i esta amb el compromís. *Sentir-se* part de l'empresa millora el *fer* a l'empresa.

El concepte de capital humà es va originar en Theodore Schultz, un economista interessat en els processos de desenvolupament dels països subdesenvolupats o en vies de desenvolupament. Argumentava que els conceptes econòmics tradicionals no entraven a analitzar estos problema, i va arribar a afirmar que la milloria del benestar dels pobres no depenia de l'energia, la terra o els béns d'equip, sinó del coneixement. Schultz, que va obtindre el premi Nobel en 1979, diferenciava entre capacitats innates i adquirides. Els atributs adquirits, el valor dels quals es pot augmentar a través d'inversions adequades, eren el capital humà⁵⁵.

Per a Fitz-enz, tres són els factors que constitueixen el capital humà:

- 1) Allò que la persona aporta al treball: intel·ligència, talent, capacitats, confiança i compromís
- 2) La capacitat d'aprenentatge individual: aptitud, imaginació, creativitat i "agilitat pràctica" (o com aconseguir que les coses es facen)
- 3) La motivació individual per a compartir informació i coneixements: esperit d'equip i orientació als objectius⁵⁶.

Tot i això, el capital humà, sent l'únic component que pot incorporar valor per sí mateix, és el més difícil de valorar. La complexitat i imprevisibilitat dels sers humans ho fa molt difícil. La resta de variables per a crear valor –diners, materials, instal·lacions, energia o béns d'equip- tots ells capacitats estructurals, només són potencialitats inerts. Per si mateix no afegeixen res mentre un ser humà no li atorgue la força per a explotar la seua potencialitat.

Si el capital humà és un factor clau en la creació de valor, la gestió del talent esdevé una necessitat. Ja hem vist que el talent és la intel·ligència ben invertida, la que ens permetrà convertir el

⁵⁵ Schultz, T.W., *Investing in people. The economics of population quality*, Berkeley, Calif: University of California, 1981, p.21 citat per Becker, G.S., *El capital humano*, op.cit., p. 10

⁵⁶ J. Fitz-enz, *El ROI del Capital Humano*, op.cit., p. 10

coneixement en propostes de valor. La gestió del talent implica tres moments diferents: adquirir-lo, mantindre'l i fer-lo créixer.

Cal dirigir bé les capacitats en forma de coneixement a crear propostes de valor que acaben sent innovadores o a satisfer les expectatives legítimes dels grups d'interés. El poder acumulat en forma de coneixement s'ha de fer circular si volem que siga productiu. Esta tasca forma part del lideratge -del capital Estratègic-, i també, de les possibilitats de promoure el lideratge.

El líder ha d'ajudar a convertir la intel·ligència en talent (el capital Estratègic ha d'orientar el capital Intel·lectual). El talent es perd en la mesura que el poder que acumula l'empresa, degut a la capacitat de crear derivada de la seua intel·ligència no és redistribuïx de la manera més justa i equitativa possible. Es a partir d'ací com es justifica que un indicador de l'èxit d'una empresa siga la quantitat d'oportunitats –de ser i fer- que posa a disposició dels que la formen. Però no només es descapitalitza intel·lectualment com a conseqüència de la pèrdua de capital humà en forma de talent, també ho fa en termes de capital estructural i relacional.

Esta capacitat de donar oportunitats a la seua gent és, alhora, un indicador de la capacitat de captar o retindre talent i, si més no, de capitalitzar intel·lectualment l'empresa. El talent és necessari per a crear valor i això significa disposar de les capacitats suficients per a poder-ho fer. De vegades les capacitats estan en l'empresa i hi ha que gestionar-les, d'altres estan fora i hi ha que captar-les. Si el que es vol es perseguir la innovació, cal persones capaces d'innovar. Com diu Bezos, per a sostindre la capacitat d'inventar necessites a la gent adequada, gent innovadora. Però, les persones innovadores se n'aniran de l'empresa si no ho poden crear, prendre decisions i assumir riscos⁵⁷. A la gent innovadora li agrada crear.

Hi ha moltes accepcions sobre el que podem considerar innovació, segons situem la definició en el procés, el producte o la comercialització. Vegem-ho detingudament.

- La innovació en producte o servei consisteix en el desenvolupament i comercialització de productes nous o millorats

⁵⁷ Bezos, J., *Crea&Divaga*, Barcelona, Planeta, 2020, p.273

- La innovació en processos es la generació de noves formes de produir
- La innovació comercial consisteix en la creació amb èxit de noves formes de promoció o comercialització
- La innovació en models de negoci. En este tipus d'innovació es contemplen tots els aspectes d'un model de negoci: la proposta de valor, la forma de generar beneficis i els processos necessaris per a desenvolupar-lo.
- La innovació social, va dirigida a la millora de la qualitat de vida o condicions de vida de determinades persones o col·lectius

Amb tots els tipus d'innovació es pot extraure valor, però unes són més replicables que les altres i, per tant, aporten menys a la competitivitat. La innovació que ens interessa en este treball és la que té a vore amb la creació de beneficis des del punt de vista del model del *context d'empresa*. Tot i això, moltes de les tècniques que s'apliquen a la resta d'innovacions poden ser aplicades també ací⁵⁸.

Resumint la innovació en el model del *context d'empresa*,

1. La innovació és creativitat més reconeixement del *cercle d'influència*
2. Creativitat és la capacitat de transformar el coneixement en propostes de valor; innovació, les propostes de valor en beneficis.
3. La innovació en el *context d'empresa* genera beneficis sostenibles.

Tot i això, majoritàriament, els autors tendeixen a explicar el concepte com un procés de generació, difusió i aplicació de coneixement que acaba tenint èxit. Per al nostre interès, i talment ho hem estan explicant fins ara, la innovació serà la creativitat acceptada i legitimada pels *cercles d'influència*⁵⁹. Al respecte ens diu Domingo, que la innovació és convertir les idees en valor⁶⁰.

⁵⁸ Domingo, C., *El viaje de la innovación*, op.cit., pp. 25-28

⁵⁹ Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J.E., Cruz-González, J., "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media –alta-tecnología", Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, 14, 2011, pp. 207-221, p.210, consultat 18-01-2021 en <https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-capital-social-capital-relacional-e-S1138575811000569>.

⁶⁰ Domingo, C., *El viaje de la innovación*, op.cit., p. 27

El coneixement és el forment de la creativitat. Es necessita coneixement per a poder tindre idees i les idees són condensacions de coneixement a partir de les quals es genera coneixement. ¿Què és una idea? Una idea és un germen de coneixement capaç de seguir engendrant coneixement⁶¹.

Wagensberg, agrupa les idees en quatre grans famílies. Una família són idees per a pensar el món. Són el llenguatge; utilitzen la lògica que distingeix el soroll de la informació. Hi ha una altra família, la de idees per a comprendre el món, per a convertir eixes idees en coneixement. La lògica d'esta família distingeix entre allò que es vertader i allò que es fals. HI ha una tercera família, la de idees per canviar el món. Tenen que vore amb la tecnologia i la seua lògica es basa en l'eficiència i l'eficàcia, una lògica que distingeix entre útil i inútil. I la quarta família, idees per a viure en el món. Són idees per a conuiu i afecten a tradicions, costums i la moral dels col·lectius humans. La seua lògica distingeix entre bo i roïn⁶².

Cada capital Intangible s'alimenta d'una família d'idees. El capital Moral de les idees per a viure en el món; el capital Intel·lectual d'idees per a comprendre el món i el capital estratègic d'idees per a canviar el món, encara que no només d'eixes. El capítol 1 l'hem dedicat a explorar idees per a pensar l'empresa.

Per a que les idees es convertisquen en coneixement productiu capaç de generar beneficis sostenibles, les idees que disposa el capital humà han d'estar alineades amb l'estratègia de l'empresa i amb els valors estratègics arreplegats en la seua cultura. Tot això, requerix, a més a més, d'una infraestructura –capacitats i recursos- i d'unes relacions –internes i externes-.

Per això, en la relació entre el capital Intel·lectual i la innovació, la literatura ve a considerar el capital humà com el recurs per excel·lència. Cada un dels empleats, com hem vist més amunt, disposa d'una quantitat de coneixements per damunt del que li exigeix la seua faena. L'empresa intel·ligent sabrà extraure'l i fer-ne ús. Com que este coneixement és dels empleats i se l'emporten a casa quan se'n van, captar i retindre talent esdevenen polítiques i pràctiques fonamentals en les empreses.

⁶¹ Wagensberg, J., *Teoria de la creativitat*, Barcelona, Tusquets Editores, 2017, p.11

⁶² *Ibidem*, pp.65-66.

Les quatre condicions de possibilitats que hi ha que treballar per orientar el capital humà cap a la innovació són:

1. l'aprenentatge,
2. l'actitud favorable a la innovació,
3. la creativitat i
4. el lideratge⁶³.

Podem aplicar l'enfocament de les capacitats a l'empresa formulant esta pregunta: ¿què és l'empresa, com a conjunt de relacions de poder de gent normal, i cada un dels seus membres en particular? ¿Què pot fer l'empresa i què pot cada un dels seus membres? Esta és la pregunta que feta a cadascú per separat de l'empresa i en contestació pública ens donaria una imatge de l'empresa: ¿Què puc ser en l'empresa i què puc fer?

Amb estes preguntes podem vore fins a quin punt l'empresa ha distribuït el poder que acumula com a conseqüència de la capacitat de crear d'aquells que la formen. Podem analitzar i vigilar si la distribució, a més, ha sigut justa o no. O més o menys justa i equitativa. Existeix una relació clara, des d'esta perspectiva, entre poder i ètica. Relació que s'ha de contemplar a l'hora de definir el model de gestió ètica orientat a fer bona i complidora de la llei a la gent de l'empresa, i que vorem més avall. Hi haurà que tindre present si el poder s'exercix en benefici de l'equip i de l'empresa, o siga, pel bé comú o en interès propi de qui el distribueix; si respecta els drets o no de les persones i si és exercit de manera justa i legal. Tots estos aspectes formen part de la categoria del valor moral del capital Moral.

Amb este enfocament podem medir l'èxit i el rendiment d'una empresa en funció de les capacitats i les oportunitats que posa a disposició de la seua gent. Els poders i les oportunitats es posen a disposició de les persones que formen l'empresa, però són eixes persones, exercint la seua llibertat les que elegeixen fer-les servir o no. És d'esta manera com les empreses, com deien en el primer capítol, donen sentit als projectes de vida de la seua gent. I donant sentit als projectes de vida de la seua gent, com vorem més endavant, incrementen el compromís i la lleialtat, un dels principis

⁶³ Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Froilán Figueroa Dorrego, P., Fernández-Jardón Fernández, C.M., *La influencia del Capital Intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*, Vigo, Cátedra Eurorexión-Universidad de Vigo, 2009, pp. 69-77

actius de l'empresa. És esta una condició per a orientar el capital Intel·lectual a la creació de propostes de valor que puguen convertir-se en valor, en innovacions, en el camp de negocis.

Les empreses generen capacitats aprenent i aprenen de moltes formes. A través de la formació o de l'experiència i de fonts internes o externes. Invertir en coneixement intern, és invertir en noves idees i en la capitalització de la capacitat innovadora. Sigui mitjançant l'intercanvi intern o extern –capitals relacional i social- l'empresa ha de trobar la manera de renovar, a través de la creació de coneixement, la seua base de coneixement evitant d'esta manera que es quede obsolet per a la creació d'innovació.

Una manera d'incorporar coneixement és a través de l'intercanvi amb els clients, socis externs, proveïdors, competidors o universitats, governs, hubs d'innovació, centres d'investigació o comunitats. O siga, mitjançant l'intercanvi amb els cercles d'influència. Este intercanvi funcionara millor si el comportament del cercle és cooperatiu però no és fàcil que ho siga i molt menys a tot hora, tampoc que la intencionalitat col·lectiva ho siga per consens, com demanaria Searle, més bé predominarà el conflicte. A l'interior del cercle hi ha interessos contraposats, i hi ha, també, ambicions diferents. El cercle no és una comunitat uniforme amb un lideratge clar i definit. Ni tan sols, en el procés de crear innovació, tenen el mateix paper tots els que hi participen Mazzucato ens diu que “muchos de los errores de las actuales políticas de innovación se deben a que se ubica mal a los actores dentro de este panorama (con respecto al tiempo y al espacio)”⁶⁴

Convertir les idees en valor és el que li agrada fer als creatius. I això vol dir que ho ha de poder fer. Amb tot el que això significa: tindre les capacitats i poder exercir-les. Però no només. Entendre l'empresa com un espai d'oportunitats i actuar en coherència la capitalitza reputacionalment i moralment. Amazon té un programa que complix amb este objectiu: *Career Choice*. Es un programa per apoderar els empleats. Paga per avançat el 95% de les matricules dels empleats per a que facen cursos de formació en camps molt sol·licitats, com la mecànica aeronàutica o la infermeria, independentment que eixes competències siguen rellevants per a la seua trajectòria en Amazon. Saben que en alguns casos faran carrera dins la mateixa empresa, però en d'altres no serà més que una oportunitat per a donar el pas a una altra empresa on poder desenvolupar eixes

⁶⁴ Mazucatto, M., *El estado emprendedor*, op.cit., p. 71

capacitats. En paraules de Bezos: “Si una formación adecuada puede ser determinante para dar ese paso, queremos contribuir a ello”⁶⁵

D’una manera semblant, a l’escassetat de personal de talent amb la millor relació eficàcia-cost proposava Fitz-ens la següent solució: ajudar a les persones a que siguin més productives. I això significa fer-los arribar la informació i facilitar-los la producció de coneixement. En resum: fer circular el coneixement i la confiança acumulada en forma de poder de manera justa. És el que creuen a Google i vorem més avall.

Tot i la importància del talent el seu reconeixement no és massa recent. Hem de recordar que, a partir de la Revolució Industrial, i a mesura que anaven creixent les grans companyies d’acer, ferrocarril, petroli i electricitat van anar apareixent els primers departaments funcionals, un dels quals va ser el de personal. Va sorgir per la necessitat de contractar a milers de persones per a que treballaren en les màquines: l’home al servici de la màquina. Els valors dels industrials del segle XIX es centraven en la enginyeria i la fabricació, el que feia que la funció de personal i del treballador en general fora poc valorada.

En el sistema de valors de la cultura dels industrials del segle XIX , els treballadors no apareixien com a persones i el departament de personal era un recurs per a fer inventaris. Els que ocupaven estos departaments eren individus “alliberats” de les funcions més importants de fabricació, vendes o finances. En volta d’acomiarar, els col·locaven en els departaments de personal. Evidentment, el departament de personal no estava representat en els òrgans de direcció i els empleats eren un cost i mai un actiu.

Va ser la intervenció del govern la que va motivar el canvi en la manera en que les empreses i organitzacions es relacionaven amb els seus empleats i els dirigien. El redisseny institucional va vindre a través de les lleis. Això significava que la gent del departament de personal necessitava de coneixement que no tenien i va dur a tindre que dotar els departaments de personal idoni per afrontar estes noves regulacions. El problema va generar la necessitat d’una bona formació.

⁶⁵ Mazucatto, M., *El estado emprendedor*, op.cit., p. 139

Es durant esta època que es canvia el nom de departaments de personal a departaments de recursos humans. Els aspirants a estes funcions de l'empresa no només necessitaven de més i millor formació sinó que aspiraven a que allò que feien fora digne, els brindara significat i satisfacció. Amb el desenvolupament del concepte de capital humà, els departaments de RRHH han passat a ser departaments de persones⁶⁶.

Lazlo Bock, conta que quan es va presentar per a ser contractat el títol del càrrec al qual es presentava era vicepresident de RRHH, però al rebre la carta amb l'oferta de treball havia canviat a vicepresident de Gestió de Persones⁶⁷. Era l'any 2006 i l'empresa Google. Una empresa on les relacions de poder estan pensades per a distribuir de la millor manera possible el coneixement i que recomana que els directius renunciïn al seu poder i permetre que els resultats siguin cosa dels equips⁶⁸.

En les relacions de poder en Google, els agents de poder estan al servei de l'equip, dels subjectes de poder. No castiguen, sinó que estimulen, resolen problemes. Apoderen els subjectes mitjançant la formació que necessiten per al seu lloc de treball –capital humà–, però també amb aquella que és més bé una inversió en confiança i, per tant, en autoconfiança, el que farà que es senten més realitzats i més compromesos. “lo único que necesitas –diuen– es la convicción de que las personas son esencialmente buenas, y el valor suficiente para tratar a tus empleados como propietarios en lugar de máquinas”⁶⁹. Han passat molts anys, doncs, des d'aquells departaments de personal a estos de persones.

El capital humà no depèn, doncs, exclusivament dels coneixements, també requereix que l'organització possibiliti la seua expressió. Des de l'enfocament relacional, una vegada més, el capital humà no és cap dels seus atributs per separat sinó la interrelació entre ells: competències, capacitat d'aprendre i motivació. I això ho ha d'activar l'organització: promovent i facilitant l'aplicació de les capacitats, de l'aprenentatge i motivant.

⁶⁶ Fitz-enz, J., *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*, Bilbao, Deusto, 1999, pp.23-27.

⁶⁷ Bock, L., *La nueva fórmula del trabajo*, Barcelona, Penguin Random House, 2015, pp. 397-398

⁶⁸ *Ibidem.*, p. 27

⁶⁹ *Ibidem.*, p. 29

El capital estructural: el capital intel·lectual propietat de l'empresa.

Hem vist que la dimensió personal i la impersonal de l'empresa van juntes, que l'empresa és una organització amb vida que gestiona processos, que el compromís es condició de possibilitat de l'eficiència i que, ambdós, necessiten de les condicions d'estructura i situació en la qual operen per a poder funcionar. L'empresa és, en definitiva, una ànima que anima el negoci.

L'eficiència depèn de les capacitats i recursos de les persones, capital humà, i dels processos institucionalitzats per l'empresa, del seu capital estructural i relacional. És d'esta manera com l'empresa pot convertir en productiu els beneficis acumulats en forma de poder crear. Com diu Drucker, per assolir resultats hi ha que aprofitar totes les forces disponibles: la dels companys, la dels superiors i les pròpies. Estes forces són oportunitats. L'objectiu de l'organització és fer produir eixes forces⁷⁰.

Per a fer produir a totes les forces de l'empresa, els beneficis –diners, confiança i coneixement– acumulats en forma de poder han de circular. Hi ha que distribuir-los individualment i estructuralment. I hi ha que fer-ho en funció de les capacitats. L'organització ha de ser capaç d'alimentar d'energia a aquells que millor la poden aprofitar segons les seues característiques.

Per això, té tanta importància en tota empresa la provisió de càrrecs i la distribució orgànica. És molt important saber quines són les capacitats que cada persona té a l'interior de l'organització i situar-la on millor pot exercir les seues competències, distribuint l'energia que més li cal a cada una per a que pugui posar-la a produir. Però també, i no és menys important, que en la relació de poder el subjecte siga capaç d'activar les capacitats de l'agent de poder. En les relacions de poder, i en les de lideratge com una relació específica, la circulació és bidireccional, pluridireccional. El poder de l'agent per raó de la seua posició ha de circular cap al poder del subjecte en raó del seu coneixement i a l'inrevés. No és perd el poder, acreix.

El coneixement circula per les relacions de poder. Hi ha que fer que el coneixement vaja allà on més productiu pot ser. Dos elements influeixen directament en la circulació del coneixement. Una,

⁷⁰ Drucker, P.F., *El ejecutivo eficaz*, Barcelona, Edhasa, 1989, p., 81

la comunitat. Els individus ho són a la vegada que membres d'una comunitat i la seua capacitat per actuar, racionalment i autònomament, es vorà determinada per la seua pertinença a eixa comunitat. Sense que els seus membres la compreguen i s'identifiquen amb ella, la comunitat no pot existir⁷¹. Dos, com estiguen les capacitats estructurals organitzades i amb quines capacitats s'està contant.

Hi ha que aconseguir desenvolupar comunitats cohesionades i dotar-les estructuralment per a poder aprofitar al màxim els coneixements acumulats. Ací és veu la necessària complementarietat en la gestió dels capitals intangibles de l'empresa: una bona gestió del capital Moral que genere una comunitat cohesionada, un capital Intel·lectual que distribuïska el coneixement adequadament per a crear valor i un capital Estratègic que oriente la creació de valor.

El capital intel·lectual no és el capital humà, sinó la interacció entre capital humà, estructural i d'intercanvi. Les persones intel·ligents no necessàriament fan empreses intel·ligents. La intel·ligència és propietat de la persona i se l'endú a casa quan se'n va. L'empresa ha de fer possible que eixa intel·ligència, eixe coneixement el pose a disposició de l'empresa, que vullga crear valor, desenvolupar la seua creativitat. Els recursos que són necessaris per a poder aplicar les capacitats o la creativitat dels individus són propietat dels accionistes. Són les capacitats que els accionistes posen a disposició dels empleats per a poder crear innovació. Són el capital estructural.

Guasch, que la considera la causa formal del capital intangible, diu que l'estructura organitzacional configura els valors nascuts del capital humà que romanien en l'organització, tan en els seus processos com en la seua cultura, encara que els treballadors abandonen l'empresa. L'organització és com es tenen ordenats els recursos i la causa de l'èxit o el fracàs⁷².

⁷¹ Etzioni, A., *La nueva regla de oro. Comunidad y moralidad en una sociedad democrática*, Barcelona, Paidós, Barcelona, 1999; Etzioni, A., *La tercera via hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*, Madrid, Trotta, 2001; A. Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organirations* (2nd ed.). The New York, Free Press, New York., 1975;

⁷² Guasch, S., *Contabilidad simultánea*, op.cit., p.47

La literatura es refereix al capital estructural com la capacitat que té l'empresa per acumular i fer servir el material intel·lectual. És tracta del saber i saber fer col·lectiu que és propietat de l'organització: sabers que es queden en l'empresa encara que les persones que en formen part l'abandonen. És la infraestructura que incorpora capacitats i recolza el capital humà: coneixements, experiències, informació, habilitats institucionalitzades, codificades i utilitzades a través de BBDD, manuals, patents, estructures, processos i rutines; o siga, molts dels intangibles no humans de l'organització. La cultura –costums, coneixements, etc- formaria, també, part del capital estructural encara que en la cartografia del Quadre 1 l'hem classificada com a categoria del capital Estratègic.

Stewart senyala que podem considerar el capital estructural com “las razones para que la gente inteligente venga a trabajar aquí y quiera quedarse”⁷³. De tots els capitals que componen el capital Intel·lectual, el capital estructural és l'únic que pot ser considerat propietat de l'empresa⁷⁴.

Com hem vist més amunt, el capital estructural permet fer productiu el capital humà; poc de capital estructural el devalua. Contribueix en les empreses a codificar procediments, que en cas de no fer-se es perdrien, i a connectar a les persones amb les dades, als especialistes amb els procediments.

Tres són els elements del capital estructural que tenen una influència directa sobre els processos de creació de propostes de valor:

1. la cultura,
2. l'estructura organitzacional i
3. la capacitat d'aprenentatge de l'organització.

La cultura que és una categoria del capital Estratègic és, ahora, un component del capital estructural. És un punt d'interacció entre el capital Estratègic i l'Intel·lectual. Les empreses han d'incorporar el coneixement dels empleats de l'empresa a la cultura per a posar-lo a l'abast de tota l'empresa el més automàticament possible. D'eixa manera es converteix el coneixement individual en col·lectiu. Tot avantatge competitiu (capital Estratègic) està suportat per la cultura; tota cultura

⁷³ Stewart, T.A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, op.cit., p.11

⁷⁴ *Ibidem*, p.211.

contraria a la innovació (capital Intel·lectual) la impossibilita. Un cultura que incentiva el risc, fomenta la innovació i la producció de idees i controla el error, fomenta la creativitat i la producció de valor. A l'inrevés, es bloqueja la innovació.

La cultura té una gran importància en la utilització del capital Intel·lectual de l'empresa. Fukuyama ens parla de “el inverosímil poder de la cultura en la creació de la sociedad econòmica”⁷⁵. I en l'actual racionalitat empresarial, el *context d'empresa* implica una cultura organitzacional innovadora amb un sistema de valors que permeta un projecte conjunt del qual puguen sentir-se part tots i amb un lideratge que alinee competitivitat, innovació i cohesió⁷⁶. O siga, un lideratge que incorpore el capital Estratègic, l'Intel·lectual i el Moral.

L'estructura organitzacional és un altre element del capital estructural que té una influència directa en la innovació. Tota innovació comença amb un problema. Entre un problema que pot tindre moltes solucions i una solució que ho pot ser de molts problemes, habiten les idees ens diu Wagensberg⁷⁷. Les idees estan associades al canvi, a la creació d'innovació, al manteniment de l'equilibri en els camps de negocis. Però no tots els col·lectius humans o les empreses valoren de la mateixa manera les idees. ¿Per què innovar si fent el que estem fent ens va bé? ¿Per què dedicar esforços a desvetllar la ignorància si amb el que sabem ja ens va bé? La resposta l'hem vista amb l'imperatiu homeostàtic i està en la història de la realitat: res que ignore el soroll del món es manté viu molt de temps; tot allò que és irracional, acaba fora de la realitat⁷⁸.

Afrontem els problemes i el seu corresponent desafiament adaptatiu –com ens diu l'imperatiu homeostàtic- de diferents maneres. I per a fer-ho no en són prou les competències (capital humà). Cal també uns procediments i una organització (capital estructural). De la mateixa manera que com individus, tenint al davant el problema no el veiem, o veient-lo no creguem que es pugui resoldre o no vullguem resoldre'l, a les organitzacions els passa una cosa semblant: segons l'organització i els seus protocols i procediments, voran uns o altres problemes, s'adaptaran d'una o altra manera i decidiran resoldre'ls d'una o altra manera. Hi ha dos grans estructures

⁷⁵ Fukuyama, F., *La confianza*, Barcelona, Ediciones B, 1998, p.23.

⁷⁶ Fernández-Martorell, M., *Antropología de la convivencia*, Cátedra, Madrid, 2009; Jahanbegloo, R., *L'imperatiu intercultural*, op.cit.; Parerh, B., *Repensando el multiculturalismo*, Madrid, Istmo, 2000

⁷⁷ Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, op.cit., p. 11

⁷⁸ *Ibidem*, pp.11-12

organitzacionals: els sistemes orgànics i els sistemes burocràtics o mecànics. Els primers estan adaptats a condicions inestables; els segons a condicions ambientals estables⁷⁹.

Eichholz ens parla de quatre arquetips d'organització on es despleguen estes dos grans estructures organitzacionals: resolutiva, burocràtica, comunal o innovadora. La classificació dels arquetips es fa segons l'organització estiga més orientada cap a fora o cap a dins, tinga una estructura més jeràrquica o participativa. Cada un d'estos arquetips consta d'una força motora i d'uns valors. La força motora és el que fa que la gent estiga motivada, compromesa, és el *per què* actuen les persones. Es correspon amb el propòsit de l'organització. Després, està el sistema de valors, que representa el com *deurien* actuar⁸⁰.

El que sembla evident en tots els estudis és que hi ha que crear les condicions adequades per a fer fluir la creativitat, que el capital humà requereix de capital estructural i que sense capital humà el capital estructural no pot produir res. Per això, l'empresa com a propietària i màxima responsable del capital estructural l'ha de gestionar. Passar capital humà a estructural és passar capital dels empleats a l'organització: capitalitzar estructuralment l'empresa.

Un altre element del capital estructural que té influència en la capacitat creativa i en la innovació és la capacitat d'aprenentatge de l'organització. O siga, la capacitat de l'organització d'adquirir competències i coneixements amb la finalitat de respondre als canvis en el *context d'empresa* o en el seu entorn. Per això, una manera d'incrementar el capital estructural de l'empresa és incrementar els procediments i mecanismes que impulsen l'aprenentatge.

El capital estructural és el coneixement, experiències, informació i habilitats que han estat institucionalitzats i que l'empresa posa a disposició dels seus empleats per a que puguin transformar la seua creativitat en propostes de valor. El capital estructural està en base de dades, sistemes, processos, patents, manuals o polítiques. A partir d'este coneixement acumulat i processat per l'empresa, el capital humà pot desenvolupar nombroses idees per a fer front a qualsevol dels problemes amb els quals s'enfronta l'empresa. Per a poder fer això, l'empresa ha

⁷⁹ Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Froilán Figueroa Dorrego, P., Fernández-Jardón Fernández, C.M., *La influencia del Capital Intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*, op.cit., p. 81

⁸⁰ Eichholz, J.C., *Capacidad adaptativa*, Bogota, LID, 2015, pp. 93-113

de crear les oportunitats per a que els empleats puguin aprofitar tot eixe capital acumulat i pensen, aprenguen i conversen.

El capital estructural permet incrementar la connectivitat dins l'empresa i, per tant, la seua productivitat. La investigació, la I+D+i, els grups de millora o els sistemes de recollida d'idees són vehicles estructurals per a el desenvolupament de la innovació⁸¹.

El capital d'intercanvi: capital social i capital relacional.

La tercera categoria del capital Intel·lectual és el capital d'intercanvi. Amb el capital d'intercanvi entendrem el capital social i el relacional. Les relacions –tant internes com externes- cada vegada estan adquirint més importància a l'hora d'obtindre coneixements i transformar-los en propostes de valor.

Hi ha diferents maneres d'entendre les relacions en l'empresa. Es pot entendre que les relacions internes entre aquells que formen l'empresa i les relacions institucionals de l'empresa són unes mateixes relacions; les relacions intra-organitzatives i les inter-organitzatives. O no considerar les relacions personals entre els empleats de l'empresa com a components del capital Intel·lectual. O encara que no es considere el capital social com a part del capital Intel·lectual reconèixer la seua importància a l'interactuar amb els diferents elements que componen el capital intel·lectual.

Considerarem capital relacional el coneixement derivat de les relacions institucional entre l'empresa i els seus grups d'interés –especialment amb els seus *cercles d'influència*-. Per a Guasch l'estructura relacional configura les relacions que té l'organització i que aporten valor. El valor és el reconeixement que els GI fan de l'empresa⁸².

⁸¹ Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Froilán Figueroa Dorrego, P., Fernández-Jardón Fernández, C.M., *La influencia del Capital Intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*, op.cit., pp. 83-84

⁸² Guasch, S., *Contabilidad simultánea*, op.cit., p. 47

Quan el capital s'obté de les relacions personals i informals, però entre els empleats de l'organització, li direm capital social. Ens sembla que esta diferenciació és important –com vore'm més avall en parlar de la connectivitat i el seu impacte sobre la creativitat- i ens facilita, tant els processos d'anàlisi i diagnòstic, com la gestió dels capitals Intel·lectual i Moral.

No existeix un consens sobre els continguts del capital relacional. D'acord amb el model d'empresa que facen servir, alguns autors el consideren el valor del coneixement resultat de la interacció amb els agents del mercat, d'altres de les interaccions en la societat en general. També, alguns, l'identifiquen directament amb capital social. En alguns casos, talment es reflexa en el *cash flow social*, alguns autors consideren capital relacional exclusivament el coneixement resultant de la interacció amb els clients, justificant-ho en què amb els clients s'inicià el flux de caixa i que és determinant medir la seua força i la seua lleialtat⁸³.

Nosaltres hem optat per definir-lo com el conjunt de coneixements assolits gràcies a les relacions institucionals que manté l'empresa amb els grups d'interés. Coneixements que li reporten uns valors i una base de coneixements necessaris per a ser més eficient en la producció de propostes de valor i mantindre's dins els rangs de sostenibilitat dels camps de negocis.

Com hem dit, el capital relacional reflexa el coneixement assolit a partir de les relacions institucionals de l'empresa i el capital social a partir de les relacions internes. Bueno, entre altres, identifica capital social i relacional, i els entén com la suma de les relacions posseïdes i a desenvolupar que l'empresa manté amb els seus grups d'interés. Concepte que es sustenta en un conjunt de valors i els seus corresponents indicadors basats en la confiança, la lleialtat, la sinceritat, el compromís, la transparència, la solidaritat, la responsabilitat, la honestat i l'ètica entre d'altres.⁸⁴

⁸³ Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Froilán Figueroa Dorrego, P., Fernández-Jardón Fernández, C.M, op.cit., pp. 35-36

⁸⁴ Bueno E., “El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 18. Num. 2-3- 2002. Pp. 157-176. Consultat en internet <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/8e82ab7243b7c66d768f1b8ce1c967eb> 19/02/2020

Tant el capital relacional com el social es basen en una interacció entre tots aquells que en formen part i en trauen beneficis. D'acord amb Simmel, considerarem que l'intercanvi “es la acció recíproca más pura y más elevada de las que componen la vida humana”⁸⁵.

El *context d'empresa* es construeix a partir del reconeixement recíproc i cordial. I per a Simmel, tota acció recíproca s'ha de considerar un intercanvi⁸⁶. Sense els intercanvis en l'interior de l'empresa i amb el *cercle d'influència* no poden fer-se negocis sostenibles ni generar-se beneficis i, per tant, no pot haver *context d'empresa*. Són les persones les que mantenen relacions entre elles, en este cas entre les que formen part de l'empresa i les que formen part dels *cercles d'influència*⁸⁷.

El capital relacional, com a capital d'intercanvi, és un capital fonamental en el *context d'empresa*. Entendre què desitja el client, quines són les seues expectatives legítimes, és fonamental per a poder generar processos de satisfacció d'eixes expectatives. Però també ho són les relacions amb els reguladors, o la amb la societat organitzada, els proveïdors o els inversors.

Si important són els intercanvis que es produeixen entre l'empresa i els seus grups d'interés externs, també són important els intercanvis entre els grups d'interés interns, o siga, el capital social. El capital social pot estudiar-se en diferents nivells, puguen-se aplicar a individus, equips, organitzacions o comunitats; també pot representar relacions d'intercanvi tant formals com informals⁸⁸. Els punts en comú de la majoria de definicions del capital social són que es centren en les relacions socials que tenen beneficis.

Definirem el capital social com el conjunt de relacions personals, formals o informals i no preestablides, que mantenen els treballadors i els directius, i que els permet millorar la seua base

⁸⁵ Simmel, G., *Filosofia del dinero*, Madrid, Capitan Swing, 2013, p. 67

⁸⁶ *Ibidem.*, p. 70

⁸⁷ Nahapiet, J., Ghoshal, S., “Social capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage” en Choo C.W., y Bontis N.,(eds.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York, 2002, pp. 673-698.

⁸⁸ <https://www.socialcapitalresearch.com/literature/definition/> (consulta 08/04/2021); Costa,J., *Multicapitalismo*, op.cit., pp.164-167.

de coneixements i, per tant, la seua capacitat de crear innovació⁸⁹. El capital social juga un paper fonamental, també, en el capital Moral.

No abasta, el capital social, com hem dit més amunt, només els individus aïllats sinó també els grups de persones que es relacionen, ni tampoc exclusivament les relacions formals. Per a Fukuyama la sociabilitat espontània és essencial perquè són grups i no individus els que realitzen tota activitat econòmica⁹⁰.

Putnam ens fa una breu història del capital social⁹¹. Sorgeix a principis del segle XX en els escrits d'un supervisor escolar, L.J. Hanifan, de l'oest de Virginia. La seua intenció era fer visible la necessitat de la implicació de la comunitat –a través de les relacions socials, els bons desitjos o la compassió- per assegurar l'èxit de les institucions educatives locals. Durant els anys cinquanta el terme va guanyar protagonisme en els escrits dels sociòlegs per a descriure els socis dels clubs de les urbanitzacions dels afores de les ciutats. En la dècada següent, va ser utilitzat per a descriure el bon veïnatge i d'altres qualitats que actuen com a forment de la vida en les ciutats. Més tard científics socials com Pierre Bourdieu es va referir als recursos econòmics imbricats en les xarxes socials com a capital social.

Putnam va definir el capital social com les connexions entre individus en tant que fomenten la comunitat i la vida cívica; en concret es refereix a les xarxes socials i a les normes que les regeixen, entre les que destaca el fons de confiança existent. El capital social no és la virtut cívica. Es pot tindre una comunitat virtuosa i formada per individus aïllats i per tant amb poc capital social. A la base del capital social s'hi troba el cicle del don: faig açò per tu amb l'esperança que tu o un altre en tornarà el favor. Fukuyama ho estén a la capacitat de les persones per a treballar juntes per propòsits comuns en grups i organitzacions⁹². I això depèn del grau en que una comunitat comparteix normes i valors i subordina els interessos individuals als dels grups més amples. Per a

⁸⁹ Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J.E., Cruz-González, J., "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media –alta-tecnología", Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, 14, 2011, pp. 207-221, consultat 18-01-2021 en <https://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-capital-social-capital-relacional-e-S1138575811000569>

⁹⁰ Fukuyama, F., *La confianza*, op.cit., p.67

⁹¹ Putnam, R.S., *Solo en la bolera: el colapso y resurgimiento de la sociedad americana*, Barcelona, Galaxia Gutenberg, 2002

⁹² Fukuyama, F., *La confianza*, op.cit., p.23.

Fukuyama, el capital social no és només la clau de la creació de riquesa, sinó també de prosperitat social. Es refereix fonamentalment al fons de confiança. I tot i que rebaixa els costos de transacció i es configura en la clau de la resolució dels problemes d'acció col·lectiva, tanmateix, el capital social també promou i funciona molt bé en comunitat de mafiosos.

No deguem confondre el capital social i el capital Moral. Poden existir comunitats amb molt de capital social i poc de valor moral. Comunitats amb un alt grau de confiança entre gent deshonest. El capital social, com hem vist, també s'hi troba a la base de clans criminals o mafiosos, la qual cosa ens fa pensar que deu haver alguna cosa més enllà del capital social que siga la vertadera font de valor entre les persones que treballen en una empresa. Aquest sembla que pot ser el paper del valor moral i de la solvència moral, que vorem en els pròxims capítols.

El capital Intel·lectual és resultat de la interacció dels capitals que el componen. I, endemés, de la interacció amb la resta de capitals i els seus components. Com bé explica Simmel, de vegades passa no ens adonem del fet que moltes coses que, de primeres, semblen funcionar de manera unilateral són en realitat una acció recíproca: l'orador i el públic, o el professor i els alumnes⁹³.

Simmel ens diu que allò que està implicat en tota interacció no és més que, i sempre, l'energia personal. Eixe intercanvi d'energia, eixe fer córrer l'energia és la circulació de poder, coneixement o confiança que són els factors de producció dels capitals intangibles. Com ho expressava Simmel al parlar dels partits polítics: “soy vuestro dirigente, por tanto debo seguirlos”⁹⁴.

En el capital Intel·lectual l'intercanvi d'energia es correspon amb el flux d'idees. Hi ha una relació directa entre el flux d'idees, la productivitat i la creativitat. Pentland ens diu que la circulació de les idees constitueix un element clau d'un sistema eficient i són la base de la innovació i per això ens proposa que a l'hora d'estudiar les empreses les vejam com a ‘màquines de idees’⁹⁵. Estes màquines arpleguen i difonen les idees a través, fonamentalment, de les relacions individuals, a través de fomentar el capital social o relacional.

⁹³ Simmel, G., *Filosofia del dinero*, op.cit., pp. 69-70

⁹⁴ *Ibidem.*, p.70.

⁹⁵ Pentland, A., “Una sociedad dirigida por datos”, op.cit., pp. 12-17

L'empresa vista com una màquina de idees és una metàfora molt escaient pel model del *context d'empresa* sempre que es tinga present que eixa màquina de idees forma part d'una organització amb vida.

L'empresa com a màquina d'idees en una organització amb vida ha de fer circular les idees i posar els mecanismes més escaients per a transformar-les en creativitat. Pentland ens diu que hi ha dos instruments matemàtics que descriuen este fenomen. Un, la connectivitat definida com la proporció de possibles intercanvis interpersonals que es produïxen de forma regular en el grup. Existix una relació directa entre connectivitat i productivitat: quan la primera és elevada augmenta la segon, al marge del treball que faça el grup o la personalitat dels seus membres. Dos, l'exploració, un índex matemàtic que mesura la importació d'idees des de l'exterior⁹⁶.

La connectivitat té a vore amb el capital social; l'exploració amb el capital relacional. Els dos són capitals d'intercanvi. També van detectar, Pentland i col·laboradors, que l'exploració –el capital relacional en la terminologia que estem fent servir-, a l'establir contactes entre persones fora de l'empresa és un bon predictor de la producció creativa.

L'exploració –el capital relacional- és molt important perquè només facilitant el contacte no s'avança massa quan els components del grup són estables. Al remat, les idees sempre seran les mateixes. És el que es va detectar en els processos participatius municipals (pressupostos participatius, A21 Local, etc): les idees tenien tendència a repetir-se. La creativitat requereix de connectivitat i d'idees noves⁹⁷.

El *context d'empresa* necessita transformar el capital intel·lectual en propostes de valor al seu camp de negocis que siguen aprovades com innovació pel seu *cercle d'influència*. Un camp només té raó de ser si és capaç de produir beneficis i això significa que el *context d'empresa* ha de ser capaç de crear la innovació suficient per a mantindre el camp en producció, resistir als canvis i

⁹⁶ Pentland, A., “Una sociedad dirigida por datos, op.cit., pp. 12-17; p.15; M. Mazzucato, M., *El estado emprendedor*, op.cit., p. 71

⁹⁷ Pentland, A., “Una sociedad dirigida por datos”, op.cit., p.16.

prevaldre. Este és el concepte d'homeòstasi que defèn Damasio i del qual ja hem parlat al primer capítol⁹⁸.

Al remat, un camp de negocis no és més que una manera de guanyar-se la vida, però el camp només dona poders per a guanyar-se la vida a aquells que aprenen les seues regles. Cada camp té la seua lògica, les seues regles i el seu sistema simbòlic. Assolir el seu coneixement forma part dels beneficis, però si els beneficis acumulats en forma de poder no es distribueixen, i es distribueixen justament, la intel·ligència de l'empresa disminuirà i la seua capacitat de seguir produint beneficis també.

Podem vore l'empresa, des del capital Intel·lectual, com una 'màquina d'idees' on els beneficis acumulats circulen en forma de coneixement i on la connectivitat i l'exploració incrementen la creativitat i les propostes de valor.

Conclusions

Hem vist en este capítol el paper que juga el capital Intel·lectual en el model del *context d'empresa* que aspira a ser com el món d'empresa. Emprendre és, segons Covarrubias en el *Tesoro de la Lengua Castellana*, "determinarse a tratar algun negocio árduo y dificultoso". Els cavallers es pintaven al seus escuts un símbol o figura enigmàtica que representava este designi. A eixe símbol se li va dir empresa⁹⁹.

Tota empresa és una aventura metafísica: la imatge d'una mampresa complicada i de gran dificultat per aconseguir un designi més enllà d'un mateix. Una específica manera de ser d'una institució. Cada empresa ha de buscar el seu *moonshot*¹⁰⁰. I perseguint-lo, l'empresa va sent en la mesura que

⁹⁸ Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, Barcelona, Destino 2018, pp. 71-81; Damasio, A., *I el cervell va crear l'home*, Barcelona, Destino, 2010.

⁹⁹ Conill, J., *Horizontes de economía ética*, op.cit., p.267

¹⁰⁰ Bourla, A., *Elegimos ir a la luna*, Barcelona, Península, 2022, p.11

va realitzant-se i van realitzant el seu context que, ahora, van dibuixant les societats on són. L'empresa té com a origen la institució i com aspiració el món d'empresa ideal.

L'empresa consta d'una gent i d'un negoci. La capacitat de fer negocis en l'actual racionalitat empresarial depèn del compromís d'aquells que formen l'empresa i de la seua eficiència. L'empresa és, doncs, un espai de convivència de persones en igual dignitat per a dur endavant els seus projectes de vida, ahora que va construint-se el *context d'empresa* com encarnació del món d'empresa ideal fent negocis i obtenint beneficis.

Els beneficis ho són en forma de diners, coneixement i confiança. S'acumulen en forma de poder. El poder s'ha de fer circular pel *context d'empresa* per a que es convertisca en competitivitat, innovació i cohesió. O siga, fer circular el poder és gestionar els capitals Estratègic, Intel·lectual i Moral.

Hem vist la importància del lideratge per a fer circular el poder. El líder s'hi troba en una empresa determinada amb una cultura corporativa i una cultura organitzacional determinades (capital Estratègic). Disposa d'uns valors als quals ha d'ajustar el seu projecte. Uns valors estratègics i uns valors morals. Si entre els valors corporatius està la innovació, el líder haurà d'orientar el seu projecte a la innovació i dirigir el coneixement a la creació de propostes de valor (capital Intel·lectual) . Si conseguix seguidors, vol dir que la cultura corporativa s'haurà convertit en organitzacional i que el coneixement es podrà transformar en innovació. La cultura organitzacional és aquella els valors de la qual són acceptats lliurement i conscientment per la gent de l'empresa, i 'sents l'obligació' de seguir-los (Capital Moral). Este és el procés de qualsevol tipus de lideratge: alinear el capital Estratègic, l'Intel·lectual i el Moral.

Este capítol l'hem dedicat al capital Intel·lectual: capital humà, capital estructural i capital d'intercanvi , i al seu factor de producció: el coneixement. El capital Intel·lectual és un sistema amb estos quatre components que es manté com a sistema en funció de la seua coherència. El coneixement, com l'energia, es transforma a mesura que va passant d'un a l'altre capital i activant-los. La racionalitat del capital Intel·lectual és la relació mitjans-fins que serà idònia o no i eficient o no. Vorem d'esta manera si hem aplicat bé o mal el capital Intel·lectual.

El capital humà és una categoria del capital Intel·lectual. El coneixement acumulat en el capital humà es propietat de cadascú. És el coneixement que se'n va amb el seu propietari quan abandona la faena o el treball. No tot el capital humà serveix per a crear innovació, que és el *telos* del capital Intel·lectual. Només aquell que siga coherent amb la cultura organitzacional i amb la resta de capitals. Pot ser que l'empleat o el directiu de l'empresa dispose de molt de capital acumulat en forma de coneixement -reflexat documentalment en el seu CV-, però que eixe capital no siga coherent amb la cultura, amb l'estratègia amb el capital estructural o d'intercanvi. Quan el capital humà es realitza, s'aplica, parlem de competències. Hem diferenciat entre capacitats -capacitats de crear coneixement a partir d'un poc de coneixement- i competència, que és quan eixe coneixement s'ha aplicat. Amb l'aprenentatge s'acumulen capacitats; al coneixement que s'ha aplica bé, que s'invertix bé, li hem dit talent. El talent és el coneixement ben invertit.

Amb el capital estructural, l'empresa, acumula el coneixement en forma de procediments, bases de dades, polítiques, plans. Este component del capital intel·lectual suposa la història de l'empresa. És la seua biografia. Amb el capital estructural l'empresa li possibilita al capital humà poder expressar-se i convertint-se en propostes de valor. Este capital és propietat de l'empresa i es queda en l'empresa quan els seus empleats i directius no estan. Ahí rau l'interés de l'empresa en convertir el capital humà en capital estructural. I, en acabant, protegir aquell capital estructural que és estratègic per a l'empresa. Part d'este capital és informació de valor de l'empresa i forma part de la seua dotació de competitivitat. D'ahí la necessitat de protegir-lo.

Per a que es puguem elaborar propostes de valor cal l'intercanvi entre els diferents grups d'interés del *context d'empresa*. La base del funcionament del *context d'empresa* és l'intercanvi. Intercanviem diners, coneixement i confiança. També intercanviem poder. El capital d'intercanvi forma part del capital Intel·lectual. És un dels seus components. Hem diferenciat dins del capital d'intercanvi dos capitals distints: el relacional i el social. El relacional es centra en les relacions institucionals externes de l'empresa amb els seus grups d'interés, amb els seus *cercles d'influència*. El capital social és el que es genera en relacions internes, formals i informals, entre la seua gent. Sense el capital d'intercanvi no pot haver-hi capital Intel·lectual. Estar ben relacionat, disposar de moltes i bones relacions, són reserves de valor que es poden activar per a convertir-les en propostes de valor, siguen o no innovadores.

A partir de les relacions s'identifiquen els problemes. Els problemes es resolten a partir de les idees que s'han de convertir en coneixement per a generar propostes de valor. Això vol dir creativitat. Per incrementar la creativitat hem vist que hi ha dos mecanismes que funcionen. Un, la connectivitat. La connectivitat és el grau d'intercanvi que hi ha a l'interior de l'empresa. És el capital social de l'empresa. Augmentar la connectivitat augmenta la productivitat. Però si el que fem és circular les mateixes idees entre la mateixa gent, arribarà un moment en que difícilment serem productius. Les idees necessiten renovar-se. És el que s'aconsegueix mitjançant l'exploració. L'exploració és l'intercanvi que es manté entre la gent de fora de l'empresa. A partir d'este intercanvi s'incorporen idees noves. És el coneixement extret de les relacions externes i coincideix, per tant, amb el capital relacional.

Per arribar a ser competents (capital Estratègic) es necessita disposar de les capacitats, de l'estructura i les relacions que ho possibiliten (capital Intel·lectual) i de dos dimensions: el ser i fer. A tota empresa se li pot fer la pregunta: ¿què puc ser i fer en esta empresa? El què fer ve determinat pel negoci i he de buscar la màxima eficiència; què puc ser és referix a l'ànima de l'empresa, a la comunitat i té que vore amb el compromís (capital Moral). No se li pot demanar a la gent de l'empresa compromís -ni exigir cohesió- quan allò que preocupa a l'empresa és exclusivament el negoci. Sense negoci no hi ha empresa, però l'empresa no és el seu negoci.

Este capítol ens ha servit per a pensar el pròxim, dedicat al capital Moral. Cap dels capitals pot funcionar tot sol, però sense capital Moral ni l'estratègia ni la intel·ligència poden fer que l'empresa contribuísca al progrés humà.

4) EL CAPITAL MORAL

Introducció

EN ESTA INVESTIGACIÓ PARTIM DE QUÈ EL PRINCIPI DE TOT ÉS L'ENTENIMENT DEL CONTEXT D'EMPRESA. Tot *context d'empresa* consta d'un negoci en un camp determinat, una empresa amb ànima i negoci i un *cercle d'influència* a qui interessa el negoci; tots els que participen en el negoci busquen beneficis. Entendre les seues parts, els límits i les relacions entre ells i entendre's sobre això és el principi de qualsevol gestió particular que es vullga fer en el *context d'empresa*.

En este capítol intentarem entendre el concepte de capital Moral, quin són els seus continguts i les seues extensions. Quin lloc ocupa en el *context d'empresa*, quin el seu comportament i quina la seua relació amb la resta de capitals¹. Com hem dit, tots els capitals estan relacionats i interactuen. Compartixen components i categories i la gestió dels intangibles que té a vore amb les persones, que és l'àmbit d'esta investigació, implica la coherència entre tots ells.

En l'empresa distingim entre l'ànima i el negoci. L'ànima és l'energia de l'empresa i allò que marca el nivell d'energia és el seu estat d'ànim: l'empresa pot ser una ànima en pena, fer-se l'ànim per anar tirant o anar en cos i ànima per tot².

L'ànima és la interrelació de moltes ànimes particulars en un context determinat. Les condicions de possibilitat de la interrelació són: el reconeixement recíproc de les parts i la confiança mútua.

Confiar és fiar-se mútuament. Fiar és comunicar o entregar a algú (un secret, encàrrec o custòdia) per la seguretat que es té en les seues capacitats, lleialtat, discreció o bona fe; qui rep l'encàrrec

¹ Mackey, J., Sisodia, R., *Capitalismo Consciente*, Madrid, Empresa Activa, 2014, pp. 26-32

² Sennett, R., *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama, 2015, p. 51

s'ha de fiar de qui li l'entrega. Fiar-se vol dir poder ser enganyat. Quan no existix la possibilitat de sentir-se enganyat per deslleialtat, incapacitat o mala fe, no es pot confiar.

Tot producte o servici és com és i no pot ser d'altra manera; si falla no t'enganya. Enganyar-te exigiria la possibilitat de poder-ho fer, de poder comportar-se de manera distinta de com és. Si fallen no han complit les expectatives però no t'han enganyat. Qui t'ha enganyat és aquell que et va dir que les compliria. La confiança es construeix entre persones, és la relació entre dos fiar-se.

La confiança té dos nivells. Un que reflexa la nostra intuïció immediata; l'altre, on s'avalua el comportament que s'ha tingut amb l'encàrrec fet (com de lleial, capaç o bona fe s'ha sigut o tingut respecte a l'encàrrec fet) . Al primer li direm confiança, al segon solvència. La solvència és una confiança efectiva, documentada³.

Aplicant-ho al *context d'empresa*, els negocis són l'intercanvi entre persones de bens o servicis per a satisfer les seues necessitats i expectatives. Tot producte o servici és una proposta de valor - una resposta- d'una empresa determinada a les expectatives i necessitats -encàrrec - d'un dels seus grups d'interés. Quan s'accepta l'encàrrec es genera un deute. Cóm i de quina manera s'ha donat la resposta a l'encàrrec – s'ha fet front al deute- i com ha estat reconeguda la resposta quedarà registrat – en un bitllet, en la memòria, en un contracte-acreditant o no la solvència dels que es fien.

Per tant, tot producte o servici és, per una part, una *resposta a* les expectatives i necessitats de les persones i, per l'altra, un *respondre de* qui dona el servici o fa el producte. Tot producte o servici és una resposta de qui és i que fa el que el dona i qui el rep. Qui és te a vore amb la persona; què fa, amb el negoci. Tota proposta de valor en forma de producte o servici comporta una responsabilitat

La confiança és, doncs, el fonament de l'ànima (ser) i del negoci (fer), el fonament del *context d'empresa*. Quan diem 'els productes de la botiga són de confiança' estem dient que ens fiem de la botiga i del producte. O siga, amb el producte és *respon a* l'expectativa del client i es *respon de*

³ Ferraris, M., "El color del dinero", en Searle, J.R, Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op.cit., p.42; Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., pp.13-22

la paraula de la botiga: és respon del producte i de l'ànima. La resposta és, doncs, estratègica i moral. La solvència, també.

Una empresa és responsable en la mesura que *respon a* i *respon de*; una empresa responsable és una empresa en la que es pot confiar. La confiança és la condició de possibilitat de l'ànima i del negoci. El que interessa no és allò que importa a l'ànima o al negoci sinó la relació entre els dos.

Quan *responem a* ho fem a les expectatives dels altres. Les expectatives són legítimes quan obeeixen al comportament que poden esperar els uns dels altres. Allò que tots esperem de qualsevol altre s'hostatja al món d'empresa i s'escau en el *context d'empresa*: la norma ètica hostatjada al món d'empresa, si és acceptada i es 'sent l'obligació de complir-la', es converteix en obligació moral.

Allò que esperem s'hostatja al món d'empresa; allò que ens fem al *context d'empresa*. Si l'*espai ètic* es construeix sobre allò que esperem els uns dels altres; l'*espai moral* ho fa sobre allò que ens fem els uns als altres. L'ètica ens afecta com a individus; la moral com a comunitat.

Quan *responem de* donem raons del que ens hem fet barata res, de la pràctica de sí; és descobrir i complir amb les normes morals i els compromisos fefaents, és descobrir la nostra pròpia indignitat i assumir la responsabilitat de corregir-la; és que ens arribe el goig espontàniament per haver obrat bé sense buscar plaer⁴. La seguretat que tenim en allò que som, fins on ens fem de qui i com som, en allò que ens hem fet és l'ànim de l'ànima. Fer-se barata res és la nostra reserva de valor: procura que no es vegen les teues almoines. La nostra reserva de valor és l'estat d'ànim de la nostra comunitat.

Eixa reserva de valor moral s'ha de sotmetre a un procés de transformació – complir amb les obligacions i els compromisos fefaents- per a convertir-se en capital Moral. El factor de producció d'eixe capital moral és la confiança efectiva, la solvència moral.

⁴ Monk, R., *Ludwig Wittgenstein*, Barcelona, Anagrama, 1997, p. 183; Arendt, H., *La condició humana*, Barcelona, Paidós, 2020, pp. 78-83.

En este capítol analitzarem, en un primer apartat, el concepte de capital Moral, la seua estructura amb les tres categories i els seues components. Els components estan intrínsecament relacionats els uns amb els altres. Vorem com interaccionen i ho farem a partir de les connexions que mantenen amb altres conceptes de la nostra cartografia conceptual i inspirant-nos en la composició dels capitals que hem vist en els capítols anteriors.

Ens detindrem en apartats posteriors en cada una de de les categories del capital Moral -valor moral, capacitats estructurals i capacitats relacionals – i com es relacionen entre ells. L'últim apartat d'este capítol el dedicarem a la confiança com a factor de producció del capital Moral.

El capital Moral

En el primer apartat d'este capítol escorcollarem el concepte de capital Moral. El capital Moral s'escau en l'àmbit del *context d'empresa*. En el *context d'empresa* els beneficis s'expressen en forma de diners, coneixement o confiança i s'acumulen en forma de poder. Els diners són el factor de producció del capital financer, el poder és el factor de producció del capital Estratègic, el coneixement ho és del capital Intel·lectual i la confiança del capital Moral.

La confiança és la condició de possibilitat de l'ànima i del negoci -quina és la proposta de valor i qui la fa-, els dos components de l'empresa. Per tant, el capital Moral és la condició de possibilitat d'existència de l'empresa: és el patrimoni moral de l'empresa, és el fons de confiança ètica de l'empresa. Una part de la confiança es necessària per a mantindre l'ànima i, l'altra, per a generar beneficis que aporten més confiança. Una és reserva de valor, l'altra factor de producció⁵.

El capital Moral inclou tres categories, a més de la confiança que permet activar-les. Primer, el *valor moral*, com a capacitat de ser i fer, saber moral i voluntat, propietat dels individus que conformen l'empresa. Segon, les *capacitats estructurals* propietat de l'empresa en forma d'infraestructura moral, col·lectari conceptual o cultura corporativa que l'empresa posa com a potència de la voluntat i, tercer, les capacitats de relacionar-se internament i externament que

⁵ Piketty, T., *El capital al segle XXI*, op.cit., p. 72

disposen les persones en eixa empresa: pràctiques de sí i compromisos fefaents. Parafraçant García-Echevarria, la conjunció de les capacitats (de l'home i de l'organització) genera un "potencial corporativo que asegura el éxito de una empresa o su fracaso"⁶

L'estructura del capital Moral es correspon amb la del capital Intel·lectual que hem vist al capítol anterior. El valor i les capacitats corporatives es corresponen amb el capital humà i estructurals i els compromisos i les practiques de sí amb el capital d'interacció.

Cap altre capital pot rendir benefici sense el capital Moral. Sense confiança no és possible el lideratge (capital Estratègic), ni funcionen les propostes de valor ni es capta o es manté el talent ni la informació es convertix en coneixement (capital Intel·lectual), s'aconseguixen préstecs dels bancs (capital Financer). No funciona ni el capital Estratègic ni l'Intel·lectual, però tampoc el Financer. Ni el capital Moral, evidentment.

És tanta la confiança que s'ha de fer servir en les activitats dels altres capitals que requereix constantment de renovació i d'aportacions. La gestió del capital Moral és un esforç organitzat i a llarg termini. Més que treball concrets, significa una ruta ben feta amb un propòsit, experiències comunes, conceptes compartits, criteris de comportament professionals i no professionals i un sentit de la responsabilitat. Les fonts d'aportacions per a fer la carrera provenen dels components del capital Moral i allò que ho fa possible, la confiança⁷. Amb la gestió del capital Moral acreix el fons de confiança del qual en faran ús la resta de capitals.

La primera categoria del Capital Moral és el valor moral. Propietat de la gent que forma l'empresa, acreix en la mesura que no s'intercanvia - fent el que es deu fer barata res; fent el que deu fer pel simple fet de fer-ho bé-, i decreix quan es fa *a canvi de*. Qui es veu fent una bona acció deixa de ser bo -a tot estirar un fidel complidor dels manaments d'una església o un membre útil de la societat⁸. Mostra, per tant, una diferència substancial amb d'altres formes de capital, fonamentalment, els capitals físics o financers⁹.

⁶ Pümpin, C., S. García-Echevarria, S., *Cultura empresarial*, op.cit., p. IX

⁷ Smith, A., *La riqueza de las naciones*, op.cit., pp. 358-367.

⁸ Arendt, H., *La condición humana*, op.cit., p. 80.

⁹ Piketty, T., *El capital al segle XXI*, op.cit., p. 70; R.Sennett, *El artesano*, op.cit., p.24.

La segona categoria són les capacitats estructurals; estructurals perquè formen part de l'estructura de l'empresa, són propietat de l'empresa. Son les potències de voluntat que fan possible l'increment del valor moral i l'increment del capital Moral. Incorporant els valors corporatius al sistema de valors de la gent de l'empresa i complint amb normes corporatives s'incrementa el valor moral de l'empresa. Els valors de la cultura corporativa són l'encarnació dels valors ètics; els valors ètics ho són per universals¹⁰.

Els valors orienten, les normes obliguen. Una norma moral és una norma ètica coherentment incorporada mitjançant el Codi Ètic a les capacitats corporatives que ha sigut acceptada lliurement i conscientment i despertat el 'sentit de compliment' per part de la gent de l'empresa¹¹. La norma ètica s'hostatja al món d'empresa; la norma moral forma part de la col·lecció documental del *context d'empresa*. Allò que les persones poden fer en una empresa està fortament condicionat o depèn directament dels documents¹².

El món d'empresa és producte d'un experiment mental on, en una situació d'ignorància de a quin grup pertany cada un dels representants dels grups d'interés de l'empresa, i amb el bon entendre dels marcs teòrics i les normes ètiques i jurídiques reconegudes internacionalment, enraonant i en un exercici de *parrèsia*, s'entendrien en com ha de ser i com deuria funcionar una empresa que volguera ser coherent amb estos marcs i normes. La raó permet a l'home arribar a conèixer les respostes sobre el que hi ha que fer i com, estiga en la posició que estiga¹³.

El món d'empresa és el marc de sentit del *context d'empresa*; és el patró on inspirar-se per ordenar el *context d'empresa*. Patró que serà utilitzat pels patrons -CEO, propietaris, líders- de l'empresa per a definir el patró -model- del seu *context d'empresa*.

¹⁰ Cortina, A., *Ética cosmopolita*, Paidós, Barcelona, 2021, p.20

¹¹ Nozick, R., *Explicaciones filosóficas*, trad. Jonathan Marqués, Ed. Innisfree, 1988, pp. 264-266; Berlin, I., "Kant como un origen desconocido del nacionalismo", en *El sentido de la realidad*, Taurus, Madrid, 2000, pp. 333-378; Gonzalez R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, Madrid, Tecnos, 2021.

¹² Ferraris, M., "El color del dinero", en Searle, J.R., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op.cit., pp. 59-71.

¹³ Berlin, I., "Kant como origen desconocido del nacionalismo", en *El sentido de la realidad*, Taurus, Madrid, 2000, p. 344; Rawls, J., "La justicia como equidad", en Rawls, J., *La justicia como equidad*, Madrid, Tecnos, 2012, pp. 78-102

Buscar patrons és una necessitat. L'home és un ser racional i raonable que, com diu Ortega, “esta constituido por una íntima necesidad de apelar de sí mismo a una norma más allá de él, superior a él, a cuyo servicio libremente se pone”¹⁴. S'importen les normes ètiques i es converteixen en normes morals: s'importen *deures* i es converteixen en *obligacions*¹⁵.

Les obligacions són eficaces des del mateix moment en que queden establides. Els deures no són eficaços per si mateix, sinó, si més no, per l'obligació que els correspon¹⁶. No hi ha una relació de causalitat entre una i altra, sinó de sincronisme: dos esdeveniments simultanis no units per la causa sinó pel seu sentit¹⁷.

L'empresa, bé per iniciativa pròpia o bé per interpel·lació del seu *cercle d'influència*, va incorporant les normes del món d'empresa a la cultura corporativa i promovent la seua acceptació -lliurement i conscientment i amb el 'sentit d'obligació' – per part de la gent de l'empresa, convertint la cultura corporativa en cultura organitzacional i d'eixa manera aconseguir la identificació de les persones amb el projecte empresarial en el qual estan implicades.¹⁸

Les normes morals han de ser imatges més o menys nítides de les normes ètiques per a que la conducció moral pugui ser efectiva¹⁹. La nitidesa en el grau d'incorporació de les normes de l'*espai ètic* a l'*espai moral* ho podem observar en el procés d'incorporació dels deu principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides o l'Agenda 2030 i els ODS, o en la transposició de les regulacions internacionals a la legislació de cada país i que es d'obligat compliment per part de les empreses que operen en eixe país.

La tercera categoria del capital Moral consta de dos component: capacitats relacionals internes i externes en forma de compromisos fefaents i pràctiques de sí. A través d'eixes relacions es donen '*resposta a*' les expectatives dels grups d'interés i '*respostes de*' quin és el grau de compliment

¹⁴ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p.118

¹⁵ Sánchez Vázquez, A., *Ética*, Barcelona, Crítica, 2005, p. 61; González R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, Madrid, Tecnos, 2021, p. 14

¹⁶ Weil, *Echar raíces*, S., Madrid, Trotta, 2014, p. 23

¹⁷ Lenoir, F., *El milagro Spinoza*, Barcelona, Ariel, 2019, p.145.

¹⁸ García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p. 262

¹⁹ Wittgenstein, L., *Investigaciones filosóficas*, Madrid, Trotta, 2017, p. 89 (fg.77)

dels valors corporatius. Amb la *resposta de* es resolen els problemes de coordinació interna i amb la *resposta a* els externs. En ambdós casos es pretén generar fons de confiança²⁰.

El fons de confiança de l'empresa creix en la mesura que la *resposta a* es coherent amb la *resposta de*. Amb el *respondre de* es construeix caràcter, comunitat i es posa en valor l'empresa (quina empresa s'és, d'on es ve, què es vol i a que s'aspira): s'incrementa l'habilitat -el coneixement tàcit i la comunitat- i, mitjançant les seues propostes de valor, *respon a* les necessitats i expectatives legítimes dels seus grups d'interés²¹.

Tota empresa ha de fer que les coses funcionen si vol mantindre's en el negoci i obtindre beneficis (*resposta a*), però també ha de fer les coses com es deuen fer (*resposta de*). Este és l'àmbit personal i dels deures de l'empresa, aquell, l'àmbit impersonal i de l'eficiència i dels resultats. Com conclou Offe: "las instituciones inculcan deberes y generan resultados"²². Dels resultats depèn l'empresa, però el valor dels resultats depèn de com s'obtenen. Al respecte ens diu Wittgenstein: "El talento es una fuente de la que siempre brotan nuevas aguas. Pero esta fuente carece de valor cuando no se la utiliza de manera correcta"²³

No complir amb les obligacions és no poder *respondre de*, no poder fer ús de la virtut – la reserva de valor- de l'empresa. *Respondre a* sense *respondre de* és actuar irresponsablement per part de l'empresa. Sense la capacitat de *respondre de* l'empresa consumix confiança, no en genera. Gestionar el capital Moral és gestionar la coherència de la seua estructura, de les seues categories i components.

A més de les tres categories i els seus components, el capital Moral té una sèrie d'atributs que cal remarcar com a distintius. Primer, és intangible, compartint les mateixes característiques amb la resta de capitals intangibles; dos, es construeix a partir de valors morals a diferència de la resta de

²⁰ García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., pp. 262-263

²¹ Sennett, R., *El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, Barcelona, Anagrama, 2003, pp. 63-64; Sennett, R., *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2015, p.19 i p. 29

²² Offe, C., "El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del este", en R.E.Goodin, *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p. 256.

²³ L. Wittgenstein, *Observaciones*, México, Siglo XXI Editores, 1981, p. 29

capitals i, tercer, la seua reserva de valor -virtut- deriva del compliment de les obligacions baratares, a diferència d'altres capitals que requereixen de l'intercanvi per a poder existir.

Si acceptem que ser responsable és *respondre a* les expectatives legítimes dels grups d'interés i *respondre de* la seua pràctica de sí ser responsable és gestionar el capital Moral²⁴. Per tant, a més exercici de la responsabilitat més producció de confiança i més capacitat de producció de la resta de capitals.

Com hem dit més amunt, tota empresa és una aventura metafísica perquè els homes que la formen necessiten ser responsables i apel·lar a eixa norma del més enllà al servei de la qual es volem posar, i esta necessitat exigeix que l'home prenga decisions de problemes que no són els seus, però amb els quals es sent compromés²⁵.

Per això, l'origen de la responsabilitat està l'*enteniment* del *context d'empresa* i de la relació amb el món d'empresa: ser conscient de quina és la seua finalitat última i quins són els seus límits a més d'entendre i entendre's sobre les seues circumstàncies: grups d'interés, validesa i vigència de les expectatives i necessitats, capacitats de *resposta a* i *resposta de*.

L'articulació de tots estos criteris permet identificar quins tipus de preguntes necessiten ser formulades per avaluar la gestió del capital Moral: ¿Forma part de la finalitat de l'empresa eixe exercici de responsabilitat? ¿Està entre els seus límits? ¿Pot l'empresa *respondre de* complir amb les obligacions i és vàlida i vigent la *resposta a*? ¿Eixe exercici de responsabilitat genera confiança o en consumix? L'exercici de la responsabilitat generarà més beneficis en general i més confiança, en particular, si s'entenen estos estàndards de legitimitat.

A partir d'estos estàndards i criteris és possible concloure, per exemple, que la responsabilitat de l'empresa no es fer una bona societat, sinó ser una bona empresa: respondre a les necessitats i expectatives legítimes dels grups d'interés fent negocis amb productes i servicis per obtindre beneficis, i fer-ho d'acord amb els estàndards del món d'empresa. Fer negocis és el camp de sentit de l'empresa, salvar el planeta o fer una bona societat són camps de sentit distints. Ser una empresa

²⁴ Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, Madrid, Akal, 2011, p. 15

²⁵ Weil, S., *Echar raíces*, op.cit., p. 32

responsable és, per tant, ser una bona empresa; no hi ha responsabilitat social corporativa sense una bona comunitat moral. Parafraçant Wittgenstein: millora l'empresa si vols millorar el món²⁶. I millorara l'empresa si gestiones bé el seu capital Moral.

¿Per què sent una bona empresa es fa una bona societat? Pel poder de les empreses. Vivim en una societat de les organitzacions on l'empresa és el paradigma²⁷. Ja en 1956 W. Mills afirmava: “las decisiones de un puñado de empresas influyen en los acontecimientos militares, políticos y económicos en todo el mundo”²⁸.

I ara, al poder de les empreses hi ha que afegir el poder de les ‘elits cognitives’²⁹: aquelles persones que controlen les empreses han acabat controlant el món. Persones amb les màximes responsabilitats que disposen de tots els mitjans que es dona la seua posició en les empreses³⁰. Per posar un exemple d'elit cognitiva, en França, només 10 persones, les seues famílies i els associats controlen el 89% de la premsa diària, el 55'3% de l'audiència televisiva i el 40'4% de la de ràdio³¹.

Una empresa és, doncs, un conjunt d'individus que es saben mútuament sotmesos a certes normes i obligacions i que, a més, disposen d'una certa concepció del món a la qual recórrer en cas de conflicte. ¿Com fer una bona empresa? Fent, com diria Aristòtil, que totes aquelles persones que la conformen siguen “buenos y obedientes a las leyes”³². Si la *polis*, en la societat grega no era tota la societat sinó la seua culminació, la seua perfecció, l'empresa, ara al segle XXI, és la perfecció de la societat de les organitzacions.

Ser bons i complidors de la llei vol dir ser solvents en l'exercici de les capacitats individuals i corporatives. Entenem per capacitat -parafraçant a Sen i Nussbaum- la resposta a la pregunta ‘¿què és capaç de ser i fer esta persona en esta corporació?’³³. I les dividirem, les capacitats, en internes i combinades. Les internes equivaldran al valor moral i, les combinades, a aquells canals

²⁶ Monk, R., *Ludwig Wittgenstein*, op.cit., p. 207

²⁷ Cortina, A., (ed.), *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta, 2008, p. 13

²⁸ Mills, C.W., *La élite del poder*, México, FCE, 2001, p.15

²⁹ Ferguson, N., *La gran degeneración*, Barcelona, Random House Mondadori, 2013, p. 21

³⁰ Redorta, J., *Como abordar los conflictos estructurales*, op.cit., p. 43

³¹ Durán-Pich, A., *L'oligarca camuflat*, Barcelona, Navona editorial, 2019, p. 137

³² Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Edición bilingüe y traducción de Marías J., y Araujo, M., Introducción y notas de Marías, J., Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2014, p. 16.

³³ Nussbaum, M., *Crear capacidades*, op.cit., pp.37-65

que permeten l'expressió de les internes: capacitats estructurals corporatives i compromisos fefaents.

Una empresa pot promoure les capacitats internes i, per un altre costat, estar bloquejant les vies d'accés a les possibilitats d'eixos individus a l'oportunitat d'actuar d'acord amb eixes capacitats³⁴. Per això, la gestió del capital Moral implica respondre a les expectatives legítimes dels grups d'interés incrementant les connexions entre les categories i els seus components mantenint-ne la coherència.

En este apartat hem fet un recorregut pel concepte de capital Moral. Hem diferenciat el món d'empresa i el *context d'empresa* i diferenciat entre normes ètiques i normes morals. Les primeres les entenem com a deures ubicats al món d'empresa i les segones com a obligacions ubicades al *context d'empresa*. Hem vist com el *context d'empresa* es construeix sobre el reconeixement recíproc i les expectatives legítimes derivades d'este reconeixement. Hem dividit la resposta a les expectatives en '*respondre a*' i en '*respondre de*'. I hem senyalat que la incoherència entre una tipus de resposta i l'altre consumeix confiança, no en genera. Al remat, gestionar el capital Moral és ser responsable i ser responsable implica l'*enteniment* del context d'empresa.

El valor moral: 'capacitat interna de ser i fer' i saber moral i voluntat

La primera categoria del capital Moral és el valor moral. El valor moral és una facultat de l'ànima amb una capacitat i dos components: la 'capacitat interna de ser i fer', i el saber moral i la voluntat d'obrar i produir un efecte.

³⁴ Nussbaum, M., "Las capacidades centrales" en M. Nussbaum, *Crear capacidades*, op.cit., pp. 37-65.

Pararem atenció en este apartat en explorar el concepte de valor moral, la seua extensió, i en resseguir el seu funcionament veient possibles relacions entre els seus components i la capacitat que el defineix.

En l'ètica pràctica per a saber hi ha que fer el que es vol saber i, fent-ho, anem fent-nos i sent el que ens hem fet³⁵. L'exercici de la voluntat de fer per a saber és la pràctica de sí, perquè en l'àmbit de la moral la voluntat de saber és la voluntat de fer³⁶. Allò que som perquè ens hem fet -la pràctica de sí- és el nostre valor moral, el resultat del saber moral i la voluntat i el que determina la nostra 'capacitat de ser i fer'

El saber és el resultat de l'acte de conèixer³⁷. Pot ser especulatiu o pràctic. El primer coneix per a conèixer; el segon, per a obrar³⁸. La finalitat i mètode són diferents³⁹. El mètode és el camí que va fent-se a mesura que anem fent-lo i, alhora que anem fent-lo, ens va dient què ens trobarem de vertader⁴⁰. Pot tindre una finalitat especulativa, aplicada o pràctica. Aplicada quan s'especula per acumular saber i utilitzar-lo per a obrar. Pràctica quan l'efecte de la seua praxis és el seu objecte⁴¹.

Qui estudia la mecànica quàntica per sí mateix i qui l'estudia perquè pretén construir un cotxe autònom basat en la computació quàntica, tenen finalitats diferents però, en essència, estudien el mateix: el comportament de la llum i de la matèria a escales microscòpiques. En canvi, en una ciència com la medicina, l'objecte del saber és l'efecte que el saber produïx amb la seua praxis: la salut o la curació.

Si l'obra de la medicina és curar, la de l'ètica pràctica és la conducta moral. L'home, constitutivament lliure, ha de *conduir* la seua vida entre un món de possibilitats. A la manera com la conduïx li diem 'conducta'⁴². A la manera com apren a conduir, pràctica de sí; a la conducta resultat de conduir, valor moral.

³⁵ Aranguren, J.L.L., *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997, p.68

³⁶ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., p. 94

³⁷ Bochenski, I.M., *Los métodos actuales del pensamiento*, Madrid, Rialp, 1981, pp.18-19

³⁸ Aristòtil, *Ética a Nicómaco*, op.cit., p. 20;

³⁹ Bochenski, I.M., *Los métodos actuales del pensamiento*, op.cit., p. 28

⁴⁰ Heidegger, M., *La pregunta por la cosa*, Girona, Palamedes, 1985; Aranguren, J.L.L., *Ética*, op.cit., 1997, p. 18

⁴¹ Aranguren, J.L.L., *Ética*, op.cit., pp. 65-66

⁴² *Ibidem.*, p. 59

La moral és la forma de conduir la vida en una comunitat. Quefer és la vida, quefer-se -conduir la seua vida- és l'àmbit de la moral. L'home ha de ser moral, ha de conduir la seua vida ajustant la conducció a les normes morals⁴³. Eixe és l'objecte de l'ètica empresarial: contribuir a que la gent ajuste la conducta a la norma moral. El compliment de les normes morals fa comunitat i conduint ajustadament es fan els bons conductors: es fa un bon caràcter⁴⁴. La pràctica de sí uneix habilitat per a conduir i comunitat⁴⁵. La pràctica de sí millora la conducció i redueix els costos de coordinació interna, parafrasejant García Echevarria⁴⁶.

Per a conduir moralment cal saber i voluntat de conduir: components del valor moral com ho és la 'capacitat interna de ser i fer'. Una cosa és el saber de l'expert; l'altra, el saber moral popular. Amb el saber moral popular designarem les creences associades a nocions d'ètica i filosofia que tenen el comú de la gent (creences sobre la justícia, la responsabilitat, el bé i el mal, la imparcialitat...). Per a diferenciar-los distingirem entre noció i concepte i, també, entre coneixement tàcit -conversió d'informació i experiència en coneixement- i coneixement reflexiu⁴⁷. El saber popular utilitza nocions; l'expert, conceptes. Entendrem la noció com més general, més ampla i al concepte com a més precís i estricte. La noció és comuna a una llengua; el concepte és resultat d'un treball, és una producció que té sentit en un marc teòric. El coneixement tàcit és el resultat de la informació i l'experiència, moltes vegades difícil d'expressar en paraules; el coneixement explícit és la reflexió sobre eixe coneixement.

El saber popular pot operar al marge del saber expert, però ambdós estan connectats: el que importa és la relació entre coneixement tàcit i reflexiu o entre noció i concepte⁴⁸. ¿Com es transvasa d'un a l'altre? ¿Quina influència tenen les creences sobre la conducta moral? ¿Com influïxen els conceptes? I dut al món de les organitzacions: ¿Quines relacions tenen els conceptes que s'abracen, les creences que es posseïxen i la conducta moral corporativa?

⁴³ Aranguren, J.L.L., *Ética*, op.cit. pp. 33-34.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 68

⁴⁵ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., p.70

⁴⁶ García Echevarria, S., *Introducción a la cultura de la empresa*, op.cit., p. 358

⁴⁷ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., pp.68-69

⁴⁸ *Ibidem.*, p. 101

Si l'objecte de l'ètica empresarial és el comportament moral, ¿fins on pot arribar l'ètica empresarial sense tindre en compte el saber moral popular? ¿Fins on podem predir la nostra conducta i las dels altres?⁴⁹ ¿Com afecten les creences populars sobre les pràctiques de la responsabilitat?⁵⁰ I si al remat hi ha una relació entre els sabers i la praxis, ¿quins sabers són disruptius a l'hora de cultivar efectes positius sobre la conducta? Un saber disruptiu és aquell que té una incidència en les creences o la conducta de qui el rep.

Per a conduir moralment l'home ha de saber surfejar i modelitzar. Com a ser egoista, l'home mira per ell i per allò que més l'importa i això l'obliga a conduir 'ajustant-se' a la situació, fer servir 'l'olfacte', allò que els grecs nomenàvem *metis*: traure partit de les circumstàncies, detectant-hi els factors facilitadors. A este comportament l'anomenarem ajustament⁵¹. Com a solidari, s'inventa institucions i models -patrons- i els adjudica normes que faciliten la cooperació i la justifiquen. Normes de la institució (*espai ètic*) que s'encarnen en l'organització (*espai moral*), anant del patró a la pràctica. Aristòtil posara entremig la prudència: posseir i fer servir, alhora, la 'justa' apreciació a primera vista i el 'judici' derivat del coneixement del patró⁵². Ajustar el comportament a les normes ètiques és un acte de justícia, ajustar-lo a la norma moral, un acte d'honestedat: fer el bé *-bonum facere-* a la teua gent; fer-se el bé⁵³.

Pel nostre propòsit distingirem entre fer el bé i esperar-lo. Esperem en el món d'empresa; fem en el *context d'empresa*. Conduir la vida és fer -un quefer, diria Ortega; la pràctica de sí, diria Foucault- i eixe fer és la vida: l'objecte coincidix amb l'efecte. Com hem vist adés, l'obra de l'ètica empresarial és la conducta moral i això la diferència de la medicina: no el fer, sinó l'obra que s'ha de fer. De la medicina la salut i de l'ètica empresarial la conducta moral.

La pràctica de sí fa humà al ser humà -aprén a conduir moralment- alhora que l'ancora en una comunitat. El fa 'sabedor', conscient i assabentat dels seus deures i obligacions, i capaç d'obrar

⁴⁹ Aguiar, F., Gaitán, A., Viciàna, H., *Una introducció a la ètica experimental*, Madrid, Càtedra, 2020, pp. 210-218.

⁵⁰ *Ibidem*, pp. 139-164.

⁵¹ Jullien, F., *Conferència sobre la eficàcia*, Buenos Aires, Katz editores, 2006, pp. 20-23; Aranguren, J.L.L. *Ètica*, op.cit., pp. 57-59; Berlin, I., "El sentido de la realidad", en *El sentido de la realidad. Sobre las ideas y su historia*, Taurus, Madrid, 2000, pp. 67- 71.

⁵² Jullien, F., *Conferència sobre la eficàcia*, op.cit., pp. 16-20

⁵³ Aranguren, J.L.L., *Ètica*, op.cit., pp. 58-60

d'acord amb ells. Ajustar-se a la realitat i a la norma li permet emetre judicis i obrar de manera moral: ser honest. No és que tinga el coneixement de la norma ètica sinó que és capaç d'obrar i obra d'acord amb la norma moral.

A l'obrar o emetre judicis morals distingirem entre certesa i la certitud. Amb la certesa s'afirma o es nega la cosa; amb la certitud s'està convençut d'allò que s'afirma o es nega. La certesa la construïm amb el coneixement; la certitud, amb la creença. Ni una ni l'altra ens ve donada: construir-les és construir-nos. El saber moral necessita del coneixement -estar assabentat de quina és la realitat i quines són les normes-, i creure-s'ho, 'sentir l'obligació' de complir amb les normes o viure eixa realitat. El saber moral es construïx sobre creences, nocions i conceptes però també, si més no, amb l'experiència.

Tot saber moral és propietat d'un home però el transformarem en corporatiu si el passem per les capacitats estructurals de l'empresa: es generarà un potencial corporatiu que assegurarà l'èxit o el fracàs de l'empresa.⁵⁴ Les capacitats estructurals -les vorem en el pròxim apartat- són tot allò que qualsevol que entre en la corporació deu saber per poder funcionar i fer-la funcionar: normes, estructures, conceptes, procediments, polítiques, incentius. Les hem arplegades, com hem vist més amunt, en infraestructura ètica, cultura corporativa i *col·lectari* conceptual.

Si el valor moral és la 'capacitat de ser i fer', i les capacitats estructurals possibiliten l'exercici d'eixe ser i fer, aleshores, quan el saber moral s'expressa fent servir les potències de la voluntat -capacitats estructurals-, s'incrementa el valor moral.

Complir amb les normes morals que hem acceptat lliurement i conscientment i 'sentit l'obligació' de complir-les és fer el bé. És el bé que interessa, el *prakton agathon*, el bé que es pot generar, el que els sers humans podem produir (Aristòtil); la idea del bé ens inspira sobre el bé que podem produir (Platon)⁵⁵. Del sentiment de complir esdevé la voluntat de dur endavant la perfecció assolida en la norma moral, la voluntat de forjar-nos un bon caràcter: esdevé la voluntat, el segon

⁵⁴ Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, op.cit., 1988, p. XI; García Echevarria, S., *Introducción a la cultura de la empresa*, op.cit., p. 247

⁵⁵ Bague, R., *Manicomio de verdades*, Madrid, Ediciones Encuentro, 2021, p. 49.

component d'esta categoria. Fent el bé -pràctica de sí- ens fem bons: d'eixa manera convertim el saber en valor moral⁵⁶.

El valor moral, doncs, creix quan s'actua conseqüentment d'acord amb el sistema de valors i normes de la comunitat, fins i tot en absència dels mecanismes de la reputació, i només es pot generar en les interrelacions personals en el sí d'un *context d'empresa* determinat⁵⁷. Eixes interrelacions es sostenen en el reconeixement recíproc i cordial de què hi ha alguna cosa que ens lliga com a éssers humans, que ens converteix en persones⁵⁸. El vincle social sorgeix bàsicament d'una sensació de dependència mútua⁵⁹

En una empresa existeixen distintes comunitats morals. En cada comunitat el reconeixement recíproc i cordial es manifesta en les preferències morals i s'activa en el compliment de les obligacions derivades d'estes preferències: existeix coincidència en els valors i les normes que cusen la xarxa d'obligacions morals per part dels membres de la xarxa i, hi ha, un nivell alt de compliment. Estes preferències morals constitueixen els diacrítics de cada una de les cultures que conviuen en el sí de les organitzacions econòmiques. La cultura és la base de la identitat, la identitat de la diferenciació i la diferenciació de la competitivitat⁶⁰.

El reconeixement implícit de què existeix una *ligatio*, uns llaços d'afinitat entre les persones, és la condició per a poder dirigir les activitats de les organitzacions econòmiques a generar benestar i millorar la qualitat de vida de les persones. Tot i que Cortina defèn que estem lligats d'alguna manera inapel·lable, i que la desvinculació requereix d'una posició activa de rebuig –de raons fortes, i no només dèbils, fruit d'una raó cordial-, al nostre parer, el reconeixement d'eixa *ligatio* ens prové de la capacitat d'obligar-nos individualment però deixa en mans de la voluntat de cadascú l'obligar-se o no i d'exercir la capacitat o no: de ser capaços o solvents.

Tenim valor perquè complim amb les obligacions de la comunitat. I les complim perquè les sabem i ens hem forjat un caràcter complint-les. Tenim uns costums i uns hàbits i unes creences que ens

⁵⁶ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, Oviedo, Nobel, 2009, p. 23

⁵⁷ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diàlogo a la confiança*, op.cit., pp., 245-260.

⁵⁸ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, op.cit.

⁵⁹ Sennett, R., *La corrosión del carácter*, op.cit., p.146

⁶⁰ Menguzzato, M., Renau, J.J., *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona, Ariel economía, 1991, p. 350: García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p.262; p. 276

donen seguretat i ens permeten conuiuïre i desenvolupar els nostres projectes de vida i per això tenim la voluntat de mantenir-nos compromesos⁶¹. Per això, les comunitats -les organitzacions, les institucions-, són refractaris al canvi. Però canvien⁶². Si comparem la situació en la qual ens trobem ara amb la de qualsevol temps enrere podríem afirmar que hi ha un progrés no només en coneixements i tecnològic, sinó social i moral⁶³. Un progrés que podem associar a prosperitat i, que en el cas de les persones, s'ha acumulat en forma d'intel·ligència, en forma de capital Intel·lectual, però també moralment en forma de capital Moral⁶⁴.

L'ètica és una ciència d'orde pràctic: no s'investiga per a saber què és la moral sinó per a ser moral, però no es pot ser sinó es sap i, en ètica, saber es fer⁶⁵. L'home pot saber però mancar de voluntat de fer: sap el que ha de fer, però no ho fa. També pot ser, cert, miop moral -cego moralment- i no tindre saber moral. No progressarà.

El valor moral es dona quan la 'capacitat de ser i fer' acreix mercé a que el saber i la voluntat coincideixen en l'objecte, l'objecte és l'efecte de la seua praxis i la praxis fa créixer el valor moral: la conducta moral fa créixer -o decreïxer- el valor moral. "La moral consiste no sólo en el ir haciendo la vida, -ens diu Aranguren- sino también (...) en la vida tal como queda hecha: en la incorporación o apropiación de las posibilidades realizadas"⁶⁶.

En este apartat hem vist com el valor moral, com a 'capacitat de ser i fer', es compon de saber moral i voluntat. El saber moral és el que ens permet conduir-nos moralment, el que ens permet surfejar o modelitzar, distingir entre nocions i conceptes, coneixements tàcits o explícits o entre certesa i certitud. El saber necessita de la voluntat per a exercir la pràctica de sí. Amb la pràctica de sí exercim la voluntat d'aprendre a conduir-nos moralment i conduint moralment incrementem la nostra 'capacitat de ser i fer' i reduïem els costos de coordinació interna. La voluntat naix de la

⁶¹ Sennett, R., *La corrosión del carácter*, op.cit., p. 152

⁶² Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, op.cit., p.153

⁶³ Kohlberg, L. "Estadios morales y moralización: la vía cognitivo-evolutiva", en Kohlberg L., *Psicología del desarrollo moral*, Desclée de Brower, Bilbao, 1992; Habermas, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Madrid, Trotta, 2008, pp. 121-194

⁶⁴ Marina, J.A., *Objetivo: Generar talento*, op.cit., pp. 65-77 ; Habermas, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp.121-194

⁶⁵ Aristòtil, *Ètica a Nicómaco*, op.cit., p. 20

⁶⁶ Aranguren, J.L.L., *Ètica*, op.cit., p. 68

certesa i la certitud del saber moral, de l'acceptació lliurement i conscientment de les normes i de la seua afirmació (certesa) i del 'sentiment d'obligació' (certitud).

Capacitats estructurals: infraestructura ètica, cultura corporativa i col·lectari conceptual.

El valor moral, propietat dels individus, és una capacitat -de ser i fer- que necessita de les *capacitats estructurals*, propietat de l'organització, per a poder expressar-se en nom de l'organització. Expressant-se acreix el seu valor moral i, per tant, el de l'empresa i pot perdre'l si no té l'oportunitat de fer-ho⁶⁷.

Al valor moral que s'expressa i es registra li direm solvència. La solvència moral és un 'ser i fer' documentat, són els productes o materialitzacions d'una voluntat de ser, d'una pràctica de sí. La solvència és la realització efectiva d'una obligació moral. Solvent, del llatí 'solvente', 'que paga el que deu'⁶⁸.

El valor moral és important perquè pot traduir-se en solvència moral però, també, pel valor que té per sí mateix: té un efecte directe sobre el proïsme encara que no puga expressar-se⁶⁹. En les relacions entre persones -mai entre persona i cosa- a tot valor se li deu una conducta moral: el valor moral genera una demanda moral, una conducta moral específica i du a la persona, la vida de la qual es correspon d'acord amb el seu propi valor, a comportar-se cap als altres d'una determinada manera⁷⁰.

La base moral, la característica a la qual es deu la conducta moral, ha de satisfer dos condicions. Ser una característica general posseïda pels altres, compartida, i que la persona que es valora per

⁶⁷ Nussbaum, M., *Crear capacidades*, op.cit., pp. 42-43

⁶⁸ Alcover, A., De B. Moll, F. *Diccionari català-valencià-balear*, Palma de Mallorca, 1988, Vol. IX, p.1006

⁶⁹ Nozick, R., "Fundamentación de la ética", en *Explicaciones filosóficas*, op.cit., pp. 292-293.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 261.

posseir eixa característica i compartir-la amb ella, siga, també, valorada per ser ella mateix. Ser una persona de valor i fer coses de valor son les bases de la conducta moral⁷¹.

En una empresa, fer coses de valor és fer allò que l'importa a l'empresa, allò que valora: els valors de l'empresa que són la base de la seua cultura corporativa i els que s'han de compartir per a generar la cultura organitzacional. Fer coses de valor en una corporació implica, per tant, tindre una relació estreta i positiva amb els valors d'eixa empresa.

Les persones connecten amb els valors en funció del significat que eixa connexió dona a la seua vida. A més significat més estreta serà la connexió. Infondre significat a la vida és procurar transcendir els límits de la vida individual⁷². Busquem significat a la vida transcendent els nostres límits de moltes maneres: creant una família, escrivint un llibre, posant en marxa una empresa, compartint uns valors i formant part d'una comunitat.

No tots els vincles generen el mateix significat: estar assabentat de l'existència de les normes no genera el mateix significat que 'sentir l'obligació' de complir-les; conèixer el deure no és el mateix que tindre la voluntat de complir-lo; no és el mateix que el valor connectat siga digne que indigne.

L'empresa ha d'oferir a la seua gent la possibilitat de trobar significat. El significat es troba formant part d'una comunitat i tota comunitat és una comunitat d'aprenentatge: un procés de desenvolupament en el temps⁷³. Ha d'oferir-li un sistema de valors que poder compartir al llarg del temps i amb el qual pugua ser i fer coses amb significat: ser valuós. A eixe sistema li direm capacitats corporatives.

Les capacitats corporatives, propietat de l'empresa, en forma d'infraestructura ètica, cultura corporativa o *col·lectari* conceptual són potencials de la voluntat de practicar el valor moral.

L'empresa, proposa a través de la seua cultura corporativa un sistema de valors compartit i uns patrons de convivència i promou la seua apropiació i conversió en cultura organitzacional per part de la gent de l'empresa. El sistema de valors i els patrons de convivència s'arpleguen en la

⁷¹ Nozick, R., "Valor y significado", en *Meditaciones sobre la vida*, Barcelona, Gedisa, 2002, pp. 130-135.

⁷² *Ibidem.*, p. 133.

⁷³ Lozano, J.M., *Ética y empresa*, Barcelona, Proa, 1997, pp. 297-320

infraestructura ètica de l'empresa: codis ètics, comitès ètics i sistemes de supervisió, control i seguiment⁷⁴. Els codis ètics són capaços de 'promover conductes deseables y evitar conductas indeseables', diu García-Marzá, sempre que no siguen, només, un recurs estratègic⁷⁵. Són instruments bàsics pel diàleg, amb un objectiu clar: guiar la conducta i orientar la presa de decisions per a generar confiança⁷⁶. Possibiliten la identificació corporativa de la gent de l'empresa -la seua identitat- i es capitalitzen en forma de cultura organitzacional⁷⁷.

La cultura organitzacional és la base de la comunitat moral. La cultura és el conjunt de valors, creences, actituds, expectatives, racionalitat, aptituds comuns a una part dels membres de l'empresa (des de l'alta direcció a la base operativa) que influeixen en els seus comportaments en el context del seu treball⁷⁸. Parafraçant a Pümpin i García Echevarria, la cultura és la manera en que una empresa soluciona els problemes i accepta les solucions⁷⁹. La cultura corporativa són les respostes que l'empresa posa a disposició del seus membres a les preguntes que els poden sorgir en aquells temes que són importants per a l'empresa.

La comunitat moral dota de significat a la vida de la gent, marca què han de creure i com s'han de comportar per no aixecar sospites i evitar impopularitat i dona solució als problemes pràctics que es plantegen en les seues relacions efectives, reals, alhora que permet jutjar els comportaments morals- actes, judicis o arguments. Es construeix per l'habitar de l'home, per l'acumulació d'experiències al llarg del temps, perquè s'habita en ella de manera habitual. Moral significa, com diu Cortina, uns patrons estables -caràcter, costums, usos-, però també un lloc on s'hi viu⁸⁰. Com que habitualment *som* a l'empresa, la construïm com *som* i allò que construïm ens fa com *som*. "(...) el hombre *es* en la medida que *habita*", diu Heidegger⁸¹. *Ser* a l'empresa ens fa com *som* a l'hora que fem empresa.

⁷⁴ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. op.cit., pp. 245- 290; García-Marza, D., "De los códigos éticos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", *El profesional de la información*, V.26, n.2, 2017, pp. 268-276

⁷⁵ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 247

⁷⁶ *Ibidem*, p. 251

⁷⁷ García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p. 264

⁷⁸ Menguzzato, M., Renau, J.J., *La dirección estratégica de la empresa*, op.cit., p. 350

⁷⁹ Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, op.cit., p. 21

⁸⁰ Cortina, A., *¿Para qué sirve realmente la ética?*, Barcelona, Paidós, 2013, p. 34

⁸¹ Heidegger, M., "Construir, habitar, pensar" en Heidegger, M., *Conferencias y artículos*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 2001, pp. 108-110.

Podem absorbir l'estructura moral d'on habitem perquè l'home és, com diu Aranguren, constitutivament moral⁸². La realitat moral és una necessitat, no un 'ideal', exigida per la pròpia naturalesa de l'home⁸³. I si som morals som lliures, necessàriament lliures. Com deia Ortega som 'a la fuerza libres'; 'estamos condenados a ser libres' en paraules de Sartre⁸⁴.

Per a Bourdieu, el món de valors el practiquem i els percebem a partir d'un conjunt d'esquemes generatius que anomena *habitus*; es la importància del taller artesà de Sennett⁸⁵. Estos esquemes suposen la interiorització de l'estructura corporativa en el que la persona habita, però al mateix temps són les estructures a partir de les quals es produïxen els pensaments, les percepcions, les accions d'eixa persona ⁸⁶.

A partir dels valors de l'*habitus* es generen les pràctiques, no perquè les sabem, sinó perquè les practiquem; no a través de la comprensió sinó de l'acció⁸⁷. Actuem d'acord amb els valors que tenim o acceptem i anem prenent consciència del que fem; la competència és converteix en comprensió; les accions que desenvolupem en coneixement⁸⁸. Pot existir, per tant, una acció més o menys ritualitzada sense qui la practica sàpiga el perquè, encara que la pràctica signifiqui un procés amb un principi i un acabament que busca un objectiu⁸⁹. L'empresa esdevé una construcció històrica situada en un món construït que pot ser reproduït, però que, ahora, té capacitat de transformació⁹⁰.

⁸² Aranguren, J.L.L., *Ética*, op.cit., p. 50

⁸³ *Ibidem*, p. 56

⁸⁴ *Ibidem*, p. 59

⁸⁵ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., p. 96

⁸⁶ Bourdieu, P., *La distinción. Criterio y bases del gusto*, Madrid, Taurus, 2012, p. 200

⁸⁷ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., pp. 20-23

⁸⁸ Ferraris, M., "El color del dinero", en Searle, J., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op.cit., p.43

⁸⁹ Bourdieu, R., *Razones prácticas*, Barcelona, Anagrama, 1997; Giddens, A., (1995). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Amorrortu, 1995.

⁹⁰ Bourdieu, P., *La distinción. Criterio y bases del gusto*, op.cit., capitulo 2: "El espacio social y sus transformaciones" pp. 113-184; Habermas, J., "Tres conceptos de acción diferenciados según la relación actor-mundo" en (1987) *Teoría de la acción comunicativa I*. Madrid, Taurus, 2003, pp. 122-136; Habermas, J., "Coneixement i interés" en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, Barcelona, Edicions 62, 1993, pp. 83-103

Apropiar-se de les capacitats definides en la cultura corporativa requereix temps, una estructura estable i un *col·lectari* conceptual⁹¹. Els continguts de les capacitats estructurals de l'empresa es guarden en la seua col·lecció de conceptes; el *col·lectari* és el dipòsit del seu sentit.

Cada empresa és un conjunt de conceptes prenyats de contingències. Cada concepte consta de propietats universals (necessàries) i singulars (contingents) i es resultat d'un procés de producció que va definint el seu contingut i la seua extensió⁹². Pensem en el concepte d'empresa ciutadana. El conjunt de les persones que conformen l'empresa arriben, a partir de la cultura corporativa o de la cultura empresarial, mitjançant un procés intel·lectual a conèixer i definir el seu paper en la societat, a conceptualitzar-se com a una empresa ciutadana concreta. Aquells que es reconeixen en el concepte són conscients d'allò que significa i ho accepten íntimament i lliurement convertint en una obligació complir amb el que el concepte diu. És conceptualitzen com a ciutadans corporatius amb drets i deures, o siga, ciutadans corporatius responsables del que fan o deixen de fer d'acord amb la seua obligació.

Passem d'empresa ciutadana que deu comportar-se com una bona ciutadana corporativa a l'obligació de ser un bon ciutadà corporatiu. S'aprehén el concepte, s'assoleix *ser*. Es passa del *deure* de ser en una situació ideal a l'*obligació* de ser-ho en una situació real. Del món d'empresa al *context d'empresa*.

L'empresa, en un marc de sentit ideal, *deu* ser ètica –norma- però són els subjectes humans els que s'*obliguen* a que ho siga –praxis, la seua activitat com a quefer-⁹³. L'empresa *importa* la idea a través del concepte: un producte de síntesi entre les idees i el món experiencial, que ha creat un subjecte humà⁹⁴.

Com diu MacIntyre posseir un concepte implica comportar-se o ser capaç de comportar-se de determinada manera en determinades circumstàncies; alterar els conceptes, és alterar la conducta⁹⁵. Deia Ortega, "(...) si se escruta bien la entraña última de cualquier concepto se halla que no nos

⁹¹ Da Re, A., *Las palabras de la ética*, España, Avaragani editores, 2016, pp. 19-29

⁹² Castro, E., *Realismo postcontinental*, Segovia, Materia Oscura editorial, 2020, p. 341.

⁹³ Muguerza, J., "La obediencia al Derecho y el imperativo de la disidencia" en *Ética*, Madrid, Alianza Editorial, 2014, p. 356.

⁹⁴ Sánchez Vázquez, A., *Ética*, op.cit., p. 33

⁹⁵ MacIntyre, A., *Historia de la ética*, Barcelona, Paidós, 2013, pp. 12-13.

dice nada de la cosa misma sino que resume lo que un hombre puede hacer con esa cosa o padecer de ella”⁹⁶. Parafraçant Goodman, l’aplicació de nous conceptes com ‘gluten’ o ‘ecològic’ a diferents materials o productes produeixen una reorganització del nostre món quotidià: el concepte ens senyala què podem o no fer; què podem o no patir.⁹⁷.

Els conceptes es recullen en el *col·lectari* conceptual. Una capacitat estructural que acarrerà la força moral cap el propòsit de l’empresa i els seus grups d’interés. Els grups d’interés són els que estan entre l’empresa (*inter-esse*) i la seua finalitat. Fent el bé es genera confiança; fent el mal es consumix confiança. Fer el mal és ser immoral, ser immoral és corrompre la institució.

Corrompre es desviar la institució del seu sentit. Sandel ens diu, “corromper un bien o una pràctica social significa degradarlos, darles un valor inferior al que les corresponde”⁹⁸. Corrompre és degradar, prevaricar és fer servir la institució en benefici propi.

Tota organització s’estableix *per a fer* alguna cosa: té una finalitat. La finalitat de l’empresa es fer negocis. Els negocis es fan en un camp de negocis; el disseny del camp -com ha de ser el camp- no és cosa de l’empresa: l’empresa esdevé en el camp de negocis. El camp de negocis forma part del *context d’empresa* i és fruit de la interrelació de les parts.

L’organització no només té una finalitat, sinó que la sosté: aquells que s’incorporen o formen part de l’empresa han d’*ajustar* les seues actuacions a les normes i la cultura d’eixa empresa, al seu ‘per a què’ va ser creada i això, ens diu Jonas, implica que “las partes actuantes mismas están animadas por el fin, esto es, lo quieren y actúan conforme a él”⁹⁹.

La corrupció desvia a l’empresa de la seua finalitat i consumeix confiança: és contrària al progrés moral. El progrés moral esta condicionat a conèixer millor què fem o no hem de fer en unes condicions determinades: depèn del saber i de la voluntat moral, però, també, de les possibilitats que eixe saber moral té d’expressar-se: de les capacitats estructurals de les que disposa, del que es

⁹⁶ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 179

⁹⁷ Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, op.cit., p. 143

⁹⁸ Sandel, M.J., *Lo que el dinero no puede comprar*, op.cit., p.42

⁹⁹ Jonas, H., *El principio de la responsabilidad*, Barcelona, Herder, 2008, pp. 105-109

capaç de ser i fer la gent de l'empresa¹⁰⁰. Per a progressar moralment hi ha que generar confiança; per a generar confiança, el saber moral i les capacitats estructurals han d'estar orientades a ser justos, practicar el bé i evitar el mal¹⁰¹. Ens diu Sennet que si l'empresa no proporciona cap raó profunda per a cuidar-se els uns als altres – formar part d'una comunitat- no podrà preservar la seua legitimitat molt de temps¹⁰². L'empresa, per tant, ha de ser justa -ajustada a la realitat i a la seua raó de ser-, i ha de proveir fer el bé i evitar el mal, per a que la gent pugui ser bona¹⁰³.

No hi ha que oblidar que l'empresa és més que justa. Com diu Rawls, pot ser antiquada o ineficient i no ser injusta, per exemple¹⁰⁴. De fet, les empreses han convertit la racionalitat instrumental-millor relació cost-benefici- en la raó de l'excel·lència: en la mesura de l'èxit¹⁰⁵.

Ser una bona empresa per a fer una bona societat implica que la gent de l'empresa no utilitza les organitzacions en el seu benefici degradant les funcions de l'organització, no prevarica fent servir les institucions en benefici propi ni les corromp apartant-les dels seus fins fundacionals. Per això, a més de crear la institució i posar en marxa organitzacions hem de vetlar perquè l'home siga just i bo; bo i complidor de la llei com deia Aristòtil. Una institució és un utensili creat per l'home, però un utensili que a més de tindre un fi, sustenta ella mateixa fins¹⁰⁶. Treballar per a que la gent de l'empresa siga bona i complidora de la llei, es gestionar la confiança de l'empresa, el seu capital moral.

Hem vist com la infraestructura ètica i la cultura corporativa són potències de la voluntat que l'empresa posa a disposició de la gent de l'empresa. A través de l'*habitus* -del taller o equip de treball- i el *col·lectari* conceptual es crea una comunitat moral que dota de significat a les persones que formen l'empresa i d'identitat a l'empresa. Acarrerar el valor moral amb les capacitats estructurals es genera valor per a l'empresa, es compleix amb la seua finalitat i es genera solvència si es compleix amb els compromisos fefaents i, per tant, capital Moral; separar el valor moral de

¹⁰⁰ Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, Barcelona, Pasado&Presente, 2021, p. 23

¹⁰¹ *Ibidem.*, p. 103

¹⁰² Sennett, R., *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, op.cit., p. 151

¹⁰³ Rawls, J., *Justicia como equidad*, op.cit., p. 20

¹⁰⁴ Rawls, J., "Justicia como equidad", en Rawls, J., *Justicia como equidad*, op.cit., p. 79

¹⁰⁵ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p.41

¹⁰⁶ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 170

les capacitats estructurals i, per tant, de la finalitat i dels compromisos fefaents de l'empresa és corrompre-la i consumir confiança.

Capacitats relacionals: Pràctiques de sí i compromisos fefaents

Les capacitats estructurals es queden en l'empresa encara que els treballadors l'abandonen. L'empresa és la manera en com té ordenats els seus recursos, com acarrera el valor de la gent de l'empresa amb les seues capacitats estructurals, i este orde la causa del seu èxit o fracàs. Una empresa desorganitzada difícilment assolirà l'èxit. I tindre èxit és, parafrasejant a Eugeni d'Ors, també, un deure¹⁰⁷.

Sense tindre ordenats els recursos l'empresa no pot tindre èxit, però només tenint-los ordenats, tampoc. L'èxit implica ordenar i gestionar bé els recursos per a convertir-los en capital¹⁰⁸. Amb el capital Moral ordenem l'*espai moral del context d'empresa* i amb la seua gestió convertim, mitjançant les xarxes de confiança, els recursos morals en *béns relacionals* i guanyem solvència moral i, per tant, confiança. Ordenem les categories -valor moral, capacitats corporatives i compromisos fefaents i pràctiques de sí-, les relacions entre les categories i els seus components i fem de la confiança el factor de producció. Gestionar el capital Moral és gestionar les bases ètiques de la confiança¹⁰⁹.

Com hem vist més amunt, confiar és fiar-se mútuament; gestionar la confiança, gestionar les relacions entre les persones que conformen els grups d'interés -interns i externs- del *context d'empresa*¹¹⁰. ¿On encarar la inversió dels recursos? A satisfer les expectatives legítimes, a generar experiències comunes amb els grups d'interés: a generar confiança¹¹¹. ¿Com invertir? Mitjançant pràctiques de sí, la solvència moral i els compromisos fefaents. Les pràctiques de sí com la manera

¹⁰⁷ Aranguren, J.L.L., *Ética*, op.cit., p. 83

¹⁰⁸ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*, op.cit., pp.49-60

¹⁰⁹ *Ibidem*, pp. 61-77.

¹¹⁰ González, E., *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de los stakeholders desde la ética discursiva*. Castellón. 2001.

¹¹¹ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., pp. 351-364

de enfortir les relacions internes, de compartir els valors que constitueixen una comunitat moral; els compromisos fefaents com la manera de declarar la voluntat de satisfer les expectatives legítimes dels grups d'interés externs. La solvència moral com la capacitat de presentar avals als crèdits de confiança atorgats pels *cercles d'influència* en forma de reputació, i que d'acord amb el grau de confiança reconeguda condicionarà, favorablement o desfavorablement, els costos de transacció¹¹²

Aquells membres dels grups d'interés qualificats, coneixedors del camp i de l'empresa, els hem definit en els capítols anteriors com a *cercles d'influència*. En els *cercles d'influència* el poder es debilita davant la influència, que es converteix en la principal articuladora i ordenadora de les relacions al sí del context. Els cercles no només validen les propostes de valor com a innovació, productes del capital Intel·lectual, també reconeixen i valoren el grau de compliment dels compromisos fefaents de l'empresa, atorgant reputació o solvència, que formen part de la gestió del capital Moral.

Si la *capacitat* d'influir és el mitjà regulador dels *cercles d'influència*, la simpatia és el principi actiu. I la manera més efectiva de produir simpatia es mitjançant el compliment dels compromisos fefaents. Ni l'apatia, ni molt menys l'antipatia, predisposen als *cercles d'influència* a reconèixer o acceptar el comportament de les organitzacions. La simpatia incrementa el reconeixement recíproc i cordial alhora que facilita la sociabilitat externa de les organitzacions augmentant la reputació¹¹³. La simpatia facilita la confiança¹¹⁴.

Podem veure el *context d'empresa*, aplicant l'enfocament relacional, com una relació de lideratge entre l'empresa i el seu *cercle d'influència* on l'empresa és el líder i el seu projecte el context. Es dona una relació a-simètrica on es posa de relleu que si l'empresa vol liderar el *context d'empresa*, haurà de construir una cultura organitzacional orientada a fer negocis i obtenir beneficis en el marc de la sostenibilitat i l'ètica; una cultura orientada a un lideratge intel·lectual i ètic¹¹⁵.

¹¹² García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p.262

¹¹³ Smith, A., *La teoría de los sentimientos morales*, op.cit., p., 57

¹¹⁴ Sennett, R., *El artesano*, op.cit., pp. 118-119.

¹¹⁵ Gonzalez R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, op.cit., p.160

El lideratge ètic implica la gestió del capital Moral: Impulsant pràctiques de sí basades en el sistema de valors de la cultura corporativa –‘vivència intencional’ i experiència-, i promovent compromisos fefaents amb el *cercle d’influència*¹¹⁶. La vivència té una relació amb ú mateix, produeix una impressió emocional interior; l’experiència aboca el subjecte a l’exterior, produeix una dependència dels altres¹¹⁷.

Les pràctiques de sí, són practiques sensates i voluntàries per les quals els homes no només es fixem conductes i genere hàbits, sinó que ens transformem a sí mateix. Les pràctiques de sí modifiquen el ser individual i el col·lectiu talment ho fa el concepte d’hàbit en Aristòtil o el d’artesania en R. Sennett¹¹⁸. Són, al remat, un sistema d’interacció entre ú mateix i els altres, de construcció del caràcter i de la comunitat¹¹⁹. Són instruments de gestió de les relacions internes - del capital social- , perquè en el *context d’empresa* els processos de creació de valor són col·lectius¹²⁰. Propicien les ‘vivències intencionals’ per a que la gent pugui “estar-fora”, *ex-sistere*, en paraules de Husserl, i puguin conformar un “nosaltres” en el *context d’empresa*.

Eixir fora comença per les cultures de l’empresa. La connexió amb el sistema de valors que estructura la cultura corporativa implica un eixir fora de les cultures empresarials per a formar un nou nosaltres, una cultura organitzacional amb una base intersubjectiva del que té en comú la vivència dels valors explicitats en la cultura corporativa¹²¹. Una empresa es torna comunitat quan la gent tradueix les experiències compartides i els valors en pràctiques concretes i quotidianes; quan la gent utilitza el pronom ‘nosaltres’¹²²

Pensem en el valor de la solidaritat. ¿Es pot ser solidari abans d’experimentar la solidaritat? No és una idea que se’ns imposa o que aprenem llegint-la: la descobrim practicant-la. Només si estem “orientats cap a fora” podem *sentir-nos* solidaris. Per això li diem “vivència intencional” al fenomen de ‘sentir-nos’ a l’experimentar la solidaritat.

¹¹⁶ Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., pp. 109-122.

¹¹⁷ Sennett, R., *El Artesano*, op.cit., pp. 353-354

¹¹⁸ Foucault, M., *Historia de la sexualitat 2. El uso de los placeres*, Mexico, Siglo XXI, 2005, pp.13-14; R. Sennett, *El artesano*, op.cit., pp. 263-278

¹¹⁹ Foucault, M., *Tecnologías del yo y otros textos afines*, Barcelona, Paidós, 1999, p.61

¹²⁰ Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit., p. 64

¹²¹ Eichholz, J.C., *Capacidad adaptativa*, Madrid, LID, 2015, pp.228-235.

¹²² Sennett, R., *La corrosión del carácter*, op.cit., p. 144

Ser solidari no es una experiència subjectiva. No podria ser, ser solidari i anar per lliure. Quan som solidaris no estem reconeixent una idea de solidaritat, sinó vivint la solidaritat. No és una vivència subjectiva, sinó objectiva: practiquem un valor, el de la solidaritat, que ens constitueix com a nosaltres. Som “nosaltres en la solidaritat”: som nosaltres i no només jo qui és solidari¹²³.

La solidaritat és un ‘concepte viscut’ -considerat correcte i legítim- que no esdevé aïllat, sinó interconnectat en un sistema de valors (sostenibilitat, solvència, respecte, compromís, inclusió) i integrat en una cultura determinada, en un entorn social, cultural i econòmic¹²⁴. El concepte no s’oposa a l’existència, està viu, és un procés, una creació que es pot experimentar, viure¹²⁵..

Unes pràctiques de sí específiques són els rituals i les cerimònies. Són tècniques simbòliques d’instal·lació que fa servir l’empresa, en una comunitat al servici del lideratge, per a construir el ‘nosaltres’. Representen la perdurabilitat, són allò que dona consistència a la cultura, l’estabilitzen i ens estabilitzen, són a la vida el que les coses a l’espai¹²⁶. La reiteració dels rituals, per exemple, dona continuïtat, permanència, ens permet sintonitzar amb les altres persones¹²⁷. A diferència de les cerimònies, serveixen per a construir comunitat; amb la cerimònia s’afirma el líder.

Amb els rituals es generen hàbits, es conformem caràcters. El ritual requereix habilitat; deu estar ben fet. Qui practica el ritual comparteix l’*ethos* amb els altres que també formen part de de la comunitat quan intenten fer el seu treball pel simple fet de fer-lo bé. El ritual practicat d’esta manera incrementa el valor moral de l’empresa i la seua reserva de valor, és una pràctica de sí que permet *respondre de*, crear valor moral i construir el subjecte moral corporatiu¹²⁸. Però també pot ser una *resposta a* les expectatives legítimes dels grups d’interés. La solidaritat generada pels rituals es converteix en un *bé relacional* que facilita el *respondre a* i generar confiança.

El que la solidaritat forme part del nosaltres la diferència de la generositat. La generositat es defendre els interessos de l’altre però no perquè siguem els meus; és defendre’ls encara que no

¹²³ Comte-Sponville, A., *Invitación a la filosofía*, Madrid, Paidós, 2012, p. 37

¹²⁴ Husserl, E., *Introducción a la ética*, Madrid, Trotta, 2020, pp. 40-41; Watsuji, T., *Antropología del paisaje*, Salamanca, Editorial Sígueme, 2006, pp.24-42

¹²⁵ Badiou, A., *La filosofía, otra vez*, op.cit., p. 89

¹²⁶ Han, B-Ch., *La desaparición de los rituales*, Barcelona, Herder, 2020, pp. 11-13

¹²⁷ *Ibidem*, p. 15

¹²⁸ Sennet, R., *El artesano*, op.cit., p.24

siguen els meus, no perquè en puga traure profit sinó perquè siga l'altre el que en trau. La solidaritat es una manera de defendre's entre dos o més; la generositat és una manera de sacrificar-se un mateix pels altres. Que l'empresa siga solidària, doncs, és diferents que siga generosa: la responsabilitat es diferent de la filantropia.

Hem aclarit la fenomenologia de la solidaritat i l'hem diferenciada de la generositat, i hem vist dos moments diferents en la justificació d'allò que fem. Dos moments que expliquen la diferència entre *respondre a* i de *respondre de*; de què deguem als altres i què ens deguem nosaltres: dels compromisos fefaents i de les pràctiques de sí. En un cas, estem parlant de responsabilitat social; en l'altre, de valor moral. De la primera resposta naix la reputació, la confiança estratègica sense aval. De la segona, *respondre de*, naix la solvència, la confiança avalada. La confiança és el factor de producció de capital Moral, com els diners ho són del capital financer o el coneixement del capital intel·lectual¹²⁹.

La gestió de la confiança implica assumir un compromís fefaent amb els *cercles d'influència*. Un compromís fefaent és un compromís explícit, verificable, conseqüent formulat nítidament i declinable segons cada grup d'interés dins l'actual racionalitat empresarial basada en els principis de l'ètica i la sostenibilitat¹³⁰. O siga, uns compromisos ètics i sostenibles explícits, verificables i conseqüents amb el *cercle d'influència*.

Podem aplicar el mateix raonament a la sostenibilitat que hem fet amb la solidaritat: ¿es pot ser sostenible sense experimentar la sostenibilitat? No, descobrim la sostenibilitat experimentant-la, no llegint-la o per imposició. Es necessita "l'orientació cap a fora", la "vivència intencional". Quan el valor ètic de la sostenibilitat en forma de deure és usat per interpel·lar a l'empresa -o algú en representació de l'empresa-, esta interpel·lació ha de ser acceptada, lliurement i conscientment, per part de l'interpel·lat i, endemés, 'sentir l'obligació' de complir-la per a que es convertisca en norma moral i siga assumida com a responsabilitat per l'empresa. La sostenibilitat ha de ser una pràctica de sí, una vivència intencional i una experiència; la responsabilitat és el l'autocompromís de ser sostenible, és un compromís constitutiu de la comunitat. Amb la pràctica de sí convertim la

¹²⁹ Smith, A., *La riqueza de las naciones*, op.cit., p. 381

¹³⁰ Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., pp. XIII-XIV

sostenibilitat en norma moral; amb els compromisos fefaents assumim la responsabilitat davant els grups d'interès de ser sostenibles.

La responsabilitat és una fórmula relacional que implica *respondre a* i *respondre de*. *Respondre a* les expectatives del *cercle d'influència* i *respondre del* valor moral de la gent de l'empresa. El *respondre a* deriva de les obligacions adquirides com a conseqüència del reconeixement recíproc i cordial i dels compromisos -documents- i està en l'origen del *respondre de* -valor moral- quan el *cercle d'influències* ho reclama¹³¹. En el quart informe "Estado del cliente conectado" de Salesforce ja es pot llegir que "Si quieres mejorar tus ventas, no basta con el producto: ahora necesitas más transformación y transmitir un producto"¹³². Alguns dels resultats que venen en l'informe són: el 68% demanen més empatia i un 66% que entenguen les seues necessitats i expectatives; el 71% presten més atenció que fa un mes, el 61% ha deixat de comprar a una empresa per conflicte de valors i un 59% ha canviat d'empresa perquè no coincidien els dos sistemes de valors; un 52% creu que pot influir. En l'espai ètic -com vorem al capítol següent- el sentiment d'obligació ha de concordar amb la interpel·lació dels *cercles d'influència* per a puga escaure la responsivitat. La responsivitat és, alhora, la capacitat de respondre i el sentiment d'obligació de fer-ho¹³³.

La responsabilitat implica un 'nosaltres'. Sense eixe nosaltres, ¿quin sentit té per a una comunitat practicar la responsabilitat corporativa? És necessita el reconeixement recíproc i cordial -la sensació de dependència-, el reconeixement que ningú es basta per a sostindre's per ell mateix¹³⁴. Els vincles de confiança és posen de relleu en els moments en que les coses van mal i es necessita l'ajuda dels altres; és ací on més es nota la vergonya o la presumpció de ser independents: la falta de reconeixement de l'altre i de la teua dependència¹³⁵.

La construcció del 'nosaltres' passa per la pràctica de sí. La pràctica de sí és l'àmbit de l'auto-obligació, el de la in-condicionalitat, és eixa mà intangible dels valors, les normes i les virtuts que

¹³¹ Ferraris, M., "El color del dinero", en Searle, J., Ferraris, M., *Los engaños del dinero* op.cit., p.66.

¹³² <https://elpais.com/hemeroteca/2021-01-12/>

¹³³ Gonzalez R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad. La condición responsiva del ser humano*, op.cit., pp. 158-186

¹³⁴ Sennett, R., *La corrosión del carácter*, op.cit., pp. 146-147

¹³⁵ *Ibidem*, p.148

ens diu Cortina, i que es valiosa per si mateix¹³⁶. És d'eixa ma intangible dels valors que brolla el sentiment d'obligació: la interpel·lació del *cercle* concorda amb els meus valors. La concordança marca els límits de l'*espai moral* on esdevindrà la responsivitat: capacitat per a respondre i la resposta¹³⁷.

El capital Moral el podem entendre com la responsivitat de l'empresa: el subjecte responsable pot, d'acord amb els seu valor moral i la seua voluntat, assumir compromisos de resposta gràcies a les capacitats estructurals que l'empresa posa a la seua disposició, i respon. Responent de la resposta compromesa ens convertim en solvents i incrementem el nostre capital moral. Responsivitat és possibilitat de resposta i resposta.¹³⁸ La responsabilitat talment l'entendem, té en compte, per una part i alhora, els principis ètics (l'*espai ètic*) i les circumstàncies i les conseqüències (*espai moral*) i posa la moral al servei de l'ètica¹³⁹. I per l'altra, que el subjecte del futur no és individual sinó col·lectiu i que està subjecte a que la presència de l'home en el futur s'haja convertit en objecte d'obligació¹⁴⁰. Futur i presència de l'home són els dos principis de la sostenibilitat¹⁴¹. La responsabilitat és el resultat de la pràctica de sí i dels compromisos fefaents assolits.

La responsabilitat esdevé un valor moral que connecta la gent de l'empresa com a subjectes amb valor moral amb els membres del *cercle d'influència*, responent a uns i altres, garantint la presència d'un i altre en el futur, per això també és responsable dels impactes sobre eixe futur tot i que no haja assumit cap compromís fefaent. La responsabilitat esdevé el camí que l'empresa ha elegit per assolir la sostenibilitat o el que ha deixat d'elegir.

El reconeixement de la responsabilitat per part dels que et coneixen és la reputació¹⁴². La reputació és un préstec de confiança sense aval, un dels components dels beneficis; la pedra angular del poder¹⁴³. Però el problema és que els grups d'interés pateixen de fragilitat cognitiva: tenen molt

¹³⁶ Cortina, A., *Ética cosmopolita*, op.cit., p. 46

¹³⁷ González R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, op.cit., p. 15

¹³⁸ *Ibidem.*, p. 16

¹³⁹ Weber, M., *El político y el científico*, Madrid, Alianza editorial, 1976, pp. 163-179

¹⁴⁰ Jonas, H., *El principio de responsabilidad*, op.cit., pp. 37-38

¹⁴¹ Caradonna, J.L., *Sostenibilidad. Una historia*, Valencia, Tirant Humanidades, 2017; Rivas, D.M., *Desarrollo sostenible y estructura económica mundial*, Madrid, CIDEAL, 2004

¹⁴² Schopenhauer, A., *El arte de hacerse respetar*, Madrid, Alianza editorial, 2004, pp. 33-46; Olcese, A., Rodríguez, M.A., Alfaro, J., *Manual de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, McGraw-Hill, 2008, pp.176-185.

¹⁴³ Green, R., *Las 48 Leyes del Poder*, Barcelona, Planeta, 2020, p. 65

poc coneixement del que en realitat fan les empreses i els sistemes de publicitat de la reputació - monitors, memòries, etc- no ajuden massa a corregir-ho¹⁴⁴. Per això, la reputació no pot ser l'únic controlador del grau de compliment d'obligacions i compromisos . Es necessiten d'altres mecanismes per a controlar l'índex de tolerància a la deshonestat¹⁴⁵; d'altres sistemes de supervisió, control i seguiment per a gestionar el capital Moral¹⁴⁶.

En cas de crisi o entrebanc, el *cercle d'influència* reclamarà els avals de la confiança prestada. És quan pren valor la solvència: el registre del compliment de les obligacions i els compromisos fefaents¹⁴⁷. Un empresa guanya reputació quan allò que fa i allò que pensa està alineat amb el que promet¹⁴⁸. I capital Moral, quan allò que fa és coherent amb els valors morals i els compromisos fefaents.

Hem navegat en este apartat pels components de la tercera categoria del capital Moral: les relacions internes i externes (pràctiques de sí i compromisos fefaents). Hem vist com l'empresa ha d'ordenar els seus recursos. És el que proposem amb el concepte de capital Moral. Hem vist com les inversions en generar confiança donen lloc a la imatge corporativa, la reputació o la solvència. I quin paper juga la simpatia amb les relacions amb els *cercles d'influència*. També hem destacat que el pas de la cultura corporativa a l'organitzacional requereix de lideratge ètic. I com les pràctiques de sí -incloses els rituals i les cerimònies- o els compromisos fefaents -i per tant documentats (la gestió del capital Moral corporatiu no es pot fer sense registres) transformen no només a la gent de l'empresa sinó també reforcen la seua identitat. Hem vist la responsabilitat de l'empresa com el camí que ha elegit cap a la sostenibilitat i el perquè ha de respondre dels impactes que produeix encara que no s'haja compromès fefaentment.

El pròxim apartat explorarem la confiança com a factor de producció del capital Moral. Com es relaciona amb les categories i components i com acreix o decreix, segons siga fet servir d'una o altra manera.

¹⁴⁴ Zamagni, S., *Por una economía del bien comun*, Madrid, Ciudad Nueva, 2012, pp., 191-196; Cumpetere. Una mirada crítica a la RSC en Sudamérica. Cumpetere. Blogspot.com

¹⁴⁵ Ariely, D., *Por qué mentimos*, Barcelona, Ariel, 2012, p. 34

¹⁴⁶ *Ibidem.*, pp. 37-55

¹⁴⁷ Ferraris, M., "El color del dinero", en Searle, J., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op.cit., 2020, p. 53.

¹⁴⁸ Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., p. 73

La confiança, com a factor de producció del capital moral.

Parafraçant a Smith, per a gestionar el capital Moral es necessiten tres coses: (i) valor moral i voluntat de la gent de l'empresa, (ii) capacitats estructurals de l'empresa com a potencials de la voluntat, i (iii) pràctiques de sí i compromisos fefaents per activar els recursos morals i convertir-los en bens relacionals¹⁴⁹. El (i) i el (ii) constitueixen la dimensió interna i el (iii) la dimensió externa del capital Moral¹⁵⁰. La confiança no és cap d'estes tres coses, encara que cap d'elles per separat ni conjuntament poden funcionar sense confiança¹⁵¹. La confiança és el factor de producció del capital Moral

En el marc del capital Moral, assumirem que no hi ha confiança si no hi ha possibilitats de ser enganyat; no confiarem si no hi ha possibilitat de fiar-se mútuament¹⁵². La confiança requereix reciprocitat: ¿Quina confiança pot crear fiar-li a algú alguna cosa si a qui li l'ha fiem no pot respondre?

Fiar és comunicar o entregar a algú alguna cosa (un secret, encàrrec o custòdia) per que es té la seguretat en les seues capacitats, lleialtat, discreció o bona fe, totes a l'hora o per separat. Ens podem fiar de la seua actitud però no de la seua capacitat; de la seua lleialtat, però no dels seues coneixements.

A qui se li fia, també s'ha de fiar de qui li fia. Confiar és un valor relacional. La gestió de la confiança és la gestió de les relacions entre les persones que conformen el *context d'empresa*: una gestió imprescindible per a la supervivència de les empreses¹⁵³. La confiança és al capital Moral el que els diners al capital Financer.

¹⁴⁹ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diàlogo a la confiança*, op.cit., pp. 45-48

¹⁵⁰ García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p. 23

¹⁵¹ Smith, A., *La riqueza de las naciones*, op.cit., p.381

¹⁵² García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diàlogo a la confianza*, op.cit., p. 71

¹⁵³ *Ibidem*, p. 62

La confiança és la premissa bàsica de la que parteixen els actors individuals o col·lectius per a establir qualsevol classe de relació¹⁵⁴. Està, per tant, davall les pràctiques de sí i dels compromisos fefaents. El simple fet de circular en un cotxe per la ciutat a cooperar en una ONG, passant per comprar el pa en un forn, són impensables -diria García-Marzá- sense la ‘creencia contrafàctica de que tenemos una información, un conocimiento o un saber relativamente seguro acerca del comportamiento futuro’ dels conductors i vianants, de l’organització o de la dependenta del forn¹⁵⁵. Som dependents dels altres: dels conductors, de la ONG o de la dependenta. I a la recíproca: els altres no podrien actuar si no demostren que són de fiar.

La confiança té una base afectiva, cognitiva i ètica: creences i sentiments i pensaments i raons¹⁵⁶. Arribem a creure perquè ho *sentim* i perquè tenim una *informació bàsica* que ens dona raons per a fer-ho¹⁵⁷. La confiança són expectatives recíproques raonables: una espera amb raons¹⁵⁸. Les expectatives són possibilitats de satisfacció dels interessos que és poden convertir en obligatòries sí les considerem justes o legítimes. O siga, si les normes hostatjades al món d’empresa (*espai ètic*) són, consensuant els diferents interessos, traspassades i ancorades al *context d’empresa (espai moral)*¹⁵⁹. La norma són els drets i els deures que ens deguem els uns als altres¹⁶⁰. Tot açò fa que la confiança és puga aprendre i transmetre i que tota comunitat ho siga d’aprenentatge.

Confiem en la mesura que sabem de l’altre, i normalment actuem com si sapierem més del que sabem, fins i tot, arribant a pensar que el coneixem del tot¹⁶¹. Cert que ens podem posar al lloc de l’altre -empatia i saber-, però mai ser l’altre¹⁶². Ens fiarem més o menys en funció de la informació bàsica i del grau de confiança que es té en el moment de la interacció. El grau de confiança determina el diàmetre del tub de confiança per on ha de passar la informació. Com no ho podem

¹⁵⁴ Fukuyama, F., *La confianza*, Barcelona, Ediciones B, 1998, pp.41-50

¹⁵⁵ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 63

¹⁵⁶ Luhmann, N., *Confianza*, Barcelona, Anthropos, 2005, p. 43; Gazzaniga, M.S., *El cerebro ético*, Barcelona, Paidós, 2018, p. 17

¹⁵⁷ Cortina, A., *Neuroética y neuropolítica*, Madrid, Tecnos, 2011, p. 85

¹⁵⁸ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 63

¹⁵⁹ García-Marzá, D., “Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial”, en Gonzalo Schar (coord.), *La empresa socialmente responsable*, Madrid, CIDEAL, 2003,

¹⁶⁰ Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa*, op.cit., p., 51

¹⁶¹ Castilla del Pino, C., *Teoría de los sentimientos*, Barcelona, Círculo de lectores, 2001, p. 362; N. Luhmann, *Confianza*, op.cit., p. 51

¹⁶² Morgado, J., *Emociones e inteligencia social*, Barcelona, Ariel, 2015, p. 140

saber tot de l'altre, ho sospitem i, per això, no ens queda més remei que creure. Si creguem que es de veres, ens *fiem* i, si creguem que es mentida, *desconfiem*.

La *confiança* té dos protagonistes –com a mínim-, on un es *fia* més o menys de l'altre posant en comú eixe *fiar-se* per aconseguir un propòsit comú. Per tant, per a “con-fiar” hem de estar parlant del mateix recurs moral i ha d'existir *reciprocitat*: els dos són lliures, o no, de fiar-se i fins on fiar-se; la confiança està relacionada amb la llibertat dels individus per a prendre decisions i actuar d'acord amb elles. Sobre esta llibertat es construeix la dimensió moral de tota relació de confiança.

Compartim uns interessos – allò que està entre els dos- i uns valors i esperem, sobre estos valors o interessos, una bona voluntat en el compliment futur dels altres. Quan parlem d'interés volem dir tot *propòsit* o *motiu racional* per a l'acció que s'expressa en forma d'*expectativa* o *obligació*. És esta confiança la que permet que ens puguem comprometre o respondre i, per tant, el factor de producció del capital Moral.

Fiar-se és, també, reconèixer que l'altre pot complir: el reconeixem perquè el coneixem. Este reconeixement és la reputació¹⁶³. Sense ella no podríem establir cap intercanvi de compliment diferit: cap de promesa o contracte a futur¹⁶⁴. La reputació és un crèdit de confiança sense aval que es pot activar en qualsevol moment: el reconeixement genera un deute. Els *cercles d'influència* els concedeixen, els crèdits, a un interès determinat. Interés que s'ha d'anar satisfent a expenses de perdre el crèdit del que es gaudia. Es pressuposa la bona voluntat d'actuar respecte als interessos en comú. Bona voluntat que hi ha que anar demostrant per a cobrir este tipus interès de confiança. Sense les demostracions d'esta bona voluntat, es perd la confiança¹⁶⁵.

Tota interacció entre persones pressuposa unes normes que regulen les expectatives recíproques de comportament: a estes normes ens referim quan la relació de confiança falla, o quan ens plantegem què podem esperar o a què tenim dret. Normes que donen drets i generen obligacions¹⁶⁶. Les obligacions es generen no per ser norma, sinó perquè són vàlides i ‘sentim l'obligació’ de

¹⁶³ Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., pp.13-21

¹⁶⁴ García- Marzá, D., “¿Sentimientos virtuosos? El papel de los sentimientos en la vida moral”, *Diálogo filosófico*, 2005, pp. 241-256

¹⁶⁵ Conill, J., “Neuroeconomía y neuromarketing ¿más allá de la racionalidad maximizadora?” en Cortina A., (ed), *Neurofilosofía práctica*, Granada, Guía Comares, 2012, pp. 39-64

¹⁶⁶ Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa*, op.cit., p. 51

complir-les. La força d'estes normes morals deriva de la convicció que tenen els subjectes de què són justes.

Podríem considerar a la *confiança* com el conducte a través del qual es realitzen les interaccions personals i organitzacionals. Segons el *grau de confiança* siga més o menys gran les interaccions seran més sinceres i productives; més amples i intenses. El *grau de confiança* marca els límits de la comunicació entre els dos interlocutors i creix en la mesura que la interacció és *beneficiosa*, es 'fan les coses bé' per als dos. Amb la comunicació intersubjectiva generada a través de la confiança es produeixen bens relacionals. *Fer-ho bé*, mantindrà activa la interacció entre els interlocutors que uneix la *confiança* produeix uns beneficis -la quantitat de *bé* que s'ha generat en la relació; entenent el *benefici* en el seu sentit estricte de *bene facio*, "fer el bé" en la relació- que fan augmentar els bens relacionals¹⁶⁷. Fent les coses bé per als dos, generem bens relacionals i incrementem el fons de confiança i reduïm els costos de coordinació interna i externa, base de la competitivitat de l'empresa¹⁶⁸.

En les relacions intersubjectives, la confiança embolcalla els bens relacionals i els recursos morals és el tub per on circulen. Els bens relacionals són aquelles experiències humanes on el bé és la relació per si mateix -reciprocitat, amistat, gratitud, compromisos empresarials, la cooperació-, bé que naix i mor en la mateixa relació; els recursos morals les condicions de possibilitat de la seua generació i potenciació¹⁶⁹. Els primers responen a màxims de felicitat -als quals s'aspira- i, el segons, a mínims de justícia que ho fan possible¹⁷⁰.

La gestió del capital moral implica identificar aquells intangibles fruits de les relació entre persones dels diferents grups d'interès que conformen el *context d'empresa* i que es reconeixen recíprocament i cordialment -recursos morals- i convertir-los en bens relacionals. L'excel·lència empresarial esdevé l'excel·lència en les relacions; la gestió del capital Moral, en la producció del bens relacionals i la generació de reputació i solvència.

¹⁶⁷ Morin, E., Viveret, P., *Cómo vivir en tiempos de crisis*, Barcelona, Icaria, 2010, p., 50

¹⁶⁸ García Echevarria, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., pp. 261-278

¹⁶⁹ Calvo, P. *Racionalidad económica. Aspectos éticos de la reciprocidad*, Tesis doctoral, Castelló de la Plana, 2012.

¹⁷⁰ Cortina, A., *Ética mínima*, op.cit., p. 39

La confiança és l'embolcall de les relacions entre aquelles persones que formen part del *context d'empresa*, on es fa ús dels *acords institucionalitzats* per a la satisfacció de seus distints tipus d'interessos i on es poden buscar *solucions consensuades als conflictes* entre ells; és el filat per on s'aspira a una vida bona que alhora siga justa¹⁷¹. Sense confiança no pot haver capital d'intercanvi. La confiança conforma la vida en comú, la cohesiona i resol en gran manera el problema de la incertesa en les relacions i els costos de transacció necessaris per a fer negoci, condició d'existència de l'empresa. Sense confiança no hi ha cooperació que dure¹⁷².

El *context d'empresa* és una xarxa d'obligacions recíproques, de relacions de drets i deures. En el context, l'empresa ha evolucionat des de la filantropia, passant per complir *responsablement amb els seus grups d'interés* a convertir-se en una *empresa responsable i sostenible* que defèn els seus drets i compleix els seus deures i obligacions. I. Kant, en la seua polèmica amb Benjamin Constant sobre l'existència d'un deure incondicionat de dir la veritat, deixava clar que "(...) un deber es aquel que corresponde en un ser a los derechos del otro. Donde no hay ningun derecho, no hay ningun deber"¹⁷³. La comunicació en les relacions entre drets i deures es fa a través de la confiança, i amb este "donar i guanyar" recíproc s'acumulen els bens relacionals i es crea el fons de confiança.

La confiança està relacionada amb la *participació en la vida social, l'autopresentació* i la creació d'*expectatives*. O siga: valor moral, potencials de voluntat i pràctica de sí i compromisos fefaents en el *context d'empresa*. Sense estes condicions no hi ha producció de confiança: sense les categories del capital Moral no es pot generar confiança en el *context d'empresa*. Al respecte ens diu Luhmann: "cualquiera que quiera ganar confianza debe tomar parte en la vida social y estar en posición de crear expectativas de otros en su autopresentación"¹⁷⁴.

El *context d'empresa* és un espai relacional on algú ens interpel·la i eixa interpel·lació no la podem ignorar, i per això ha d'estar documentada¹⁷⁵. La responsabilitat no és completa mentre: Un, no

¹⁷¹ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del dialogo a la confianza*, op.cit., p. 63

¹⁷² Conill, J., "Neuroeconomia y neuromarketing ¿más allá de la racionalidad maximizadora?" en A Cortina (ed), *Neurofilosofía práctica*, op.cit., pp. 39-64

¹⁷³ Kant, I., Constant, B., *¿Hay derecho a mentir? La polémica Inmanuel Kant y Benjamin Constant sobre la existencia de un deber incondicionado de decir la verdad*; de la traducción del texto *Acerca de un pretendido derecho a mentir por amor a los hombres por filantropía*, edició a càrrec d'Eloy García, estudi preliminar de Gabriel Albiac en Madrid, Tecnos, 2012.

¹⁷⁴ Luhmann, N., *Confianza*, op.cit., p. 107.

¹⁷⁵ Ferraris, M., "El color del dinero", en Searle, J.R., Ferraris, M., *Los engaños del dinero*, op.cit., p. 66

s'ha realitzat i, dos, ha tingut èxit¹⁷⁶. I, encara, no és suficient: és necessari que siga registrada. A partir dels registres -memòries de sostenibilitat i RSC, documents oficials, discursos, relats escrits, memòria dels individus- es gestiona capital Moral.

Els registres són la infraestructura de l'espai de relacions del *context d'empresa*: La infraestructura ètica, el *col·lectari* de conceptes, els compromisos fefaents, les polítiques i els procediments, els sistemes de gestió, etc.

Però, tot i això, no és la gestió de la confiança un camp al que se li vaja dedicat massa esforços, com s'encarrega de recordar-nos García- Marzá, “en lo que afecta a la confiança en la empresa *aceptamos su valor però no su gestión*”¹⁷⁷.

La gestió del capital Moral consisteix en activar els recursos morals – possibilitats de relacions interpersonals a partir d'objectius i valors morals - per a convertir-los en béns relacionals aprofitant la confiança existent en la relació¹⁷⁸. Els valors ètics del món d'empresa encarnats en els valors morals del *context d'empresa* garanteixen els mínims de justícia que justifiquen i legitimen els màxims de felicitat als que aspiren els béns relacionals.

Les pràctiques de sí i els compromisos fefaents són condicions de possibilitat del desenvolupament de béns relacionals. Els béns relacionals incrementen la confiança que ens és reconeguda en forma d'imatge, reputació o solvència. En funció de la confiança que existeix entre la gent de l'empresa i a partir de les condicions de possibilitat de col·laborar i compartir uns valors és pot desenvolupar la companyonia, la simpatia, l'afecte, la lleialtat, el compromís o la solidaritat com béns relacionals. El desenvolupament d'estos béns incrementa la confiança. Sense la confiança no existiria el bé; sense el bé relacional no s'incrementaria la confiança. Sense els recursos morals com a condicions de possibilitat no s'arribaria als béns relacionals. Este és el mecanisme de gestió del capital Moral.

¹⁷⁶ Aranguren, J.L.L., *Ética*, Madrid, op.cit., pp. 83-84

¹⁷⁷ García-Marzá, D., *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 62

¹⁷⁸ Calvo, P., “Bienes relacionales y recursos morales. Una relación necesaria”, GERSE, UJI, 2013.

Conclusions

El capital Moral és la totalitat del patrimoni moral de l'empresa. El patrimoni moral esta format pels recursos morals i el fons de confiança. Els recursos morals són els components o categories del capital moral: la 'capitat de ser i fer' i el saber i la voluntat d'actuar moralment de la gent de l'empresa, les capacitats estructurals -infraestructures, cultura i *col·lectari* conceptual- i els compromisos relacionals interns i externs -pràctiques de si i compromisos fefaents. El fons de confiança és el factor de producció del capital Moral.

La gestió del capital moral consisteix en activar els recursos morals -possibilitats de relacions interpersonals a partir d'objectius i valors morals- per a convertir-los en béns relacionals aprofitant la confiança existent en la relació.

En la gestió del capital Moral importa més el procés que el treball concret, els actes o les activitats en sí mateix. L'empresa ha de dotar-se de condicions de possibilitats en forma de valor moral, capacitats estructurals i relacionals i posar els mecanismes per a fer de la confiança -del seu fons de confiança- en un factor de producció. El capital Moral són actius produïts, productius i durables que acreixen en la mesura que es fan servir¹⁷⁹. En el procés de producció del capital Moral cal identificar allò que hi ha i discernir allò que deuria haver. Hi ha que dotar-se del màxim fons de confiança que permeta dur endavant el propòsit de l'empresa.

L'empresa s'ha de dotar d'una estructura, una cultura corporativa i uns mecanismes de supervisió, control i seguiment. La cultura corporativa haurà d'incorporar el propòsit i els valors de l'empresa; la infraestructura ètica, com instrument de gestió, l'expert en ètica pràctica, un sistema de supervisió, control i seguiment, el comitè d'ètica i el codi ètic¹⁸⁰. S'establiran programes de resposta -responsabilitat social corporativa i reputació- mitjançant compromisos fefaents i es facilitaran les pràctiques de sí mitjançant rituals i cerimònies.

¹⁷⁹ Cortina, A., *Ètica de la raz3n cordial*, op.cit., p.16

¹⁸⁰ Garc3a- Marz3, D., *Ètica empresarial. Del di3logo a la confianza*, op.cit., pp. 229-284

Hi ha que disposar d'un full de ruta -organitzat i a llarg termini- que facilite les experiències comunes, treballar la producció conceptual i l'enriquiment del *col·lectari*, i compartir els valors i les normes i que desperte el sentiment d'obligació. El full de ruta ha d'anar encarat a construir una cultura organitzacional a partir de la cultura corporativa que definisca una comunitat moral potent en l'empresa.

Tot eixa reserva de valor de la que disposa l'empresa ha de registrar-se en algun observatori que permeti fer el seguiment. I hi ha que activar els recursos aprofitant el fons de confiança de l'empresa per a convertir-los en béns relacionals. Identificar aquells intangibles fruit de les relacions entre les diferents persones que formen la comunitat moral de l'empresa i el *cercle d'influència* i que es reconeixen recíprocament -que en saben de la dependència mútua- i, aprofitant el rau de confiança existent en eixes relacions, convertir-los en béns relacionals.

La gestió del capital Moral dota de solvència moral a l'empresa -de confiança registrada. El procés de gestió es basa en els documents -infraestructura ètica, compromisos fefaents, programes de RSC, plans de formació, procediments i polítiques, matrius de supervisió, seguiment i control, etc.

Mitjançant les pràctiques de sí -formació, rituals i cerimònies- es facilitarà l'increment de saber moral, el coneixement de les normes, la seua acceptació, lliurement i conscientment, i el despertar del 'sentir l'obligació' de complir-les que alimentaran la voluntat moral de la gent de l'empresa. La 'capacitat de ser i fer' i el saber moral i la voluntat s'incrementen en la pràctica de convivència de la comunitat moral.

Existeix una coherència entre les categories i els diferents components del capital Moral. La responsabilitat exigeix, per una part, *respondre a* les expectatives legítimes dels grups d'interès, però, per una altra, *respondre de* les pràctiques de sí, de la construcció del caràcter, i del grau d'enteniment del *context d'empresa*.

L'*enteniment del context d'empresa* implica entendre -per una part majoritària de l'empresa -la seua comunitat moral dominant- la cultura corporativa, el propòsit i el sistema de valors i normes de l'empresa i, per l'altra, entendre's sobre allò que entenen.

El mètode de gestió del capital Moral -que vorem al primer capítol del segon Bloc- comença per l'aprovació dels valors i les normes de la cultura corporativa, així com del seu propòsit. Les normes que aspiren a ser morals de la cultura corporativa són el resultat d'importar les normes ètiques: els deures s'han de convertir en obligacions – i en eficaces- en la mesura que la cultura corporativa es convertix en cultura organitzacional.

La gestió del capital Moral és el procés pel qual s'incrementa el patrimoni moral de l'empresa i es converteix en una bona empresa. La coherència del model implica que no pot haver responsabilitat social sense comunitat moral. D'eixa manera, l'empresa no només ha de donar resultats -propi del negoci- sinó que també ha d'inculcar valors. I fer-se càrrec dels impactes que no ha previst.

Una bona empresa és aquella que la seua gent és bona i complidora de la llei. I per poder-ho gestionar s'ha de documentar, ha d'estar registrat. La gestió del capital Moral requerix d'un lideratge ètic al més alt nivell de l'organigrama de l'empresa. Eixe lideratge vetlarà perquè el model impulse pràctiques de sí basades en el sistema de valors i normes de la cultura corporativa -vivència intencional-, i promovent compromisos fefaents amb els cercles d'influència.

En el pròxim capítol ens ocuparem del responsable de gestionar el capital Moral en l'empresa. Esta investigació estudia els mecanismes per a poder aplicar l'ètica a l'empresa i gestionar el capital Moral. Des de la perspectiva d'esta tesi, hem identificat el responsable d'ètica amb el perfil d'un filòsof pràctic expert en l'aplicació de l'ètica. Esta persona ha de posseir una sèrie de competències. Estudiarem el concepte d'expert i el d'*enteniment* i la *parrèsia* com a condició de possibilitat de la seua existència. També ens detindrem en alguns dels conceptes bàsics per entendre el seu mètode: món d'empresa i *context d'empresa*, *espai ideal* i *espai real*. Vorem com l'expert d'ètica a l'empresa, que nosaltres identificarem amb l'Ethics Officer és el *theoros* que fa de baula entre el món ideal i el pràctic. L'expert no és especialista ni és un executiu que ha de prendre decisions. És qui, fent ús de la raó pràctica, dona consells, lliurement i conscientment, i en llibertat. Vorem la relació entre la sostenibilitat i la responsabilitat. I com la responsabilitat, en este model del context d'empresa, es convertix en responsivitat. Ataüllarem la necessitat d'un art propi del responsable d'ètica capaç de descobrir fets morals, convèncer o emetre prescripcions, consells clínics o judicis ètics. El responsable d'ètica necessita un conjunt racionalment ordenat

de regles i principis amb un propòsit, que dirigisca per una part, el pensament per arribar a l'enteniment i, per l'altra, ordene la praxis d'acord amb eixe enteniment.

BLOC II L'ETHICS OFFICER

LA BAULA ENTRE ELS CONEIXEMENTS DE L'ESPECIALISTA EN ÈTICA EMPRESARIAL i la praxis de l'executiu que ha de prendre les decisions, és el filòsof pràctic expert en l'aplicació de l'ètica a l'empresa.

5) L'EXPERT EN L'APLICACIÓ DE L'ÈTICA A L'EMPRESA (Ethics Officer).

Introducció

LA GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL REQUEREIX D'UNA FILOSOFIA I UN MARC CONCEPTUAL que permeta pensar l'empresa i explicar-la i que done suport teòric a un mètode que facilite la gestió a l'Ethics Officer. Els objectes d'esta investigació, doncs, han sigut: la filosofia i el marc conceptual, el mètode de gestió del capital Moral i l'expert en filosofia pràctica responsable de l'ètica en l'empresa (Ethics Officer).

Este capítol el dedicarem a pensar en qui és, què fa i com ho ha de fer l'Ethics Officer. Farem un mapa mental amb tres factors, cinc àmbits i deu apartats diferents relacionats entre si a partir dels conceptes que conformen els seus continguts. Els tres factors són:

- 1) L'Ideal, on situem, siga com siga que vagen sigut elaborades, el model d'una realitat amb les exigències morals en forma de deures, els contingut de la consciència, els marcs ètics, els consensos internacionals i les normes regulatives que servixen per acarrerar la raó i l'acció. Els objectes ideals són distints dels reals, que són, en certa manera un reflex no sempre exacte d'eixos objectes ideals. L'ideal existix en la mesura que s'encarna en la realitat. No entenem els objectes ideals fora de la realitat, però si que existixen en la mesura que ens ocupem d'ells o s'encarnen. Els conceptes són realitat.
- 2) L'Experiencial, la capacitat i l'experiència de aprehendre la singularitat, l'especificitat de les coses. És la concreció de les idees, el seu reflex més o menys encertat, i la nostra manera d'accedir a la realitat. S'oposa a la raó però, alhora, la suposa i la inclou.
- 3) La Baula entre l'ideal i el real. La baula és, sempre, el subjecte humà amb les seues idees i les seues experiències. És allò que subjau al procés de l'*enteniment*. El subjecte entén i s'entén. És, alhora, qui coneix i de qui es coneix.

Els cinc àmbits són:

- 1) El paper de l'expert en filosofia pràctica en l'empresa
- 2) Les institucions i el progrés
 - 2.1. Les institucions
 - 2.2. La voluntat de la institució i l'home bo i complidor de la llei
- 3) Les condicions de possibilitat de l'Ethics Officer
 - 3.1. El filòsof pràctic com a *theoros*
 - 3.2. L'*enteniment* com a *quefer*
 - 3.3. La *parrêsia*
 - 3.4. Les tecnologies de competència moral
- 4) El territori de l'Ethics Officer
 - 4.1. Espai ètic i espai moral
 - 4.2. La sostenibilitat
 - 4.3. La invenció ètica i el desenvolupament sostenible
 - 4.4. La responsivitat
- 5) L'art de la raó pràctica en l'empresa

Els apartats es corresponen amb els àmbits dos, tres i quatre: les institucions i el progrés, les condicions de possibilitats i el territori de l'Ethics Officer.

El primer àmbit el dedicarem al paper de l'expert en filosofia pràctica en l'empresa. Vorem el perquè de l'expert, la seua posició entre l'especialista i l'executiu, entre l'*espai ètic* i el moral. L'expert no substitueix ni a l'especialista ni a l'executiu, però per a poder ser Ethics Officer ha de viure entre els dos.

En el primer apartat de l'àmbit de les institucions i el progrés entrarem en el perquè de les institucions. Els sers humans som solidaris i egoistes. Necessitem viure sols i convida, i sabem que per a poder ser egoistes necessitem ser solidaris. Quan estem en mode solidari creem les institucions per a poder ser egoistes.

En el segon apartat, vorem que eixes institucions són, en realitat, els instruments que necessitem per a poder progressar. Progressem humanament si al mateix temps que avancem científicament i tecnològicament, avancem moralment. En mode solidari dotem a les institucions de poders

deòntics i de regles de funcionament per a que salvaguarden la nostra existència individual, però qui marca la derrota de les organitzacions en les que s'encarnen, són els subjectes humans. Per això, per a que la institució -o l'organització en la qual s'ha encarnat- complisca amb els seus fins, la gent que la fa funcionar ha de ser bona gent i complidora de la llei.

En l'àmbit de les condicions de possibilitat de l'Ethics Officer, vorem en un tercer apartat el paper del filòsof pràctic com a *theoros* enviat a l'empresa. És el *theoros* perquè viu *entre*. Entre el saber ideal i el real, entre l'especialista i l'executiu. Entre l'ètica i la moral; entre el món d'empresa ideal i el *context d'empresa*. Viu *entre* i és capaç d'alinejar-se en l'*enteniment*. L'empresa importa a través dels conceptes les idees del món d'empresa i les transforma en normes, regles o recomanacions que ha de fer que la seua gent les accepte i se les crega per a poder-les aplicar. Els conceptes són la matèria prima amb la que treballa el filòsof pràctic expert en ètica aplicada.

En el quart apartat vorem l'*enteniment* i el saber. Acceptarem la perspectiva que el saber és propietat d'algú, és el que fa 'sabedor'. El saber és individual i corporatiu. El saber corporatiu, les capacitats de l'organització, és la seua estructura moral. Esta estructura és la potència de la voluntat i només es pot expressar quan les persones posen el seu saber a disposició de l'estructura per a relacionar-se. El filòsof pràctic expert en ètica aplicada a l'empresa (Ethics Officer) és el mitjancer, la baula entre un i altre saber.

L'*enteniment* està construït amb conceptes. Amb conceptes entenem i amb conceptes ens entenem. L'expert en ètica aplicada a l'empresa ha de ser un home entenimentat.

En el cinqué apartat -corresponent també a este àmbit- ens detindrem en analitzar una competència clau de l'expert: la *parrêsia*. L'expert, per a poder desenvolupar el seu quefer necessita poder dir francament i lliurement, de manera entenimentada, la seua; i el líder -i els seguidors- han d'escoltar-lo atentament i ser capaços d'acceptar allò que diu.

El sisé apartat el dedicarem a les tecnologies de competència. Són els procediments que es fan servir per assolir la competència moral potencial, aquella que és invisible i serveix per a descobrir fets morals, emetre judicis moral, assessorar.

En l'àmbit del territori de L'Ethics Officer dedicarem el seté apartat a analitzar dos conceptes fonamentals per a poder situar el quefer de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer): L'*espai ètic* del món d'empresa i l'*espai moral* del context d'empresa. El món d'empresa és el *context d'empresa* ideal en l'actual racionalitat empresarial. És marc de sentit que inspira i orienta el comportament del *context d'empresa*, que és real. El món d'empresa s'encarna en el context. Un mateix món, per tant, admet un muntó de contexts. La realitat del *context d'empresa* és l'*enteniment*: com entén l'empresa el món d'empresa i com s'entenen el que la conformen sobre eixe entendre's.

En l'apartat huité resseguirem el concepte de sostenibilitat com una manera de reconéixer el desequilibri generat per la humanitat i preguntar-se com serà eixa humanitat en el futur si seguim amb els mateixos desequilibris. Si el món d'empresa és general i el *context d'empresa* particular, ¿com connectem l'un amb l'altre? Tota la vida humana és un *fer* el futur, una aventura metafísica: inventar-se plans més enllà d'ell i posar-se al seu servei. El món d'empresa forma part d'esta aventura: un invent de l'home per a poder marcar la derrota. L'home és racional i raonable. S'orienta raonablement per arribar a ser racional. Viu entre un espai ideal i un espai real. A la part de l'espai ideal on s'hostatgen tots els marcs ètics, els consensos internacionals generadors de drets o els ideals morals l'anomenarem *espai ètic*. Són els estels de tramuntana que quan fallen, duen l'home on la ventura els porta, diu Ausiàs March¹. A l'*espai ètic* s'aspira a arribar encara que no s'arriba mai. En l'*espai ètic* hi són els deures que es converteixen en obligacions en l'*espai moral*.

En els apartats nou i deu ens detindrem en el desenvolupament sostenible hostatjat al món d'empresa i la responsabilitat moral, o responsivitat, en el *context d'empresa*. Actualment, la idea de sostenibilitat s'ha convertit en el concepte de desenvolupament sostenible que podríem entendre com una pregunta a la humanitat: ¿Com creus que pots viure millor en el present sense posar en perill que pugues viure en el futur? El desenvolupament sostenible com a marc de sentit i de deures s'hostatja a l'*espai ètic*; el camp de sentit del desenvolupament sostenible és l'*espai ètic*. El camp de sentit de la responsabilitat serà l'*espai moral*.

¹ March, A., *Obra completa*, Edició R.Archer, Barcelona, Editorial Barcanova, 1997, pp. 33-77.

I en l'apartat que fa deu ens ocuparem de la responsabilitat moral i de la seua relació amb la sostenibilitat o el concepte de desenvolupament sostenible. Si l'ètica és l'ideal de la moral, el desenvolupament sostenible ho es de la responsabilitat. Per a que s'escaiga la responsabilitat moral caldrà que connecten el deure hostatjat a *l'espai ètic* amb el 'sentir l'obligació' de respondre i la llibertat de poder-ho fer. L'exigència del deure pot vindre com una interpel·lació d'algú del *cercle d'influència* de l'empresa o perquè l'empresa assumeix el deure i l'incorpora al seu col·lectari o cultura corporativa. Si s'incrementa la responsabilitat moral en l'empresa s'incrementarà el capital Moral. Quan el saber moral s'ajusta amb la potència de voluntat de l'empresa i es capaç d'expressar-se és mostra la competència moral. La competència moral és la base del progrés moral. El progrés moral és, alhora, un deure i una obligació. Sense progrés moral no hi ha progrés humà.

Dedicarem l'àmbit cinquè a l'art de filosofia practica en l'empresa. Ens centrarem en la praxis del filòsof pràctic i en la definició del que podria ser el seu art. Un art que consisteix en l'aplicació de la raó pràctica. Vorem la raó pràctica i on s'aplica. L'expert viu en *l'espai moral* i l'interpreta d'acord *l'espai ètic*. No pren les decisions executives en l'empresa, no aplica, però aconsella. Per a poder complir amb el seu quefer, l'expert ha de ser competent. Ser competent implica dos capacitats. Una, saber enraonar, saber convèncer i deixar-se convèncer, partir-se el raonar. I dos, saber fer ús de la raó pràctica.

El paper de l'expert en filosofia pràctica en l'empresa

Ni nosaltres com a sers humans ni les nostres institucions som amorals, estem més allà del bé o del mal. Som inexorablement, constitutivament, morals. Per això, som morals abans de saber que ho som. L'ètica, com a filosofia de la moral, ve després de la moral, però ajuda a ser moral.

Saber i saber com treure-li la màxima rendibilitat a les nostres capacitats morals, a les capacitats morals de l'empresa – a la seua estructura moral- i a les relacions que la gent de l'empresa i

l'empresa tenen, és el quefer dels filòsofs pràctics experts en ètica². L'expert com a responsable d'ètica (Ethics Officer) és el gestor del capital Moral.

En este àmbit farem un aclariment conceptual del món de l'Ethics Officer seguint la recomanació de García-Marzá: “Al igual que ocurre con todo tipo de saberes prácticos, que nos ayudan a tomar buenas decisiones, la falta de claridad de los conceptos conlleva siempre serios impedimentos en los comportamientos posteriores”³

El perfil del responsable d'ètica en l'empresa és el d'un expert. Un expert, en l'accepció que farem servir, és algú *versat en la coneixença d'alguna cosa per la pràctica*⁴. L'expert es troba *entre* qui té el coneixement i qui l'ha d'aplicar. És la baula que els uneix: sap d'ètica i té l'experiència per a ser capaç d'aplicar-la a l'empresa. L'expert ‘és algú a qui se consulta. ‘No sustituye -o mejor dicho, no debería sustituir-a quien toma las decisiones’⁵. Es troba entremig de l'especialista en ètica empresarial i de l'executiu que ha de prendre les decisions ètiques en la pràctica. Entre l'acadèmic i el propietari, directiu o empleat. Com diu Gadamer, i hem vist en els capítols anteriors: “En la convivencia de los seres humanos existe siempre la autoridad y la subordinación”⁶. L'expert es mou entre les relacions de poder per a facilitar-les.

La satisfacció de les necessitats de la societat i de les seues expectatives legítimes fan que els que han de prendre les decisions sobre elles, tinguen cada vegada més pressió i ignoren més coses, per això requereixen del coneixement dels especialistes per a poder respondre. S'estableix una diferència entre l'especialista, per una part, i la persona no especialitzada que ha de prendre les decisions per a l'aplicació pràctica, per una altra. El saber del especialista és ‘de otra índole que aquel saber al que toca decidir el empleo para el buen fin’⁷. En tot cas, la preténcia humana sempre és la mateixa: saber per a prendre la millor decisió. Per tant no és una evolució equivocada que els experts siguen escoltats i la superioritat del seu saber, reconeguda.

² Kant, I., *La filosofía como un sistema*, Buenos Aires, Juárez Editor, 1969, pp. 3-10

³ García-Marzá, D., *Del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 170

⁴ Alcover, A.M., Moll, F.B., *Diccionari català-valencià-balear*, Palma de Mallorca, Editorial Moll, 1988, Tom.V, p.665

⁵ Gadamer, H.G., “Los límites del experto”, en H-G. Gadamer, *La herencia de Europa*, Barcelona, RBA Libros, 2012, p.152.

⁶ *Ibidem*, pp. 158-159

⁷ Gadamer, H.G., “Los límites del experto”, en H-G. Gadamer, *La herencia de Europa*, op.cit., p. 157

Diferenciarem entre els imperatius condicionats de la intel·ligència i els incondicionals dels dictats morals. Tot imperatiu incondicional és propietat de la consciència de cadascú i mai ningú, que no siga eixa consciència, podrà posseir. L'imperatiu hipotètic de la intel·ligència i l'imperatiu categòric de la moral van sempre junts. Com diu Gadamer, la raó és indivisible⁸. Per això la relació entre el capital Estratègic, l'Intel·lectual i el Moral ha de ser coherent.

Les institucions: el triomf de la solidaritat sobre l'egoisme.

Creem les institucions per a poder progressar moralment i, per tant, evolucionar com a sers humans. Obeeixen, les institucions, a la necessitat que tenim com a sers humans de compartir amb els altres alhora que busquem els nostres interessos. Som egoistes, com defèn Hobbes, però també som socials i solidaris, “*seres predispuestos a cuidar de nosotros mismos y de los otros*”, ens recorda Cortina⁹. Els sers humans no pactem exclusivament per impulsos egoistes, sinó també perquè som extremadament vulnerables. Cuidar dels més pròxims és una actitud natural en tots els mamífers. I es converteix, en el cas dels sers humans i per mor de la cultura, en una manera de viure amb els altres. Hem convertit en un *deure* el cuidar de nosaltres, dels altres i de la naturalesa. El ‘ser cuidador’ deuria substituir a el ‘ser dominador’, ens proposa Cortina¹⁰. No hem deixat de ser egoistes, però ens hem fet culturalment altruistes. Wagensberg deia: “He aquí la esencia de la tragedia: el individuo humano es incapaz de vivir solo, però también es incapaz de vivir con el otro”¹¹.

A estos dos modos de ser de l'home va batejar Kant com a ‘insociable sociabilitat’ en *Sobre la paz perpetua*: l'home és alhora un ser social i antisocial¹². El mateix home és egoista i altruista. Els dos pols estan relacionats, existeix una correlació entre ells. Tots els sentiments, ens diu Marina, tenen un pol positiu i un negatiu; en el mateix sentiment interaccionen els dos¹³. En algun cas pesa

⁸ Gadamer, H-G., “Los límites del experto”, en H-G. Gadamer, *La herencia de Europa*, Barcelona, RBA Libros, 2012, p. 165

⁹ Cortina, A., *¿Para qué sirve realmente la ética?*, op.cit., p.50

¹⁰ *Ibidem*, p.57

¹¹ Wagensberg, J., *Más árboles que ramas*, Barcelona, Tusquets, 2012, p. 14

¹² Kant, I., *Sobre la paz perpetua*, Madrid, Tecnos, 2008.

¹³ Marina, J.A., López Penas, M., *Diccionario de los sentimientos*, Barcelona, Anagrama, 1999, p. 118

més el pol subjectiu, per exemple, en el sentiment d'angoixa; en altres, al contrari, pesa més el pol positiu, pensem en la bellesa. De vegades posem el pes en aspectes dels objectes que són valuosos però per molt valuosos que siguen les coses, podem menysprear-les. És una possibilitat de la nostra llibertat: la capacitat de negar l'evidència, d'autoenganyar-nos. En les experiències derivades de l'avaluació negativa d'un mateix -vergonya quan l'avaluació la fan els altres; culpa quan la fa la pròpia consciència- sempre pesarà més l'avaluació de la nostra consciència que la possible opinió dels altres. Per això, al sentiment de culpa li diem *pesar*¹⁴. Normalment pesar i remordiments es vinculen a una experiència de naturalesa psicològica, però, encara, estan investits d'una valència moral: són l'evidència d'una instància moral que ha sigut ofesa.

El filòsof pràctic haurà de tindre en compte, en tota indagació sobre la realitat d'un conflicte moral, que no pot prescindir de la consideració dels sentiments implicats. Haurà d'incorporar, junt a la reflexió normativa, una indagació referent al significat dels sentiments, com ara, el pesar, el remordiment o la culpa¹⁵.

L'altruisme i l'egoisme són dos pols d'una relació. L'altruisme s'oposa a l'egoisme, que es preocupar-se només per un mateix, però no vol dir això que ha de ser necessàriament un sacrifici. L'altruisme no necessàriament ha de ser contrari als meus interessos. Com defèn Singer, "si hacer por otro todo lo que puedas supone asimismo que tú también prosperes, ése sin duda es el mejor escenario posible"¹⁶.

Este és el principi que suportà un moviment nou de la societat actual: l'altruisme efectiu. Es basa en una idea molt simple: deuríem fer tot el que estiga en les nostres mans per a millorar el món. Ja no hi ha prou en complir amb la llei i no robar, no fer mal o no matar a ningú. Dur una vida èticament acceptable, des del punt de vista dels altruistes efectius, implica dedicar una part important dels recursos que ens sobren a fer del món un lloc millor. Dur una vida ètica és fer el màxim bé possible. A este plantejament utilitarista Ortega y Gasset li fa una matisació: si la preocupació per allò que és útil és l'hàbit central de la nostra personalitat, quan es tracte de buscar

¹⁴ Marina, J.A., López Penas, M., *Diccionario de los sentimientos*, Barcelona, Anagrama, 1999. p. 353

¹⁵ Da Re, A., *Las palabras de la ética*, España, Avarigani editores, 2016, pp. 269-270

¹⁶ Singer, P., *Vivir éticamente*, Barcelona, Paidós, 2017, p.21.

la veritat tendirem a confondre-la amb allò que es útil. I fer de la utilitat la veritat, és la definició de la mentira¹⁷.

Som egoistes i altruistes, però en general ens resulta més fàcil ser egoista que altruista; és més fàcil fer la guerra que aconseguir la pau. La pau s'ha d'imposar. Després de la Primera Guerra Mundial es va pactar un tribunal de Justícia Internacional per a trobar solucions pacífiques als conflictes basant-se en lleis internacionals. També es va crear mitjançant un tractat internacional -el tractat de Versalles- un parlament mundial que poguera assegurar la pau mitjançant la negociació internacional, la Lliga de les Nacions, que després de la Segona Guerra Mundial donaria lloc a la Organització de les Nacions Unides. Cinquanta-un països es van comprometre a mantindre la pau i la seguretat internacional, fomentar les relacions d'amistat entre les nacions i promoure el progrés social, la millora del nivell de vida i els Drets Humans. L'any 2015 l'Assemblea General de l'Organització de les Nacions Unides, en compliment del seu mandat fundacional, va aprovar l'Agenda 2030 pel Desenvolupament Sostenible, un pla d'acció a favor de les persones, el planeta i la prosperitat, que també pretén enfortir la pau universal i l'accés a la justícia. Cent noranta-tres països formen part de les Nacions Unides; l'estat del Vaticà té rol d'observador.

Crear una institució i inspirar les organitzacions corresponents per a resoldre els problemes als quals s'enfronta la humanitat és una solució plausible fins i tot per a un poble de dimonis -sempre que tinguem enteniment, deia Kant.-¹⁸. Els homes en estat solidari, conscients del perill del seu egoisme, creen institucions a les quals reconeixen col·lectivament un estatus amb funcions per a complir amb els seus fins institucionals. I és que com ens diu Jankélévitch: "El hombre es un ser virtualment ético que existe *como tal*, es decir, como ser moral, de vez en cuando y de tarde en tarde -¡muy de tarde en tarde!-"¹⁹.

Una institució, com diu Searle, no és més que un sistema amb unes regles determinades que generen automàticament fets institucionals²⁰. Creem institucions per augmentar el *nostre* poder i els *nostres* beneficis; no el *meu* o el *teu* benefici o interès. No són fruit de l'egoisme sinó de la solidaritat, no preténem amb les institucions dotar de poder a una persona o un objecte determinat

¹⁷ Ortega y Gasset, J., *El espectador*, Madrid, Alianza Editorial, 1984, p. 6

¹⁸ Kant, I., *Sobre la paz perpétua*, Madrid, Tecnos, 2008, p. 38

¹⁹ Jankélévitch, V., *La paradoja de la moral*, Barcelona, Tusquets, 1983, p. 13.

²⁰ Searle, J.R., *Creando el mundo social*, op.cit., p. 26

sinó, més bé, regular les relacions de poder. Eixa és la justificació de la creació de la Lliga de Nacions o de la ONU.

Les institucions per a practicar la solidaritat responen a la fórmula d'ordenar, segons ens diu Kant, una multitud de sers racionals que, per a la seua conservació, exigixen lleis universals, encara que en el seu interior cascú tendisca a eludir la llei i que encara que els seus sentiments siguen oposats la seua conducta pública siga la mateixa²¹.

Les institucions tenen el seu origen en el reconeixement conscient de la insociable sociabilitat del ser humà i són mecanismes de mitigació de les seues tendències egoistes. Amb les institucions aconseguim que l'home tinga el *deure* de ser un bon ciutadà i complidor de la llei. Però que tinga el *deure* de ser un bon ciutadà no vol dir que tinga *l'obligació de ser* moralment un home bo. Com ens diu Kant, els beneficis que el progrés aporta no és “ (...) una cantidad siempre creciente de *moralidad* en la intención, sinó un aumento de su *legalidad* en las acciones conforme al deber, sea cual sea el móvil que las ocasione”²². I és que el progrés humà només el podem impulsar per les bones accions i no en la causa moral que conté el concepte de deure.

La influència del nostre pensament en les nostres *conviccions* i el nostre *comportament* és insignificant en relació a la força dels fets institucionals, per això, el que les institucions siguen ampliament respectades i complisquen amb la seua finalitat és ben important per a que els valors de solidaritat triomfen sobre els de l'egoisme²³. El que no ha canviat al llarg de la història de la humanitat és tindre que decidir quan hem de competir i quan hem de cooperar²⁴. Les institucions poden, doncs, facilitar el progrés humà o arrossegar-nos a la regressió moral, són necessàries per al progrés humà però ens poden dur a la destrucció²⁵.

L'Ethics Officer és el filòsof pràctic expert en ètica empresarial de l'empresa. Tota empresa, com a organització específica d'una institució, es fundada per mor de la sociabilitat de l'home -

²¹ Kant, I., *Sobre la paz perpetua*, op.cit., p. 38-39

²² Kant, I., “Replanteamiento de la cuestión sobre si el género humano se halla en continuo progreso hacia lo mejor (1789)” en Kant, I., *Ensayos sobre la paz, el progreso y el ideal cosmopolita*, Madrid, Cátedra, 2010, p.208.

²³ Viciano, H., “¿Hacer de la necesidad virtud?” en Diosdado, C., Rodríguez Valls, F., Arana, J., *Neurofilosofía*, Madrid, Thémata/Plaza y Valdés, 2009, pp. 12-35

²⁴ Redorta, J., *Cómo abordar los conflictos estructurales*, op.cit., p.33.

²⁵ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p. 43

solidaritat- i amb la funció de contribuir a millorar la seua convivència. És, doncs, una aventura metafísica. Com diu Ortega, “(...) el hombre es, tenga de ello ganas o no, un ser constitutivamente forzado a buscar una instancia superior”²⁶. I, com hem vist més amunt un instrument de busca d’eixa instància superior són les institucions i, específicament, les empreses. Els homes creem institucions -que s’encarnen en organitzacions específiques- que ajuden a perseguir els nostres fins transcendents: la pau, la saviesa, la convivència, el benestar o la qualitat de vida.

L’empresa és l’encarnació específica d’una institució que té com a finalitat millorar la qualitat de vida de la gent fent negocis i generant beneficis en un context determinat. L’empresa és ella i la seua circumstància, l’empresa és el seu *context d’empresa*. El *context d’empresa* és una configuració creada al voltant de l’empresa – empresa i perifèria- on les persones que la integren passen una gran part de la seua vida. El context pot afavorir el desenvolupament professional i personal de les persones o no; pot contribuir a la cohesió social i la convivència o no. De què passe en el context depèn que pot passar a l’empresa. Aplicant la màxima d’ Ortega y Gasset a l’empresa: “Yo soy yo y mis circunstancias; si no las salvo a ellas no me salvo yo”²⁷

L’empresa pot complir amb les seues funcions d’estatus o corrompre’s. Poden, aquells que poden prevaricar, fer que l’empresa s’oblidi de les seues funcions d’estatus i dedique tots els seus esforços i recursos a l’obtenció de beneficis econòmics posant al servici d’estos beneficis l’ànima de l’empresa. L’ànima de l’empresa que anima el negoci estarà baixa de moral i el negoci és farà mal i de mala gana. A cuidar de la salut de l’empresa es dedica l’Ethics Officer.

Les potencies de la voluntat institucional i l’home bo i complidor de la llei.

Els avanços científics i tecnològics produeixen una tan gran quantitat de fets no morals que ens espanten cap a metes morals reservades a les utopies. Allò que fins ara eren jocs experimentals de la raó especulativa, la capacitat tecnològica els ha convertit en dissenys competitiu de projectes

²⁶ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 18

²⁷ Ortega y Gasset, J., *Meditaciones del Quijote*, op.cit.

realitzables. És exemplar d'esta situació el turisme extraatmosfèric de alguns líders de grans emporis empresarials. Els possibles efectes d'estos fets tecnològics són sempre extrems i, en gran part, desconeguts. El que sí podem conèixer d'estos fets és que afecten a la totalitat del planeta i a la classe de persones que deuen o no poblar-lo²⁸.

De la relació que hi ha entre els fets no morals produïts pels avanços tecnològics i les conseqüències moltes vegades catastròfiques, ja se'n feia raó Einstein en la Conferència d'Intel·lectual en favor de la Pau de 1948. El progrés tecnològic no és, per sí mateix, progrés humà. No li correspon a la ciència crear fins, i encara menys, convertir-los en valors que orienten el comportament de l'home; la ciència, a tot estirar, pot facilitar els mitjans per a que la humanitat pugua assolir alguns d'estos fins²⁹. Parafraçant a Heidegger, la ciència no pensa, en realitat s'encomana al pensar³⁰. Tot fer i deixar fer de l'home s'encomana al pensar, es posa en mans o a càrrec del pensar, sota la direcció del pensar³¹. I “*el pensar tiene lugar de un modo preferente en la filosofía. Los filósofos son los pensadores*”, ens dirà Heidegger³².

Tampoc és a la ciència a qui correspon dir on s'ha d'aplicar el saber que acumula; no és el coneixement, com hem vist als capítols anteriors, suficient per a procurar el bé comú ni resoldre els problemes socials³³. Deia Folch, l'espècie humana és “lo bastante inteligente para concebir armas nucleares y lo bastante irracional para fabricarlas”³⁴. Tot i això, no vol dir que siguem radicalment irracionals. Encara que són molts els estudis sobre la irracionalitat humana, en cap moment refuten el pensament il·lustrat en virtut del qual els humans som sers racionals. Però tampoc cap pensador il·lustrat va afirmar mai que fórem sistemàticament racionals. Com diu Pinker, allò que defenien els il·lustrats era que podíem a través de les institucions, col·lectiva i individualment, ser racionals³⁵.

²⁸ Jonas, H., *El principio de la responsabilidad*, op.cit., p.55

²⁹ Einstein, A., “Un mensaje para los intelectuales” en Einstein, A., *Sobre el humanismo*, Barcelona, Paidós, 1995, p.39

³⁰ Heidegger, M., “¿Qué quiere decir pensar?” en Heidegger, M., *Conferencias y artículos*, Barcelona, Ediciones del Serbal, p.98

³¹ Alcover, A., Moll, F.B. *Diccionari Catala, Valencià, Balear*, op.cit., V.4, p. 884

³² Heidegger, M., “¿Qué quiere decir pensar?” en Heidegger, M., *Conferencias y artículos*, op.cit., p.96

³³ Einstein, A., *Sobre el humanismo*, op.cit., p.10

³⁴ Folch, R., *Ambiente, emoción y ética*, Barcelona, Ariel, 1998, p.16

³⁵ Pinker, S., *En defensa de la ilustración*, Barcelona, Paidós, 2020, p. 431

Sembla bastant clar que el progrés científic-tècnic no ens ha redimit de la barbàrie. Amb la ciència i la tecnologia adquirim molt de coneixement, però ni la ciència ni la tecnologia tenen coneixement. Com deia Arendt a mitjan segle passat, tenim tota la capacitat del món per a destruir el món, depèn que políticament vulguem o no; la decisió no és dels científics³⁶.

No ho podem deixar en mans dels científics ni, tampoc, dels polítics professionals. No ens hem lliurat de la barbàrie durant tots estos anys que han passat d'ençà que Arendt feia la reflexió fins ara. No ens han lliurat ni els polítics professionals ni ho ha fet el desenvolupament de la ciència ni de la tecnologia, però ¿seria possible la cultura d'immunitzar-nos, d'una vegada per sempre mai, de la barbàrie? Auschwitz i la resta de camps de concentració suggereixen que no. I la guerra a Ucraïna ens ho recorda. En el cas d'Alemanya, es ben conegut que un grapat gran de científics – entre ells més d'un premi Nobel-, van col·laborar d'estos fets abominables; Alemanya no estava només a la vanguardia de la de la tècnica: era una nació de musics, literats i poetes³⁷.

Al remat, el funcionament de les institucions està en mans de les persones. Les relacions entre les persones que formen l'organització són, com en la resta de la vida, conflictives. Que les relacions es mantinguin i, per tant, que ho pugua fer la institució, o l'organització en la qual s'ha encarnat, depèn de la capacitat que tenim de prendre decisions que siguin bones alhora que justes. Les institucions necessiten homes bons i complidors de la llei i a esta tasca es dedica la filosofia pràctica.

La filosofia, com un exercici sistemàtic del pensament, ha sigut entès al llarg de la història de diferents maneres. Unes vegades s'encara més a la pràctica i altres a la teoria. La filosofia pràctica intenta resoldre els problemes quotidians de les persones en la seua vida personal o professional. A finals de segle XX va sorgir, dins la filosofia pràctica, el que es coneix com a assessoria filosòfica que té com a objectiu ajudar a les persones a resoldre els seus problemes pràctics o existencials a partir del pensament dels filòsofs. Res de diferents del que feien els filòsofs en l'època hel·lenística: la filosofia com a teràpia de l'ànima per aconseguir el floriment humà³⁸.

³⁶ Arendt, H., *La condició humana*, op.cit., p.15

³⁷ Carabante, J.M., *La suerte de la cultura*, Madrid, La Huerta Grande, 2021, p. 49

³⁸ Nussbaum, M., *La terapia del deseo*, Barcelona, Paidós, 2012, p.34

Per això, encara que les institucions siguin necessàries per al progrés humà, no són suficient. Com diu Da Re, les institucions no poden prescindir de les relacions interpersonals, de la sol·licitud de l'altre³⁹.

L'exigència de sol·licitud de l'altre deriva de la successió lògica entre els diferents nivells de l'aspiració a la vida bona. La sol·licitud per 'cuidar de l'altre' ho podem interpretar com una prolongació del 'cuidar de sí'; i la justícia, com a tercer nivell de l'aspiració ètica, una extensió de la sol·licitud per l'altre. Com diu Da Re: "Tanto la solicitud por el otro como la igualdad exigida por la justicia presuponen el cuidado de sí mismo como (si se fuera) otro"⁴⁰. Com ens explica Foucault, entre els grecs i els romans per a conduir-se bé, per a practicar com es deu la llibertat, era precís cuidar-se de sí⁴¹

Com hem vist, les institucions no funcionen soles, les fem funcionar i la nostra tendència a l'egoisme les pot corrompre i apartar-les dels seus fins fundacionals. Per això, a més de complir amb les lleis, l'home ha de ser bo. Ser bo és ser virtuós, tindre *força*, capacitat de produir o practicar el bé i evitar el mal⁴². Per virtut de Déu són creades totes les coses, deia Llull al *Blanquerna*⁴³. Però com diu Ortega, això implica educar la nostra moralitat afinant la sensibilitat per les normes ètiques i enfortint l'obediència als imperatius del deure. I això requereix d'una vigorosa potència de la voluntat⁴⁴.

Ens comportem moralment si sintonitzem amb les normes ètiques. Però no és suficient, tampoc. Com deia Arendt, estem rodejats de coses més permanents que l'activitat amb les quals les produïm⁴⁵. Estem rodejats de poderosos mecanismes de la vida social que ens pressionen en una o altra direcció. En una empresa es prenen decisions en contra dels seus propis principis per les condicions del mercat; estem veient com en la guerra d'Ucraïna s'estan prenent decisions que van en contra de la humanitat i el bon sentit. Són moltes les evidències de la utilització de la racionalitat

³⁹ Da Re, A., *Las palabras de la ética*, Barcelona, Avarigani ediciones, 2016, pp. 64-65

⁴⁰ *Ibidem*, pp. 65; Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, op.cit.

⁴¹ Foucault, M., "La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad", en Gómez C., (ed.) *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX*, Madrid, Alianza editorial, 2014, pp. 308-318.

⁴² Alcover, A., Moll, F.B., *Diccionari Català València Balear*, op.cit., p. 835.

⁴³ Llull, R., *Llibre d'Evast e Blanquerna*, Barcelona, Edicions 62 i La Caixa, 1994, p.31.

⁴⁴ Ortega y Gasset, J., *El espectador*, Madrid, Alianza editorial, 1984, p. 45

⁴⁵ Arendt, H., *La condición humana*, op.cit., pp. 157-159

instrumental i les conseqüències. Per exemple, s'utilitza el creixement econòmic per a justificar la desigual distribució de la riquesa i la renda, o els bons resultats econòmics ens fan insensibles i opacs als problemes ambientals. Esta racionalitat, aplicada on no deu, pot fer que una empresa –la seua direcció- pugavore's forçada per les regles del mercat, i en contra de la seua pròpia orientació, a prendre una sèrie de decisions o una estratègia maximitzadora de caràcter destructiu⁴⁶.

Com ens diu Marina, hi ha una “ley de progreso ético de la humanidad⁴⁷”, però és un progrés que no és automàtic ni permanent; avancem i tornem enrere. El progrés moral es trenca una i altra vegada per la corrupció de les institucions que havíem creat per a progressar o per l'aparició de qualsevol altre tipus d'atrocitat. També ho diu Marina: tota llei de progrés ètic va acompanyada d'una de regressió ètica⁴⁸.

Este avançar i tornar arrere marca l'aventura de la humanitat. Descubrim fets no morals i produïm fets morals -un fet moral és allò que, com a sers humans, ens sentim obligats a fer o deixar de fer-, dissenyem regles per a realitzar pràctiques o creem marcs de convivència, progressem moralment⁴⁹. Però som poc constants: realitzem pràctiques o creem institucions justes per a fer el bé que enderroquem una vegada construïdes, o ens inventem nous mals totalment injustos per mor del nostre interès. Interés ha passat de 'estar entre', que és el que significava en els seus orígens, a 'importar-me'⁵⁰. Importar és portar cap a casa: hem passat de posar el pes en la relació a posar-lo en nosaltres: hem passat de pensar en allò que relaciona la institució amb la seua circumstància i amb els seus fins a preocupar-nos del que ens importa a nosaltres exclusivament. De la solidaritat institucional a l'egoisme particular. Allò que no podem portar a casa nostra no ens interessa. Per això, com senyala Kant, prenen prompte el camí del bé, però no perseverem i, encara que siga per variar, invertim la marxa del progrés⁵¹.

Progressem perquè avancem individualment i socialment, perquè com a sers humans anem produint contínuament fets morals, i com a societat cooperem raonablement per establir marcs de

⁴⁶ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p.43

⁴⁷ Marina, J.A., *Biografía de la inhumanidad*, Barcelona, Ariel, 2021, p.16

⁴⁸ *Ibidem*, p.17

⁴⁹ Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, op.cit., p. 13

⁵⁰ Heidegger, M., “¿Qué quiere decir pensar?”, en Heidegger, M., *Conferencias y artículos* op.cit., p.96

⁵¹ Kant, I., “Replanteamiento de la cuestión sobre si el género humano se halla en continuo progreso hacia lo mejor (1789)” en Kant, I., *Ensayo sobre la paz, el progreso y el ideal cosmopolita*, Madrid, Cátedra, 2010, p. 198

convivència, per institucionalitzar els fets morals: creem capacitats estructurals com a suport del saber moral. Muguerza diu que “en la Ética no hay otros protagonistas que protagonistas individuales”⁵², però en la moral els protagonistes són col·lectius. Les decisions ètiques sempre es prenen en soledat, encara que no hi ha que confondre la soledat amb la insolidaritat. “(...) solidariamente solitario y solitariamente solidario”, diria Aranguren que és l’actitud que deuria mantindre qualsevol persona si volem avançar moralment com a humanitat, progressar humanament⁵³. Pot ser les decisions ètiques es prenguen en soledat, però les morals no. Una decisió ètica te l’apanyes amb la teua consciència; una de moral, te l’has de vore amb els que convius.

El progrés humà es progrés sociotecnològic i moral: fets no morals i fets morals. Identificar què deguem fer o no davant els fets no morals requereix d’un nou saber ètic que oriente les accions que ens faciliten la convivència i la existència. Podem plantejar la qüestió a la manera de Jankélévitch: “¿es la verdad tan buena como es verdadera?”⁵⁴ Esta pregunta, es possible, ens ajude a entendre el perquè en els últims anys ha aparegut un nou saber en l’àmbit de la filosofia pràctica: les ètiques aplicades.

Al marge que l’ètica s’observe des de la mirada contractualista, utilitarista, com a ètica del discurs o de la virtut la filosofia pràctica pot proporcionar argumentacions racionals sobre les decisions i eleccions que es prenen en l’àmbit professional o de les organitzacions. L’objectiu de l’ètica aplicada és el de reinterpretar les pràctiques científiques i d’investigació, les econòmiques i professionals a la llum dels principis i valors. És l’ètica aplicada, una forma de discurs i pràctica capaç de superar la separació entre fets i valors, a l’emetre judicis ètics de fet⁵⁵.

Deia Adela Cortina en la introducció de la seua *Ética de la Empresa* que la nostra societat és “una ‘*sociedad de las organizaciones*’, en la que la empresa constituye el paradigma de todas las restantes”⁵⁶. Entre les ètiques aplicades que han aparegut, és lògic, per tant, que ho fera l’ètica

⁵² Muguerza, J., “La obediencia al Derecho y el imperativo de la disidencia” en Gómez C.,(ed), *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XXI*. Madrid, Alianza Editorial, 2014, p. 364

⁵³ Aranguren, J.L.L., *El marxismo como moral*, Madrid, Alianza Editorial, 1968, p.12

⁵⁴ Jankélévitch, V., *La paradoja de la moral*, op.cit., p. 12

⁵⁵ Da Re, A., *Las palabras de la ética*, op.cit., pp.302-304

⁵⁶ Cortina, A., *Ética de la Empresa*, op.cit., p. 13

empresarial i de les organitzacions. L'ètica empresarial és aquella dedicada a orientar les decisions sobre problemes que es donen entre les persones a l'interior de les empreses. Respón a la pregunta *que cal fer* davant una situació problemàtica. Forma part, per tant, de la filosofia pràctica.

A l'interior de les empreses i les organitzacions han nascut departaments o oficines al voltant de l'ètica empresarial. Estos departaments presten assistència a l'Alta Direcció de les empreses per assegurar-se que totes les persones integrants de l'organització desenvolupen les seues tasques de manera íntegra i justa. Ofereixen entorns confidencials i segurs on poder consultar qüestions ètiques amb totes les garanties. Són un recurs per a tots aquells que tenen que realitzar alguna activitat que supose un risc ètic o reputacional. Les grans àrees a les que es dediquen estes oficines o departaments són: a) assessorament, b) protecció contra les represàlies, c) desenvolupament de competències morals i d) coherència ètica.

Les oficines o departaments dedicats a que les persones que formen l'organització siguen 'bones i complidores de la llei' requereixen de personal qualificat. El procedir de les ètiques aplicades no és el de deduir apodícticament a partir dels principis recollits en els diferents marcs ètics coneguts les solucions als problemes concrets que es presenten en la pràctica, sinó que partint del problema concret s'intenta -fent servir l'heurística, l'hermenèutica crítica, la lògica inductiva, o qualsevol tècnica o procediment propi de la filosofia pràctica -, *entendre* com s'han encarnat els principis i els marcs ètics, per a poder interpretar la praxis i donar la resposta més raonable, la més justa i bona⁵⁷. Per això el perfil professional del responsable d'estes oficines o departaments és el d'un filòsof pràctic expert en ètica empresarial o de les organitzacions.

Les condicions de possibilitat de l'Ethics Officer

En este apartat vorem algunes de les condicions de possibilitat per a l'existència de l'Ethics Officer: ser un *theoros*, *parresiac* i entenimentat competent en les tecnologies de sí.

⁵⁷ Cortina, A., "El largo camino de la ética" en Cortina, A., *Ética mínima*, op.cit., p. 44

El filòsof pràctic com a theoros : viure entre el saber ideal i el saber real.

Tot saber té un contingut, allò *que* es sap, un *objecte*. No podem saber en sentit estricte una *cosa*, una *propietat* o una *relació*; el contingut -l'objecte- del nostre saber és sempre una configuració: la cosa, la propietat o la relació ho són d'esta o d'aquella manera. Este objecte per a *convertir-se* en saber s'ha de *transformar* en concepte i el seu contingut en *proposició*: este aparell (cosa) és converteix en ordinador (concepte) si amb ell podem escriure, descarregar-nos aplicacions i connectar-nos a internet (proposició). El saber és resultat del 'procés de conèixer' del subjecte i acaba en un *judici* que afirmarà o negarà una proposició objectiva: este aparell no és un ordinador. Alguns autors consideren que la proposició -el producte del procés i representació de la configuració- també és, de per sí, un judici. Distingirem, també, entre conèixer i pensar. Conèixer és el procés pel qual concebem conceptes i els dotem de contingut; pensar serà qualsevol cosa que fem amb el pensament: recordar, imaginar, somiar, etc⁵⁸.

Al comportament pràctic-i-moral que es dona en el sí de les societats i les organitzacions succeeix la reflexió sobre ell. Els homes no només actuem moralment, emetem judicis morals o justifiquem amb raons el que hem fet, sinó, i també, reflexionem sobre eixe comportament. Passem d'eixa manera del plànol de la pràctica moral a la reflexió sobre la moral; de la moral viscuda a la moral reflexionada. De la moral a l'ètica.

Per a poder comprendre millor el procedir de l'ètica empresarial i facilitar la gestió del capital Moral farem, a efectes d'esta investigació, una distinció prèvia entre dos tipus de sabers: el saber ideal i el saber real. En realitat dos moments distints i interconnectats que necessitem que estiga a l'alçada de la capacitat d'acció que el desenvolupament tecnològic posa al nostre abast. Com diu Newman: "En ultima instancia, en efecto, son los hombres los que hacen las abstracciones, y no otras abstracciones personalizadas"⁵⁹. En la filosofia pràctica les idees naixen de l'experiència i, moltes vegades, per experiència; experiència fecundada per les idees a través dels conceptes. Com

⁵⁸ Bochenski, I.M., *Los métodos actuales de pensamiento*, Madrid, Rialp, 1981, pp. 16-20; Heidegger, M., "Qué quiere decir pensar?", en Heidegger, M., *Conferencias y artículos*, pp. 95-119

⁵⁹ Newman, J.R., *Matemática, verdad, realidad*, Barcelona, Grijalbo, 1974, p.6

diu Sánchez Vázquez, la tasca fonamental de l'ètica és la de qualsevol teoria: explicar la realitat produint els conceptes corresponents; la realitat moral varia històricament⁶⁰

L'ètica aplicada fa al·lusió a la relació entre idea i praxis. Si l'ètica es dedicara a formular principis i normes de caràcter universal i al marge de la experiència històrica moral, deixaria fora de la teoria la realitat moral que vol explicar, fonamentar o justificar. L'ètica aplicada investiga i explica el comportament moral dels homes. Esta és la solució al problema epistemològic de la relació entre idea i praxis. No prescriu l'ètica que ha de fer-se en una situació concreta; inspira i orienta a l'home sobre el que cal que faça. L'ètica arranca de l'existència de diverses morals al llarg de la història amb els seus corresponents valors, principis i normes però no s'identifica amb cap d'eixes morals però tampoc es manté al marge en una postura d'adifòria moral. Les ètiques aplicades s'enfronten a les diferents morals i fets morals construïdes per mor del desenvolupament científic i tècnic i als processos de globalització que s'han donat en este nou segle. No hi ha ètica aplicada sinó hi ha algú que aplique l'ètica.

L'ètica no crea la moral encara que els principis i normes de la moral estiguen inspirats en l'ètica o en algun o alguns marcs ètics corresponents. L'home aplica l'ètica per a establir una relació entre la idea moral i la pràctica-i-moral. Relació que pot ser declinada de maneres molt diverses -deductivista, inductivista, pragmàtica i comunicativa idea-praxis-. En este treball farem servir la de comunicació contínua entre la teoria i la praxis. Un cercle hermenèutic que va de la praxis a la teoria per a tornar a la praxis. Esta circularitat es sosté sobre dos premisses. Per una part, la pràctica -científica, professional, corporativa- és en sí portadora de sentit i, per tant, seria irrespectuós i indegut introduir-li des de fora el sentit devaluant les competències i les pràctiques de qui participa directament de la pràctica. La segona premissa és complementaria de la primera: la pràctica no pot autocomprendre's ni autojustificar-se plenament en la seua autonomia; o siga, la pràctica no pot autoregular-se totalment per sí mateix, necessita un més enllà que inspire el quefer moral. La reflexió moral -la raó és l'escala per ascendir al regne de les idees i els valors, a l'espai ideal-, com exercici del quefer de l'expert en ètica aplicada ha d'aconseguir fer emergir els fets morals -valors i instàncies morals- que no són percebuts directament. Això implica revisar contínuament

⁶⁰ Sánchez Vázquez, A., *Ètica*, Barcelona, Crítica, 2005, p. 22

el saber aconseguit mitjançant la pràctica. Esta reflexió ha de ser capaç d'interpretar els problemes morals i els interrogants ètics, explícits o implícits.

L'aplicació de l'ètica, talment nosaltres la contemplem en este treball, sempre ho és en una esfera fàctica –un ‘focus d'experiència’ diria Foucault-, on s'articulen els elements més amunt anomenats. Primer, les formes d'un saber possible: en l'esfera fàctica, és possible saber. Segon, una matriu –una estructura- normativa de comportament dels individus que hi són, que habiten i, finalment, un mode virtual de vida que pot servir d'aspiració⁶¹. Articulem en este espai fàctic o ‘focus d'experiència’, la possibilitat del saber, l'estructura moral i l'espai ideal –regne de les idees i valors- com aspiració. O siga: caràcter, hàbits i actes humans. Estos són, sembla, l'objecte material de l'Ètica.

A diferència dels problemes pràctics-i-morals, els problemes ètics es caracteritzen per la seua generalitat. Davant un problema moral, l'individu es plantejarà com actuar amb una norma que ell ‘coneix i accepta -voluntàriament’; problema al que li haurà de fer front ell mateix. L'ètica no et dirà que has de fer en una situació concreta. El problema de què fer en una situació concreta és un problema ‘pràctic-i-moral, no ‘teòric-i-ètic’. En canvi definir què és el ‘bé’, la ‘justícia’ o la ‘virtut’ són problemes ètics. Són problemes generals de caràcter teòric que toca resoldre a l'investigador de la moral, és a dir a l'especialista en ètica empresarial. Cert és, de tota manera, que està investigació teòrica té una clara influència sobre el comportament moral. Al definir què és el ‘bé’ estem marcant un camí general per on els homes podem orientar la seua conducta en circumstàncies particulars. D'esta manera vegem com la teoria –els marcs ètics corresponents-, poden influir en el comportament moral⁶².

També li correspon a l'ètica definir els trets essencials del comportament moral, aquells que els diferencien d'altres comportaments humans com els religiós, l'artístic, el dret, etc. El problema de l'essència del comportament moral ens remet al problema de la responsabilitat: només existeix un comportament moral quan el subjecte que el realitza és totalment responsable dels seus actes, o siga, ha pogut elegir lliurement i actuar d'acord amb la decisió que havia pres. Entra aquí, com a

⁶¹Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, op.cit., pp. 12-13

⁶²Sánchez Vázquez, A., *Ètica*, op.cit., pp. 19-21

determinant, el problema de la llibertat⁶³. Decidir i actuar en una situació concreta és un problema moral, no ètic. Però investigar com es relaciona la llibertat amb la responsabilitat, és un problema teòric que li correspon a l'ètica. Diferenciar entre l'obligatorietat moral i el deure, o la realització moral, tant individualment com col·lectivament, també és un problema ètic.

No l'importa a l'ètica els actes aïllat, ni els hàbits més o menys fugissers, ni un caràcter gasós. Caràcter i hàbits s'han de prolongar al llarg de la vida⁶⁴. Ara bé, que es prolongue al llarg de la vida no vol dir que siga immutable. Podem, com Aristòtil, creure en la perennitat d'una manera de ser que quan siga crònica li donarem el nom de la virtut, però este argument té un problema. Si la virtut és un hàbit –un costum que per reiterat s'ha convertit en hàbit–, la manera de ser es converteix en un automatisme. ¿No és condició de l'acte moral ser conscient i resultat d'una elecció lliure entre varies possibilitats? ¿És moral donar almoïna per costum? ¿Es moral l'acte humà quan perd la seua intencionalitat? Sembla que també Aristòtil es va plantejar este problema i va concloure, que una disposició moral existeix si s'actualitza com a conseqüència d'un esdeveniment o una crisi⁶⁵.

En el procés de construcció d'este saber possible, el filòsof pràctic expert en ètica aplicada farà ús de l'atenció, la imaginació, la intuïció i del pensament discursiu. Com sabem, la intuïció és una facultat bastant elàstica; ara per ara algunes de les paradoxes de la teoria de la realitat o alguns dels postulats de la física quàntica ens apareixen com intuïtivament obvies, quan fa uns anys eren totalment innintuïbles⁶⁶. Tot i això, el pensament intuïtiu també té el seu paper en el procés de conèixer i construir el saber⁶⁷.

De vegades, pot ser, en el procés de descobriment de fets morals, el pensament intuïtiu vaja per davant del pensament discursiu. És el moment de la conquesta d'un territori encara desconegut. Però una vegada conquistat el territori, intuït el fet moral, eixe territori ha de ser ocupat pel

⁶³ Rodríguez Valls, F., “¿Influye el alma en el cuerpo?”, en Diosdado, C., Rodríguez Valls, F., Arana, J., *Neurofilosofía*, Madrid, Themata/Plaza y Valdés, 2009, pp. 77-91

⁶⁴ Aranguren, J.L.L., “La ética y la tarea de la moralización”, en Gómez, C., *Ética. Doce textos fundamentales de la ética del siglo XX*, op.cit., p. 327

⁶⁵ Jankélévitch, V., *La paradoja moral*, op.cit., pp.14-15.

⁶⁶ Nagel, E., Newman, J.R., “La demostración de Gödel”, en Newman, J.R., *Matemática, verdad, realidad*, Barcelona, Grijalbo, 1974, p.83.

⁶⁷ Lukasiewicz, J., *Estudios de lógica y filosofía*, Madrid, Revista de Occidente, 1975, p. 133.

pensament discursiu de manera que allò que ha sigut conquistat pel pensament intuïtiu pugui ser raonat i racionalitzat. Discutit.

El transit entre el saber ideal i el saber real es fa a través de la teoria. Com diu Jonas el saber real i eventual referent a l'esfera pràctica s'interposa entre el saber ideal de la doctrina dels principis ètics i el saber pràctic⁶⁸. Hi ha una *baula* entre el saber ideal i el real: per a ser bo i just s'ha de saber què és el bé i la justícia. Esta *baula* és una veritat teòrica a la qual arribem mitjançant una discussió fàctica o contra fàctica i una vivència pràctica. Com diu Ortega: "Las verdades teóricas no solo son discutibles, sino que todo su sentido y fuerza estan en ser discutides; nacen de la discusión, viven en tanto se discuten y están hechas *exclusivamente* para la discusión"⁶⁹. Discussió que hi ha que viure.

El que importa no és arribar a conèixer el bé –que potser no ho aconseguim mai-, sinó arribar a l'enteniment de la 'relació' que hi ha entre este i les coses bones. *Enteniment* que aconseguirem mitjançant la discussió, el discurs, l'enraonar simètric entre tots els afectats i l'alienació de l'home pràctic en l'espai ideal. L'home pràctic esdevé *theoros*⁷⁰. És el que practicarien el Sócrates i Glaucón de la *República* de Plató en l'espai real⁷¹. És *theoros* l'àmbit on l'home aplica l'ètica i es practica la moral.

L'enteniment com a quefer de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer)

El filòsof pràctic és el *theoros* enviat a l'empresa. Viu *entre*, com la teoria i els conceptes. Si entre el saber ideal i el real es troba la teoria, entre les idees i l'experiència els conceptes. *Inter-esse* significa: estar en mig i entre les coses, estar en mig i mantindre's⁷². El que hem d'importar i ens ha d'importar és l'*estar entre*. Com deia Arendt, els romans utilitzaven l'expressió 'viure' i 'estar entre els homes' (*inter homines esse*) o 'morir' i 'cessar d'estar entre els homes' com a sinònims⁷³.

⁶⁸ Jonas, H., *El principio de la responsabilidad*, op.cit., p.64

⁶⁹ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., pp.17-18

⁷⁰ Habermas, J., "Coneixement i interès", en Habermas, J., Barcelona, Edicions 62, 1993, p. 83

⁷¹ Platon, *Los clásicos*. Madrid, EDAF, 1965, pp. 973-1417.

⁷² Heidegger, M., "¿Qué quiere decir pensar?" en Heidegger, M., *Conferencias y artículos*, p.96

⁷³ Arendt, H., *La condición humana*, op.cit, p.22

La paraula teoria té uns orígens religiosos: els representants que les ciutats gregues enviaven als festivals públics, s'anomenaven *theoros*. Quan el *theoros* observava els fets sagrats s'alienava. Filosòficament la teoria es tradueix en la visió del cosmos: quan el filòsof contempla el cosmos, s'igualava ell mateix a la mesura del cosmos, la reproduïa en ell mateix. D'aquesta manera, la teoria entra a formar part de la praxi quotidiana adaptant l'ànima al moviment del cosmos: la teoria estampa la seua forma en la vida⁷⁴. No es a través dels continguts de la teoria, sinó de l'actitud davant els fets ideals que adopta el subjecte humà, que la teoria, l'orde ideal entra a formar part de la praxi.

L'interés del concepte no rau en que siga interessant la idea o l'experiència, sinó que es mantinga en mig de la idea i l'experiència. El concepte, *entre* les idees i la sensibilitat, és la síntesis –l'acte de reunir i aprehendre–, les idees i les dades de la experiència en un sol acte de coneixement. Este acte de coneixement és, per tant, un acte creador executat per un subjecte humà. La relació, com a problema epistemològic, entre ideal i real, o idees i experiència el resol la creativitat de l'home, la seua capacitat d'entendre i entendre's, o siga, l'*enteniment*⁷⁵. L'*enteniment* és, alhora, universal i particular. És el que Hegel anomenava l'universal concret que, com diu Badiou, “es la síntesis de lo que és absolutamente universal, que es para todos, y de lo que al mismo tiempo, tiene un lugar y un momento particulares”⁷⁶

¿Qui s'ocupa dels conceptes? ¿Qui es fa càrrec del sistema de vigilància i promoció dels conceptes? Si escoltem a Deleuze, “la filosofia es el arte de formar, de inventar, de fabricar conceptos”⁷⁷. A qui s'encarrega de la filosofia, des de Grècia se li coneix per filòsof. El filòsof esdevé un especialista en conceptes, els pensa i els inventa.

Treballar els conceptes de l'àmbit de la moral en l'empresa és l'àmbit del quefer del filòsof pràctic expert en ètica empresarial. A cuidar dels conceptes que marquen el camí d'ajustament de la praxis a la norma i conformen la moral empresarial, es dediquen els experts d'ètica en l'empresa, els

⁷⁴ Habermas, J., “Coneixement i interés”, en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, Barcelona, Edicions 62, 1993, pp. 83-85.

⁷⁵ Castro, E., *Realismo postcontinental*, Segovia, Materia Oscura editorial, 2020, pp.22-23

⁷⁶ Badiou, A., *La filosofia, otra vez*, op.cit., p. 77

⁷⁷ Deleuze, G., Guattari, F., *¿Qué es la filosofía?*, Barcelona, Anagrama, 2005, p. 8

responsables d'ètica (Ethics Officer). L'expert d'ètica en l'empresa és un filòsof pràctic capaç d'aplicar l'ètica a l'empresa.

No és l'espai ideal en l'àmbit de l'ètica aplicada, doncs, una espècie de món ètic independent que captem en actitud objectivista mitjançant una certa facultat moral. En l'espai ideal s'hostatgen les reflexions sobre la veritat en els àmbits teòrics i sobre els valors en l'àmbit moral. L'espai ideal inspira les pràctiques de l'espai moral i s'alimenta, alhora, dels resultats d'eixes pràctiques. La reflexió sobre la conducta pràctica-i-moral donarà que raonar a teoria-i-ètica que hostatjarà a l'espai ètic el resultat de la reflexió.

A *entendre* els conceptes i *entendre'ns* sobre els conceptes li direm *enteniment*. L'*enteniment* és la facultat d'*entendre* i *entendre'ns* a través d'enraonar -simètricament, pacíficament i en calma- entre aquells que hi estan afectats. Opera amb la raó, conceptualment, però també amb la sensibilitat i l'experiència. És la síntesis d'allò que és racional amb allò que és raonable.

En el quefer de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) s'ha de tindre present que sempre que el discurs tinga pretensions de veritat ha de pressuposar necessàriament les condicions ideals que farien possible l'acord en la veritat, o siga, les condicions que es donen en un espai ideal de comunicació, en una comunitat ideal. Els principis ens orienten a realitzar la comunitat real inspirant-se en la ideal i ens comprometen moralment a aproximar-la, progressivament, a la comunitat ideal.

Sense el *context d'empresa* no pot existir el món d'empresa, és una condició necessària; el món d'empresa dota de *sentit* i *significat* al context. La conservació i el progrés de l'*espai moral* del context és imprescindible per a la *projecció* ètica del món d'empresa ideal, però sense l'aspiració del *context d'empresa* al món d'empresa no tindria *sentit* el context, perquè renunciaria a tot el que està pressupostat en l'*espai ètic* del món d'empresa i permet ordenar l'*espai moral* del *context d'empresa*.

El principi de *Complementació* ens indica que deguem *realitzar* la comunitat ideal. Si la comunitat ideal es *realitzable*, vol dir que la comunitat ideal és una condició de possibilitat de la comunitat

real⁷⁸. El món d'empresa és una condició de possibilitat del *context d'empresa*. Condició de possibilitat que orienta el progrés: el *context d'empresa* progressa en la mesura que s'acosta al món d'empresa, encara que mai arribaran a coincidir.

La missió del món d'empresa és acarrerar, orientar el progrés i inspirar l'ordre del *context d'empresa*. El món d'empresa s'encarna en el context d'empresa, i per això l'*enteniment* de l'*espai moral* del context és l'*espai ètic* del món d'empresa encarnat en el context. No trobara l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) en el món d'empresa un model particular de vida bona que incloga valors, formes específiques de felicitat o de virtuts o d'autorealització personal, ho haurà de buscar en l'*enteniment* del model de vida bona existent en el *context d'empresa*. Però no podem entendre l'*espai moral* del *context d'empresa* sense anticipar l'*espai ètic* del món d'empresa. No es pot entendre la moral sense l'ètica. No es pot gestionar el capital Moral d'una empresa sense saber d'ètica empresarial.

L'*enteniment* de la moral té una clara orientació pràctica: l'exigència de progressar moralment per acostar-se a l'*espai ètic* del món d'empresa, el que implica que tot progrés només ho serà si és just; progressar és aplicar el principi d'*Universalització* i els seus complementaris de *Conservació* i *Complementació*. Es progressa moralment descobrint els fets morals i sent responsius.

Amb l'*enteniment* el subjecte humà aprehèn la relació entre l'espai ideal i l'espai real. L'espai ideal i el real són els dos pols del 'focus d'experiència'. L'*enteniment* no és l'aplicació del saber ètic a la pràctica moral. L'*enteniment* de l'esfera fàctica és la *consciència del que li és possible*, i es sosté sobre dos premisses: les persones necessiten posar-se d'acord i tenen on inspirar-se⁷⁹.

S'hi troba entre la idea que jau a l'espai ideal i la pràctica que ho fa a l'espai real, la teoria. Amb la teoria el subjecte humà conceptualitza i a partir dels conceptes s'aconsegueix l'*enteniment*. L'*enteniment* requereix d'un *saber estar amb*, en contacte amb les idees i en contacte amb la realitat; cohabitar amb la realitat amb les idees al cap: el cap al cel i els peus en terra. L'*enteniment* d'on s'ha de practicar el quefer suposa tot un llarg recorregut d'ascens i descens entre l'espai ideal

⁷⁸ Apel, K.O., *La transformación de la filosofía, II*, Madrid, Taurus, 1985, p. 409

⁷⁹ Vallespin Oña, F., *Nuevas teorías del contrato social: John Rawls, Robert Nozick y James Buchanan*, Madrid, Alianza, 1985;

i el real, entre una forma de saber de l'espai ideal i una de saber real⁸⁰. Un recorregut sempre des del *saber estar amb*; sempre des de la cohabitació, del 'nosaltres'. Per això, el filòsof pràctic expert en ètica empresarial deu formar part de l'empresa per a poder-la aplicar.

En el desenvolupament del seu quefer, pertany l'expert d'ètica en l'empresa a un present i a un 'nosaltres', amb un lloc orgànic al sí del *context d'empresa*: el de responsable d'ètica en l'empresa (Ethics Officer). El seu discurs i la custòdia dels conceptes que constitueixen l'*enteniment* sempre es farà sobre eixe present, amb eixe 'nosaltres' i des d'eixe lloc orgànic. Com diu Foucault no és la qüestió de la seua pertinença a una doctrina o una tradició la que si li planteja o a una comunitat, sinó la seua pertinença a un nosaltres⁸¹.

L'expert en ètica com a parresiaca

Amb la pràctica-i-moral de l'*enteniment* el *logos* es fa *argon*: el *sentir-se obligat* amb les normes morals i principis a través de la praxis moral; un sentiment de l'*haver de* ser coherent amb *ser* que s'*hauria de ser*. Compromís que suposa un determinat *èthos*, un *caràcter* que s'ha de forjar. No tot el món es capaç d'este compromís ni disposa d'este *caràcter*.

El viure *entre* de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) implica aconsellar en la formació del caràcter de l'empresa. Això implica un compromís amb l'*enteniment* i el coratge derivat de la força de la virtut. La virtut del responsable d'ètica (Ethics Officer) és poder 'dir-ho tot francament i de manera veraç'. Este *dir la veritat francament* és la *parrèsia* que Foucault estudia detingudament en *El gobierno de sí y de los otros*⁸². L'expert d'ètica en el *context d'empresa*

⁸⁰ Álvarez Yáguez, J., "Introducción" en Foucault, M., *La parrésia*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2017, pp.62-63

⁸¹ Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, op.cit., p. 22

⁸² *Ibidem*.

esdevé un parresiasta: el que diu la veritat. La *parrêsia* esdevé una condició de possibilitat de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer)

El *context d'empresa* no és una democràcia, és una configuració formada al voltant de l'empresa: empresa, camp de negoci i *cercle d'influència*. L'empresa tampoc és una democràcia on tots poden, volen i es creuen capaços de parlar i parlen, quan volen, de manera franca i de tot i veraçment. L'empresa són un conjunt de relacions de poder definides per un lideratge entre gent normal per a fer negocis i obtindrà beneficis. El líder posseïx el poder i pot, per tant, acceptar la *parrêsia*, el consell de qualsevol cosa, francament i veraçment, o no. Foucault ens diu: "Es preciso que haya *parrhesía* en la democracia, es preciso que la haya también en torno al príncipe: la *parrhesía* es una práctica necesaria"⁸³. L'empresa és el paradigma de la societat de les organitzacions; és precís que hi haja *parrêsia* en la societat i en les seues organitzacions, i és precís que hi haja *parrêsia* sobre els seus líders i els seus equips líders.

La *parrêsia* en l'espai ideal designa una virtut, una qualitat -hi ha gent que té la *parrêsia* i qui no-; també designa un *deure* -en moltes ocasions hi ha que donar mostres de *parrêsia*- però, a més de tot açò, és també una tècnica – hi ha persones que saben valdre's de la *parrêsia* i hi ha d'altres que no. Esta virtut, este deure i esta tècnica són característiques constituents d'aquell que ha de dirigir els altres i, especialment, en dirigir-los en el seu esforç per construir una relació amb sí mateix que siga l'adequada. La *parrêsia*, com a condició de possibilitat en l'espai ètic esdevé una *obligació* en el quefer de l'expert d'ètica en l'empresa.

El líder té l'*obligació* de cuidar de sí, d'ocupar-se de sí i conèixer-se -sense conèixer-se no pot cuidar de sí- si el que vol és liderar. Mal pot liderar qui no es coneix a sí mateix, i no es pot conèixer a sí mateix qui és incapaç d'escoltar que li diguen la veritat de manera franca. Quan es prescindeix del judici dels altres per a formar-se una opinió de sí mateix, és habitual caure⁸⁴.

Els bons líders deuen donar cabuda a eixe dir franc dels seus consellers així com els ciutadans o els empleats deuen escoltar a aquells que fan servir la *parrêsia*. Com ens deia Leonardo da Vinci

⁸³ Foucault, M., *El gobierno de si y de los otros*. op. cit., p. 170

⁸⁴ *Ibidem*, pp.46-48

en una de les seues màximes: “He aquí una cosa que más rechazamos cuanto más la necesitamos: el consejo. De mala gana lo escucha quien más lo necesita: el ignorante”⁸⁵

El parlar franc i veraç apareix com una funció necessària i universal en el camp de les organitzacions. Si els seus líders amenacen a qui parla franc o el castiguen per parlar clar i ras, si no saben escoltar al parresiasta que es presenta davant d’ells tot el món callarà, tindrà por. Existirà un discurs, però un discurs que dirà allò que el líder vol escoltar. Esta falsa *parrêsia*, la seua bruta i mala imitació, té un nom: adulació⁸⁶. En l’adulador no trobem si no a un home sense escrúpols mogut pel seu propi interès, on preval l’interés personal sobre qualsevol altre interès, i que diu, per tant, allò que li convé i qui l’escolta vol sentir. Orfe el líder d’aquell que parlant-li francament i veraçment l’ajuda a conèixer-se i cuidar de sí mateix per a poder cuidar els altres, orfe del parresiasta, troba consol en l’adulador.

En el nou univers empresarial, la *parrêsia* passa de ser un dret de tots els ciutadans en una democràcia a una pràctica individual que té com objecte un altre individu; no l’empresa en general, sinó la seua direcció i els seus empleats. Ens situem entre el dir-veritat i el bon-governar⁸⁷. En el quefer de l’expert d’ètica en l’empresa (Ethics Officer) la *parrêsia* esdevé una competència necessària. El responsable d’ètica (Ethics Officer) ha de poder practicar dir la veritat, francament, obertament amb la virtut que es requereix. A diferència de l’adulador, el discurs del responsable d’ètica a l’empresa està indexat en la veritat. És un *nuc* entre pensament, paraula i conducta; ha de poder dir allò que pensa i fer allò que diu i fer-ho amb la força de la virtut, amb el llenguatge comú de la gent normal i corrent, del ‘nosaltres’ del qual en forma part. Este és un dels papers del responsable d’ètica a l’empresa (Ethics Officer): conseller del líder, de la direcció de l’empresa, en particular, i dels empleats i resta de públics, en general. I per a poder-lo representar bé, parafrasejant Foucault, és precís que el responsable d’ètica ‘es dirigisca, pugja dirigir-se, tinga el coratge de dirigir-se a qui exerceix el poder’⁸⁸.

⁸⁵ Da Vinci, L., *Aforismos*, Madrid, Austral, 1976, p.30.

⁸⁶ Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, op.cit., pp. 263-264

⁸⁷ Álvarez Yáguez, J., “Introducción” en M. Foucault, *La parrêsia*, op.cit., p.60

⁸⁸ Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, op.cit., p. 202

Álvarez Yágüez, fa una paral·lelisme entre el parrasiasta i el metge⁸⁹. El quefer del responsable d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) com a parrasiasta és el d'un metge que *diagnostica* i s'ocupa de les situacions de *crisi* o tracta de persuadir al líder, no només de prescriure-li alguna cosa, sinó de *convèncer-lo* de les raons per les quals ha de modificar la seua conducta i recomanar-li un *règim*, aquell que més s'adiga al líder en el seu context.

No és, doncs, el responsable d'ètica (Ethics Officer), aquell qui diu al líder quina decisió ha de prendre sinó aquell que l'acompanya en la seua transformació. No busca el poder de comandament sinó el de la influència; estar a prop del poder de l'autoritat.

El responsable d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) és un expert en els mètodes i tècniques de la filosofia pràctica i té el seu propi art per a fer ús de la raó pràctica. Com diu Nussbaum, la filosofia, “y no cualquier otra cosa, es el arte que necesitamos, una arte que se ocupa de los argumentos válidos y correctos, una arte comprometida con la verdad”⁹⁰. Nussbaum també utilitza de fil conductor l'analogia entre filosofia i medicina en el seu llibre *La teràpia del deseo*. I defén l'analogia en estos termes: “La filosofía cura (...) enfermedades producidas por creencias falsas. (...) Así como el arte médico progresa al servicio del cuerpo doliente, así también la filosofía en pro del alma cuidada”⁹¹

Li correspon a l'Ethics Officer cuidar de la salut de l'ànima de la gent de l'empresa; vigilar la tendència al desordre de les organitzacions mitjançant els indicadors corresponents . L'ànima de la gent de l'empresa no està bé de salut si se n'ix fora de l'equilibri homeostàtic⁹².

Fent una similitud entre l'home i l'empresa, podem parlar dels elements materials de l'empresa i els seus estats de consciència. L'estat de consciència ens remet a allò que està viu en l'empresa i es capaç de l'*enteniment*⁹³. El conjunt dels seus estats de consciència és el que podem entendre per ànima de l'empresa. L'ànima de l'empresa és tot allò que pertoca a les persones que la formen. L'empresa és un estat de coses – un fet- amb consciència que fa negocis; la consciència de

⁸⁹ Álvarez Yágüez, J., “Introducción” en M. Foucault, *La parrèsia*, op.cit., 2017, p. 67

⁹⁰ Nussbaum, M., *La terapia del deseo*, Barcelona, Paidós, 2012, p.24.

⁹¹ *Ibidem*, p.34

⁹² Damasio, A., *El extraño orden de las cosas*, op.cit., p. 59

⁹³ Rodríguez Valls, F., “¿Influye el alma en el cuerpo?”, en Diosdado, C., Rodríguez Valls, F., Arana, J., *Neurofilosofía*, op. cit., p.80

l'empresa rau en les persones que la integren⁹⁴. L'ànima de l'empresa és, des del punt de vista epistèmic, la consciència, des del punt de vista ontològic, la identitat de l'empresa i, des del punt de vista ètic, el capital Moral. L'ànima és la consciència, la identitat i el capital Moral: l'ànima és l'encarregada d'animar el negoci. Donar-li vida. Per això, com diu Batstone, “una empresa tiene la capacidad de actuar con alma cuando pone sus recursos al servicio de las personas a las que emplea y del público al que sirve”⁹⁵.

Posar els recursos de l'empresa al servici de les persones no és més que complir amb les regles constitutives de l'organització empresarial i amb la seua finalitat última: millorar la convivencialitat i el desenvolupament personal i professional dels seus empleats i de les persones als quals serveix, satisfent els seus interessos i les seues necessitats. Com deia Ivan Illich, “La productividad se conjuga en términos de tener, la convivencialidad en términos de ser”⁹⁶. El ser de l'empresa és la seua ànima; el fer, el seu negoci.

L'ànima de l'empresa és l'àmbit objectual de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer). Per al filòsof pràctic com a expert en ètica les persones i la seua pràctica són essencials i, com el metge, també ha de connectar amb els desitjos i necessitats de la gent i amb el sentit d'allò que consideren important, allò que consideren valuós. Com diu Nussbaum, “(...) no buscamos la verdad ética ‘ahí fuera’; la buscamos en, y acerca de, nuestra vida como seres humanos. (...). Com en el caso de la salud es algo que tratamos de alcanzar como seres humanos, algo esencialmente práctico”⁹⁷

El responsable d'ètica (Ethics Officer) uneix l'*espai ètic* amb l'*espai moral* a través de la teoria per actuar sobre els problemes morals. “La filosofía –ens diu Aranguren-, en su vertiente ètica, realiza la síntesis de conocimiento y existencia, tiende constitutivamente a la realización”⁹⁸. La teorització ètica és fonamentalment una qüestió pràctica. Com diria Hanson i matisaria Goodman,

⁹⁴ Wittgenstein, L., *Tractatus logico-philosophicus*, op.cit, pp.69-70 (1 a 2.011)

⁹⁵ Batstone, D., *Salvar el alma de la empresa*, op.cit., p. 13.

⁹⁶ Illich, I., *La convivencialidad*, Morelos, 1978 pàgina consultada en juliol 2021.

<http://habitat.aq.upm.es/boletin/n26/aiill.html>

⁹⁷ Nussbaum, M., *La terapia del deseo*, op.cit., p.43

⁹⁸ Aranguren, J.L.L., *Ètica*, op.cit., p. 67

els fets estan carregats de teoria i esperem que les nostres teories estiguen tan carregats de fets com aquelles estan carregades de teoria⁹⁹.

El responsable d'ètica (Ethics Officer), ha de practicar la *parrêsia* en donar vida a l'empresa, cuidar la seua salut: gestionar el capital Moral de l'empresa. Entre les seues tasques podem destacar, a més: prestar assessorament clar i orientat a l'acció, protegir contra les represàlies, formació en qüestions ètiques, promoure i custodiar les capacitats estructurals del capital Moral de l'empresa, vetlar per activar la consciència i mantindre la coherència ètica en el comportament del conjunt del *context d'empresa*.

Ajudar a construir i vetlar per l'autoretrat i el relat de l'empresa és una tasca de l'Ethics Officer. Però no només és discurs allò que ha de construir. Segurament es veu ben identificat amb aquells paraules que Foucault va escriure en analitzar la carta VII de Plató: "(...) no quería parecer simplemente *logos*, no ser otra cosa que discurso. Desea demostrar que también es capaz de participar, poner manos a la obra con el *ergon* (la acción)"¹⁰⁰

El *logos* es fa *argon*. Els dos pols de la relació: *logos* i *ergon*: pensat, dit i fet; idea, discurs i acte. En el nostre mapa conceptual: saber ideal i saber real; espai ideal i espai real; espai ètic i espai moral. Món d'empresa i *context d'empresa*. L'ètica empresarial no deu ser només *máthesis*, sinó també *áskesis*: relació entre els dos sense que ningú deixe de ser. L'Ethics Officer no serà exclusivament *logos*, sinó *logos* i *ergon*, *enteniment*.

Tecnologies de competència moral

A la capacitat de descobrir fets morals, fer judicis ètics i a la prudència (*phronesis*) a l'hora de respondre la reconeixem com a competència moral. És la competència potencial, que no és observable. Depèn del saber moral, que es propietat del subjecte humà, de les capacitats estructurals que són competències potencials de l'empresa i de les tecnologies de competència.

⁹⁹ Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, op.cit., p. 134.

¹⁰⁰ Foucault, M., *El gobierno de sí y de los otros*, op.cit., p.194

Les tecnologies responen a com s'han d'articular les competències morals en un context determinat.

1. Activar les capacitats morals de l'empresa. En ètica no hi ha d'altres protagonistes que els individus, però que les decisions dels individus en l'empresa, i fent funcions per a l'empresa, tenen caràcter corporatiu: la capacitat és individual però la competència corporativa.
2. Compliment normes morals. Aconseguir que la majoria de la gent de l'empresa accepte lliurement i conscientment les normes morals i 'senta l'obligació' de complir amb elles implica tindre present el principi de dissidència: ningú pot imposar les normes morals, però qualsevol pot dissentir d'elles¹⁰¹.
3. conflicte entre saber moral i conseqüències de la seua aplicació. El que importa és la relació entre el saber i les conseqüències de la seua aplicació; la primacia entre els dos serà de l'orde ideal, d'aquell que acull l'àmbit de la justícia.
4. Acostar-se al món d'empresa. Principis de *Conservació i Complementació*. Conservar les condicions natural i socioculturals que s'han assolit històricament al *context d'empresa* i que permeten el progrés, però reconstruint-les filogenèticament per a trobar el camí que apunta al principi d'idealitat: acostar-los progressivament a l'ideal del món d'empresa.
5. La construcció del *context d'empresa*. Ho fan les persones afectades en un procés continu de revisió i adaptació. Al món d'empresa només s'arriba amb l'*enteniment* del *context d'empresa*. No té sentit un model predeterminat de *context d'empresa* representat en el món d'empresa.
6. L'*enteniment* i el progrés moral. L'*enteniment* és el fonament, el principi i la guia del progrés moral. L'*enteniment* de l'*espai moral* del *context d'empresa* com encarnació de l'*espai ètic*, convertix el progrés en un deure i una obligació. L'*enteniment* busca una millor realització de les pràctiques en el context, ens dirigeix a progressar. Acceptar el món d'empresa suposa el reconeixement d'un ideal distint a la realitat existent. Però eixe ideal no és un absolut que assolir, sinó una idea regulativa que permet l'ordenació del *context d'empresa*. Eixe desajustament entre la *facticitat* del *context d'empresa* i l'ideal del món

¹⁰¹ Muguera, J., "La obediencia al Derecho y el imperativo de la disidencia", en Gómez C.,(ed.) *Ética. Doce textos fundamentales de la ética del siglo XX*, op.cit., p.365

d'empresa no és més que la distància que separa el *ser* contextual de l'empresa de l'*ha de ser* en el món d'empresa.

7. Desenvolupament sostenible com una exigència de justícia i responsabilitat com un acte de prudència. El desenvolupament sostenible s'hostatja en el món d'empresa i, per tant, és una *exigència ètica*, un *ha de ser*, permanent davant la *facticitat* constitutiva del context. La responsabilitat de l'empresa consistirà en complir amb eixa exigència. L'empresa progressarà en la mesura que l'exercici de la seua responsabilitat acoste gradualment la moralitat del context al món ètic, encara que mai coincidiran ni s'assolirà. Per això la responsabilitat és un quefer permanent i, per això, l'*enteniment* del context és tan difícil: mai es podrà entendre perfectament i totalment el context; mai el context serà transparent a sí mateix. Sempre es donarà un fons d'opacitat¹⁰². Eixa opacitat no s'elimina mai i, per això, el context pot progressar desvelant els fets morals amagats; l'opacitat és la garantia de la llibertat i, per tant, de la responsabilitat. ¿Quin sentit té un ideal que no es capaç d'inspirar per ordenar la realitat? ¿Per què uns ideals sorgits de l'*enteniment* de l'espai moral del *context d'empresa* no han de poder influir retroactivament sobre eixe context?

Estes tecnologies de competència han de fer-se servir per l'Ethics Officer per a que pugua contribuir de la millor manera al progrés moral de les empreses i, per tant, al progrés humà. No existeix l'empresa fora del seu context, però els diferents *context d'empresa* no han sigut sempre el mateixos. En no més de 150 anys l'empresa ha passat de ser un factor de producció a un actor clau de la societat del coneixement i les organitzacions i un actor clau en el progrés científicotecnològic i moral.

¹⁰² Gonzalez, J.M., y Thiebaut C., (eds.), *Convicciones políticas, responsabilidades éticas*, Barcelona, Anthropos, 1990, p. 62 i ss.

El territori de l'Ethics Officer

Hem vist el paper del filòsof pràctic expert en ètica empresarial i les seues condicions de possibilitat. Entrarem en este apartat en el territori on es mou i identificarem les àrees més importants d'eixe territori.

El subjecte humà entre l'espai ètic del món d'empresa i l'espai moral del context d'empresa.

Què *cal fer* moralment en el *context d'empresa*, és la pregunta que orienta el quefer de l'Ethics Officer. Este quefer l'orientarà a *saber estar amb* un 'nosaltres' present en l'*espai ètic* i intentarà aproximar-se-li: les institucions i les seues organitzacions cobren sentit en la mesura que aproximen l'*espai moral* i l'*espai ètic*.

Com a resultat d'esta circulació, l'Ethics Officer, va construint-se un capital ètic, que nosaltres nomenarem *eticitat*, i en el qual descansen els raonaments sobre els que fonamentarà el seu quefer i el seu compromís amb la veritat.

Un possible model d'*eticitat* és l'ètica cívica cordial que, en paraules de Cortina, és eixa ètica de valors i normes compartides per societat pluralistes per a construir societats justes on les persones puguen dur endavant els seus projectes de vida¹⁰³.

Els continguts mínims d'eixa ètica cívica cordial que pot formar part de l'*eticitat* que s'hostatja a l'*espai ètic* són¹⁰⁴:

- 1) El valors de llibertat, igualtat, solidaritat, respecte actiu i diàleg.
- 2) Drets Humans i d'altres consensos internacionals generadors de drets i obligacions (Agenda 2030 i els ODS, COP 26, etc).

¹⁰³ Cortina, A., "El largo camino de la ética" en Cortina A., *Ética mínima*, op.cit., p.15

¹⁰⁴ Cortina, A., (ed.), *Ética de la empresa*, op.cit., pp. 39-42; Lozano, J.F., *Qué es la ética de la empresa*, op.cit., pp.61-71.

- 3) Principis: No instrumentalitzar a les persones, apoderar-les, distribució equitativa dels recursos, respecte als drets humans com a exigències ètiques i a les capacitats bàsiques per a que puguin participar dialògicament els afectats i potenciar la responsabilitat dels sers indefens no humans¹⁰⁵

Com hem vist més amunt, tota cultura corporativa s'escriu a partir d'uns valors morals i uns professionals. Quan considerem que un valor és digne de ser viscut per tot el món, que deuria servir d'orientació al comportament de tot el món i que si tot el món actuara d'acord amb ell el món seria millor, llavors estem parlant d'un valor ètic.

Els valors ètics cada organització se'ls agrupa d'una o altra manera, no van mai aïllats. Fins i tot, poden entrar en conflicte. L'*espai ètic* servira d'orientació als homes per evitar o superar estos conflictes. Com diu Lozano, els valors ètics i morals propis d'una ètica cívica -com són la llibertat, la justícia, la solidaritat, el respecte actiu i l'ethos dialògic- és el d'organitzar i donar cohesió a la resta de valors -estratègics, operatius, etc- de manera que en cas de conflicte siguin els valors humans els que primen¹⁰⁶.

En l'*espai moral del context d'empresa* es plantegen tot tipus de problemes entre uns individus i altres. Problemes de caràcter pràctic. Són problemes reals que afecten a les relacions entre uns individus i altres, que poden afectar a un individu només o a un col·lectiu, a persones concretes o als diferents grups d'interés.

En tots eixos casos, els afectats no tenen més remei que ajustar les seues conductes a una o altra norma, una norma moral, per a saber que *cal fer* o si el que estan fent és moral o no. ¿A quina norma? A aquella que es considera digna de complir-se. ¿I quines són estes normes? Aquelles que, orientades en l'*espai ètic*, han sigut acceptades íntimament i lliurement, reconegudes com a obligatòries -'sentit l'obligació' -i convertides en normes de l'*espai moral d'eixe context d'empresa*. Son les normes que, hostatjades en l'*espai ideal*, prescrivien un *deure* i han sigut transformades en *obligacions*.

¹⁰⁵ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, op.cit., pp.221-243

¹⁰⁶ Lozano, J.F., *Qué es la ética de la empresa*, op.cit., p.59

Si l'home es comporta d'acord amb eixes normes, i ha pres la decisió de manera reflexionada, no espontàniament o irreflexivament, direm que ha actuat moralment. I podrem jutjar, també, d'acord amb eixes mateixes normes si l'actuació ha sigut correcta o no. Per tant, una conducta és considerada moral pel seu ajustament o no a una norma moral. D'esta manera tenim en l'*espai moral* actes o maneres de comportar-se dels homes davant un problema moral i, per una altra banda, judicis que aproven o no eixos actes. Uns i altres, actes i judicis, pressuposen les normes que senyalen què cal fer o no. O siga, l'*espai moral* consta d'un plànol normatiu i un *fàctic*.

Eixe és el camp de sentit d'un filòsof pràctic expert en l'aplicació de l'ètica a l'empresa: l'existència d'uns problemes pràctics que per a resoldre'ls els individus recorren a normes i codis, realitzen distints actes i formulen judicis utilitzant arguments o raons per a justificar les decisions que han pres i que necessiten consell o justificació. És un camp de sentit perquè és l'agrupació d'una sèrie de fets que tenen en comú una sèrie de propietats: els problemes morals¹⁰⁷. Eixe camp de sentit com *espai moral* existeix perquè apareix com objecte en un altre camp de sentit: el *context d'empresa*¹⁰⁸.

Però els homes, no només actuen moralment, també reflexionen sobre el comportament pràctic. És la moral reflexiva, o ètica, front a la moral viscuda, o moral. A diferència dels problemes pràctics-i-morals, els problemes ètics es caracteritzen per la seua generalitat. Si a un individu concret se li planteja en la vida real un problema, i vol saber quina actuació ha de fer que siga bona, ho haurà de resoldre ell ajudant-se de la norma que ell ha acceptat lliurement i conscientment, no podrà acudir a l'ètica per a que li diga què ha de fer. Què fer en una situació concreta és un problema pràctic-i-moral, no un problema ètic. En canvi, definir què és el bé o la justícia o la solidaritat o la responsabilitat no és un problema pràctic-i-moral, no és un problema que li correspon resoldre a cada individu respecte a cada cas particular, sinó a l'investigador de la moral, a l'expert en ètica empresarial o intèrpret¹⁰⁹. Investigar sobre el contingut d'allò que és bo, és distint de determinar el que cada individu ha de fer en una situació concreta per a que es pugui considerar bo. Ben cert, que la investigació sobre el que és bo, té conseqüències pràctiques, perquè

¹⁰⁷ Gabriel, M., *Sentido y existencia*, Barcelona, Herder, 2017, pp. 173-200

¹⁰⁸ Castro, E., "Markus Gabriel. Sentido, existencia y modalidad" en Castro, E., *Realismo poscontinental*, op.cit., pp. 359-368.

¹⁰⁹ Plató, "Eutifró", en Plató, *Apologia de Sòcrates, Critó, Eutifró i Protàgores*, Barcelona, Edicions 62, p.109

al definir el que és bo, esta marcant un camí general, un marc ètic, on els homes poden orientar les seues conductes o argumentar els seus judicis. Què és el que podem considerar bo variarà d'un marc ètic a un altre. Uns consideraran que és bo, la felicitat, d'altres el plaer, o el poder, o allò que ens útil. Tots eixos marcs ètics estan a disposició de l'home en *l'espai ètic*. L'expert fa el paper d'intèrpret d'eixos marcs ètics per a poder aconsellar a aquells que ha de prendre la decisió.

A més dels problemes morals, també hi ha una sèrie de problemes que són considerats ètics. Són aquells que intenten definir què és un comportament moral, quina és l'essència d'un comportament moral. Per exemple, per a que puguem considerar moral un comportament, qui l'executa ha d'haver pogut elegir entre fer-ho o no i actuar d'acord amb la decisió que ha pres: sense llibertat de la voluntat no hi ha responsabilitat. I ací rau la diferència entre un problema moral i un problema ètic: decidir i actuar en una situació concreta és un problema pràctic-i-moral, però investigar com es relacionen la llibertat i la responsabilitat és un problema ètic.

Un altre problema ètic seria el de l'obligatorietat. ¿Quan deguem considerar que una norma és obligatòria? I, també és un problema ètic fins a quin punt les organitzacions són o no són morals i són responsables.

Els problemes que es plantegen en *l'espai moral*, moral viscuda, així com les seues solucions, constitueixen motius de reflexió i d'enriquiment de *l'espai ètic*. El filòsof pràctic expert en ètica aplicada és el *theoros* que fa de baula entre els dos espais, entre la moral viscuda i la moral reflexionada.

L'espai moral del context d'empresa, com a comunitat real, forma part de l'àmbit de la vida bona de la comunitat que l'acull, és l'àmbit de la moral interior, de l'autorealització personal; l'àmbit del que cascú fa, moralment, amb la seua vida: allò que Foucault nomenava "les pràctiques de sí"¹¹⁰. Pràctiques de sí que sempre s'exerciten d'acord amb un específic model de vida bona que està vinculat a una determinada tradició social i cultural, i que a través d'estes tradicions, els models formen part de la identitat d'eixos pobles o comunitats històriques. *L'espai moral del context* forma part del model de vida bona del poble o la comunitat històrica que l'embolcalla.

¹¹⁰ Foucault, M., *Historia de la sexualidad, II*, op.cit., pp. 26 i s.

L'espai moral i l'espai ètic són el continent del total de relacions creades a partir de la interpel·lació dels altres i la necessitat sentida de tindre que *respondre a ...*o tindre que *respondre de*¹¹¹. En el *context d'empresa*, sentir l'obligació de *respondre de mi a* (els) cercles de proximitat amb consciència d'influència; en el món d'empresa, als grups d'interés afectats. Este és el sentit últim de la responsabilitat.

L'individu per a poder ser *just*, decidir autònomament i realitzar la “*practica de sí*” ha d'enllaçar la cultura de màxims dominant en l'*espai moral* on s'insereix el *context d'empresa*, i l'universalisme dominant a l'*espai ètic* del món d'empresa. La perspectiva dominant de l'*espai moral* del *context d'empresa* és la d'allò que és *bo*, la de la legítima diversitat de models comunitaris de moralitat i d'autorealització personal. En canvi, en l'*espai ètic* predominarà la perspectiva d'allò que és *just* i l'exigència d'universalització. Les dos es troben en relació: inspirar-se en l'*espai ètic* per ordenar la vida en l'*espai moral*.

D'acord amb l'ètica discursiva, el criteri de preferència entre els diferents models de vida l'estableix el *principi d'universalització* que pot ser, alhora, fet servir com a criteri de reflexió sobre el mateix model de vida bona. És esta perspectiva la que fa que el subjecte adquireisca una dimensió plenament moral. Parafraçant a Thiebaut, no és l'adhesió a una moralitat particular d'un món concret el que ens constituïx com a subjectes morals, sinó la nostra capacitat de considerar-nos reflexivament ubicats en relació a d'altres formes de moral i a la nostra mateix¹¹²

Com que qui ha de servir de referència a l'hora d'avaluar els espais i les morals particulars quan entren en conflicte és si respecten o no certes lleis o acords que gaudeixen de consens universals - com poden ser els drets humans o l'Agenda 2030 i els ODS-, és l'*espai ètic*, serà la perspectiva de la *universalització* i d'allò *just* qui tindrà la primacia. ¿Què fer en cas de conflicte entre diferents models de vida bona o d'incompliment dels mínims ètics sobre el que hi ha consens presumiblement universal en el *context d'empresa*? Apel·lar al model ideal i buscar l'acord

¹¹¹ González R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, op.cit., pp. 162-166.

¹¹² Thiebaut, C., “¿La emancipación desvanecida?”, en Thiebaut C., (ed.), *La herencia ética de la ilustración*, Barcelona, Crítica, 1991, p.203

racional mitjançant la reflexió dialògica per establir acord universals que restauen la convivència entre els diferents models i/o el respecte als mínims ètics reconeguts universalment.

L'espai ideal forma part de la comunitat ideal i l'*espai moral* de la comunitat real. Entre les dos existeix una relació i es produeix una tensió. Tensió que Apel posa de manifest a través dels seus principis de *Conservació i Complementació*. Son dos principis normatius que prolonguen el *principi d'Universalització* quan s'aplica atenent al context, tenint present les circumstàncies i les conseqüències de la seua aplicació. El *principi de Conservació* l'especifica Apel de la següent manera: “Con cada acción y omisión debemos tratar de asegurar la supervivencia del género humano como comunidad real de comunicación”, i el de *Complementació*: “Debemos intentar realizar la comunidad *ideal* de comunicación en la *real*”¹¹³. O siga, hi ha que entendre la comunitat ideal i posar-nos d'acord, enraonant tranquil·lament i lliurement en condicions de simetria, sobre com aplicar-les a la comunitat real. Hi ha que inspirar-se en el cel per a ordenar la vida en la terra. El que importa és la relació entre la comunitat ideal i la real. La relació és l'*enteniment* i, com deia Tolstói: “Sin el entendimiento no hay vida. Cualquier hombre està vivo porque tiene entendimiento”¹¹⁴

El desenvolupament sostenible com a marc de sentit i prescriptor de deures.

Entendrem la sostenibilitat com un marc de sentit que ens prescriu uns deures i la responsabilitat l'expressió de com convertim els deures en obligacions. La responsabilitat és la manera que tenim, cascú, de ser sostenibles. Esta és la màxima que ha de fer servir l'Ethics Officer a l'hora de reflexionar sobre la sostenibilitat i la responsabilitat. Vorem el perquè.

Si la sostenibilitat s'hostatja en l'*espai ètic*, la responsabilitat ho farà en l'*espai moral*. El primer és una exigència de justícia; el segon, un acte de prudència. Els dos conceptes formen part de

¹¹³ Apel, K.O., *La transformació de la filosofia, II*, Madrid, Taurus, 1985, p.409

¹¹⁴ Tolstói, L., *El evangelio abreviado*, Oviedo, KRK ediciones, 2006, p. 59

l'actual racionalitat empresarial i estan molt associats al desenvolupament tecnològic i científic. Un desenvolupament que ens ha dut a una autèntica revolució digital i a una nova globalització. “La revolución digital es tan profunda – ens diu Sachs- que podemos considerar justamente nuestra era como una nueva y séptima edad de la globalización”¹¹⁵. Una edad, l'Edat Digital l'anomena Sachs, que ens porta un feix de fets no morals en àmbits com l'estil de vida, l'economia, el treball, l'oci, les relacions comercials o geopolítiques que comporten nombrosos fets morals.

Amb els avanços tecnològics i un reequilibri de l'orde internacional molt més just, acabar amb la pobresa, les desigualtats o transformar les tecnologies de manera que puguin produir el mateix PIB, o un més alt amb menys impacte mediambiental, són objectius que estan, ara, al nostre abast. Però esta autocomplaença està totalment fora de llença. El desenvolupament tecnològic, científic o econòmic no és desenvolupament humà si no hi ha, alhora, un desenvolupament moral. Les desigualtats i l'individualisme amb el racionalisme instrumental imperant i el poder tecnològic són una mescla que ens fa pensar en el pitjor dels escenaris possibles. Com hem vist més amunt, en el procés històric de la humanitat el progrés ha anat acompanyat de regressions.

Esta Edat Digital ens planteja tres grans reptes inajornables:

- 1) Increment de la desigualtat econòmica: en molts països la desigualtat s'ha disparat al mateix ritme que el creixement econòmic
- 2) Crisis mediambiental mundial: calfament global com a conseqüència de les emissions de gasos d'efecte hivernacle, pèrdua de biodiversitat i megacontaminació de l'aire, el sol, l'aigua dolça i els mars i oceans del planeta.
- 3) Guerra en un món amb capacitat suficient per autoaniquilar-se. En cada nova edat de la globalització, acompanyant als canvis geopolítics, s'han produït guerres. Cal, més que mai, un immens esforç per mantindre la pau. Com cultivar la pau és una de les qüestions centrals en el segle XXI.

¹¹⁵ Sachs, J.D., *Las edades de la globalización*, op.cit., p. 216.

Conforme la humanitat va sent més conscient d'estos riscos més va assumint les seues responsabilitats. Este increment dels riscos és el que ha fet que científics, referents morals i estadistes hagen instat al món a adoptar els preceptes del desenvolupament sostenible¹¹⁶.

La teoria del desenvolupament sostenible i la història de la globalització ens indiquen que el creixement basat exclusivament amb el mercat no és suficient. El concepte de sostenibilitat ha anat evolucionant i canviant el seu contingut i la seua extensió al llarg de la història. Es troba integrat en les tradicions de moltes comunitats primitives. És, per exemple, un precepte de la Gayanashagowa (o la Gran Llei de la Pau) de la Conferència Iroquesa que determina que tota decisió s'ha d'avaluar pensant en les properes set generacions. En Europa apareix, per primera vegada, en el llibre *Sylvicultura Oeconomica*, del científic H.C. von Carlowitz en el segle XVIII en crear la paraula 'Nachhaltigkeit', per a descriure la pràctica del cultiu dels arbres per a fusta de manera constant al llarg del temps en el mateix bosc. Posteriorment s'adoptarà, en les explotacions forestals de França i Alemanya, la pràctica de plantar arbres com un camí cap a una producció sostenible. Va ser al voltant d'esta activitat que es va donar el primer avís de la necessitat de viure dins els límits biofísics i limitar l'ús de recursos: aquells que vivien l'activitat van tindre la idea de la sostenibilitat. Una idea molt rudimentària que establia una possible relació entre benestar social, economia i món natural¹¹⁷.

El terme 'sostenibilitat' és, per tant, una manera de reconèixer el desequilibri generat per la humanitat i preguntar-se per com serà esta humanitat en un futur si continuem amb els mateixos desequilibris. És una pregunta a la humanitat: ¿Com cregueu que podeu viure millor en el present sense posar en perill la vostra vida en el futur? Com totes les idees, la sostenibilitat, ha anat circulant-la entre la idea i la praxis fins a convertir-se en un marc de sentit que inspire i oriente la praxis, que ens interpel·le sobre el què cal fer i no fer si volem seguir fent. El concepte ha evolucionat canviant: cap concepte ens espera fet i acabat. Com diu Deleuze: "No hay firmamento para los conceptos"¹¹⁸.

¹¹⁶ Sachs, J.D., *Las edades de la globalización*, op.cit., pp. 234-236.

¹¹⁷ Caradonna, J.L., *Sostenibilidad. Una historia*, op.cit., p.39

¹¹⁸ Deleuze, G., Guattari, F., *¿Qué es la filosofía?*, op.cit., p.11

El concepte ve després de la idea, mai abans de ser viscut o pensat, pensava Arendt segons ens diu Khon¹¹⁹. El procés de conceptualització de la idea de sostenibilitat té un moment crític després de la Segona Guerra Mundial. En eixa època es produeix un creixement econòmic extraordinari i com a conseqüència es difonen dos idees bàsiques. Una, la pau es una condició del creixement econòmic i, dos, els recursos del planeta són il·limitats. Però ben aviat comencen a aparéixer greus problemes ambientals que fan que, en els anys seixanta, la gent comence a replantejar-se què està passant i prendre'n consciència.

Sembla bastant acceptat per part del món acadèmic que el moment decisiu de la sostenibilitat va ser la publicació del llibre del Club de Roma, *Los Límites del Crecimiento*, en 1972. L'informe reclamava un sistema mundial capaç de suportar la vida humana a llarg termini basat en dos idees força: els límits del planeta i la necessitat de canviar els hàbits de consum i la producció si volíem perdurar. Només havien passat trenta anys i l'informe posava en qüestió un dels dos pilars en els que s'havia sustentat el creixement econòmic: la possibilitat de créixer indefinidament.

Des dels anys 70, i fins els 90 del segle XX, per una part, els acadèmics van començar a descriure com *deuria ser* una societat sostenible i a centrar el debat sobre la insostenibilitat de la societat industrial i, per l'altra, algunes institucions com Worldwatch, Rocky Mountain, Nacions Unides, etc, van començar a promoure una cosa anomenada 'sostenibilitat'; en la societat, també, i al mateix temps, un creixent número de persones començaven a buscar 'viure de manera sostenible'.

Van ser les Nacions Unides les que van convertir la idea de la 'sostenibilitat' en el concepte de 'desenvolupament sostenible', i el van promocionar mundialment integrant-lo en els acords internacionals. Endemés, van enriquir el contingut del concepte i la seua extensió incorporant a la idea de sostenibilitat ambiental el desenvolupament econòmic i social. El desenvolupament sostenible esdevé, d'esta manera, un corollari de la cultura de la sostenibilitat i una nova manera de relacionar-se els humans entre sí i amb el seu entorn.

¹¹⁹ Nuño, A., *Hanna Arendt. Una pensadora frente al mal*, Barcelona, RBA revistas, Col. Grandes Mujeres, National Geographic, 2021, p. 26.

Però si el problema de conceptualització ha sigut llarg i complexe, el seu arrelament en la consciència i, per tant, la seua incorporació a la vigència social no ha sigut tampoc fàcil. Per exemple, a principi de segle vint-i-u Vidal Villa ens deia que la sostenibilitat era “aquel desarrollo que permite el incremento del bienestar de los seres humanos sin perjudicar el medio ambiente en que viven y trabajan”¹²⁰. Tasca àrdua, apuntava Berzosa, que requeria de “cambios en las instituciones económicas, sociales y políticas así como el estilo de desarrollo actual”¹²¹. Dos interpretacions que tot i que destacaven dos elements fonamentals de la idea –el medi ambient i les institucions- encara no havien interioritzat, aprehés, un factor determinant del concepte de desenvolupament sostenible- que ja feia alguns anys que era el nom que havia pres la idea de sostenibilitat- i sense el qual no té sentit : el futur. I això que, com deia Ortega, es vullga o no, la vida humana és una constant ocupació en alguna cosa futura: “¿Por qué no se ha reparado que *hacer*, todo *hacer*, significa realizar un futuro? (...) Nada tiene sentido para el hombre sino en función del porvenir”¹²²

Durant l’última dècada del segle XX el concepte de desenvolupament sostenible va començar a formar part, encara que tímidament, de l’agenda política i, alhora, a albirar-se una incipient filosofia de l’esperança. Encara l’any mil nou-cent noranta-nou, escrivia Folch: “Como quiera que sea, no es probable que el nuevo modelo basado en la sostenibilidad del desarrollo surja de iluminismo académico alguno. (...)Lo más verosímil es que se vaya configurando como una corriente integradora y transdisciplinar, I ens deia que per assolir este nou model caldrà la imaginació i l’esforç de molts¹²³.

La idea de sostenibilitat -i els seus principis d’equilibri i durabilitat-, ha anat germinant i donant lloc al naixement d’un moviment favorable cada vegada més extensiu. Moviment, que com era d’esperar, ha provocat lògiques reaccions en contra. En 1981, per exemple, el president Reagan va llevar els panells solars de la Casa Blanca que havia col·locat de manera simbòlica el president Carter i sis anys després, Gro Harlem Brundtland, presidenta de la Comissió Mundial del Medi

¹²⁰ Vidal Villa, J.M., “Desarrollo y medio ambiente en la ideología de la globalización” en Rivas D.M., (Coord), *Desarrollo sostenible y estructura económica mundial*, Madrid, CIDEAL, 2004, p.37.

¹²¹ Berzosa, C., “El subdesarrollo en la economía mundial” en Rivas M., (Coord), *Desarrollo sostenible y estructura económica mundial*, Madrid, CIDEAL, 2004, p.53

¹²² Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p.20

¹²³ Folch, R., *Diccionario de socioecología*, Barcelona, Planeta, 1999, pp. 101-102.

Ambient i el Desenvolupament creada per l'Assemblea General de la Nacions Unides en 1983, es va queixar, en la introducció a l'informe *Nuestro Futuro Común*, que va presentar després de nombroses reunions per tot el planeta el 1987, de la retirada del mercat de les preocupacions socials i ambientals que havien caracteritzat els anys 80. L'informe es conegut per la seua definició del concepte de desenvolupament sostenible: "El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

En 1992 es celebra la Cimera de la Terra en Rio Janeiro i s'aprova el Programa 21, un pla d'acció mundial per a promoure el desenvolupament sostenible. El primer principi del programa 21 posa als sers humans en el centre de les preocupacions relacionades amb el desenvolupament sostenible. La Cimera incorpora al concepte la lluita contra la pobresa, les disparitats de nivells de vida, la participació de la dona i de les autoritats locals.

El procés de conceptualització de la sostenibilitat continua i, en 1999, el Secretari General de les Nacions Unides incorpora les organitzacions empresarials al concepte, anunciant en el Fòrum Econòmic Mundial la creació del Pacte Mundial de les Nacions Unides, com una aliança creativa entre les Nacions Unides i el sector empresarial per a donar al mercat una cara més humana. La iniciativa es basa en deu principis i quatre àrees: Drets Humans, respecte a les normes laborals, protecció i cuidat del mediambient i lluita contra la corrupció. Esta iniciativa va ser la base per a que les Nacions Unides començaren a considerar l'activitat empresarial com a part de la solució als nombrosos reptes que planteja el desenvolupament econòmic i la globalització i, a les empreses, per tant, com actors fonamentals per a la millora del planeta i les societats.

La invenció ètica i la sostenibilitat en l'empresa

Tot i la voluntat demostrada d'incorporar les empreses al concepte i a la vigència col·lectiva, han tingut que passar prou anys per a que es fera visible. En setembre de l'any 2000 els líders del món es reuneixen en la seu de les Nacions Unides en Nova York per aprovar la Declaració del Mil·lenni de les Nacions Unides, coneguda com els Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni (ODM).

L'objectiu fonamentals dels ODM és reduir el subdesenvolupament i la misèria en el món. S'aproven 8 objectius i 18 indicadors de caràcter estratègic pel desenvolupament. La responsabilitat de la seua aplicació recau, fonamentalment, en els governs, les seues polítiques i els seues pressupostos. Les empreses, tenen un paper secundari o pràcticament inexistent.

Van tindre que passar quinze anys per a que es reconeguera a l'empresa com actor del desenvolupament sostenible. En setembre del 2015, i en la seu de les Nacions Unides, l'Assemblea aprovà l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). Per primera vegada, per a la consecució del nous reptes de la humanitat, l'ONU reconeix que les empreses són elements clau per la seua capacitat de contribuir al desenvolupament dels entorns on operen, així com de traslladar el saber fer a altres actors i territoris. Endemés, els 17 ODS, són un full de ruta per a les empreses, per a que puguen alinear accions i estratègies i contribuir a assolir els reptes establerts en l'agenda.

L'Agenda 2030 es centra en els tres elements interconnectats del desenvolupament sostenible: creixement econòmic, inclusió social i protecció ambiental. Els objectius i les metes publicades estimularan l'acció per als pròxims 15 anys en cinc àmbits: persones, prosperitat, planeta, pau i col·laboració. No són, com diuen Durán i Martín Urbano, tres aspectes aïllats sinó que existixen relacions entre ells¹²⁴.

El concepte de desenvolupament sostenible ens diu que l'empresa, en un marc de sentit ideal, *deu* ser sostenible, però són els individus que formen l'empresa els que s'han d'*obligar* a ser-ho. Hem de passar del *deure* d'una situació ideal, del marc de sentit, a l'*obligació* de ser-ho en una situació real. Fins on ens comprometem en cada empresa, és la responsabilitat. El desenvolupament sostenible explicitat en l'Agenda 2030 i els ODS és un compromís, un *deure* de fer, que genera *obligació* quan és acceptat lliurement i conscientment i orienta la praxis.

El concepte ha evolucionat des d'una idea relativament marginal fins a convertir-se en un *dret*, en una exigència de justícia i base d'acords internacionals; un objectiu prioritari per als governs,

¹²⁴ Durán, G., Martín Urbano, P., "Empresarios y trabajadoras ante el desarrollo sostenible", Vidal Villa, M., "Desarrollo y medio ambiente en la ideología de la globalización" en Rivas D.M.,(Coord), *Desarrollo sostenible y estructura económica mundial*, Madrid, CIDEAL, 2004, p.171 i seg.

organitzacions sense ànim de lucre i empreses; i una molt atractiva filosofia d'esperança i resiliència com diu Caradonna¹²⁵.

Vivim en una societat de les organitzacions on l'empresa és el paradigma. Ser una bona empresa, per tant, és la millor manera de contribuir a fer una millor societat. Però per poder contribuir a la societat, l'empresa ha de reconèixer allò que també ens deia Ortega: “El dinero no manda excepto cuando no hay otro principio que mande”¹²⁶. O siga, que si el que mana són els diners és que les empreses s'han oblidat dels altres principis que justifiquen la seua existència.

“No hay sociedad –ens deia Ortega- sin la vigencia efectiva de una cierta concepción del mundo, la cual actua como una última instancia a la que se puede recurrir en caso de conflicto”¹²⁷. Eixa concepció del món en l'univers empresarial és el món d'empresa. El concepte de desenvolupament sostenible s'hostatja el món d'empresa i va incorporant-se a la cultura de les empreses a través dels seues sistemes de valors: incorporant-se via cultura corporativa i convertint-se en cultura organitzacional.

Conscients del deures de sostenibilitat, els *cercles d'influència* -aquella part de la societat més conscient dels seus deures, dels seus drets i de la seua influència-, exigeixen el seu compliment. Al remat, com diu García-Marzá, “la sociedad està constituïda por persona y grupos que *también* constituyen la empresa”¹²⁸. Comencen a tindre en compte que l'empresa utilitza recursos que ha pagat la societat o que són bens comuns o públics; usa l'aire i el retorna en forma de GEI produint impactes que ni ha pagat ni està contemplat que ha de pagar; usa l'aigua que és un bé comú i la retorna en forma de contaminació; no paga pel vertader valor de la contribució del capital humà als seus beneficis, ni paga pel capital intel·lectual que adquirix sense pagar, que ha estat creat per la societat i les seues institucions educatives i sanitàries, aprofitant-se del coneixement i la salut que ha creat la societat sense pagar res. Cada vegada més, la gent és més conscients que els beneficis financers i la resta de beneficis resultats de la capacitat de producció de les empreses, no pertanyen només a aquells que han aportat o aporten el capital tangible, sinó que també d'altres

¹²⁵ Caradonna, J.L., *Sostenibilidad. Una historia*, op.cit., p.18

¹²⁶ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p.276

¹²⁷ *Ibidem*, p.255.

¹²⁸ García-Marzá, D., *De la ética a la confianza*, op.cit., p.168

membres dels *cercles d'influència* i de la societat en general també aporten capitals tangibles i intangibles imprescindibles per a la generació de beneficis i pels quals l'empresa no ha pagat res.

Si vegem amb deteniment els capitals de l'empresa vorem com la majoria d'estos capitals -humà, moral, natural, social, etc- no pertanyen als accionistes. Com diu García-Marzá, la societat ha confiat a l'empresa molts recursos i espera que els gestione bé, per això ens allunyem "(...) de la concepción de la empresa como una actividad privada, pues no tienen nada de privados los recursos que utiliza ni mucho menos las consecuencias de sus decisiones"¹²⁹

Tots els membres del *cercle d'influència* formen part del *context d'empresa* i esperen rebre la part de beneficis a la qual tenen dret en funció de la seua contribució a generar-los. L'empresa haurà de poder donar raons de com distribueix els beneficis generats i com es fa càrrec del seus impactes ¹³⁰.

En els anys 70 ja es plantejava Jonas que mai cap ètica havia tingut en compte les condicions globals de la vida ni el futur. Això implica una nova concepció de drets i deures¹³¹. La globalització i el futur remot formen part, actualment, de racionalitat empresarial. No és el futur en sí, sinó la possibilitat d'autodestrucció del món, una possibilitat que mai havia estat en el nostre món.

Esta consciència de la capacitat d'autodestrucció de la vida humana en el planeta és el que provoca la definició d'un nou imperatiu per part de Jonas: "No pongas en peligro las condiciones de la continuidad indefinida de la humanidad en la Tierra"; o, expressat d'una altra manera: "Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la tierra"¹³².

Per a incorporar este imperatiu a l'*espai ideal* com un *deure*, Jonas ens recomanarà dos regles. Per una part, fer l'exercici de *representar-se* els efectes dels fets, resultats dels avanços tecnològics i

¹²⁹ García-Marzá, D., *De la ética a la confianza*, op.cit., p.168

¹³⁰ *Ibidem*, p.184.

¹³¹ Jonas, H., *El principio de la responsabilidad*, op.cit., p.34

¹³² *Ibidem.*, p.40

científics, en la situació concreta i real en la que tenim que actuar i, per l'altra, adoptar una *actitud* que predispone a deixar-se afectar moralment per eixos fets representats.

Esta predisposició activarà l'empatia i facilitarà la conversió del *deure* que ens prescriu l'imperatiu a l'*obligació* del seu compliment. Com deia Pascal 'coneixem la veritat no només per la raó, sinó també a través del cor', i afegirà Cortina, 'no solo la verdad, sino -creo yo- sobre todo la justicia'¹³³.

Les dos regles de Jonas per aplicar el seu imperatiu ens faciliten el descobriment i producció dels fets morals. Es tracta, com ens diu Gabriel, de que "emprendamos una búsqueda en común de los hechos morales que todavía no hemos comprendido" i que ho fem recorrent a *ferramentas innovadores de reflexió*¹³⁴. Una de les ferramentes que ha de fer servir el filòsof pràctic a l'hora d'aplicar l'ètica a l'empresa, és la imaginació. "La imaginación -escriu Ortega- es el poder liberador que el hombre tiene"¹³⁵.

El desenvolupament de la ciència i la tecnologia ha produït uns canvis tan profunds i diferents en el món d'empresa que les solucions morals no donen abast. Reptes en el món d'empresa que, evidentment, demanen respostes universalitzables. Com diu Cortina, "los retos que las consecuencias de las ciencias y las técnicas planteaban al nivel mundial exigian respuestas éticas preñadas de universalidad"¹³⁶. Al respecte Aguirre Oraa també reclama *invenció ètica*: "El progreso de la ciencia y de la tecnología (...) demandan un juicio ético. Para aclararnos éticamente, (...) no basta con referirnos a la tradición o con deducir consecuencias nuevas de principios conocidos. Es necesaria una auténtica *invención ética*"¹³⁷

L'especialista en ètica ha de fer esforços per inventar-se solucions ètiques que puguen incorporar-se al món d'empresa. Imaginar-se les coses de manera diferent facilita l'aplicació de conceptes diferents i et permet descobrir solucions noves. I una manera d'utilitzar la imaginació són els experiments mentals. Al respecte ens diu Cohen, "los experimentos mentales son una manera muy eficaz de obtener nuevos conocimientos sobre el mundo utilizando solamente la especulación

¹³³ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, op.cit., p. 190

¹³⁴ Gabriel, M., *Ética para los tiempos oscuros*, op.cit., p.16

¹³⁵ Ortega y Gasset, J., *La rebelión de las masas*, op.cit., p. 19

¹³⁶ Cortina, A., "El largo camino de la ética" en Cortina, A., *Ética mínima*, op.cit., p.38

¹³⁷ Aguirre Oraa, J.M., *¿Qué haríamos sin ética!*, op.cit., p. 100

filosòfica”. Els experiments mentals, com demostra la història de la filosofia i de la ciència, no serveixen només per a explorar possibles solucions als problemes que es plantegen, sinó per a resoldre’ls. Són, endemés, un recurs metodològic per a la representació dels fets en un futur llunyà. Per a que l’experiment siga vàlid s’ha de poder replicar i això implica no només imaginació, sinó també la raó¹³⁸. Ens advertia Descartes que: “(...) ni nuestra imaginación ni nuestros sentidos nos pueden asegurar nunca cosa alguna si no interviene nuestro entendimiento”¹³⁹.

Els experiments mentals són no només hipotètics i conjunturals sinó que ens permeten fer visibles uns fets morals fins a eixe moment totalment desconeguts¹⁴⁰. No consisteix, doncs, en posar a prova els principis ètics derivats dels marcs ètics corresponents sinó rastrejar i descobrir, els encara i per ara desconeguts, fets morals i contrastar-los amb el saber ètic abans d’hostatjar-los en l’*espai ètic*. L’ètica és una ciència ‘especulativament pràctica’¹⁴¹. Imaginar la *possibilitat* d’un fet moral darrere un fet no moral implica la necessitat d’uns principis morals sobre què *deguem de fer*. Una vegada produïts els incorporarem a l’*espai ideal* que servirà d’inspiració a l’*espai moral*. És d’esta manera com progressem moralment.

Responsivitat: responsabilitat i resposta en el context d’empresa

Amb el concepte de desenvolupament sostenible hem posat uns límits al món: una vida digna en un món on viure nosaltres i les generacions que venen. Qualsevol activitat que es situe fora d’estos límits, esdevé insostenible. Este concepte del desenvolupament sostenible està hostatjat en el món d’empresa; la responsabilitat forma part del context d’empresa. El desenvolupament sostenible és el marc de sentit de la responsabilitat de l’empresa en l’actual racionalitat empresarial. És un deure que convertim en una obligació a través de la responsabilitat.

¹³⁸ Cohen, M., *El escarabajo de Wittgenstein*, Madrid, Alianza editorial, 2011, pp.167-168.

¹³⁹ Descartes, R., *El discurso del método*, op.cit., p.128.

¹⁴⁰ Jonas, H., *El principio de la responsabilidad*, op.cit., p.68-69; Cohen, M., “Breve historia de los experimentos mentales” en Cohen, M., *El escarabajo de Wittgenstein*, op.cit., pp. 15-38

¹⁴¹ Aranguren, J.L.L., *Ética*, op.cit., p.65

La responsabilitat moral s'escau en l'*espai moral* en el moment que la interpel·lació de l'altre sobre un *deure* hostatjat a l'*espai ètic* connecta amb el 'sentir l'obligació' de respondre i la llibertat de poder-ho fer de l'interpel·lat. S'*escau* perquè es troben *deure* ètic i obligació moral en un moment i en unes circumstàncies determinades i s'adequa amb la manera de ser d'eixa persona – amb el seu caràcter-. Sense subjecte moral no hi ha responsabilitat. La responsabilitat s'escau en un camp de sentit, cert, i el camp de sentit on apareix la responsabilitat és l'*espai moral*, però este espai existeix perquè hi ha uns subjectes morals que s'interpel·len uns als altres

L'ideal moral o la norma ètica que serveix de referent per a la interpel·lació, per tant, s'ha de correspondre amb una norma moral. La norma moral -la relació amb la qual ens diu si la conducta o el judici és moral o immoral-, ha d'haver sigut acceptada lliurement i conscientment i s'ha de sentir com obligatori el seu compliment. La responsabilitat es cosa del cap –acceptació lliure i conscient- i del cor –sentiment d'obligació- i resultat de trobar-se l'ideal o norma ètica i la norma moral en un subjecte moral.

Per tant, la responsabilitat s'escau en un camp de sentit, comporta la possibilitat de respondre i la resposta ha d'estar d'acord amb els criteris que han fet possible la responsabilitat: ser adequada a la norma i bona per a la consciència del subjecte moral. D'esta manera la resposta serà justa i convenient. Justa perquè la norma moral deriva d'un norma ètica que sempre seria acceptada per tots els afectats després d'enraonar tranquil·lament, lliurement i francament, en condicions de simetria. I convenient perquè és bona per a la consciència del subjecte moral i adequada a la situació.

Weber li deia a la relació amb la norma moral- ètica de la convicció-, i a tindre en compte els efectes i conseqüències de la resposta-, ètica de la responsabilitat¹⁴². No volia dir Weber que el moralista de la convicció no és preocupat de les conviccions o, a l'inrevés, que al moralista de les conseqüències li donen igual les conviccions. El que Weber suggereix és que, en una situació extrema, les dos postures poden contradir-se i que, al remat, un seguirà els seus principis abans

¹⁴² Weber, M., *El político y el científico*, op.cit., p.59.

que l'èxit, i l'altre, sacrificarà les seues conviccions per tindre èxit, sent morals tant un com l'altre dins una determinada concepció de la moralitat.

Per a l'expert en aplicar l'ètica a l'empresa (Ethics Officer) què fer en una situació extrema dependrà d'allò que es tinga per més raonable tenint en compte els principis i les conseqüències: *no només sinó també*. Com diu Rubert de Ventós, només el comportament raonable permet mantindre el somni humanista d'una naturalesa autònoma i garantir la llibertat establida¹⁴³.

Som responsables en la mesura que hi ha una norma acceptada lliurement i conscientment, un 'sentiment d'obligació' de complir amb la norma, la llibertat per poder actuar i una resposta. El camp de sentit de la responsabilitat és l'*espai moral* (hi són les normes i les conductes), com el camp de sentit del desenvolupament sostenible és l'*espai ètic* (on s'hostatgen els ideals morals i les normes)

D'acord amb este raonament, responsabilitat social (dimensió empresarial; rendibilitat) i responsabilitat moral (dimensió moral; honestetat) van juntes. Es compleix d'esta manera amb allò que demana García-Marzá: "(...) no debe recluirse en un concepto 'utópico' de responsabilidad, de lo que la empresa debería ser, fuera de toda realidad y posibilidades de realización. (...) no puede limitarse a un instrumento estratégico que se abandona cuando los resultados no confirman la rentabilidad económica esperada. Debemos buscar síntesis (...) que, por así decirlo, sean a la vez económica y moralmente rentables"¹⁴⁴

Una manera, doncs, d'incrementar el capital moral de l'empresa és incrementar la responsabilitat del seus empleats, directius i resta de membres dels *cercles d'influència*. Això implicarà que el responsable d'ètica de l'empresa (Ethics Officer) haurà de treballar en totes i cada una de les categories del capital moral:

- 1) Valor moral: Saber i voluntat moral. Aconseguir que les normes de l'empresa siguen conegudes i acceptades lliurement i de manera conscient i promoure i afavorir el sentiment d'obligació de complir-les. Augmentar la consciència moral de tots els que formen part de

¹⁴³ Rubert de Ventós, X., *Moral y nueva cultura*, Madrid, Alianza Editorial, 1971, p. 154

¹⁴⁴ García-Marzá, D., *Del diálogo a la confianza*, op.cit., p. 166

l'empresa. L'empresa, bé proactivament o bé per pressions dels seus *cercles d'influència*, pot incorporar ideals o normes ètiques a la seua cultura corporativa. Però eixa cultura corporativa s'ha de convertir en cultura organitzacional i això significa que les normes ètiques -o els ideals- s'han de convertir en morals i la gent de l'empresa ha d'anar acceptant-les i despertant el seu 'sentit d'obligació' en complir-les.

- 2) Capacitats estructurals: Eliminar entrebancs i desenvolupar les capacitats estructurals de l'empresa per a que els membres de l'empresa puguen actuar lliurement. L'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) és el responsable d'elaborar el *col·lectari* de l'empresa, de la infraestructura moral i de la col·lecció de polítiques, experiències de l'empresa, etc-, i donar-los l'usdefruit a la gent de l'empresa: potenciar la voluntat. És capitalitzar l'esforç de l'empresa i passar de capital humà a capital estructural, de propietat de l'individu a l'empresa.
- 3) Compromisos fefaents i pràctiques de si: Registrar i supervisar, vigilar i controlar el compromisos fefaents i impulsar les pràctiques de si. Plans d'acció en RSC i Reputació.

La responsabilitat és una obligació, necessitat moral o intel·lectual de reparar una falta, complir un compromís o un deure. Deriva, la paraula, de *respondere* i significa 'contestar' i, per extensió, 'reaccionar a alguna cosa'. 'Sentir l'obligació' de respondre és un sentiment. Però la responsabilitat no és només contestar a la interpel·lació, també ha de donar comptes dels bens comuns o públics, dels recursos que posa a disposició de l'empresa la societat. "Responsabilidad deriva de responder, en este caso dar cuenta del uso que hace la empresa del poder que la sociedad le ha transferido", ens recorda García-Marzá¹⁴⁵. Donar raons no només dels beneficis econòmics o del compliment de les lleis -que són dos components de la responsabilitat-, sinó de tot allò que forma part del món d'empresa, d'eixa comunitat ideal, que la societat té al cap: es respon front a algú per alguna cosa davant una interpel·lació amb referències a un model i a un sistema donat de normes. O siga, els quatre components bàsics de la responsabilitat moral: algú, de alguna cosa, davant algú i en referència a algun criteri¹⁴⁶.

En una societat de les organitzacions on les empreses són el paradigma, la responsabilitat de les empreses van creixent en la mesura que el seu *context d'empresa* s'acosta al món d'empresa ideal,

¹⁴⁵ García-Marzá, D., *Del diàlogo a la confiança*, op.cit., p. 175

¹⁴⁶ *Ibidem*, pp. 176-177.

bé per decisió pròpia o bé per exigències del seu *cercle d'influència*. L'empresa s'ha convertit en un actor determinant. Per això se li demanarà que no només no faça el mal, sinó que faça el bé; no només que no faça o faça sinó que 'done compte' del que fa o ha fet.

La responsabilitat inclou la capacitat de respondre i la resposta. La capacitat de respondre és la competència potencial i inclou el valor moral i les capacitats estructurals morals de l'empresa; la resposta és la competència actual i inclou els compromisos fefaent i les respostes. Ser competent potencialment no vol dir ser-ho actualment. Ser competent, en l'accepció que estem fent servir ací, és ser reconegut com a apte en una matèria, i si la competència potencial no es observable, no es pot reconèixer, a través d'ella, l'aptitud de qui la posseeix. Tot i que es pot ser competent potencialment, només se li reconeixerà l'aptitud quan l'actualitze, quan siga observable: podem dir de la responsabilitat quan podem observar una resposta¹⁴⁷. A la responsabilitat com a competència moral actual se li nomena responsivitat¹⁴⁸.

La responsabilitat es una força interna del *context d'empresa*, vol dir, alhora, norma moral i origen de la norma, norma ètica. No és un reflex absolut de l'ideal, ni un comportament exclusivament utilitari. Responsabilitat vol dir ideal i real, ètica i moral, al remat, la responsabilitat naix de l'*enteniment* construït pel subjecte humà. Per a entendre la forma de vida d'una empresa hi ha que senyalar allò que els subjectes humans que la conformen tenen d'ideal, per un costat, i la circumstància, és a dir, la facticitat, per l'altre. És en esta trobada on el projecte d'empresa cristal·litza.

Tots els camps de sentit tenen una força creadora. Per això mai sabrem quin sentit té el camp si no sabem quina és la força que s'apropia del camp. La força que dona sentit al *context d'empresa* en l'actual racionalitat d'empresarial i en la societat de les organitzacions deu ser la responsabilitat. Es pot entendre la historia de qualsevol context veient la successió de forces que s'han apoderat d'ell i de les forces que lluiten per apropiar-se'¹⁴⁹. Si la força dominant és l'interés particular –

¹⁴⁷ Alcover, A.M., F.B.Moll, F.B., *Diccionari català-valencià-balear*, T.III, p.338.

¹⁴⁸ Gonzalez R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, op.cit., pp. 158-192

¹⁴⁹ Deleuze, G., *Nietzsche y la filosofía*, op.cit., pp. 61-67

l'egoisme de les parts- el *context d'empresa* tindrà un sentit; si la força dominat és la responsabilitat, en tindrà un altre.

El filòsof pràctic, per a ser capaç d'aplicar l'ètica a l'empresa, ha de saber identificar i gestionar les forces que actuen en el context i gestionar-les. Ha de ser capaç d'avaluar el *context d'empresa* -de pesar el context i el seu sentit-, d'estimar les forces que el dominen en cada moment, les forces que el defineixen en cada instant i les relacions que manté amb la resta de components del context. L'essència del context és aquell que li dona la força que presenta amb ella una major afinitat¹⁵⁰. Un *context d'empresa* serà innovador, responsable, orientat al client o eficient segons la força que el domina: innovació, responsabilitat, orientació al client o eficiència. Pot ser l'avaluació del sentit del *context d'empresa*, siga una de les arts més altes del filòsof pràctic capaç d'aplicar l'ètica a l'empresa.

L'essència del *context d'empresa* en el món d'empresa actual deu ser la responsabilitat, el que implica 'contar amb els altres', prioritàriament. Sense els altres no té sentit el *context d'empresa*. Esta relació s'ha contemplat en els marcs ètics de moltes maneres: 'alteritat', 'vulnerabilitat', 'reciprocitat', 'reconeixement', 'cuidat', 'compassió', 'hospitalitat'. Tots estos termes tenen una clara traducció en forma de responsabilitat

Per a que s'escaiga la responsabilitat ha d'haver un fet moral. El fet moral és la connexió directa entre qui interpel·la i qui té el sentiment d'obligació de respondre, i s'expressa en forma "de exigència, recomendación y prohibición"¹⁵¹. Prenguem, per exemple, el desenvolupament de la tècnica i la seua capacitat de transformar la naturalesa. Fins que els danys que hem anat causant durant el segle passat i el que duem d'este segle no han sigut descoberts i fets evidents, no ens havíem assabentat de la vulnerabilitat del planeta, de la naturalesa. És el que defenia R. Folch a finals del segle passat, "(...) todas esas llamadas a 'salvar el planeta' resultan tan entrañablemente ingénuas: es nuestra propia especie lo único que podemos aspirar a preservar; el planeta, por su parte, se protege solo, en medio de una total indiferencia hacia nuestra suerte"¹⁵²

¹⁵⁰ Deleuze, G., *Nietzsche y la filosofía*, Barcelona, Anagrama, 2008, pp.10-14.

¹⁵¹ Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, op.cit., p. 13

¹⁵² Folch, R., *Ambiente, emoción y ética*, op.cit., p.67

La responsabilitat és el valor del fet moral; un esdeveniment distint del fet. Entesa d'esta manera -un esdeveniment a partir d'un fet moral- la responsabilitat esdevé carregada moralment i serà la guia de tota acció significativa humana en el terrenys moral¹⁵³. Al respecte González R. Arnaiz diu, "(...) mientras antes se apelaba a la conciencia como depositaria de conocimiento moral (...), hoy en dia es, sin lugar a dudas, la apelación a la responsabilidad la que ha tomado la alternativa"¹⁵⁴.

Al nostre entendre, la responsabilitat s'ha convertit en la guia d'acció de les decisions morals, però per a que esta responsabilitat siga considerada moral haurà d'obeir al saber moral dipositat en la consciència. El saber moral implica el coneixement de la norma i el 'sentiment d'obligació' de complir amb ella. El 'sentiment d'obligació' de respondre a la interpel·lació directa d'algun membre del *cercle d'influència* només pot brollar si la resposta té el vist i plau de la consciència, o siga, si es correspon amb la norma moral. Sense 'sentiment d'obligació' connectat amb la interpel·lació no pot haver fet moral i sense fet moral, responsabilitat moral.

L'art de la raó pràctica en l'empresa.

Com hem vist més amunt, l'empresa és una comunitat de gent normal que ha de conviure si vol fer negocis: consta d'un negoci i una ànima que anima el negoci. L'ànima pot estar alta o baixeta d'ànims, de moral. Quan l'ànima de l'empresa sap *qui és, d'on ve, què vol i a què pot aspirar*, es sent forta, compromesa amb sí mateix i amb els altres. Alçar l'ànim és millorar la convivència.

Mantindre alta de moral l'ànima de l'empresa, és part del quefer de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer). L'expert és algú a qui se li consulta, no els substitut -no deuria ser-ho- d'aquell

¹⁵³ González R. Arnaiz, G., *Ética y responsabilidad*, op.cit., pp.123-139

¹⁵⁴ *Ibidem.*, p. 27

que ha de prendre la decisió, però assessora, aconsella o prepara a la gent per a millor prendre les decisions que mantinguen l'ànima de l'empresa alta de moral.

L'expert en ètica aplicada a l'empresa no és l'especialista que investiga i publica articles científics, però n'ha de saber dels resultats de la investigació per poder, a partir dels comitès o els departaments dels que forma part, aconsellar en l'aplicació d'eixos coneixements investigats a la solució dels problemes pràctics que es plantegen en l'empresa¹⁵⁵. Com ens diu García-Marzá, l'expert en ètica té unes competències per l'estudi de l'estructura moral i les teories ètiques. Té les competències teòriques i disposa del saber acumulat per experiència en l'empresa. Pot detectar els conflictes o donar consells clínics o fer judicis morals en forma de consells a aquells que han de prendre les decisions.

L'ànima de l'empresa estarà més o menys alta de moral en funció del fons de confiança; entre les funcions de l'Ethics Officer està gestionar-lo. Però com diu García-Marzá, malament es pot gestionar la confiança si l'expert no confia en ell mateix i en la seua funció. I es pregunta: ¿De què són competents els experts en ètica? i, ¿no és el saber moral intuïtiu suficient per a la resolució dels problemes?¹⁵⁶

L'ètica empresarial és un saber especialitzat sobre allò que es just o injust, sobre el que està bé o mal. Si la confiança en l'expert es basa en el reconeixement d'este saber especialitzat l'expert deixa de ser-ho i es converteix en un professional especialista: un auditor extern que en sap de l'*espai ètic* i coneix l'empresa pel que li conten. Si la confiança es basa en que és ell qui pren les decisions i les aplica sobre allò que es correcte o no, allò que és just o no, també l'expert deixa de ser-ho, i es converteix en el subjecte no especialista viu en l'*espai moral* i basant-se en el coneixement moral intuïtiu que posseeix pren les decisions ètiques o morals o resol els problemes pràctics.

Però com hem vist, l'expert es situa entre els dos. L'expert viu en l'*espai moral* i l'interpreta d'acord amb l'*espai ètic*, no pren les decisions, aconsella. El seu espai vital és una mescla

¹⁵⁵ García-Marzá, D., *De la ética a la confianza*, op.cit., p.229.

¹⁵⁶ *Ibidem*, p.230.

d'elements descriptius i normatius, de *ser* i *ha de ser*, d'eficàcia i sentit i el seu paper el de *theoros*¹⁵⁷

És justament esta posició entre l'especialista i el que pren les decisions el que fa d'interessant a l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer). En eixa posició, es sap que no pot donar un consell que siga moralment rendible si és un desastre econòmic, perquè no seria ni convenient, ni bo ni just. I ho sap perquè sap de la racionalitat pràctica i del seu ús.

L'expert li ha de sumar al seu coneixements dels marcs ètics i del domini normatiu un coneixement de l'empresa i una experiència vital per a poder aprehendre els problemes i els conflictes. Ha de saber i viure les seues cultures corporatives i organitzacionals i les seues relacions de poder i conèixer i viure els esquemes de lideratge. En definitiva, ha de tindre l'*enteniment* de l'empresa. Només d'eixa manera podrà gestionar el capital Moral de l'empresa i el seu fons de confiança.

L'expert es troba entre els problemes de fonamentació propis de l'*espai ètic* i els problemes pràctics propis de l'*espai moral*. Busca davant els problemes pràctics que es donen en un context determinat, els marcs ètics que li permeten interpretar-los. Però com diu Habermas, "(...) les interpretacions que es poden obtenir en el marc d'aquestes teories no son eficaces immediatament en tant que orientacions de l'acció, sinó que més aviat troben la seua valoració legítima en el context terapèutic de la formació reflexiva de la voluntat"¹⁵⁸

Un dels quefers fonamentals de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer) és contribuir a la formació reflexiva de la voluntat. Això comporta aconsellar en l'aplicació correcta de les normes morals, en la interpretació i traducció de les normes ètiques i ideals morals a normes morals i en les raons que poden defendre's davant problemes provocats pel refús de les normes.

Els instruments de l'Ethics Officer són els arguments pràctics. Estos arguments no són una simple deducció a partir de les premisses dels marcs ètics, ni una demostració dels efectes i conseqüències

¹⁵⁷ Habermas, J., "Coneixement i interès", en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., pp.83-85

¹⁵⁸ Habermas, J., "Algunes dificultats en l'intent de mitjançar entre teoria i praxis" en J.Habermas, *Assaigs filosòfics*, op.cit., p. 108

que es poden derivar d'unes quantes premisses. L'argument pràctic de l'Ethics Officer va dirigit a oferir bones raons que puguin produir l'assentiment de tots els implicats.

Dos de les competències constituents de l'Ethics Officer són la capacitat d'enraonar -convèncer amb arguments racionals d'allò que es vertader i correcte o deixar-se convèncer-, i l'ús de la raó pràctica.

'Què dec fer?' era la pregunta clau que per a Kant defenia l'espai propi dels problemes pràctics del ser humà. *Què he de fer? Cóm m'he de comportar?* són les preguntes que s'imposa a qualsevol persona necessitada d'orientació quan es troba indecís davant qualsevol tasca pràctica que cal acomplir. Dos preguntes que no tenen cap sentit específic i, per tant, no poden ser contestades correctament a no ser que es concrete el problema al qual responen. Per això, cal distingir l'ús de la raó pràctica segons quin siga el plantejament de la qüestió: pragmàtica, moral o ètica. Com diu Habermas: "Sota els aspectes del que és idoni (*Zweckmässig*), del que és bo i del que és just, s'esperen en cada cas realitzacions diferents per part de la raó pràctica"¹⁵⁹

Si la pregunta respon a una qüestió pragmàtica, es buscarà fer allò que siga idoni. Si concretada la qüestió s'entra en l'àmbit de la moral, aleshores, *s'hauria de fer* allò que siga *bo*; si la pregunta respon a una qüestió ètica, en eixe cas, *s'hauria de fer* allò que siga *just*. "De forma corresponent -diu Habermas- la constel·lació de raó i voluntat es transforma en discursos pragmàtics, ètics i morals"¹⁶⁰

Quan parlem de fer allò que és idoni estem parlant d'instruments, mitjans o estratègies i de coneixements i observacions basades en investigacions empíriques que ens permeten valorar com a millor o pitjors en funció de la seua *eficàcia*. Ens mourem, doncs, dins la racionalitat instrumental i amb l'objectiu de trobar els mitjans que ens permeten assolir les metes: tècniques, estratègies, programes. Els imperatius derivats sempre seran condicionals. Els consells que haurem de donar serien, en paraules de Kant, consells de prudència, imperatius tècnics o pragmàtics. En este tipus de problemes l'ús pragmàtic de la racionalitat posa en relació les causes i els efectes, la fixació

¹⁵⁹ Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica" en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., p.318

¹⁶⁰ *Ibidem.*, p.318

d'objectius i les preferències de valor. És una qüestió tècnica on l'ús de la raó pràctica es dirigeix a la satisfacció instrumental de fins: busquem com a resultat allò que és *idoni*. És un deure, doncs, relatiu.

Una altre tipus de situació amb problemes diferents es dona quan són els propis valors els que són problemàtics. No tenim clar allò que volem. En eixe cas, la pregunta: *què he de fer?* se'n va més enllà de la racionalitat instrumental. Taylor ens diu al respecte: "Por 'razón instrumental' entiendo la clase de racionalidad de la que nos servimos cuando calculamos la aplicación más económica de los medios a un fin dado"¹⁶¹. Parle, doncs, d'eficiència.

Si quan ens enfrontem al problema pràctic sabem el que volem, podem sotmetre a judici quin és el millor camí; però si no sabem ben bé què volem, llavors entrem en una situació ben diferent. En eixe cas no ens queda més remei que remetre'ns a les nostres preferències, allò que més ens satisfaria. En eixe moment ens hem de preguntar: què és el que ens importa, què desitgem o en què creiem. I com més anem fent-nos este tipus de preguntes, més ens acostarem a imaginar-nos quina és la vida que *volem* i, per tant, *qui som* i *qui volem ser*, a construir l'autoretrat.

Diferenciarem entre decisions de preferències trivials o febles i fortes. Les primeres no exigeixen cap fonamentació: comprar esta cosa o aquella anar ací o allà. En canvi, si les preferències són 'fortes' les valoracions afectaran a l'autocomprensió de la persona, a la manera de viure i al seu caràcter; estan entreteixides amb la pròpia identitat. Això fa que necessiten ser fonamentades¹⁶². Impliquen la discriminació entre allò que és correcte o està errat, del pitjor o el millor i no reben validació en els nostres desitjos, sinó que es mantenen independents d'ells¹⁶³.

Hi ha una relació entre la identitat, en termes d'autocomprensió i l'orientació moral i, per això, una mala decisió en este àmbit pot dur a un significat fracàs en la vida¹⁶⁴. Quan parlem de l'autocomprensió hem de tindre en compte que la manera de com ens entenem a nosaltres mateix no depèn només de com ens veiem i ens descrivim sinó, també, de quins models volem imitar, a

¹⁶¹ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p. 40.

¹⁶² Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica" en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., p. 321.

¹⁶³ Taylor, Ch., *Las fuentes del yo*, op.cit., p.20

¹⁶⁴ *Ibidem*, p.53

qui li volem semblar i com ens volem vore. L'autocomprensió és el dibuix d'una persona conscient de sí mateix i d'acord amb els seus ideal: és el seu autoretrat¹⁶⁵.

No estem parlant, doncs, d'allò que és més idoni o allò que és possible, sinó d'allò que és bo o no. Hem entrat en el camp de la moral. Estem al mateix camp que quan l'empleat s'ha d'enfrontar, acceptar o rebutjar, les normes morals que l'empresa vol incorporar a la seua cultura organitzacional. Dissentir i rebutjar la norma o acceptar-la i 'sentir l'obligació de complir-la sempre ho farà a partir de com s'entén ell mateix, de quin és el seu autoretrat. El que s'ha de fer o cal fer té sentit si 'és bo' a la llarga i en conjunt actuar així ¹⁶⁶. O siga, les valoracions 'fortes' s'han de fonamentar, o poden fonamentar-se, des d'una autocomprensió hermenèutica (qui soc i qui aspire a ser en una *societat d'interlocutors*).

En general, les qüestions morals es resolen mitjançant un imperatiu del tipus: cal que en la decisió que prengues tingues la sensació que ajudes als altres. La decisió que hem de prendre s'entén com un deure que no ve determinat ni pels objectius ni per les preferències. Amb este argument carreguem l'objectiu de valor. Parafraçant Aristòtil: és bo per a tu allò que et du a la vida bona o feliç.

Les tasques pragmàtiques, com hem vist, es plantegen des del punt de vista d'un agent que busca la millor solució al problema des de les seues preferències i els seus objectius. No hi ha, des d'esta òptica, cap problema moral: també la resta de persones tenen els seus objectius i les seues preferències i, en funció d'estes, decidiran. Esta perspectiva egocèntrica de les qüestions pragmàtiques no desapareixerà del tot encara que la qüestió que es plantege no siga pragmàtica sinó moral, si amb la pregunta ¿què *hem* de fer? busquem allò que 'és bo' per a nosaltres. ¿Per què? Parafraçant Habermas fent ús de Sandel, diríem que com que la meua vida és una configuració de retalls de biografia dels altres, resultat d'unes tradicions, d'una identitat col·lectiva, fer el que siga bo per a mi afectarà d'una o altra manera a formes de vida que ens són comunes, i per això quan busque allò que es bo per a mi, estic buscant allò que alimente la meua

¹⁶⁵ Gabriel, M., *Neoexistencialismo*, op.cit.

¹⁶⁶ Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica" en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., pp. 322-323.

autoestima i el reconeixement que em puguen fer els altres¹⁶⁷. Seguisc dins l'àmbit de l'egocentrisme. Només si, al preguntar-me ¿què he de fer?, afegisc que siga compatible amb el que deurien fer tots els altres, si examine la meua màxima des del punt de vista de la compatibilitat amb la màxima dels altres, entre en l'àmbit de l'ètica. Passe de l'àmbit de la moral a l'ètica.

Entenem per màximes, aquelles 'regles d'acció properes a les accions diàries', i més o menys trivials en forma de costums, que regulen la forma de resoldre els problemes, d'afrontar les adversitats i que reflecteixen el caràcter i la manera de viure. Per a Habermas constituïxen les unitats més xicotetes d'una xarxa de costums en els quals es concreta la identitat i el projecte vital d'un persona o grup. Constituïxen la superfície de l'ètica i la moral, perquè poden jutjar-se sota punts de vista moral -si és bona per a mi-, o ètica -si vull que siga observada per tot el món com a llei universal¹⁶⁸.

L'ús més freqüent de les màximes és com a regles d'acció per a la vida quotidiana. En la màxima es concreta la identitat i el projecte vital d'una persona. Solen adoptar una forma concisa i es presten a discussió, encara que preténen ser cregudes. Com estan formulades amb concisió tenen un to de rotunditat que sembla com si no admeteren rèplica. Pot ser per això, per alguns, com Unamuno, les màximes -aforismes, reflexions, sentències, proverbis- són un despropòsit. A un personatge seu li fa dir: "Toda sentencia filosófica, así, todo axioma, toda proposición general y solemne enunciada aforísticamente es una sandez". Desgraciadament nega les sentències amb una sentència¹⁶⁹. Per a d'altres, com Nietzsche, era tot a l'inrevés. De fet, es considerava, per davant de tot, un aforista. "Es mi ambición -deia- decir en diez frases lo que todos los demás dicen en un libro, lo que todos los demás -no dicen en un libro"¹⁷⁰. I ho diu en un llibre, *Crepúsculo de los dioses*. I en una altre, *Más allá del bien y del mal*, precisa que tot aforisme requereix d'un 'art de la interpretació', que comença tot just s'ha acabat la lectura, i que requereix d'una tècnica, la facultat de rumiar, o siga, pensar reiteradament una cosa.

¹⁶⁷ Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica" en J.Habermas, *Assaigs filosòfics*, op.cit., p. 324; Sandel, M.J., *Justicia*, Barcelona, Debolsillo, 2012, pp.71-89

¹⁶⁸ Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica" en J.Habermas, *Assaigs filosòfics*, op.cit., p. 325.

¹⁶⁹ Grimalt, J.A. "Postfaci" en La Rochefoucauld, *Màximes*, Muro, Ensiola Editorial, p.103

¹⁷⁰ Nietzsche, F. *Crepúsculo de los ídolos*, Madrid, Alianza Editorial, 1973, p.128

Les màximes s'han de rumiar i interpretar perquè tota màxima pot dir una cosa o la contrària. Plutarc sentenciava: “Els pobles serien feliços si els reis filosofaren”, i Frederic II replicava:” El dia que vullga castigar una província, faré que la governe un filòsof”. Com diu Grimalt, darrere l'aire magistral de la màxima s'amaga una inconsistència que es pot descobrir i donar lloc a una interpretació tot just al contrari¹⁷¹.

Eixa és una de les característiques de les màximes, i per això és tan important l'art d'interpretar-les. Com hem vist més amunt, no és el mateix preguntar-me com vull viure –reflexió moral-que com regulem la nostra convivència –reflexió ètica-. En el primer cas, busquem respondre a si és bo per a mi i adequat al context en que m'hi trobe; en el segon, a si *puc voler* que eixa mateixa màxima *haja de ser* observada per tot el món.

Quan fem una reflexió moral ho fem des de l'autocomprensió: com ens veiem i com ens volem vore. Generalitzar l'autocomprensió no vol dir que tot el món ho accepti com a model per a l'acció. Açò serà possible, diu Habermas, “només si la meua identitat i el meu projecte vital reflectissen una forma de vida universalment vàlida, el que des de la meua perspectiva és bo en la mateixa mesura per a tothom”¹⁷². No consisteix en generalitzar l'autoretrat, sinó universalitzar-lo.

Una màxima només serà justa –ètica- quan tots podrien voler que tot el món l'observara en situacions comparables. *Cadascú* ha de voler que la màxima de la nostra acció esdevinga llei universal. Com bé diu Habermas, la pregunta “què he fer? esdevé ètica en relació a que respon què ha de fer *un*”¹⁷³. Un qualsevol. D'esta manera la màxima esdevé un imperatiu categòric, un deure que no depèn ni de les finalitats ni de les preferències subjectives ni de l'objectiu per a mi d'una vida bona. Ací el que ‘cal’ fer no es refereix a allò que és bo per a mi, sinó a allò que és just. Hem passat de l'àmbit de la moral a de l'ètica.

Com hem vist més amunt, tant en l'ús pragmàtic com en el moral -encara que siga generalitzable- es procedix de manera monològica. En canvi, en l'ús ètic el procedir és dialògic. Les diferències entre les qüestions morals i ètiques, no només deriven de què és moral allò que es bo i ètic allò

¹⁷¹ Grimalt, J.A., “Postfaci” en La Rochefoucauld, *Màximes*, op.cit., p.107.Ei

¹⁷² Habermas, J., “De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica” en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., p. 326

¹⁷³ *Ibidem*, p. 326

que és just, sinó també que allò que és bo ho és per a mi (i per un nosaltres reduït; per exemple l'empresa o la tribu), en canvi per a que siga just ha de ser bo 'per a tots' per igual. El camp de sentit dels fets morals és l'*espai moral*; allò que ens inspira els judicis ètics ho trobarem a l'*espai ètic* ¹⁷⁴.

Siga moral o ètica, l'anàlisi de la màxima, en tot dos casos, consistirà en la 'fonamentació de decisions entre possibilitats d'acció alternatives'¹⁷⁵. Hem vist que en les tasques pragmàtiques es tracta d'aclarir qüestions empíriques i de tria racional, parlem d'accions. Però diferent és quan s'ha de preparar una decisió que afecte a la praxi vital del subjecte moral, a la seua identitat. En eixe cas estem parlant de qüestions morals: d'*aclarir* l'autocomprensió de l'individu – o de l'empresa- i la pregunta clínica per la vida bona. El resultat serà un consell clínic per a l'orientació correcta en la vida. Ens trobem dins l'*espai moral*: estem parlant d'allò que és bo. Els consells clínics no aspiren a una avaluació universal, tot i que, poden tindre en compte la complementarietat amb la vida bona dels altres. Complementarietat que sempre es fa des de la perspectiva de l'individu: el que he de fer és bo per a mi i, complementàriament, pels altres.

Si el que es busca es la solució justa a un conflicte, aleshores, estariem parlant de judicis ètics i ens situariem en l'*espai ètic*. El judici ètic s'ocupa de la resolució equitativa i imparcial dels conflictes interpersonals. Aspira al reconeixement universal i es presenta com a deslligat de perspectives egocèntriques - presents en les instruccions pragmàtiques o els consells clínics- , però també de les etnocèntriques o grupals.

L'ús de la raó pràctica és una competència bàsica de l'Ethics Officer, de la seua manera específica d'exercir la filosofia pràctica. Són molts els recursos que s'han anat creant per a la seua aplicació. Per exemple, el processos PEACE o MEDIO¹⁷⁶.

Com hem vist els problemes morals afecten a la identitat de l'individu, però també al nosaltres reduït -tribu, comunitat, empresa-. En el *context d'empresa* es plantegen qüestions pragmàtiques, morals i ètiques. Es donen serveis o s'intercanvien productes entre persones. Darrere de cada

¹⁷⁴ Velasco, J.C., *Habermas*, op.cit., pp.71-73

¹⁷⁵ Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica" en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., p. 327

¹⁷⁶ Marinoff, L., *Más Platon y menos Prozac*, Barcelona, Ediciones B, 2000, p. 62

ciudadà, client, proveïdor, directiu o empleat hi ha una persona. Persones que, ahora, també, són abstraccions: client és l'abstracció de moltes persones que compren uns productes o serveis; empleat és l'abstracció de moltes persones amb relacions laborals amb l'empresa. Cert que en principi, en les relacions entre ells prima la raó instrumental, és a dir, aquella de la qual ens servim per a calcular l'aplicació més econòmica dels mitjans a un objectiu determinat, aquella en que l'eficiència màxima o la millor relació cost-rendiment mesura el seu èxit¹⁷⁷. És raonable: el *context d'empresa* és un conjunt d'interessos per a fer negocis. Ara bé, si en les relacions en el *context d'empresa* només existirà allò que l'importa a cascú, fins i tot allò que l'interessa a cascú, no hi hauria cap inconvenient en aplicar sempre la raó instrumental. Tot consistiria en trobar el millor mitja per a resoldre els problema i assolir l'objectiu. Però com ens diu Gadamer, la raó no es pot dividir. Els clients i la resta de grups d'interés són, primer que res persones i, per tant, interlocutors vàlids i com a tals s'enfronten a problemes morals i ètics.

Les regles metòdiques de l'ús de la raó pràctica deuen estar a l'abast de qualsevol Ethics Officer, com ens recomanava Descartes¹⁷⁸. Necessita d'un art a l'estil de l'*Ars general* de Ramón LLul. En *Lo desconhort* ens diu el beat:

“Encara us dic que port una *Art general*/que novament és dada per do espiritual/per qui hom pot saber tota re natural,/segons que enteniment ateny lo sensual./A dret e medecina e a tot saber val/e a teologia, la qual m'és mais coral,/e a soure qüestions nul·la art tant no val,/e a destruir errors per raó natural, e tenc-la per perduda car quaix a hom no en cal;/per què eu en planc e en plor e n'hai ira mortal/car null hom qui perdés tan preciós cabal/no poria haver mais gauig de re terrenal.-/”¹⁷⁹

Una art inspirada en l'espai ideal, en el món d'empresa per la qual l'home pot saber tota cosa - descobrir fets morals o resoldre problemes pràctics- d'acord amb l'*enteniment* de l'espai real, del *context d'empresa*. Més que mai, en l'obra de Llull es pot copsar la importància del context, “fins a quin punt el sentit d'una cosa depèn del seu context: basta extreure'n el que un ha dit per a fer-ho dir ben altrament”¹⁸⁰

L'art de Llull és un mètode per a descobrir la veritat i convèncer. Llull nasqué quan la convivència entre les tres religions -la cristiana, la jueva i la islàmica- entrava en la fase de la seua màxima

¹⁷⁷ Taylor, Ch., *La ética de la autenticidad*, op.cit., p. 40.

¹⁷⁸ Descartes, R., *El discurso del método*, op.cit., pp.86-94

¹⁷⁹ Llull, R., “Lo desconhort”, en Llull, R., *Poesies*, Barcelona, Barcino, 1928, p. 73

¹⁸⁰ Pring-Mill, R.D.F., *Estudis sobre Ramon Llull*, Barcelona, Curial/Abadia de Montserrat, 1991, p. 35

importància en l'ambient català com a problema polític-social. Hi havia que aconseguir la màxima convivència entre les tres religions per aconseguir la unitat nacional. El mètode de Llull beu de les tècniques de proselitisme i les disputes públiques –“fi de disputació és encaçar falsedat e atorgar veritat”- entre frares del cristianisme i teòlegs de les religions rivals. La tècnica de les disputes ocupaven un lloc molt important en la vida acadèmica de l'Edat Mitjana, un instrument per a la conversió d'infidels. Quan la disputa era entre jueus i cristians, es basava en l'Antic Testament al qual els dos en disputa li reconeixien autoritat, però, quan la disputa era entre cristians i mahometans, no podent reconèixer autoritat comú i no podent emprar “arguments d'autoritat” – “Disputar per autoritat no hi ha repòs”, com diu el beat- havien de recórrer a l'argumentació racional. D'esta necessitat va brotar l'Art lul·liana. Un art que prometia resoldre problemes i donar resposta a qüestions i problemes pràctics que es donaven entre les tres religions¹⁸¹. Una manera de trobar i demostrar la veritat en totes les esferes del coneixement, que era infal·lible perquè era revelada – l'espai ideal- i basava la seua estructura en la realitat (espia real). Una art al servei de l'*enteniment* que tot el món podia fer servir i que permetia poder descobrir i disputar. Com ens diu Llull en el *Cant de Ramon*,

“Novell saber hai atrobat/ pot-n'hom conèixer veritat/ e destruir la falsedat:/sarraïns seran batejat,/tartres, jueus e mant orat,/ per lo saber que Déus m'ha dat,”¹⁸²

Conclusions

Ens hem centrat en este capítol en estudiar el filòsof pràctic com expert en l'aplicació de l'ètica a l'empresa¹⁸³. I hem fet un aclariment conceptual del seu món: qui és i com, on es posiciona, què ha de fer i per què. Hem entrat en aquells conceptes i competències que ha de tindre l'expert i que definixen, en certa manera, el perfil. El filòsof pràctic capaç d'ajudar a aplicar l'ètica a l'empresa ha esdevingut un professional necessari en les empreses de principi de segle XXI.

¹⁸¹ Yates, F.A., “L' Art de Ramon Llull” en Yates, F.A., *Assaigs sobre Ramon Llull*, Barcelona, Empuries, 1985, pp. 29-120

¹⁸² Llull, R., “Cant de Ramon”, en .Llull, R., *Poesies*, Barcelona, Barcino, 1928, p. 31

¹⁸³ Kant, I., *La filosofia como un sistema*, Buenos Aires, Juarez Editor, 1969, pp. 3-10

La pandèmia de 2019 i les successives crisis que hem patit (financera i econòmica el 2008; de salut, econòmica i del clima 2019) en l'Edat Digital ha posat de relleu la importància de les empreses en la societat de les organitzacions i el coneixement, però, endemés, ha ressituat el paper de l'estat i els poders públics i les relacions entre estat, empreses i societat civil. Cap d'estos actors pot jugar ni deu- el paper que jugava en èpoques anteriors. El coneixement té un importància com no l'havia tinguda mai. La distància entre l'especialista i el polític o l'executiu ha crescut i s'ha fet tan gran com no ho havia sigut mai. Les organitzacions tenen un paper determinant i l'estat, que havia perdut força i havia segut relegat a un mer acompanyant passiu, s'ha convertit en un subjecte actiu. Mai com ara hi ha hagut tanta participació de la ciutadania, tanta consciència del poder i la influència que té. I mai com ara tot depèn de la connexió entre les parts, de les relacions entre els actors, de les baules. Les baules -consellers, assessors, experts- han esdevingut uns personatges importants.

Les persones estan ara més que mai en el centre en un món finit però il·limitat. La convivència adquirix una importància com no l'havia tingut mai: no són problemes de religió o de poder geopolític o de mercats, els problemes d'ara ho són de supervivència de l'espècie com a espècie: els problemes ho són de confiança, perquè sense confiança no hi ha convivència. El poder del que disposa l'home com a conseqüència del desenvolupament tecnològic, la globalització, el creixement demogràfic, les desigualtats i el canvi climàtic posen la interdependència, els interessos comuns i la confiança en el centre de les preocupacions de l'home en el segle XXI. Res s'entén per separat, res hi ha fora del context: importa les relacions. La baula participa de la direcció però no és el director: el vent és grec amb baula de tramuntana, diuen a Mallorca. Establir relacions, entendre-les i entendre's sobre eixes relacions forma part de l'*enteniment* del món actual. Més que mai esdevé evident la frase de Tolstói: "Sense l'*enteniment* no hi ha vida".

L'home és un ser, alhora, egoista i solidari, però la supervivència de l'egoista depèn del solidari. Amb el poder que tenim, si només ens importem nosaltres – un nosaltres entesos com a 'jo' o com un 'nosaltres' reduït-, podem acabar amb *tots*. Per això quan estem en mode solidari ens inventem institucions per a protegir-nos de quan estem en mode egoista.

Les institucions s'encarnen en organitzacions i una mateixa organització és de moltes maneres: hi ha moltes empreses diferents, totes en el mateix negoci. Això que les fa diferents és l'ànima.

L'ànima que anima el negoci. L'ànima pot estar alta o baixa de moral segons el seu fons de confiança.

Gestionar la confiança és gestionar les relacions. Quan més relacions i més fortes, més confiança. Relacions entre coneixement i pràctica, entre qui sap i qui executa. L'Edat Digital ha allunyat qui té el coneixement de qui el té que posar en pràctica alhora que ha fet més necessària la relació entre un i l'altre. S'estableix una diferència entre l'especialista, per una part, i la persona no especialitzada que ha de prendre les decisions i aplicar el coneixement, per una altra. Al mateix temps, qui ha de prendre les decisions en les empreses per a satisfer les necessitats i desitjos dels grups interessats té, cada vegada, més pressions i ignora més coses. El repte al que ens enfrontem en l'Edat Digital és crear baules consistentes.

En el món de les empreses, la baula connecta l'especialista amb l'executiu; en el de la política, l'especialista amb el polític. Els dos pols de la relació són: la coherència de l'especialista amb la cohesió que busca l'executiu. La coherència funciona en l'àmbit de la teoria; la cohesió en el de la societat. Una teoria incoherent és necessàriament falsa, i una societat sense cohesió necessàriament injusta. Ser coherent en el món de les idees es estar cohesionat en el món real. Entre coherència i cohesió s'hi troba el filòsof pràctic i les ètiques aplicades.

La cohesió del *context d'empresa* està en funció de com de prop estiga del món d'empresa, de com de coherent siga teòricament. En el món d'empresa ideal s'hostatja l'ètica; la moral és l'àmbit del *context d'empresa*. L'empresa va incorporant a la seua cultura corporativa les normes ètiques i els ideals morals i treballa per a que eixa cultura corporativa es convertisca en cultura organitzacional que permeta *ser* una comunitat diferenciada. Treballar en la consolidació de la cultura organitzacional és un dels quefers del responsable d'ètica (Ethics Officer).

Com hem vist més amunt, les normes que s'incorporen a la cultura corporativa s'han d'acceptar però també s'ha de 'sentir l'obligació' del seu compliment, s'ha de despertar el sentiment d'obligació: l'orgull de pertinença, el compromís o la responsabilitat. Al mateix temps que em sent orgullós de l'empresa, m'agarra vergonya si faig alguna que voran malament els que formen part de l'empresa. Només formes part d'una comunitat si et sents part d'ella: l'empresa existeix perquè

la gent *sent* que *és* de l'empresa. El responsable d'ètica (Ethics Officer) haurà de treballar amb els sentiments: pesar, orgull, vergonya.

Com hem vist, tota pràctica, tot *fer*, és un construir el *ser*: *fent* el negoci acabem *sent* una empresa. Sabem que fem però no què som fins que no ho som. Per això ens cal un més allà que ens oriente sobre el que podem ser. Cada fet no moral ens obri un fum de possibilitats de *ser*, uns millors i altres, pitjors. Uns morals i altres immorals. Els morals ens cohesionen, els immorals ens destrueixen. Els morals ens ajuden a *ser*, els immorals a *desfer*. *Ser* partit per *desfer* és la ratio del desenvolupament humà.

Tot fet moral ens ordena fer o deixar de fer alguna cosa: protegir el medi ambient, no maltractar els xiquets. El desenvolupament tecnològic ens ofereix nombrosos fets no morals, darrere dels quals s'amaguen fets morals. El seu desconeixement o mala utilització provoca problemes ètics, les solucions als quals sumaran a favor del *ser* o del *desfer*. L'Ethics Officer ha de saber descobrir i entendre els fets morals i entendre's amb la gent per a que els facen i puguen ser.

Hem vist també la importància dels conceptes i com els conceptes són matèria prima del responsable d'ètica (Ethics Officer). Amb els conceptes ajustem la praxis a la norma i marquem el camí. Els conceptes consten d'un contingut -intensió; comprensió- i una extensió i evolucionen al llarg del temps canviant un o l'altre o els dos. Permeten entendre i entendre'ns i per això són la base de l'*enteniment*.

L'expert en aplicar l'ètica a l'empresa (Ethics Officer) no és l'acadèmic ni l'executiu. No és qui té el poder ni el subordinat, però contribuïx a mantindre les relacions de poder i, específicament, el lideratge. Contribuir al lideratge implica poder dir la veritat. La *parrèsia*, doncs, és una condició de possibilitat de l'expert i una competència necessària.

El líder necessita d'un projecte més enllà de l'interés que l'importa, que siga d'interès comú. Sense projecte no hi ha seguidors. Si el projecte forma part de l'empresa s'ha d'expressar amb la veu de l'empresa. L'autèntica veu de l'empresa és el seu *enteniment*: qui és, d'on ve, què vol i a què pot aspirar. Consciència, identitat i caràcter o força moral. L'aplicació de l'ètica en l'empresa exigeix

vetlar perquè les distintes veus, projectes o espais de comunicació de l'empresa -reunions, convencions, intranets- estiguen d'acord amb l'*enteniment* de l'empresa.

La identitat és el tret ontològic de l'ànima, la consciència el seu tret epistèmic i el caràcter, la seua moral. L'ànima, com la raó, tampoc pot ser trossejada, tot i que admet distintes lectures. L'ànima de l'empresa és l'àmbit objectual de l'expert d'ètica en l'empresa (Ethics Officer). L'ànima que anima el negoci i que hi ha que mantindrà cohesionada i amb la moral alta. La teorització ètica és fonamentalment una qüestió pràctica, consistent, no en descobrir alguna cosa que està prèviament establerta de manera independent de nosaltres i dels nostres desitjos, sinó en construir una visió coherent que permeta la convivència, viure en harmonia i d'acord amb els nostres valors, necessitats i creences, una vegada els hem classificat mitjançant un procés d'anàlisi reflexiu. L'*enteniment* és la coherència convertida en convivència.

Més que mai fan falta bones empreses. Una bona empresa té bona gent i complidors de les lleis. Quan en una empresa cadascú va a la seua i ningú compleix amb les normes, està malalta moralment. Està desmoralitzada. L'ànima no té força, ni el negoci derrota. Una empresa cohesionada és una empresa amb salut: amb gent compromesa i cohesionada que sap d'on ve, qui és, on vol anar i a què pot aspirar.

L'*enteniment* és la consciència -el tret epistèmic- de com s'encarna en el *context d'empresa* el món d'empresa. Com de prop o lluny està. El responsable d'ètica (Ethics Officer) facilitarà que la gent de l'empresa -directius, accionistes, treballadors o i la resta del *cercle d'influència*- tinga com aspiració el món d'empresa ideal i vullga complir amb les normes morals que l'encarnen, alhora que influirà per a que l'empresa vaja incorporant ideals morals i normes a la cultura corporativa. Esta és la geografia conceptual que ha de conèixer: l'*espai ètic* on s'hostatja el plànol normatiu en forma de *deure*; l'*espai moral* com a plànol de valors i normatiu en forma d'obligació, i el plànol *fàctic* en forma de conducta.

No discrimina l'expert cap dels marcs ètics hostatjats a l'*espai ètic* però sí que va construint-se un codi propi, l'*eticitat*, que és el que fa servir en la seua pràctica quotidiana, en el que fonamenta el seu quefer diari. No es la seua faena posar a prova els principis ètics derivats dels marcs ètics. Això li correspon a l'especialista. Més bé, el que fa és rastrejar i descobrir els fets morals, encara

desconeguts, i analitzar els problemes pràctics i contrastar-los amb el saber ètic que ell ha dipositat en la seua *eticitat*. L'expert és un especulador pràctic. Imagina la possibilitat d'un fet moral darrere un fet no moral i explicita els principis sobre el que *deguem fer*. I aconsella sobre la seua incorporació a la cultura corporativa.

Tampoc li correspon a l'expert en aplicar l'ètica a l'empresa prendre les decisions sobre les normes que s'han d'incorporar a la cultura corporativa, o prendre les decisions sobre els problemes morals que es plantegen en l'empresa. No pren les decisions: aconsella, dona la seua opinió francament i entenimentadament i influïx.

Hem vist com l'ètica, l'ètica aplicada esdevé un dels principis de l'actual racionalitat empresarial; l'altre principi, és la sostenibilitat. El concepte de desenvolupament sostenible ens diu que l'empresa, en un món d'empresa ideal, *deu* ser sostenible per a ser una bona empresa, però són els individus que formen l'empresa els que s'han d'*obligar* a ser-ho, han de ser bons. Hem de passar del *deure* d'una situació ideal, del marc de sentit, a l'*obligació* de ser-ho en una situació real. Vist des d'esta perspectiva, el desenvolupament sostenible explicitat en l'Agenda 2030 i els ODS és un compromís, un *deure* de fer, que genera *obligació* quan és acceptat lliurement i conscientment i orienta la praxis.

La responsabilitat moral s'escau en l'*espai moral* en el moment que la interpel·lació de l'altre – del *cercle d'influència*- sobre un *deure* és acceptat lliurement i conscientment per l'interpel·lat i desperta en ell el 'sentit d'obligació' de complir-lo. Si l'interpel·lat, lliurement, respon, és responsable davant la seua consciència i davant els altres per les conseqüències de la seua resposta.

L'expert és un entinentat que emet instruccions, consells o judicis gràcies als coneixements que compartix amb l'especialista i a l'experiència amb qui pren les decisions. L'ús de la raó pràctica esdevé la ferramenta bàsica del mètode del filòsof pràctic expert en aplicar l'ètica a l'empresa. Amb la raó pràctica, l'expert respon a la pregunta sobre què es deu fer? Serà capaç de delimitar les qüestions -pragmàtiques, morals o ètiques i emetre instruccions sobre com fer el que és idoni, consells clínics sobre com fer el que és bo o judicis sobre el que és just. L'art del filòsof pràctic responsable de l'ètica en l'empresa (Ethics Officer) serà un propi model de gestió del capital Moral en la seua empresa.

BLOC III LA GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL

INCORPORAR L'ÈTICA A L'EMPRESA ÉS GESTIONAR EL SEU CAPITAL MORAL. La gestió implica un mètode i un Ethics Officer: gestionar el capital moral és contribuir al progrés moral; la gestió del capital moral legitima l'empresa.

6) LA GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL: UN MÈTODE

Introducció

¿ÉS L'ÈTICA EMPRESARIAL UNA ÀREA DE GESTIÓ DE L'EMPRESA?¹ ¿Per què una empresa hauria d'incorporar la gestió ètica? ¿Quin paper té un expert en ètica empresarial en una empresa? ¿En quin lloc de l'organigrama es situaria? ¿Quins són els coneixements, l'actitud i l'aptitud que deuria posseir un expert en ètica empresarial? ¿Què deuria fer i per què?

A totes estes preguntes hem intentat donar resposta en els capítols anteriors d'esta investigació, tot i que per a la majoria de la gent que forma part del món empresarial, estes preguntes no tenen contestació. El pensament dominant sobre l'empresa obeeix a un model mecanicista i simple: conjugar el capital del propietari i la força de treball dels treballadors per a fer negocis que generen beneficis pel propietari del capital en un mercat determinat amb productes o serveis que satisfaguen les necessitats dels consumidors². En este model, només cal organitzar treballadors, màquines, processos i funcions i competir en el mercat amb d'altres empreses que fan el mateix. Eixes són les regles i els objectes que conformen l'àmbit empresarial. Tot allò que no obeïska a estes condicions està fora del món empresarial, de l'àmbit de reflexió i acció de les empreses.

Ara bé, este model mecanicista i simple del què és l'empresa ha evolucionat, d'acord amb l'esperit dels temps, a un model complex i holístic i ja no el podem pensar des dels pressupòsits amb els què pensàvem l'univers anterior. No és, l'empresa, un conjunt de funcions específiques organitzades per departaments que actuen mecànicament en pro de fer negocis i tindre beneficis.

¹ Cortina, A., García- Marzá, D., (2003). *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*. Madrid, Tecnos, 2003.

² Conill, J., *Horizontes de economía ética*, op.cit.

L'empresa, com hem vist als capítols anteriors, és una organització singular d'una institució que facilita la cooperació i que actua com un tot format per parts dependents unes de les altres que alhora forma part d'un àmbit amb d'altres parts i elements: el món de l'empresa.

És molt difícil que una empresa “siga” sense més, allò que és habitual és “ser en el món”. Una empresa “és en el món”, en el seu món. A eixe ser en el món li hem dit *context d'empresa*; l'activitat normal d'una empresa es basa en la xarxa social que la rodeja i que conforma el seu món. Un món constituït per parts i elements; per objectes i fets. Les parts constituents del *context d'empresa* són: l'empresa, el *cercle d'influència* i el camp de negocis. Si podem pensar en el *context d'empresa*, vol dir que ens podem fer una imatge. I si ens podem fer la imatge, no podem imaginar l'empresa fora del seu context.

L'empresa és una organització viva. Viu vol dir que té alè, l'alè és l'ànima³. Dos pulsions donen sentit a la vida, també la de l'empresa: mantindre's i prosperar; dos capacitats hi ha al darrere d'estes dos pulsions: resiliència i creativitat. Mantindre's i prosperar, resiliència i creativitat conformen els principis de l'imperatiu homeostàtic que regula la vida del *context d'empresa*.

En el *context d'empresa* les empreses gestionen capitals intangibles i tangibles. Entre els tangibles estan el capital financer i el capital físic; entre els intangibles el capital estratègic, l'intel·lectual i el moral.

Els capitals depenen uns dels altres. Totes les empreses disposen de tots els capitals; no totes les empreses tenen el mateix capital. El Capital Moral consta de tres categories: valor moral, capacitats estructurals corporatives i capacitats relacionals en forma de compromisos fefaents i pràctiques de sí. La gestió del Capital Moral produeix confiança. La confiança s'acumula en un *fons de confiança*. La reserva de valor moral són les bases ètiques de la confiança.

Només superant el model obsolet d'empresa actualment dominant aquells que lideren les empreses es plantejaran gestionar professionalment el seu *fons de confiança* i necessitaran les competències adients per a fer-ho. Mentre les empreses no vegem els intangibles i sàpiguen què signifiquen no

³ Rodriguez Valls, F., “¿Influye el alma en el cuerpo?” en Diosdado, C., Rodriguez Valls, F., Arana, Juan, *Neurofilosofia*, op.cit., p. 80

es preocuparan de la seua gestió professional; es gestionen els intangibles (talent, compromís, lleialtat, fidelitat, etc), però els directius de les empreses ho fan intuïtivament. Cal construir un relat i inserir-ho en el món empresarial si es vol professionalitzar la gestió dels intangible en les empreses.

L'intangible que ens ocupa específicament en este projecte és el de Capital Moral. Per a ser gestor de Capital Moral es requereixen d'uns coneixements, unes habilitats i unes actituds determinades; unes competències determinades. Ser competent és ser capaç d'aplicar de manera efectiva i quan toca els coneixements, capacitats i actituds a un context determinat. El professionalisme és un grau de qualitat superior de la competència⁴.

Pel que hem dit fins ací, dos són els àmbits de treball que permeten professionalitzar la gestió del Capital Moral en l'empresa. Primer, desenvolupar una nova filosofia d'empresa i, segon, desenvolupar un programa d'ètica empresarial en les empreses basat en eixa filosofia d'empresa. La filosofia de l'empresa naix del desig de transcendir el món del pensament i l'experiència de l'empresa per a trobar un punt superior i fora del món empresarial, d'on poder contemplar-la com un tot. Requereix d'un nou aparell conceptual: d'un conjunt de idees universalment aplicables i un llenguatge apte per expressar-les, que permeten descriure, comprendre i explicar el món empresarial. L'ètica de l'empresa no tracta del món de l'empresa, és la seua condició; la reserva de valor del capital moral és la base ètica de la confiança⁵. Sense confiança no hi ha empresa; qui no és de fiar, no pot fer negocis. Esta tesis és, doncs, un programa d'I+D+i en ètica empresarial

La gestió del Capital Moral, a més, requerix d'uns responsables amb unes competències determinades i d'un mètode que l'ajude i li facilite la gestió. En este capítol ens dedicarem a explicitar el mètode de gestió del Capital Moral que hem desenvolupat en la nostra investigació i les competències que ha de posseir l'expert en ètica empresarial per a poder desenvolupar les seues responsabilitats. El mètode consta d'un model, d'un programa de diagnosi i d'un pla d'acció i seguiment.

⁴ Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1993, pp.105-107

⁵ Conill, J., *Horizontes de economía ética*, op.cit., pp. 18-23

Començarem, en un primer apartat, per mostrar els conceptes i els criteris que conformen el camp de sentit del mètode i que permeten entendre'l i aplicar-lo. Sobre tots s'ha tractat en els capítols anteriors. Dedicarem un apartat al model, a la seua estructura i a com funciona: categories, components, elements, variables i indicadors i els procediments i activitats clau per a passar de *recursos* morals a *béns relacionals* per a generar confiança. La gestió del capital Moral és la gestió de les bases ètiques de la confiança⁶. A més, dedicarem dos apartats més, un, d'introspecció, al programa per a fer el diagnòstic i, l'altre, al pla d'acció i seguiment. En l'últim apartat ens centrarem en analitzar i descriure les competències del responsable d'ètica.

El camp de sentit del mètode: Conceptes i criteris marc

El mètode s'esdevé en un camp de sentit. El camp de sentit es compon d'uns conceptes i uns criteris i regles que són els que els ordenen, els orienten i faciliten la seua aplicació⁷. Són conceptes que hem treballat en el Bloc anterior. Consta, el camp, de tres àmbits objectuals distints: imatge filosòfica de l'empresa, metodologia per a la producció de confiança a partir d'aplicar les competències als *recursos* morals per a convertir-los en *béns relacionals* i contribució al progrés humà per part de l'empresa fent confluïr el desenvolupament estratègic amb el desenvolupament moral.

La imatge filosòfica de l'empresa

La idea inicial a partir de la qual construïm la imatge filosòfica és que l'empresa és una organització amb vida amb un cicle de vida finit. Ens allunyem, per tant, de l'empresa com una màquina formada per peces autònomes i la pensem com un sistema de *parts* - dependents i independents- altament interconnectat, que gràcies a la seua diversitat de capitals –físic, estratègic, financer, intel·lectual i moral- crea estabilitat i resiliència contra les pertorbacions del seu entorn⁸.

⁶ García Marzá, D., “De los códigos a las auditorias éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social”, *El profesional de la información*, 2017, marzo-abril, v. 26, n. 2, pp.268-276

⁷ Gabriel, M., *Sentido y existencia*, Barcelona, Herder, 2017, p.179.

⁸ Fernandez Beites, P., “Teoría de todos y partes: Husserl y Zubiri” *Sig. Fil.* (on line). 2007, vol.9, n.17, pp- 63-69. ISSN 1665-1324. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665 (Consultat 19/04/2021)

L'empresa és, d'acord amb esta perspectiva, un superorganisme viu format per parts tangibles i intangibles estretament interconnectades per a sobreviure i prevaler.

Una segona idea, que hem tingut ben present en el disseny del mètode i que permet aplicar-lo, és que, a més de ser un organisme viu amb un cicle de vida finit, una empresa és, com hem vist més amunt, un conjunt de relacions de poder de gent diversa per a fer negocis i obtindre beneficis. Sense negoci no hi ha empresa i sense beneficis no pot sobreviure. Els negocis de l'empresa és fan en el camp de negocis i són negocis perquè els grups d'interès de l'empresa així ho reconeixen. D'estos grups d'interès hi ha una part que és conscient de ser-ho, són el *cercle d'influència*. L'empresa, el camp dels negocis i els *cercles d'influència* són parts i elements d'un àmbit: el *context d'empresa*⁹.

El *context d'empresa* és un concepte constituent de la imatge filosòfica de l'empresa¹⁰. És un model de la realitat a partir del qual s'estructura el mètode i els dos dispositius que l'acompanyen: el diagnòstic i el pla d'acció¹¹. La imatge consistix en el fet que els seus elements i parts estan relacionats entre ells d'una manera determinada. Per una part, els membres del *cercle d'influència* –proveïdors, clients, societat, competidors- existien independentment del context i abans de la seua constitució i es sumen com elements constitutius perquè el context els dona la possibilitat de satisfer els seus interessos. Per una altra, no poden existir accionistes o treballadors o directius d'eixa empresa abans de la seua creació, i és a partir de la seua creació que l'empresa genera els seus interessos. L'empresa tindrà, per tant, els seus interessos i els membres del *cercle d'influència* com a elements constitutius, i per separat, els seus. L'empresa actuarà com un tot i el cercle com un conglomerat. La relació entre l'empresa i el seu cercle és d'intercanvi. Eixe intercanvi es realitza en el camp de negocis. Quan s'accepta que el context s'ha definit i acceptat sobre un consens de valors es pot en acabant dialogar, negociar i satisfer necessitats o interessos i resoldre problemes. La qual cosa implica una filosofia d'empresa que permeta identificar a les persones amb l'empresa¹². Quan les persones que integren les diferents parts interaccionen de manera

⁹ Wittgenstein, L., *Tractatus logico-philosophicus*, (2.0121), p.70

¹⁰ Gonzalez, E., "La teoría de los "stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". *Veritas: revista de filosofía y teología*, v. 2, n. 17, 2007, pp. 205-224. <http://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf>

¹¹ Bochenski, I., *Los métodos actuales del pensamiento*, Madrid, Rialp, 1981, p. 82

¹² García Echevarría, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p.128.

apropiada i durant suficient temps *emergix* un àmbit diferenciat on les qualitats col·lectives són més sofisticades que les parts bàsiques. El que fa que el context siga un sistema amb propietats emergents, unes visibles i d'altres no; un sistema de competències col·lectives¹³.

Fer negocis i obtindre beneficis és la raó per al qual existix una empresa. L'empresa fa negocis a través de fer propostes de valor generen beneficis que li permeten mantindre's en el *context d'empresa* i prevaler. El context pertany a un àmbit més gran d'on, alhora, és part constituent i on hi ha d'altres *context d'empresa*, una cultura, un desenvolupament institucional, un sistema social i polític i un entorn científic-tècnic, tots ells vinculats per regles cognoscibles.

Quan els negocis funcionen es generen beneficis. Els beneficis -expressió de la recompensa per satisfacció- apareixen en forma de diners, informació i confiança i s'acumulen en forma de poder. Per poder entenem la possibilitat de fer, fer fer i deixar fer. Per a seguir fent negocis hi ha que *fer fluir* (poder) els beneficis acumulats. Hi ha que fer circular els diners (*capital circulant*), transformar la informació en *coneixement productiu* i produir i assegurar la confiança (*recursos morals*) generant i potenciant els *béns relacionals*¹⁴.

Totes les empreses es componen de capitals tangibles (físic i financer) i intangibles (estratègic, intel·lectual i moral). Encara que hi ha una relació sistèmica entre tots els capitals, cada un d'ells és un àmbit amb una sèrie de categories i components que interactuen a partir de regles específiques. No ens detindrem en els capitals tangibles, només mencionarem que, actualment, han crescut molt les inversions d'impacte que són una manera d'alinear el Capital Financer amb el Capital Intel·lectual i el Moral, els capitals tangibles amb els intangibles, per a generar progrés humà. Entenem per inversió d'impacte aquella que busca un retorn financer alhora que genera un resultat positiu.

Totes les empreses disposen de tots els capitals com hem dit més amunt, algunes en tenen alguns en compte però poques els gestionen tots. Gestionar els capitals de les empreses és cuidar de la

¹³ Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, "La competencia colectiva" en *Cómo gestionar la calidad de la formación*, op.cit., pp.108-109

¹⁴ Calvo, P., "Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones", *Revista Internacional de Organizaciones*, n.º.10, junio, 2013, pp.. 65-84.

seua salut. La bona salut d'una empresa es mesura per l'estabilitat i resiliència i, a la bona salut, els intangibles contribueixen molt més que els tangibles¹⁵.

Identificar els intangibles aïlla i posa de relleu certs aspectes fonamentals i augmenta la sensibilitat en relació a la seua importància en la generació de valor. Quan coneixes l'empresa també coneixes totes les *possibilitats* que té d'aparèixer en el *context d'empresa*. Aparèixer és una expressió general que designa una “adequació”, un escaure¹⁶. És a dir, adequar-se o anar bé, el que fa una empresa, amb la seua manera de ser, amb la seua posició en la societat i el món empresarial. En definitiva, identificant els intangibles es fa més conscient a l'empresa i li permet mantindre i millorar la seua salut per poder seguir fent negocis; amb mala salut es competix malament. Una empresa rendix al màxim de la seua capacitat quan s'entén i es capaç de posar-se d'acord amb allò que entén amb la resta de membres del seu context. Quan adquireix la plena consciència de les seues circumstàncies, d'eixes coses mudes -eixos intangibles- que l'envolten i es capaç de reabsorbir-los. És en eixe moment que se n'adona de qui és i quines són les seues circumstàncies, de què és ella i les seues circumstàncies: ella i el seu context i sense el seu context no és ella¹⁷.

Dels recursos morals als bens relacionals per a produir confiança

La salut de l'empresa depèn, doncs, de com es generen els beneficis, dels beneficis generats i de què fa amb eixos beneficis; què fa amb els diners generats, la informació o la confiança. En el cas de la gestió del Capital Moral ens interessa què es fa amb la confiança. El fons de confiança, els *recursos* morals i els *béns relacionals*, també són tres conceptes de referència del mètode.

Totes les empreses disposen d'un *fons de confiança*: és la confiança generada i acumulada per l'empresa¹⁸. Tot deportista dona per suposat un grau de salut determinat per a poder practicar l'esport corresponent. I pot, de vegades, obviar la seua preparació física i el manteniment de la salut, però, si arriba a perdre la salut, de res li servirà les seues habilitats tècniques. Cuidar la

¹⁵ Costa, J., *Multicapitalismo*, op.cit.

¹⁶ Wittgenstein, L., *Tractatus logico-philosophicus*, op.cit., (2.0123), p.70; M.Gabriel, *Por qué el mundo no existe*, op.cit., p.219

¹⁷ Ortega y Gasset, J., *Meditaciones del Quijote y otros ensayos*, op.cit., pp.29-34.

¹⁸ García Marzá, D., “De los códigos a las auditorias éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social”, op.cit., p.271

confiança és cuidar l'estat de forma de l'empresa; gestionar el Capital Moral és mantindre-la en forma.

En el *context d'empresa* la producció de *confiança* es fa en el camp de negocis, que és l'àmbit de la interacció estratègica i la comunicació intersubjectiva entre l'empresa i el seu *cercle d'influència*. La confiança està relacionada amb la *participació*, *l'autopresentació* i la creació d'*expectatives*. Sense aquestes tres condicions no hi ha producció de confiança. Al respecte ens diu Luhmann: "cualquiera que quiera ganar confianza debe tomar parte en la vida social y estar en posición de crear expectativas de otros en su autopresentación"¹⁹.

Si la confiança pot créixer i acumular-se, vol dir que la podem gestionar. No és la gestió de la confiança un camp al que se li haja dedicat massa esforços, com s'encarrega de recordar-nos García-Marzá, "en lo que afecta a la confianza en la empresa *aceptamos su valor però no su gestión*"²⁰.

Si la confiança està a la base del progrés moral i el progrés moral és imprescindible per a que amb el progrés econòmic o tecnològic es genere progrés humà, la seua gestió esdevé una necessitat i la seua producció imprescindible. Gestionar-la implica, primer, produir-la²¹.

Considerarem a la *confiança* com el conducte a través del qual es realitzen les interaccions personals i organitzacionals. Implica, per tant, una aposta pel comportament futur de l'interlocutor, basada en la idea de què compartim, o podem arribar a compartir, algun interès i que existeix "bona voluntat" respecte al seu compliment²². Segons el *grau de confiança* siga més o menys gran les interaccions seran més amples i intenses, més sinceres i productives. El *grau de confiança* marca els límits de la comunicació entre els dos interlocutors i creix en la mesura que la interacció és *beneficiosa*, es fan les coses bé fent el bé per als dos (es generen *bene-ficis*). *Fer-ho bé*, mantindrà activa i en positiu la interacció entre els interlocutors que uneix la *confiança* produeix uns beneficis

¹⁹ Luhmann, N., *Confianza*, Barcelona, Anthropos, 2005, p. 107.

²⁰ García-Marzá, D., *Ética empresarial, del dialogo a la confianza*, op.cit., p. 62

²¹ Murillo, J.I., "¿Se puede producir con materia una mente?", en Diosdado, C., Rodríguez Valls, F., Arana, j., *Neurofilosofia*, op.cit., pp. 119-127.

²² García-Marzá, D., *Ética empresarial, del dialogo a la confianza*, op.cit., p. 64

-la quantitat de *bé* que s'ha generat en la relació; entenent el *benefici* en el seu sentit estricte de *bene facio*, “fer el bé” en la relació²³.

Esta relació activa i en positiu a través de la confiança genera i potencia *bens relacionals*. El terme *bens relacionals* va ser utilitzat –com ens diu P. Calvo- per primera vegada per Martha Nussbaum en el seu estudi sobre Aristòtil *The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*(1986), però va ser desenvolupat al mateix temps per Benetto Gui i Carole Uhlaner²⁴. Nussbaum entén per *bens relacionals* aquelles experiències humanes en que el bé és la relació mateixa (amistat, lleialtat, fidelitat, solidaritat). Són béns que naixen i moren en la relació i permeten establir interaccions estables entre empreses, institucions, organitzacions.

Els *béns relacionals* mantenen una similitud amb els *recursos* morals. El terme *recursos* morals va ser encunyat per l'economista alemany Albert O. Hirschman en “Against parsimony: Three Easy Ways of Complicating some Categories of Economic Discourse”, i treballat conceptualment pel propi Hirschman, pels sociòlegs Karl Offe i Ulrich K. Preuss i pel filòsof Domingo García-Marzá²⁵.

Els *recursos* morals són un tipus de recurs lligat a les nostres expectatives; són un recurs perquè possibilita dur endavant diferents accions, són una condició de possibilitat. S'incardinen en una determinada cultura empresarial, així com en diferents estructures de cooperació, de participació, de diàleg, de jocs de voluntats. Són aquells intangibles fruit de la relació entre persones que es reconeixen recíprocament i cordialment als quals podem recórrer per eixir ben parats d'una situació. Activar els *recursos* morals, posar-los en moviment, significa que entren a formar part d'eixes estructures. Els *recursos* morals són la reserva de valor que es converteixen en Capital Moral en la mesura en que s'activen –que es fan servir- per a enfortir la xarxa d'obligacions morals que la sosté mitjançant els *béns relacionals*. Per això, no es possible generar Capital Moral –com un tipus de capital relacional – ni individualment ni administrativament.

²³ Morin, E., Viveret, P., *Cómo vivir en tiempos de crisis*, Barcelona, Icaria, 2010, p., 50

²⁴ Calvo, P., *Racionalidad económica. Aspectos éticos de la reciprocidad*, Tesis doctoral, Castelló de la Plana, 2012; Calvo, P., “Bienes relacionales y recursos morales. Una relación necesaria”, op.cit.,

²⁵ García- Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., pp. 49-60

Els *recursos* morals són *béns comuns* i per tant l'interès de cadascuna de les parts es realitza junt a les altres i mai en contra (que és el que passaria si els *recursos* morals foren béns privats), ni prescindint de l'interès del altres (que és el que passaria si fora un bé públic)²⁶. Un *recurs* moral és un *bé comú*, contrari al que seria un bé propi; com un bé públic és contrari d'un bé privat. Per això, no admeten ni una utilització privada ni pública. Els *recursos* morals són *béns comuns* que quan s'activen fent les coses bé per a fer el bé entre els dos, creix la comunicació entre els interlocutors convertint-se en *béns relacionals* (es generen *bene-ficis*) i donant com a resultat un increment de confiança.

Progrés humà: progrés estratègic i moral

En l'actual societat del coneixement i les organitzacions, les empreses juguen un paper fonamental en el desenvolupament del progrés humà. Entenem per progrés humà millorar el nivell de vida de les persones i el seu grau de convivència; el considerarem *bo* si contribueix a millorar la prosperitat, el planeta i les persones i el seu grau de convivència, o siga i en l'actual racionalitat empresarial, si és ètic i sostenible.

El progrés humà és, alhora, progrés estratègic i progrés moral. El progrés moral consisteix en conèixer millor el que deguem fer o no fer i fer-ho. Es basa en el coneixement i a grans trets passa per desvetllar fets morals que s'amaguen o són emmascarats pel desenvolupament estratègic i complir amb els seus manaments. Incrementar el capital Moral és progressar moralment. Li direm progrés estratègic al progrés tecnològic, econòmic o científic generat per la gestió del capital Intel·lectual i el capital Estratègic.

Partirem de què només els fets generen progrés; els fets determinen el progrés. Un fet és una veritat d'existència objectiva, alguna cosa que es certa a propòsit d'alguna cosa²⁷. Tot progrés econòmic implica uns fets econòmics; el progrés social uns fets socials. Tot progrés moral implica uns fets morals. En tots els fets ressonen els altres fets. En un fet no moral pot amagar-se un fet moral. Tot

²⁶ Zamagni, S., *Por una economía del bien común*, Madrid, Ciudad Nueva, 2012, p.19

²⁷ Gabriel. M., *Sentido y existencia*, op.cit., p. 83; Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, op.cit., p. 40

fet *val* i pot *valdre*. L'empresa ha de mantindre el que *val* del fet i fer que valga el que pot *valdre*. El fet moral el podem jutjar com a bo o roïn. Bo si "Has de fer", roïn si "Has d'evitar". Fer valdre un fet moral bo és un deure ("Has de..") i implica una obligació. El premi de fer el que deus és ser moral²⁸.

La possibilitat de descobrir els fets morals amagats pressuposa, per una part, que existeixen valors ètics universals objectius que podem conèixer i que es poden encarnar en valors morals concrets i, per l'altra, que som capaços de destriar bé el nivell de desenvolupament moral del nivell de desenvolupament estratègic²⁹. No esperem trobar en la gestió del capital Intel·lectual que es parle d'honestedat, de què la gent siga més feliç o més lúcida; tinguem present que l'activitat econòmica o de progrés tecnològic es mostra en un pla inferior, en el de les mercaderies i les comoditats i quan es compara una situació actual amb una pretèrita, es fa sobre si ara es tenen més avantatges que es tenien, si disposem de més serveis o si la tecnologia està més avançada, no si la gent és més solidaria, més compassiva o està més compromesa; es parla d'estratègia no de *béns relacionals*. Però sempre, darrere els avanços tecnològics i econòmics, darrere una campanya de màrqueting o un regal a un client hi ha més o menys honestedat, es genera més o menys felicitat, es pot promoure la solidaritat o l'egoisme. Tot dependrà si es fan les coses bé per a fer el bé (*bene-ficis*), si es converteixen els *recursos* morals en *béns relacionals* incrementant-se la confiança.

¿Què he de fer davant este desenvolupament tecnològic? ¿Quin és el deure que s'amaga i que ens interpel·la? Els fets morals són descobriments de valors ètics que es fan en un àmbit i en un moment determinat. Responen a la pregunta *què he de fer?* o *què ha de fer l'empresa?*, i tenen als valors ètics com a referents. Els valors ètics –prenem de referent l'ètica mínima– tenen caràcter universal, van més enllà de les diferències culturals o temporals; ens orienten però som nosaltres els que hem de triar què volem, som nosaltres els que decidim seguir-los o no.

En la mesura que fem valdre més fets bons que roïns, progressem moralment: som més morals i menys immorals. Progressem moralment en la mesura que els fets morals encarnen millor els valors ètics, en la mesura que l'ètica de màxims s'adequa més a l'ètica de mínims: som fills de la

²⁸ Arendt, H., *La condició humana*, op.cit., pp. 79-80

²⁹ Kahneman, D., *Pensar ràpid, pensar despacio*, Barcelona, Penguin Random House, 2020, pp. 473-488

justícia i l'hem de servir moralment si volem assolir una vida bona. Progressem moralment en la mesura que els components decisionals de la raó pràctica -ser just, bo i convenient- són més coherents entre sí.

Els valors ètics ens permeten medir les normes morals i atorgar-les rellevància. Expressen exigències, recomanacions i prohibicions. El progrés moral només és possible si admetem que els fets morals han de vore amb els fets no morals però no són deduïbles d'ells³⁰. El fet moral es autònom en tant que pot aparèixer en molts altres àmbits i fets no morals possibles. Però esta forma d'autonomia és una forma de connexió amb el *context d'empresa*. Per això, tot i no ser deduïble el seu sentit depèn de la resta de fets del context.

De la mateixa manera que les empreses progressen econòmicament o tecnològicament, també ho fan moralment. Si al negoci li correspon el progrés econòmic, a l'ànima que anima el negoci, el progrés moral. Si el progrés econòmic s'adiu amb el progrés moral hi ha progrés humà i això, contribuir al progrés humà, és al remat el més alt propòsit i fonament de l'empresa com a institució. El progrés moral requereix de descobrir *en comú* els fets morals que encara no s'han comprés i que estan associats als fets no morals. Consisteix en assolir el coneixement sobre el que està bé o mal en una situació i un moment determinat i fer-ho entre aquells que estan interpel·lats. Passa per desvetllar fets morals que han estat ocults en part. ¿Com salvem els drets fonamentals dels teletreballadors? ¿Com eviten la discriminació per habilitats tecnològiques? ¿Com ens relacionem en les xarxes socials? ¿Es correcte fer una campanya de màrqueting a partir d'un *fake news*?³¹

L'empresa s'enfronta, per tant, a problemes morals derivats de la seua activitat que ha de resoldre si vol progressar moralment. I ha de progressar moralment si vol contribuir al progrés humà i, per tant, justificar-se com empresa. Progressar moralment esdevé, doncs, necessari per a poder progressar humanament. I sense progrés humà no hi ha progrés econòmic sostenible. Descobrir fets morals és incrementar el saber moral i, per tant, els *recursos* morals que a l'activar-los -fer les coses bé per a fer el bé- i convertir-los en *béns relacionals* generen beneficis en forma de confiança i, per tant, incrementen la convivència: progressem moralment. ¿Incrementarà la cohesió i la

³⁰ Gabriel, M., *Ética para los tiempos oscuros*, op.cit., p.14

³¹ Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, op.cit., p.23

solidaritat del *context d'empresa* uns resultats econòmics satisfactoris derivats de pràctiques immorals? ¿És sostenible per a una empresa fer allò que li convé a costa de ser injusta o anar en contra de la vida bona dels seues empleats? ¿Què aporta a la confiança una campanya de publicitat que aconsegueix molts *likes* a partir d'un *fake news*? El progrés estratègic sense el progrés moral no genera progrés humà. I una empresa que no contribueix al progrés humà no és una empresa.

El mètode

Gestionar capital Moral és gestionar coneixement i com tota gestió i producció de coneixement requereix de tres elements: contingut, llenguatge i mètode³². Hem vist als capítols anteriors el llenguatge del capital Moral i els seus continguts. En este apartat ens centrarem en el mètode.

Talment hem vist més amunt, cap mètode o procés pot substituir al responsable d'ètica de l'empresa: la gestió del capital Moral és un exercici de filosofia pràctica i la filosofia pràctica un exercici d'autor³³. L'únic objectiu del mètode és, per tant, a partir del concepte de capital Moral que hem desenvolupat en el capítol 4 del primer Bloc, ajudar al responsable d'ètica (Ethics Officer) a la seua gestió. Ajudar-lo a ser-ne conscient, concebre idees, pensar, usar l'aparell conceptual i facilitar-li el record del concepte i, per tant, la seua aplicació³⁴. No pretén més que ser un mapa per a facilitar la reflexió i recuperar la derrota quan s'està perdut o per a facilitar la decisió sobre on anar, com i amb qui³⁵. Amb el mètode el responsable d'ètica de l'empresa, l'Ethics Officer, gestiona el capital Moral i contribueix la progrés moral de la gent del *context d'empresa* i, per tant, sempre que s'adiga amb el progrés estratègic, al progrés humà. El mètode és un instrument per a la gestió del capital Moral.

Les empreses sempre han utilitzat mètodes i models per avaluar i gestionar els seus actius -els més utilitzats són els dedicats a gestionar el capital financer-, o establir els seus plans: estratègics,

³² Wagensberg, J., *Teoría de la creatividad*, op.cit., p. 29

³³ Deleuze, G., Guattari, F., *¿Qué es la filosofía?*, op.cit., pp.7-18

³⁴ Díaz, C., *Introducción a la fenomenología*, Madrid, Zero, 1973, p. 26; Embree, L., *Anàlisi reflexiva*, Barcelona, Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona, 2013, p.23

³⁵ Napoleón, *Máximas y pensamientos*, Barcelona, Ariel, 2021, p. 47

d'expansió, de RSC, de reputació, de màrqueting, etc. Però l'economia del coneixement ha posat de manifest que estos mètodes són insuficients quan els actius són intangibles³⁶. Per això han anat sorgint nombroses metodologies per a mesurar els intangibles i gestionar-los³⁷.

Per a dissenyar el mètode de gestió del capital Moral ens hem inspirat en els diferents mètodes i models que s'han anat desenvolupant per a medir i gestionar el capital Intel·lectual i, d'estos, fonamentalment els anomenats 'mètodes scorecard'; hem aprofitat, també, els programes MERITUM, Intelec i hem fet servir, també, l'experiència en la planificació estratègica i la gestió de la imatge corporativa i la reputació a través del model de gestió de la reputació (MORI)³⁸. En l'àmbit internacional els models més coneguts del 'mètode scorecard' són el Balance Scorecard, conegut ací com a Quadre de Comandament Integral de Kaplan i Norton, el Intellectual Capital Assets Monitor de Sveiby, i el Navigator d'Edvinsson i Malonne³⁹. Representen la metodologia més representativa i els ciments del paradigma de la teoria estàndard del capital Intel·lectual⁴⁰.

Respecte a la terminologia ens hem basat en la utilitzada en la descripció que proposa Intelect (Blocs, Elements, Indicadors), dividint els blocs (capital humà, estructural i relacional) en Categories i Components i afegint les Variables. A més, inspirant-nos en les perspectives amb les quals veuen l'empresa Kaplan i Norton (Aprentatge i Creixement, Financera, Clients i Processos operatius interns) hem introduït tres perspectives amb les quals observar el capital Moral: Competència-Recursos-Relacions. A partir d'estes tres perspectives podem fer-nos les dos

³⁶ Innerarity, D., *La sociedad del desconocimiento*, Barcelona, Galaxia Gutemberg, 2022, pp. 9-14

³⁷ "Methods for Measuring Intangible Assets" en <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.

³⁸ MERITUM, "Guidelines for managing and reporting on intangibles", Intellectual Capital Report, January, Ed. Fundación Airtel-Vodafone, 2002; Villafañe, J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide, 2011; Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., 2, pp. 101 i sg; Cantera Sojo, J.M., *La planificación estratégica: un Método*, Bilbao, Ediciones del departamento de Industria y Comercio del Gobierno Vasco, 1989.

³⁹ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Cuadro de Mando Integral* (The Balanced Scorecard). Barcelona, Gestión 2000, 2000; Edvinsson L., Malone, M.S., *Intellectual capital realizing your company's trade value by finding its hidden brainpower*, New York, Harper Collins, 1997; Chaminade C., Cañibano L. (2004): "Lecturas sobre intangibles y capital intelectual", Madrid, AECA, "La gestión de los intangibles y el aprendizaje empresarial", 2004, pp. 163-182; MERITUM, "Guidelines for managing and reporting on intangibles", Intellectual Capital Report, January, Ed. Fundación Airtel-Vodafone, 2002

⁴⁰ Viedma, J.M., "Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual", consultat el 30-02-2005 en <http://gestiondelcapitalintelectual.com>; Adrienssen, D., "Weightless wealth. Four modifications to standard Intellectual Capital theory", paper for the 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Ontario Canada, Hamilton, 2001, pp. 1-10.

preguntes clau per a mesurar i gestionar el capital Moral: ¿Amb quina estructura contem? ¿Com la fem funcionar?

Hem pensat el mètode com un procés continu que va retroalimentant-se i arplegant els canvis i les variacions que van tenint les diferents categories del capital. Els quatre pilars sobre els quals es sosté el mètode són: valors, conceptes, diagnòstic i saber. Els quatre tenen vida i canvien pel temps i d'acord amb el context; són els quatre sentits del mètode, i a través d'ells el mètode està en contacte amb el context i pot donar resposta a les expectatives i interessos. El mètode ha de poder ser utilitzat pel responsable d'ètica (Ethics Officer) de qualsevol tipus d'empresa; cada responsable desenvoluparà, a partir del mètode i de la seua empresa, el seu propi model. L'hem dissenyat per a que el responsable d'ètica puga adaptar-se als casos concrets de cada organització; es poden, per exemple, afegir o eliminar elements, variables o indicadors d'acord amb diferents criteris i del *context d'empresa* en concret.

El mètode consta d'un model i dos dispositius: el diagnòstic i el pla d'acció i seguiment. El model consta de dos parts. Una, l'estructural, es correspon a l'organització -distribució i orde- de les diferents categories que componen el capital Moral, amb els seus diferents components. Parlem de components i no d'objectes perquè cada un d'ells consta d'unes propietats i unes relacions determinants; tots mantenen unes relacions -espacials i temporals- entre ells⁴¹. L'altra, funcional, es correspon amb la gestió de la confiança. La confiança és el factor de producció del capital Moral i, per tant, la circulació de la confiança és la que fa funcionar l'estructura. El model del mètode defineix les dues grans tasques del responsable d'ètica de l'empresa: dotar-se d'una estructura ben organitzada i activar-la gestionant la confiança⁴². Això implica, per una part, un programa d'anàlisi que l'ajude a diagnosticar l'estructura i, per l'altra, un pla d'acció que active la confiança. Una i altra tasca requereixen d'unes competències específiques. Estudiarem mitjançant una anàlisi i descripció del lloc de treball (ADL) com estructurar el lloc de treball (DLT) del responsable d'ètica en l'empresa en l'últim apartat d'este capítol. L'objectiu principal de l'ADL és definir i descriure les funcions que s'han de dur a terme des d'un lloc de treball concret, establir les relacions internes

⁴¹ Embree, L., *Anàlisi reflexiva*, op.cit., pp. 35-39

⁴² García Marzá, D., "De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit., p. 272

i externes, ubicar-lo en l'organigrama general de l'organització, i reassignar funcions no assignades adequadament.

Com hem dit més amunt, un dels components del mètode és el model. El model s'estructura a partir de la missió (el què fa), la visió (el per a què ho fa) i el propòsit (el perquè ho fa) de l'empresa. Constitueixen els seus fonaments. Tot plegat constitueix una imatge compartida pels membres de l'alta direcció sobre allò que volen ser, com els agradaria ser, i com arribar a ser-ho: és l'autoretrat que l'empresa va fent-se al llarg del temps i al què recorrerà quan davant un problema no sàpiga què fer. Expressa, per tant, un propòsit i una direcció. La missió és l'expressió explícita de com l'empresa vol satisfer la seua visió estratègica, és a dir, com pretén assolir el propòsit i arribar al destí expressat en la visió⁴³.

Estos fonaments s'han de vincular a la incorporació de l'ètica a l'empresa, necessària, per altra banda, per a promoure el progrés moral⁴⁴. Cal una reflexió prèvia. Com hem vist més amunt el concepte de capital Moral intenta compatibilitzar la moral individual i el sistema moral. Convindrem en què allò que ens permet ser bons són les normes justes (les normes morals s'adeqüen a les normes ètiques) i que hi ha que posar al centre la moral personal tenint en compte que només podrà desenvolupar-se d'acord amb les possibilitats que li atorguen les capitats estructurals; dit d'acord amb els capítols anteriors: que valor moral individual i estructura moral corporativa s'adiguen.

Necessitem bones persones i estructures morals bones i justes, és a dir, procediments, regles i protocols (i incentius per a que aquells que els fan servir es comporten correctament i dissuadisquen els mals comportaments). Una empresa amb molt de valor moral no es garantia d'un comportament corporatiu correcte⁴⁵. També ens hem d'adonar, com hem vist més amunt, de la importància del coneixement en l'aplicació de l'ètica i la responsabilitat respecte a les noves relacions interpersonals en un context d'incertesa i complexitat. O siga, hem de tindre ben present

⁴³ Villafañe, J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Piramide, 2011, pp. 22-24.

⁴⁴ García Echevarría, S., *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., pp. 355-375

⁴⁵ Innerarity, D., *La sociedad del desconocimiento*, op.cit., pp. 79-86

l'existència de fets morals derivats del desenvolupament tecnològic i social que desconeguem i que redefeixen el context moral i les nostres responsabilitats.

A més de tot açò, en l'estratègia d'incorporació de l'ètica a l'empresa es podran seguir dos filosofies o enfocaments diferents. Un seria l'enfocament de compliment; l'altre el d'integritat. En el primer enfocament es pretén que es complisquen les normes, en el segon es busca el compromís voluntari amb valors compartits. Estos dos enfocaments decantaran els elements del mètode cap un costat o altre -l'individu o l'estructura-, o donarà lloc a una col·laboració. Es fomentaran estratègies de compliment o d'autocontrol i responsabilitat, de gestió de riscos legals i ètics o de desenvolupament d'una cultura d'integritat que afavorisca la conducta responsable. Segons com s'expressen estos dos enfocaments, es donarà un tipus o altre d'organització: integrat o en departaments i responsabilitats separades; en la part alta de l'organigrama o en la baixa; en l'staff o en la part operativa, etc. A partir d'ací, el responsable d'ètica de l'empresa intentarà dotar-se dels mecanismes de gestió escaients. L'estructura ha d'estar en sintonia amb els processos de gestió⁴⁶.

A l'hora de dibuixar l'estructura del model la dividirem en dos: interna i externa. La primera fa referència a l'empresa i la segona al *cercle d'influència*. Seguint l'estructura del capital Moral, talment l'hem vist al bloc anterior, formaran part de l'estructura interna, les categories de valor moral i capacitats estructurals morals de l'empresa; de l'estructura externa, les capacitats relacionals excepte el capital social. O siga, correspon a l'estructura interna la competència -entesa com aplicació de les capacitats-, els recursos a la seua disposició i les pràctiques de sí – i les relacions internes, comunitat i creixement de les competències⁴⁷; a l'estructura externa, les relacions -compromisos fefaents- amb el *cercle d'influència*.

L'estructura està desagregada en tres categories que es corresponen amb les que conformen el capital Moral, i a cada categoria li hem associat uns components. Al valor moral li corresponen: les capacitats de ser i fer, saber moral i voluntat. A les capacitats estructurals: la infraestructura ètica, les cultures de l'empresa i el *col·lectari* conceptual. La tercera categoria, la relacional, l'hem

⁴⁶ Lozano, J.F., *¿Qué es l'ètica de la empresa?*, op.cit., pp. 153-155.

⁴⁷ García Marzá, D., "De los códigos a las auditorias éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit., p. 275

distribuïda entre les dos estructures: el capital social -pràctiques de sí- es correspondrà amb l'estructura interna; el capital relacional -compromisos fefaents-, amb l'estructura externa.

Coherentment amb les categories i els components edificarem la resta de la estructura del model: elements, variables i indicadors. El responsable d'ètica (Ethics Officer) farà servir els elements i les variables del model per adaptar-lo a la seua empresa. Els elements són la transformació material dels components, el seu registre. Els elements corresponents a la categoria de valor moral els dividirem en dos nivells: individual i comunitari. El primer reflexarà fins a quin punt la gent de l'empresa a nivell individual coneix les normes i els valors corporatius, els accepta i sent la necessitat de complir-los. En este nivell es reflexa, també, la capacitat de ser i fer individual, el saber i la voluntat dels individus que la conformen. En el segon, deurà registrar-se el grau de cohesió, de compromís ètic amb els valors corporatius; este segon nivell reflexarà la comunitat moral de l'empresa i la seua capacitat de ser i fer col·lectiva. No hi ha que oblidar que les comunitats poden actuar moralment. Açò és obvi en la mesura que les comunitats són vistes com a mitjans per aconseguir els fins que els seus membres es proposen. Però les comunitats també poden prendre el caràcter de personalitats d'orde superior, de manera que puguem parlar amb tot el sentit del món de la voluntat de la comunitat front a la voluntat dels individus⁴⁸

Els elements en els quals s'expressen en l'empresa els components de la categoria estructural del capital Moral es distribuïrem en tres nivells: culturals, ètic i conceptuals. En el primer nivell, el cultural, es registraran les polítiques escrites de l'organització i els hàbits, els procediments, protocols i sistemes formals i informals, les xarxes internes, la governança, els premis i castics, les cerimònies i rituals. En els segon, l'ètic, els valors i les normes corporatives, les vies de participació, els espais de reflexió i els de seguiments i control. El tercer nivell, el conceptual, consistirà en registrar la manera en com en l'empresa entenen - i s'entenen- el conceptes bàsics de l'actual racionalitat empresarial: sostenibilitat i ètica cívica.

Les capacitats relacionals, com hem dit més amunt, participen dels dos nivells estructurals. El capital social, aquell que es resultat de les relacions internes i on rau les pràctiques de sí i la solvència moral de l'empresa, forma part de l'estructura interna del model. La solvència moral

⁴⁸ Husserl, E., *Introducción a la ética*, Madrid, Trotta, 2020, p.46

(capacitat de fer i fer) l'entendem com la disposició a presentar avals als crèdits de confiança atorgats pels *cercles d'influència* en forma de reputació. Les pràctiques de sí son les tècniques dirigides a potenciar els dos nivells del valor moral (individual i col·lectiu) i el saber moral. En l'estructura externa del model, aquella on es marquen les relacions amb el *cercles d'influència*, es situa el capital relacional, els compromisos fefaents, com la manera de declarar la voluntat de satisfer les expectatives legítimes del *cercle d'influència* i el reconeixement del compliment per part del cercle d'eixos compromisos en forma de reputació⁴⁹.

Les variables corresponents a cada un dels nivells dels elements estaran en funció de les condicions de possibilitat de l'empresa i de les solucions que puga trobar el responsable d'ètica (Ethics Officer). N'ha apuntem algunes que poden fer-se servir i que son freqüentment utilitzades per les empreses: Sentiment de pertinença, absentisme, compromís, grau de coneixement de la cultura corporativa, grau d'identificació, treball en equip, coneixement de la història de l'empresa, motivació i reconeixement, conciliació, bretxa de gènere, diversitat, equitat, valors ètics i professionals, identificació amb el projecte empresarial, clima laboral, absentisme, formació, realització del treball, organització, burocratització, procediments, bones pràctiques, qualitat, relació amb GI, serveis addicionals, acció social, filantropia.

No pot haver una possibilitat de gestió sense alguna exigència de mesurament. Sense este desig de mesura no és possible cap progrés que puga durar. Com tots els intangibles, el capital moral no és fàcil de quantificar. S'han d'utilitzar metodologies que permeten interpretar percepcions, judicis i establir esquemes de mesura més basats en apreciacions que en càlculs matemàtics. Hem de ser conscients que l'assessorament del responsable d'ètica ha de ser, alhora, moralment correcte i empresarialment útil i realitzable. El gran repte de l'assessorament ètic rau en vincular el coneixement ètic i moral, produït d'acord amb criteris de rellevància ètica, amb els criteris de rellevància estratègica.

⁴⁹ Calvo, P., "Responsabilidad social ético-discursiva: *whistleblowing* como mecanismo de participación de la sociedad civil". *Neumann business review*, v. 1, n. 2, 2015., pp. 1-22.
<http://www.journaltop.com/index.php/NBR/article/view/10>

Per això, els criteris de mesura s'han d'establir de manera que s'eviten les controvèrsies sobre els indicadors. Els dividirem, els indicadors, en dos grans blocs, -sempre tenint com a referents les columnes anteriors de l'estructura del model-: indicadors de risc i indicadors de progrés. En el primer bloc, posarem aquells indicadors que ens permeten, una vegada identificats els riscos i establert els controls, mesurar el risc d'incompliment. Es poden fer servir alguns dels indicadors que ja s'utilitzen en alguns departaments de les empreses: percentatge d'absentisme, nombre de denúncies a través de la via ètica, bretxa de gènere, etc. En el bloc de progrés, posarem indicadors que ens orienten respecte al progrés aconseguit en el compliment dels compromisos fefaents i de les polítiques establertes o plans d'acció. Indicadors referents a com i a quina velocitat anem complint en la implementació del pla d'igualtat, o de conciliació o de diversitat; progrés en increment del compromís o de les competències morals o del sentiment de pertinença. Incrementar el capital Moral és progressar moralment.

Com hem dit més amunt, el model consta d'una part estructural i d'una funcional. El component funcional del model són els mecanismes i processos que hem de fer servir per a fer circular la confiança. La producció de la confiança es fa, sempre, en l'àmbit d'intercanvis personals o institucionals. Tota confiança té una dimensió psicològica -la l'actitud respecte a la conducta que esperem-, però sempre som nosaltres els que elegim amb qui confiem d'acord amb raons: la confiança és una actitud basada en raons. Raons que recolzen el nostre convenciment i que no és deixen reduir a l'àmbit tècnic o estratègic (experiències i expectatives) sinó que es refereixen a una dimensió moral (drets i responsabilitats). Si, al remat, confiem més o menys en una persona i decidim complir o no amb les nostres obligacions morals amb ella, ho fem en l'exercici de la nostra llibertat. Per això, la confiança té, també, a més de la dimensió psicològica, una dimensió moral⁵⁰. Sense eixe component moral no podríem explicar la seua funció social o econòmica.

La confiança implica, doncs, una actitud respecte a l'altre i unes raons respecte a eixa actitud i la seua relació amb l'objecte tingut intencionalment per objecte. Si busquem classificar les nostres actituds, n'hi ha una de tripartita que funciona bastant bé. Es tracta de preguntar-nos davant una certa actitud, quin dels 'components posicionals' del creure, el valorar o la volició predominen⁵¹.

⁵⁰ García-Marzá, D., *Ética empresarial, del dialogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2011, pp. 61-77

⁵¹ Embree, L., *Anàlisi reflexiva*, op.cit., p.23.

Això vol dir que poden haver-hi actituds cognitives, de valoració o de volició. Una actitud caracteritzaria l'estima, l'odi, la simpatia, l'apatia o l'antipatia; una altra, inclouria l'esforçar-se per fer, fomentar o destruir; i la tercera, inclouria el pensar positiu, negatiu o neutre. I si, ara, volem classificar les raons respecte a l'actitud i l'objecte al qual es dirigeix l'actitud, ho podríem fer preguntant-nos quin dels 'components decisionals' és predominant en la màxima per la qual es regeix la praxi: el bo, el just o el convenient⁵². L'anàlisi de les condicions de possibilitat de la confiança es farà reflexionant sobre els components posicionals i els decisionals.

Correspon a l'Ethics Officer la gestió del capital Moral i, per tant, la responsabilitat d'impulsar i vigilar el progrés moral de l'empresa com a condició per a promoure el progrés humà. Les empreses han de fer que les coses funcionen si volen mantindre's en el negoci. Fent que les coses funcionen, aprofitant el desenvolupament científic i tecnològic i gestionant els capitals financers, estratègics i intel·lectual promouen el progrés estratègic, talment l'hem vist als capítols anteriors. Però a més de fer que les coses funcionen, les empreses han de fer el que deuen.

El progrés moral consisteix en saber millor què deguem fer i què deguem evitar i fer-ho⁵³. Això implica la detecció dels patrons de comportament èticament insostenibles i dels fets morals que hi ha al darrere. Un fet és una veritat d'existència objectiva; és una exigència, recomanació o prohibició que com a sers humans tenim que fer o deixar de fer: què ens deguem a nosaltres mateix i què deguem als altres sers vius i al medi ambient (no matar-nos, ser honests, contribuir a la lluita contra el canvi climàtic). El fets morals estableixen els criteris pels quals es valora el comportament: bo o roïn⁵⁴. Estos fets poden estar emmascarat per un fet no moral (desenvolupament tecnològic, transformació digital, campanyes de màrqueting, etc.) o per unes estructures morals corporatives deficientes.

Fer el què cal fer i evitar el que no es deu fer, es progressar moralment. Per a fer el que cal, es requereix un saber moral, però no només. Un saber moral compartit que dota de competències i capacitats, d'uns *recursos* morals, als que el comparteixen. Són recursos perquè ens permeten

⁵² Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica", en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., pp. 324-325.

⁵³ Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, op.cit., pp. 9-32.

⁵⁴ Gabriel, M., *Ética para tiempos oscuros*, op.cit., pp. 12-17; 47-50

l'intercanvi, són, per tant, condicions de possibilitat de la confiança. I són morals perquè remeten a la nostra capacitat de guiar-nos per valors i normes morals, prenent decisions responsables i complint-les⁵⁵. Però, a més del saber moral es requereixen uns potencials de la voluntat de caràcter estructural. Sense potencials de la voluntat (polítics, procediments, protocols, activitats clau, etc), els *recursos* morals no es poden activar i convertir-se en *béns relacionals*.

En la pràctica de les relacions morals adquirim com a saber quatre grans col·leccions de capacitats i competències: L'*empatia*, la *virtut*, les *competències morals* i el *reconeixement mutu*. L'*empatia moral* o capacitats per a posar-nos d'acord i arribar a comprendre el que sent l'altre; les *virtuts* o l'energia per a ser conseqüent amb les pròpies idees i valors; les *competències morals* o la capacitat i voluntat per aplicar el coneixement moral i, per últim, el *reconeixement mutu* com eixe saber-nos igualment mereixedors de respecte i dignitat. En la pràctica moral anirem omplint de continguts estes quatre col·leccions de capacitats en forma de recursos.

Estos recursos són morals perquè amb ells es pot generar confiança entre aquells que mantenen una interacció interpersonal. La confiança, com hem vist més amunt, consta d'uns 'components posicionals', aquells que defineixen l'actitud, i uns 'components decisionals', els que tenen que veure amb la raó pràctica. Els components posicionals són el *coneixement*, la *valoració* i la *volició*⁵⁶; els components decisionals, ser *bo*, *just* o *convenient*⁵⁷. L'anàlisi de qualsevol procés de producció de confiança implica preguntar-se per quins són els components dominants i el perquè.

L'empresa, per a ser empresa, necessita fer-se una imatge de sí mateix -es dissenya un autoretrat del que és, el que vol ser i el que deu ser- i s'orienta cap a ell en forma de valors, normes, regles i procediments-. Per això, cada vegada que es planteja què ha de fer s'ha de referir a sí mateix⁵⁸. No sempre la imatge que s'autodissenya l'empresa és encertada i, pot ser, fins i tot, ineficaç i contrària als seus interessos. L'empresa, a més, es fa una idea de com s'inserta i quin és el seu *context d'empresa*. Es fa una visió del camp, del cercle, d'ella i de com interactua; dels fets morals i dels

⁵⁵ García Marzá, D., "La dimensión ética del diseño institucional", en González Esteban, E., *Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI*, op.cit., pp. 31-57

⁵⁶ Embree, L., *Anàlisi reflexiva*, op.cit., p. 23.

⁵⁷ Habermas, J., "De l'ús pragmàtic, ètic i moral" en Habermas, J., *Assaigs filosòfics*, op.cit., pp. 317-339

⁵⁸ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., p. 29

fets no morals existents en el seu context. L'empresa s'ha d'entendre a sí mateix i entendre's sobre allò que entén amb tots els que formen part del seu context.

Fer el que es deu significa complir amb els fets morals, i això comporta ser capaç d'identificar-los i analitzar-los. Complir amb el que es deu des de l'autoretrat de l'empresa i d'acord amb eixos fets morals implica una actitud, unes raons pràctiques i uns potencials de voluntat. El què fem dependrà, per tant, de la interpretació que donem del fet moral, dels *recursos* morals dels quals disposem i de les activitats clau derivades de les potències de voluntat que l'empresa pose com a recursos estructurals. Fins on podrem arribar a fer dependrà de les capacitats relacionals de les quals es dispose per a fer circular la confiança activant els *recursos* morals i convertint-los en *béns relacionals*.

Els *béns relacionals*, com hem vist més amunt, naixen i moren en la mateixa relació, són intangibles, creixen amb l'ús i no poden ser instrumentalitzats. El *béns relacionals* són productors de comunitat al facilitar la cooperació entre agents per aconseguir objectius comuns. Esta cooperació s'expressa de quatre maneres distintes: *solidaritat*, *gratitud*, *lleialtat* i *inclusió*. La *solidaritat* és una cohesió interna, una dependència recíproca; tots i cascú per separat són solidaris de la totalitat. La solidaritat indica que allò que fa ú, afecta o compromet inevitablement a l'altre. La *gratitud* és l'alegria del passat en la mesura que està present; és l'agraïment per les relacions passades pel fet d'estar presents. La *lleialtat* reforça la fidelitat, el compliment lleial a les idees, als valors, i a la paraula. Ser lleial és ser de fiar. Per últim, la *inclusió* postula el dret a la diferència i l'equitat. A partir de l'acceptació de les diferències, es promou l'equitat i es celebra la diversitat.

Identificat i analitzat el fet moral es decideix activar els *recursos* morals (*empatia*, *virtut*, *competència* i *reconeixement mutu*) més adients per a convertir-los en *béns relacionals* (*solidaritat*, *gratitud*, *lleialtat* o *inclusió*) i incrementar la confiança, el fons de confiança de l'empresa. Són diversos els mecanismes i les activitats clau que es poden utilitzar per activar els *recursos* morals: la formació i la comunicació, les polítiques d'empresa -conciliació, igualtat, gratitud, mediambient, etc.-, els sistemes de control i vigilància, els test de confiança, els protocols, ritus i cerimònies com les convencions d'empresa, presentació de la memòria de sostenibilitat o de resultats, etc.

La confiança creix en la mesura que els components posicionals i decisionals són més coherents, en la mesura que, tant l'actitud com la raó pràctica permeten l'enteniment, es a dir, entendre de què estan parlant i entendre's sobre el que s'està parlant. Si les decisions que es prenen en algun moment del procés de circulació de la confiança -identificació, anàlisi, plans d'actuacions per activar els recursos morals i convertir-los en *béns relacionals*- no es prenen sobre la coherència dels components posicionals o decisionals – coherència entre raons i actitud- no es produïa confiança sinó que se'n consumirà. Este és el procés per fer circular la confiança i produir confiança; esta és la part funcional del model de gestió del capital Moral.

Diagnòstic

El mètode, com ho hem vist als capítols anteriors consta del model i de dos dispositius: el diagnòstic i el pla d'acció. El diagnòstic i el pla d'acció són els mecanismes de coneixement i acció del mètode. L'anàlisi i diagnòstic dels elements estructurals i funcionals del mètode de gestió del capital Moral ens servirà, bé per a dissenyar-lo i posar-lo en marxa si l'empresa no en disposa, o bé per a identificar disfuncionalitats i corregir-les o millorar la seua estructura i funcionament.

La gestió del capital Moral requereix, com hem vist, de compromís amb els valors, de conceptes adequats, de diagnòstics encertats i de saber expert, els quatre pilars que sostenen el mètode⁵⁹. Per diagnòstic entenem tots els processos pels quals podem construir el saber actual sobre el capital Moral però que només serà saber si l'interpreta algú que siga expert. Saber es comprendre i explicar; disposar de molta informació, no és saber i, de vegades, el dificulta⁶⁰. El diagnòstic ens permet, també, actualitzar els valors i els conceptes. Els altres dos pilars del mètode.

El diagnòstic construeix saber però cal saber per a poder diagnosticar, per això, l'encarregat d'encomanar-lo serà el responsable d'ètica de l'empresa (Ethics Officer), que el podrà fer tot sol, ajudat per analistes externs o encarregant-lo a algun expert extern. Queda com a un altre treball d'investigació el desenvolupament de procediments d'anàlisi i interpretació de les diferents

⁵⁹ Yarce, J., *Los valores son una ventaja competitiva*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Agora, 2000, pp. 43-55

⁶⁰ Innerarity, D., *La sociedad del desconocimiento*, op.cit.

categories i components del capital Moral i el disseny d'un laboratori que faça més encertats els diagnòstics. De no disposar d'un responsable d'ètica, l'anàlisi el deuria fer aquell que es farà càrrec de l'Ethics Officer bé siga algú de promoció interna o bé algú de nova contractació sempre i quan siga posseïdor del saber expert necessari. L'estructura de l'informe de diagnòstic constarà de dos parts: -estat actual i examen- i serà més o menys complet en funció de les necessitats i del criteri de l'expert que l'encomana.

Estat actual

En esta part es recollirà tota aquella informació sobre l'estat actual de la gestió del capital Moral en l'empresa a partir dels seus antecedents i de la seua història i es correlacionarà amb la resta de capitals estratègics i amb la gestió del capital Moral en la competència. És important que l'informe es dirigeixi d'acord amb el motiu que l'impulsa, es faça una descripció de l'estat de les categories del capital Moral que ens permeten, en la segona part de diagnòstic, fer un examen de l'empresa a partir dels components estructurals i funcionals del model i es mostre l'actitud de l'empresa..

- 1) Motiu de l'anàlisi. És farà constar els antecedents de l'empresa respecte al motiu de l'anàlisi. En cas de què el motiu siga dissenyar el sistema de gestió perquè l'empresa no en disposa, caldrà arregar informació sobre d'altres sistemes de gestió comparables que estiguen fent-se servir -departament de gestió de la RSC, de la sostenibilitat o reputació, etc- i com està gestionant-los: departament responsable, persona encarregada, competències del responsable, posició en l'estructura de poder i en l'organigrama, mitjans, pes en el pressupost.

Si el motiu és arregar informació de la salut del model es descriurà, per una part, la situació actual sobre cada un dels punts anteriors destacant aquells aspectes clau pel funcionament del sistema com puguen ser procediments de gestió i seguiment, programes d'acció utilitzats i eficàcia i, per l'altra, la relació entre els diferents capitals de l'empresa: relacions de poder i capacitat d'influència, estructura i modalitats dominants de lideratge, balanç institucional entre els punts forts i dèbils de la cultura de l'empresa.

A més dels antecedents de l'empresa, també en este apartat s'arreglegarà informació sobre els antecedents del sector en sistemes de gestió de la confiança equiparables a l'Ethics Officer (qualsevol dels sistemes associats a la RSC o reputació o *Compliance* sempre que disposen i facen seguiment de la infraestructura ètica). I per últim, i dins d'este punt sobre el motiu de l'anàlisi, es descriurà quines són les activitats clau que esta fent actualment l'empresa respecte a la gestió del capital Moral.

- 2) Història actual. Es farà un relat de l'empresa a partir dels antecedents corporatius i de sector relatius a la gestió dels intangibles de l'empresa, des del capital estratègic al capital intel·lectual. Seran punts de desenvolupament del relat la cultura de l'empresa -evolució dels valors, moments significatius i fites, trets antropològics, etc-, les relacions de poder i la seua evolució -governança, evolució de la propietat, tipus, etc- o el tipus de lideratge dins l'empresa – persones, posicions, etc-. També formant part del relat es contarà la història de la gent de l'empresa sense particularitzar -qui en forma part i des de quant, procediments de selecció (familiars o no; recomanacions o no, etc), anys de permanència, arrelament i compromís, etc-; del tractament i estat del capital estructural de l'empresa -procediments, polítiques, tradicions, etc- i del nivell i pràctica de les relacions internes i externes de l'empresa i d'aquells que en formen part. En el relat es farà especial menció als esdeveniments recents que hagen tingut que vore amb el model o els dispositius del Mètode: si s'ha fet alguna cosa relativa a organitzar la gestió o s'han pres algunes decisions respecte al seu funcionament o si s'han posat en marxa algunes polítiques o protocols.
- 3) Descripció de l'actitud de l'empresa. Es farà una descripció no reflexiva i genèrica de l'actitud de l'empresa respecte a la gestió de les bases ètiques de la confiança. És tracta de fer visible els distints pilars estructurals del model. Les respostes a les preguntes que venen en el quadre de més avall, seran rellevants per a dirigir l'examen del model a l'empresa que vullga començar en la gestió del capital Moral.

4. ¿Fins a quin punt l'empresa vol gestionar el capital Moral?

3. ¿Què és el que més valora l'empresa de la gestió del capital Moral?

2. ¿Quin és el coneixement i l'opinió de l'empresa respecte a la gestió del capital Moral?

1. ¿Té l'empresa alguna experiència en gestió d'intangibles o la tenen les empreses del seu camp de negocis?

En cas que el anàlisi siga de seguiment, unes possibles preguntes per a orientar la descripció serien:

1.¿En quin punt d'incorporació a la cultura corporativa s'hi troba el propòsit, missió i visió de l'empresa?

2.¿Quin grau de desenvolupament tenen les distintes categories i els seus components?

3.¿Quina valoració es mereixen els mecanismes de gestió i seguiment, de control i reporting?

4.¿Hi ha un pla estructurat de gestió d'activitats clau? ¿Com es fa circular la confiança?

Examen

A partir de la identificació i descripció de l'actitud de les categories és pretén acarrerar l'examen. Parlem d'examinar perquè no es pretén aprovar o suspendre l'empresa sinó en reconéixer diferents graus d'acompliment. Aclarim que no fem servir 'avaluació', tot i tindre la mateixa significació que examen, perquè s'assembla massa a valoració, un dels components posicionals de l'actitud.

Es pot examinar el model en funció de quins siguen els objectius previstos. Pot ser es pretenga posar en marxa el model i en eixe cas l'examen haurà de ser exhaustiu. O pot ser siga un examen rutinari per poder diagnosticar l'estat de salut del model. En este cas, només s'analitzaran aquells components i variables que es consideren necessaris.

L'examen, per tant, tindrà un disseny o altre i el realitzaran uns o altres segons les condicions de possibilitat de l'empresa: si disposa o no d'un Ethics Officer, d'un expert intern o extern; si el tamany de l'empresa ho requerix, si la complexitat de les interrelacions en el *context d'empresa* ho recomana, etc.

Segons la ubicació de qui haja de fer l'examen, la forma en que interactua o no amb els que hi col·laboren poden utilitzar-se unes o altres tècniques i mètodes. Tot i això, l'examen ha de poder complir amb la seua funció i, per això, depenent del tipus d'empresa i la seua organització, dels objectius de l'examen i de les circumstàncies s'haurà d'escollir aquella tècnica que resulte més eficaç.

Algunes tècniques i mètodes que poden fer-se servir són:

A) D'acord amb la fórmula d'interacció

Interacció presencial amb el col·laborador

Una de les possibles tècniques és la que es fa amb interacció presencial amb els col·laboradors. És l'examen més freqüent i tradicional. En funció del tamany, la complexitat, la naturalesa i el nombre de delegacions o posicions de l'empresa es realitza en més o menys temps. Les activitats més comuns d'esta tècnica són:

- Entrevistes individuals o grupals⁶¹
- Complementar qüestionaris amb la participació de l'entrevistat⁶²
- Revisar documents amb la participació del col·laborador
- Mostreig

Interacció remota amb el col·laborador

⁶¹ Ishihara, K., *Manuel pratique de gestion de la qualite*, Paris, Association Française de Normalisation, 1985, p.5

⁶² Villafañe, J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*, op.cit., pp. 162-212

La tecnologia actual ens permet d'altres tipus d'interacció. Esta modalitat d'interacció es caracteritza:

- Es realitza via comunicació interactiva
- Entrevistes només amb els empleats clau
- Completar guies de verificació o qüestionaris
- Revisió de documents conjuntament via internet

Observació directa sense intervenció del col·laborador

En este mètode s'observa, s'analitza, revisa i es completen qüestionaris sense la intervenció del col·laborador. Les possibles tasques que es poden fer amb este mètode són:

- Revisió de documents, registres i anàlisi de dades
- Observar les tasques directament
- Mostreigs d'activitats realitzades

Examen a distància sense intervenció humana

Esta fórmula és poc utilitzada. Comparteix els inconvenients del mètode anterior, però aporta elements de veracitat i objectivitat. Les tasques més comuns d'este mètode són:

- Revisió de documents, registres, dades, de forma remota, sense la participació dels propietaris dels processos (emails, arxius corporatius, cridades de telèfon, etc)
- Observar el treball a distància d'acord amb els requisits legals o protocol·laris (teletreball)
- Anàlisis de dades consolidades

B) D'acord amb el paràmetre que s'examina

Si ens centrem en allò que es pretén examinar, podem trobar quatre distints mètodes que es poden aplicar:

Examen de processos

L'objectiu és examinar fins a quin punt els processos dissenyats i que s'apliquen ho fan dins els límits aprovats i considerats correctes. O siga, s'examinen els processos sobre instruccions predeterminades per a medir el seu compliment i efectivitat. L'examen de processos pot:

- Verificar el compliment del procés, els requisits, el programa d'aplicació, etc
- Examinar recursos físics, materials, equips, instrucció, manuals, etc.
- Verificar l'adequació i efectivitat dels controls establerts

Examen de serveis

L'objectiu en este cas seria examinar si el servei – d'assessorament, d'orientació, de formació, etc- compleix amb els requisits i el nivell de qualitat esperat. Es pot fer directament -observació directa o indirecta- o mitjançant una matriu de seguiment (vorem un exemple de matriu de seguiment en el capítol que ve)

Examen del mètode (model, diagnòstic i pla d'acció)

Consisteix en una activitat documentada realitzada mitjançant un examen i avaluació d'evidència objectiva. L'objectiu es verificar que tots els components aplicables del mètode -model, diagnòstic i pla d'acció- són els apropiats i efectius i s'han desenvolupat -o estan desenvolupant-se- d'acord amb els requisits especificats.

Per a este examen es pot fer servir qualsevol de les tècniques vistes més amunt. L'objectiu és medir la distància existent entre allò que s'ha realitzat (fins on s'ha desenvolupat l'estructura i com està fent-se funcionar, com es fa circular la confiança) i els objectius previstos. Este examen obeeix a les dues funcions del responsable d'ètica de l'empresa (Ethics Officer): dotar-se d'una estructura a partir de les categories i el propòsit, missió i visió de l'empresa i d'uns mecanismes de gestió de les bases ètiques de la confiança. En el pròxim capítol vorem alguns exemples d'anàlisi i diagnòstic del capital Moral

Examen de ferramentes i indicadors de mesura

S'examinen i avaluen en este apartat les ferramentes i els indicadors que s'utilitzen en l'empresa per a gestionar el capital Moral. Amb estes ferramentes i indicadors es pot saber fins a quin punt els valors d'una organització s'han interioritzat en les decisions i comportaments dels empleats. Tot i això, només una xicoteta part del compliment lligat a aspectes ètics quedaran reflexats en els indicadors, la major part no es podran medir, i el seu compliment dependrà de fins a quin punt estiga impregnada la cultura ètica en l'organització.

Les distintes ferramentes contemplades en el model afecten als diferents grups d'interés. Per això, es recomanable implementar una escala de valoració que puga donar un resultat quantitatiu sobre les mesures que es prenguen, així com poder monitoritzar periòdicament el grau d'assoliment dels objectius previstos en la seua implementació. Els resultats quantitatius deurien incorporar una anàlisi de tendències que permeta visualitzar escenaris de futur de l'empresa.

En els quadres de més avall hi ha una proposta orientativa amb les ferramentes més freqüents i els grups d'interés genèrics. A cada ferramenta li corresponen unes característiques determinades i desitjables, uns mètodes per arreplegar la informació i se li associen uns indicadors.

POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS

Ferramentes/activitat	Característiques desitjables	Indicadors	Grups d'Interès
Codi Ètic	Existeix Codi Ètic/es comunica i es revisa anualment/sol·licitud d'acceptació	Empleats que signen/ empleats totals	CA/AD/E/P/C ⁶³
Política de gratitud	Regles sobre regals	Rebut/compartit	CA/AD/E/P/C
Política anticorrupció	Existència doc/Formació empleats/Controls	Casos/mesures	CA/AD/E
Matriu de control de riscos	Existència/ Actualització/Formació	Informes/mesures	CA/AD/E
Canal de Denuncies	Existeix/compliment	Nº tramitades/Nº rebudes	CA/AD/E/P/C
Formació en ètica	Existeix programa de formació. Com s'aplica, responsable, avaluació.	Nº empleats formats/Nº empleats totals	CA/AD/E
Mesures de diversitat, conciliació, igualtat	Existeixen i què contemplen.	Nº d'empleats que utilitzen/Nº empleats total	AD/E

⁶³ CA: Consell d'Administració; AD: Alta Direcció; E: Empleats; P: Proveïdors; C: Clients

GOVERN I ORGANITZACIÓ

Ferramentes/activitats	Característiques desitjables	Indicadors	Grups d'Interès
Comité d'Ètica	Existeix i funciona	Reunions/any	CA/AD/E/P
Promoció cultura	Activitats i recursos invertits	Pressupost anual/Nº persones	CA/AD/E
Bon Govern	Seguiment compliment mesures.	Recomanacions emeses/recomanacions complides	CA/AD/E/P/C

PROVEÏDORS

Ferramentes/activitats	Característiques desitjables	Indicadors	Grups d'Interès
Ètica per a proveïdors	Conjunt de principis i normes que han de complir els proveïdors	Nº d'acceptacions	CA/AD/E/P
Factors ètics/Homol.	Incorporats als processos de selecció	NºP homologats	CA/AD/E/P
Satisfacció expectatives ètiques	Enquestes de satisfacció	Nivell satisfacció	AD/E/P
Conflicte interessos	Existència política	Nº report/Nº identificats	CA/AD/E/P/C

CLIENTS

Ferramentes/activitats	Característiques desitjables	Indicadors	Grups d'Interés
Satisfacció	Enquestes	Nivell satisfacció	AD/E/C
Monitorització comentaris	Identificació 'soroll' xàrcies	Nº casos	CA/AD/E/P/C/OP/AC ⁶⁴
Comunicació	Difusió activitats	Registre	CA/AD/E/P/OP/AC
Protocols	De gestió de crisis	Registre	CA/AD/E/AC/C/P

SOCIETAT

Ferramentes/activitats	Característiques desitjables	Indicadors	Grups d'Interés
Acció social/filantropia	Col·laboració amb activitats solidàries	Nº activit.	AD/E
Responsabilitat Social Corporativa	Existència programa i memòria.	Indicadors de progrés	CA/AD/E/AC/P/OP/C
Reputació	Programa i seguiment	Indicadors de progrés	CA/AD/E/AC/P/OP/C

⁶⁴ AC: Accionistes; OP: Organismes Públics.

Si de cas, també, podran demanar-se informes interdepartamentals per a polítiques, activitats o ferramentes específiques i que es necessiten per a complementar l'anàlisi. En estos informes deurà constar el motiu pel qual s'ha demanat i el judici crític corresponent, a més, de les recomanacions de decisions o accions a emprendre.

L'informe acabarà amb el diagnòstic per part de l'expert responsable -responsable d'ètica intern o extern-, amb els comentaris corresponents, les recomanacions i les activitats i decisions a seguir.

A partir del diagnòstic s'elaborarà el Pla d'Acció -o s'actualitzarà-. El Pla d'Acció és un document viu que ha d'anar actualitzant-se o modificant-se en funció de la seua aplicació sempre tenint present els objectius generals i específics.

Pla d'Acció

El Pla d'Acció és un dispositiu del mètode de gestió del capital Moral i un mecanisme de programació i actuació de l'Ethics Officer. Suposa, per tant, l'existència d'un Ethics Officer o de la voluntat d'implementar-lo en l'empresa. El Pla d'Acció és l'instrument que utilitzarà el responsable d'ètica (Ethics Officer) per a institucionalitzar l'ètica en l'empresa i gestionar el seu capital Moral. Per una part ha de vigilar la reserva de capital Moral i per l'altra invertir en la generació de confiança. En este apartat ens detindrem en la descripció del pla i en els apartats que el componen. No és més que una proposta ordenada i flexible que ha de facilitar les operacions de l'Ethics Officer i permetre la seua adaptació a qualsevol tipus d'organització, siguen empreses grans o pimes, públiques o privades o entitats del tercer sector.

Dividirem este apartat en dos. En una primera part, ens centrarem en l'elaboració del Pla d'Acció i, en una segona, en la descripció de cada un dels punt que poden conformar l'índex. L'últim apartat d'este capítol el dedicarem a la figura de l'Ethics Officer que serà l'encarregat de dirigir l'elaboració del pla i la seua execució.

Respecte a l'elaboració del Pla d'Acció, els passos que hi ha que complir serien:

1.- Creació de l'equip. - El primer pas consistirà en la creació de l'equip de redacció. Pot donar-se el cas que pel tamany de l'empresa o el seu grau de maduresa, la redacció tinga que recaure en el responsable de l'Ethics Officer. Correspondrà a l'empresa valorar la millor manera de crear i organitzar l'equip, tenint en compte les seues necessitats i circumstàncies.

2.- Mapa de l'estructura del model. - El següent pas en l'elaboració del Pla d'Acció consistirà en dibuixar el mapa de l'estructura del model a partir del diagnòstic efectuat. En el mapa es descriuran cada un dels components del model, des de les categories a les variables, de manera que permeta inventariar-los i comparar-los respecte al model que l'empresa deuria posseir. Es podrà detectar, per una part, la situació del model a nivell estructural i, per l'altra, a nivell de *recursos* morals. En el mapa es reflexarà en quin punt s'hi troba la infraestructura ètica, el mapa de riscos, el canal de denúncies, les polítiques de l'empresa en conciliació, diversitat, igualtat; els protocols de treball amb els proveïdors, campanyes publicitàries, els programes de RSC o reputació o formació, la matriu de gestió de riscos o els quadres de comandament.

3.- Identificació i descripció dels components del Pla d'Acció. - A partir del mapa de l'estructura del model i d'acord amb l'índex que podem vore més avall, s'identificaran les anomalies i carències i es definiran els objectius específics, les fites i metes del pla, tant en l'àmbit estructural com funcional. Es farà una proposta de mesures per a que siga aprovada per l'òrgan de govern de l'Ethics Officer.

4.- Estructura i components del Pla d'Acció. - Amb tota la informació arreplegada seguint els punts anteriors, s'elaborarà el Pla d'Acció. L'índex seria:

1.- Objectius

2.- Àrees de Gestió

3.- Enumeració de les Mesures

4.- Fitxes descriptives de les mesures

5.- Accions a desenvolupar

6.- Indicadors de seguiment

7.- Seguiment del Pla d'Acció

Respecte als punts de l'índex, es tindran en compte de manera genèrica les següents recomanacions a l'hora d'estructurar la informació arreplegada en forma de continguts.

Objectius

Els tres grans objectius del Pla d'Acció d'un mètode de gestió del capital Moral són:

1.- Implementar i desenvolupar el model de gestió del capital Moral. A partir de la part estructural i funcional del model s'ha d'anar dotant de contingut a l'estructura i desenvolupant activitats clau, procediments, protocols per a fer circular la confiança talment ho hem vist en els capítols anteriors.

2.- Promoure una cultura d'ètica i compliment. És imprescindible transformar la cultura corporativa en cultura organitzacional per a poder institucionalitzar l'ètica en l'empresa⁶⁵. El projecte empresarial i la cultura organitzacional s'han de desenvolupar harmònicament; les disfuncions entre el projecte i la cultura poden convertir-se en la principal barrera de l'empresa per assolir les seues metes corporatives. Amb este objectiu es pretén incrementar el fons de confiança de l'empresa.

3.- Fer el seguiment de riscos ètics, legals i reputacionals. A més de promoure la cultura ètica i de compliment, l'Ethics Officer té que fer seguiment del riscs derivats de l'incompliment del codi penal, ètic i reputacional. Consisteix en vigilar els actius del capital Moral, aquells que defineixen

⁶⁵ Yarce, J., *Los valores son una ventaja competitiva*, Instituto Latinoamericano del liderazgo, Agora 2000, p. 110.

la solvència moral de l'empresa. Amb este objectiu es busca protegir la reserva de valor de l'empresa.

Àrees de gestió

Estos tres grans objectius generals es distribuiran entre les següents àrees de gestió de l'Ethics Officer. Les àrees es podran agrupar o distribuir en funció del tamany de l'empresa o la seua complexitat. Les sis àrees són:

1.- Control i vigilància de riscos. Riscos ètics, penals i reputacionals.

2.- Promoció de la cultura ètica i de compliment

3.- Assessorament

4.- Actualització normativa

5.- Comunicació

6.- Formació

Enumeració de mesures

Identificades les anomalies i carències i definits els objectius específics, les fites i les metes del pla, es farà un llistat de mesures que es desenvoluparan en els punts següents del pla.

Les mesures podran ser el disseny d'instruments (codi ètic, ferramentes de comunicació, matrius de gestió, quadres de comandament), d'òrgans de gestió o vigilància (comité d'ètica, comissió de responsables, equips de projecte), elaboració d'informes (informes de l'àrea, específics, per a

definició de polítiques), programes de comunicació i activitats de promoció, activitats o programes de formació, actualització de normatives (codi penal, codi ètic, polítiques, protocols), seguiment de programes de RSC o reputació.

Totes estes mesures -o d'altres de semblants-, no són més que mitjans. Cada empresa o organització ha de reflexionar, d'acord amb les seues circumstàncies, de quins són el mitjans més adequats per a dotar-se del model i millorar el capital Moral de l'empresa i de tots aquells que en formen part.

Fitxes descriptives de les mesures

De cada una de les mesures hi haurà que fer una fitxa descriptiva. La fitxa estarà direccionada al seu objectiu corresponent i haurà d'incloure els tres elements vitals: *Què* va a fer-se, quines són les accions que es realitzaran; *qui* es fa responsable de la mesura i a qui ha de reportar i quina és la data de compliment, *quan* haurà d'estar acabat.

En la fitxa es farà constar també, si de cas, el *perquè* de la mesura. Saber el perquè i poder transmetre'l fomenta un major sentit de propòsit i iniciativa en aquells que l'han de executar. Un altre tipus d'informació que també pot reflexar-se en la fitxa seria els indicadors per a mesurar l'avançament de l'actuació, les fonts d'evidència si calen, els recursos necessaris, etc. Constarà en la fitxa, també, el cost de la realització de la mesura i els resultats esperats.

En una fitxa descriptiva de mesures, estes deuran començar-se per un verb. Això indica que les mesures d'acció són coses a fer. També cal indicar si l'acció es seqüencial o no. Algunes mesures s'han de realitzar abans o darrere d'alguna altra; algunes altres s'hauran de realitzar de manera simultània. O realitzar-se repetidament. Haurà de constar en la fitxa per tal de poder-se revisar i modificar si de cas. Un pla d'acció ha de ser un document viu, que es puga revisar i actualitzar periòdicament i a poder fer han de contribuir les fitxes descriptives.

Durant el procés d'execució del pla podran anar afegint-se fitxes descriptives amb noves mesures o podran eliminar-se aquelles mesures innecessàries o canviar els terminis. Estos canvis deuen reflexar-se en la fitxa de manera que puguen estar informades les parts interessades o es puguen fer els informes corresponents posteriorment.

Accions a desenvolupar

Les accions s'agruparan per objectius i es desplegaran temporalment. Cada una de les accions comporta una sèrie de tasques que també s'hauran de registrar.

Una fitxa orientativa de les accions seria:

Fig. 1: Objectius, Accions i tasques

Ob/Acc.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Obj. 1									
Acció. 1.									
Tasca 1.2									
Acció 2									
Tasca 2.1									

Cada una de les accions haurà de descriure's concretament. Deu constar en quina fase del pla d'acció s'ha de realitzar, la data d'execució, el responsable i el cost.

Acció	Fase	Data	Responsable	Cost

També pot relacionar-se l'activitat o l'acció en concret amb l'objectiu, l'àrea o la prioritat.

Objectiu	Àrea	Prioritat	Acció/tasc	Responsable	Termini	Resultats

També es tindrà en compte la possibilitat d'actualització de les accions.

Objectiu	Responsable	Termini	Canvis	Resultats

Les fitxes s'organitzaran a partir dels objectius i han de permetre, d'acord amb les característiques de l'empresa -tamany, complexitat, experts, actitud- fer el seguiment i control adequat per poder assolir els objectius.

Indicadors de seguiment

Els indicadors permeten sistematitzar i medir els graus d'acompliment del Pla d'Acció. Es poden utilitzar dos tipus d'indicadors⁶⁶:

- Objectius o quantitius, poden ser observats i verificats externament. Es poden quantificar en termes de costos monetaris, rangs, dades, números.
- Subjectius o qualitius, registren la percepció dels implicats en la realitat empresarial. La percepció s'arreplega via enquestes, entrevistes, grups de discussió, etc.

Es poden combinar els dos tipus d'indicadors. No sempre amb només un dels dos es pot fer seguiment del pla. Combinar informació quantitativa i qualitativa oferta perspectives diferents al cas i facilita la interpretació i la presa de decisions a l'hora d'actualitzar o redirigir el pla.

En un cas o altre, els indicadors han d'obeir a criteris fonamentats i que es puguin defensar amb raons; han de pensar-se per a ser interpretats com a part del pla i contribuir als seus objectius. Els indicadors han de contribuir a que el pla es pugui comprendre i explicar. No és la informació, sinó el disseny que com a saber per comprendre i explicar haurà de fer el responsable expert, el que importa⁶⁷. És per això que els indicadors hauran de ser proposats i defensats amb raons per part de l'expert i discutits i aprovats en l'equip de redacció del pla.

Seguiment del Pla d'Acció

Els plans d'acció són un component fonamental del mètode de gestió del capital Moral. A més de dedicar-li temps al seu desenvolupament hi ha, també, que detindre's en la mesura, el seguiment, l'anàlisi posterior i la comunicació. El responsable de la seua execució ha de ser capaç d'explicar-lo i fer-lo comprendre; el seguiment del pla i la seua comunicació han de servir per incrementar tant la reserva de valor moral de l'empresa com el seu fons de confiança.

⁶⁶ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diàleg a la confiança*, op.cit., pp. 288-289.

⁶⁷ Innerarity, D., *La sociedad del desconocimiento*, op.cit., pp.56-58

Sempre que es puga s'intentarà automatitzar els processos de seguiment de l'execució; en tot cas, deu constar al pla la freqüència de les reunions i el resultat de les reunions deu quedar registrat així com la seua preparació. Fent-ho d'esta manera s'incrementa el capital estructural de l'empresa. HI ha que tindre present, que encara que cada pla d'acció suposa una implementació única i singular, les variables d'èxit o fracàs són fàcilment replicables i apreses per tal d'evitar-les o fer-ne ús. ÉS una manera d'incrementar el capital humà de l'empresa.

És important, al final del Pla d'Acció, a més de medir i comunicar els resultats, monitoritzar la satisfacció dels col·laboradors. Això es pot fer mitjançant enquestes, grups focals, reunions amb els implicats, etc. D'eixa manera es poden analitzar els entrebancs i dificultats i trobar el perquè i aprendre d'ells.

L'Ethics Officer: Anàlisi i Descripció del lloc de treball (ADL)

Com hem vist als capítols anterior, una empresa és ella i el seu context. El context és un ens viu que s'ha d'adaptar, per una part, als canvis que es donen en l'univers empresarial i, per l'altra, a les necessitats i canvis interns. Això implica que els llocs de treball de l'empresa han d'evolucionar, modificar i actualitzar, o se n'han de crear de nous, per a donar respostes als reptes que es plantegen, tant internament com externament. El que fa que l'empresa haja d'estar contínuament analitzant i descrivint els llocs de treball.

El lloc de treball es pot analitzar i o descriure des d'una perspectiva individual o organitzacional. En el cas que estem estudiant, l'Ethics Officer, analitzar i descriure el lloc de treball serveix per a definir la pròpia identitat, en tant condiona l'àmbit d'activitats en els quals es mourà i les relacions que s'hauran de mantindre amb els companys, caps o cercles d'influència. En l'anàlisi i descripció del lloc de treball (ADL) l'empresa es fa una imatge de com ha de ser eixe lloc de treball per a tindre sentit dins l'empresa. Disseny el lloc de treball com vol que siga i com deu ser. I a este disseny, qui ocupe el lloc de treball, s'haurà de referir per a tindre una idea del que ha de fer⁶⁸.

⁶⁸ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., p. 29

D'eixa manera, els valors de l'empresa -cultura corporativa- seran apropiats per la gent que ocupe el lloc de treball -cultura organitzacional-. Des de la perspectiva de l'organització és, el lloc de treball, un element fonamental a partir del qual s'establiran les activitats que s'han de dur a terme.

Farem en este apartat una aproximació conceptual al tema, després incidirem en allò que està relacionat amb el disseny del lloc de treball (configuració, entorn organitzatiu, estructura organitzativa en la qual ha d'operar, interrelacions internes i externes). L'estructura organitzativa de cada empresa és el màxim condicionant del lloc de treball i és, per tant, important tindre-la present a l'hora de crear l'Ethics Officer.

Mostrarem, al final d'este apartat, diferents tècniques i aquells aspectes que hi ha que tindre en compte per a descriure funcionalment el lloc de treball del responsable de l'Ethics Officer.

Un lloc de treball és un concepte distint d'una ocupació o una professió. Són moltes les definicions sobre el què significa un lloc de treball⁶⁹. Per a nosaltres, un lloc de treball és un conjunt de competències (saber, saber fer i saber estar) i funcions que ha desenvolupar una persona -o grup de persones- i que serveix d'element estructurador d'una organització.

Dissenyar el lloc de treball de l'Ethics Officer en una empresa concreta implica determinar com ha de ser eixe lloc de treball: l'entorn en el qual es mourà, la seua raó de ser, les responsabilitats principals que haurà d'assumir i la denominació que tindrà en eixa empresa en concret. El departaments de RRHH tenen un importància clau en el disseny. És important que l'anàlisi i la descripció es faça des del seu sistema de recursos humans, quines ferramentes de planificació utilitzen per saber si els perfil que s'està buscant és a l'empresa o no.

En el disseny de l'Ethics Officer a l'empresa s'haurà de tindre en compte:

- 1) Ha de disposar d'autonomia per a controlar les funcions que fa i per a planificar les tasques necessàries a fer les funcions.

⁶⁹ Gorriti Bontigui, M. i Toña Güenaga, F, *El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria, Dirección de Función Pública Gobierno Vasco, 2006, p.260; Fernández Ríos, M. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid, Díaz de Santos, 1995, p. 70.

- 2) Deixar marge, fent una descripció genèrica de funcions, per a que l'Ethics Officer pugui desenvolupar-se i adaptar-se.
- 3) No tindrà una especialització ni horitzontal ni vertical.
- 4) Es descriurà quina relació manté amb el propòsit, la missió de l'empresa i els valors corporatius per a que l'Ethics Officer pugui visualitzar la seua contribució.

Abans de entrar en el procés d'ADL que done com a resultat la descripció del lloc de treball de l'Ethics Officer, haurem de descriure o saber de l'estructura organitzativa de l'empresa on este s'ha d'inserir. Quan parlem d'estructura organitzativa ens referim, de manera genèrica, a com té l'empresa ordenats els seus àmbits d'activitat, en els quals es duen a terme les diferents funcions i els diferents processos de presa de decisió i fluxos d'autoritat, comunicació i coordinació.

Si l'empresa és una organització que disposa d'una estructura consolidada, amb objectius clars, un lideratge sòlid i les pràctiques dels RRHH estan actualitzades probablement serà prou fàcil que l'equip de RRHH pugui crear un lloc de treball amb les funcions de l'Ethics Officer, inserir-lo en l'organigrama, activar el procés de búsqueda del candidat i adjudicar-li un sou. Però això, no sempre és així: les necessitats d'adaptació són contínues i les ferramentes d'anàlisi sovint es queden obsolets. En el cas de l'Ethics Officer és, ara per ara, necessari fer una ADL per a inserir-lo correctament a l'empresa.

L'ADL no és només una ferramenta que li serveix a l'organització, també ho és per aquell que pretenga assumir les funcions i responsabilitats d'un Ethics Officer. L'ajudarà a respondre's al voltant de quines són les seues funcions en l'organització, on està situat en l'organigrama, fins on pot prendre o no decisions i quines decisions, de quin poder disposa. L'ADL inclou dos components: anàlisi i descripció. Mitjançant l'anàlisi -observació i estudi- s'intenta determinar les tasques i funcions que compondran el treball del responsable d'ètica en eixa empresa: competències i responsabilitats⁷⁰. Mitjançant l'ADL s'arreglarà informació sobre contingut de lloc, requeriments i context del lloc. Els resultats de l'anàlisi acabarà amb la descripció de lloc de treball i el manual de funcions -ubicar el lloc en l'organització, descriure la missió que té, funcions

⁷⁰ Fernández Ríos, M., Sánchez, J. C. (1997). Valoración de puestos de trabajo. Madrid, Díaz de Santos, op.cit., pp. 29-32

principals i tasques necessàries per a exercir de manera completa aquestes funcions - de l'Ethics Officer en eixa empresa en concret.

La responsabilitat de dur a terme l'ADL ha de recaure en el responsable de l'àmbit organitzatiu que ha identificat la necessitat de crear l'Ethics Officer. Hi ha dues actuacions prèvies a posar en marxa un procés d'ADL. La primera és, d'acord amb l'estructura organitzativa de l'empresa, identificar quins llocs actualment existents en l'empresa realitzen activitats que podrien entendre's com a continguts de l'Ethics Officer i les persones a les quals caldrà sol·licitar informació. La segona actuació és determinar quin serà el millor moment per a encetar el procés. No hi ha que oblidar que qualsevol creació d'un lloc de treball nou implica interferències en responsabilitats d'altres i quotes de poder o influència. Hi ha que evitar resistències i rumors que poden dur el projecte al fracàs.

Un procés d'ADL implica a molta gent de l'empresa, cada un amb el seu rol corresponent. En el cas d'un ADL per a dissenyar un manual de funcions de l'Ethics Officer, els actors fonamentals serien:

- 1) Alta Direcció. Encara que normalment en els processos d'ADL l'Alta Direcció no té un paper gens important, en el cas de l'Ethics Officer, sí. És un lloc de treball fora de la línia executiva principal de l'empresa i a mitges entre l'staff (llocs de suport i assessorament) i la tecnoestructura (desenvolupar mètodes d'estandardització i regulació del comportament de l'organització i facilitar l'adaptació de l'empresa al seu context).
- 2) Supervisor i coordinador. Una primera funció del supervisor serà afavorir la realització del projecte, comunicant el procés a la resta de l'empresa i, a més, ser el vincle entre els treballadors i els analistes. També tindrà el supervisor una segona funció: complementar o matisar les observacions i descripcions fetes en el procés d'anàlisi.
- 3) Equip d'anàlisi. Pot ser extern o intern, però ha d'aportar coneixement, mètode, rigor i credibilitat. Si és intern, coneixerà l'organització i molts dels llocs de treball implicats; si és extern, no ens aportarà coneixement de l'organització però aportarà l'objectivitat que l'intern no aporta. La combinació entre la perspectiva interna i externa, funciona molt bé.
- 4) Departament de RRHH. Deuria designar algú que formara part de l'equip d'anàlisi i fora l'interlocutor amb les persones implicades en el procés per a repartir els qüestionaris,

coordinar entrevistes...etc. Si l'equip és extern, este designat per RRHH farà el seguiment del contracte i donarà la conformitat a la bondat de la faena feta.

- 5) Persones que ocupen llocs de treball implicats. Aportaran informació sobre continguts de manera desordenada que l'equip d'analistes haurà d'ordenar. Hauran d'emplenar el qüestionari de descripció del seu lloc de treball per a poder detectar aquelles possibles funcions que hagen de ser incorporades al manual de funcions de l'Ethics Officer.
- 6) Representants dels treballadors. La participació d'este grup dependrà del *context d'empresa*. Tindre'ls en compte facilitarà la implementació del lloc de treball.

Definits els participants en el procés, es triarà el mètode més escaient per a recollir la informació. Encara que hi ha distints mètodes, la millor elecció, al nostre parer, és combinar-ne de diferents. Tot dependrà del temps, dels objectius del projecte i del pressupost. L'ideal, com hem dit, seria fer un mix entre observació directa, el qüestionari (estructurat o de preguntes obertes), l'entrevista (individual i grupal) i el diari d'activitats. El mètode estarà molt en funció de l'estructura organitzativa i de la biografia de l'empresa. Pot ser l'empresa estiga desenvolupant, directament o distribuïda entre departaments, diferents funcions de l'Ethics Officer o pot ser no tinga cap d'experiència. En un o altre cas, el mètode que s'elegisca serà diferent.

Tant les entrevistes com els qüestionaris s'hauran de preparar i fer-se d'acord amb les característiques de l'organització. Tant uns i altres evitaran que l'entrevistat o la contestació del qüestionari siga difícil, no s'entenga o duga massa temps. S'evitarà tot allò que siga innecessari. Afegim un model de qüestionari, amb els apartats corresponents; cada apartat durà l'explicació corresponent.

Descripció del lloc de treball
L'objectiu d'este apartat és determinar el lloc de treball que anem a analitzar dins l'organització
Denominació del lloc de treball

Ethics Officer	
Nom de qui ocupa el lloc de treball	Lloc de treball superior
Descripció funcional del lloc	
Descriure la missió i les funcions del lloc de treball	
Missió del lloc de treball	
Descriure de la manera més fidel possible començant les frases amb un verb d'acció (executar, coordinar, fer, controlar, elaborar, programar, assessorar, verificar, analitzar, vigilar)	
Descripció de les funcions de manera detallada	
Organigrama	
Conèixer els llocs de treball que depèn d'eixe lloc així com el pressupost de què disposa.	
Recursos humans que es gestionen	

(dibuixar organigrama de la unitat)	
Pressupost que es gestiona	
Dimensió del lloc de treball	
Posar una frase que reflectisca millor la dimensió de les funcions	
Magnitud de la presa de decisions	
<ul style="list-style-type: none"> • Afecten a un grup de treball • Afecten a la gestió d'una àrea de treball • Afecten a tota l'organització 	
Iniciativa	
Quin tipus de guia es rep del cap, de quina manera i amb quina freqüència	
Requisits del lloc de treball	
Formació	
Experiència	

A part de l'enquesta que hem vist més amunt, un mètode molt utilitzat és l'entrevista. S'utilitza quan es vol anar més enllà de la informació que es pot recollir en el qüestionari. Ací és molt rellevant l'habilitat de l'entrevistador en no influir en les respostes. Es pot utilitzar per a traslladar la importància de l'ADL. Sol ser un procés bidireccional. S'ha de tenir molta cura en que el

llenguatge de l'entrevistador i el de l'entrevistat siga el mateix, eliminar tensions, escoltar, realitzar-se en un lloc que no incòmode a l'entrevistat i disposar de temps.

A més del qüestionari i l'entrevista es pot utilitzar el diari, si les característiques de l'empresa ho demana. Es important fer un càlcul del cost del procés de l'ADL.

Una vegada presa la decisió de fer l'ADL i definida la metodologia hi ha que desenvolupar el projecte. El procés s'ha d'iniciar mitjançant la comunicació del projecte de tal manera que es garantisca la col·laboració de totes les persones implicades i facilite la comprensió del projecte.

- 1) La comunicació del projecte. Ha d'aportar de manera transparent i clara tota la informació del projecte i ho ha de fer de manera que evite qualsevol tipus de rumor o malestar que el perjudique. S'utilitzaran com a mecanismes de comunicació les reunions presencials o virtuals de tots els implicats i, a ser possible, de manera individual. En la reunió amb els implicats es tindrà especial cura en deixar clar l'objectiu del projecte, la metodologia que s'ha elegit, tots aquells que hauran d'intervindre i qui serà l'interlocutor entre les persones que van a participar i l'equip d'anàlisi. Es recomanable fer reunions de seguiments amb l'Alta Direcció i la representació dels treballadors si no participaren directament.
- 2) Recollida d'informació. Després de la comunicació començarà la recollida d'informació. Si s'ha decidit incloure una entrevista en la metodologia es podrà enviar en el mateix procés de comunicació i donar unes dues setmanes per a contestar-la, temps més que suficient. Si hem incorporat entrevistes, hi ha que programar-les per a fer en un temps curt.
- 3) Anàlisi. Una vegada recollida la informació es procedirà a fer l'anàlisi. Es faran estes quatre preguntes per intentar esbrinar quines funcions estan fent-se actualment que corresponguen a l'Ethics Officer: Què fa el treballador? Com ho fa? Amb quins mitjans? I per què ho fa? Hi ha que intentar centrar-se en els aspectes següents: continguts, responsabilitats i exigències, entorn i condicions de treball.
- 4) Manual de funcions. Una vegada tota la informació analitzada elaborarem un documents (manual de funcions i organització). Es definiran en este manual en quin lloc de l'organigrama es situarà l'Ethics Officer, quines relacions mantindrà dins l'empresa i fora i quines dependències tindrà, a més d'una fitxa descriptiva. A continuació es pot vore una

fitxa descriptiva i, també, el perfil competencial que pot fer-se servir per a la selecció de personal.

Descripció del lloc de treball

Departament	Ethics Officer
Centre de treball / Delegació	
Denominació del lloc	Responsable
Denominació lloc superior	President/CEO

Missió

Impulsar, dirigir, coordinar i ajudar a implementar pràctiques responsables en tots els departaments de l'empresa, d'acord amb els valors i les directrius de l'empresa i la seua cultura corporativa.
--

Funcions i responsabilitats generals

	Operatives: es realitzen tasques i activitats tècniques amb autonomia sota la supervisió del superior
	Supervisió: es realitzen tasques amb autonomia i es supervisa el treball realitzat per una altra/es persona, interna o externa a l'empresa
X	Direcció: se gestionen equips o persones o àrees de treball diverses

Funcions i responsabilitats del lloc de treball

Funcions estàndard per a tots els Responsables d'Unitat independentment del volum de la unitat.

1.- Assegurar la coordinació, el compliment de les normatives internes i externes, i l'elaboració i el control del pressupost i objectius, en l'àmbit de la seua unitat, amb l'objectiu d'assolir la màxima cohesió i eficàcia per a la companyia.	X	Fonamental
		Important
		Complementaria
2.- Gestionar l'acompliment professional de cada un dels seus col·laboradors, amb accions de supervisió, avaluació i desenvolupament professional.	X	Fonamental
		Important
		Complementaria

Descripció de les funcions i responsabilitats

Posa una X en la funció que siga essencial	FUNCIONS I RESPONSABILITATS	Marcar una opció	
X	1.-Assessora en qüestions ètiques i de compliment a l'Alta Direcció per assolir les millors decisions i els millors resultats.	X	Fonamental
			Important
			Complementaria
X	2.- Dirigir, gestionar les relacions institucionals i el diàleg amb els grups d'interés per a contribuir a incrementar la confiança..	X	Fonamental
			Important
			Complementaria
	3.- Elaborar o dirigir l'elaboració de la infraestructura ètica (Codi Ètic i de Conducta, Via de Denúncia, Comitè de Conducta) i gestionar la seua implementació i difusió per a incrementar la solvència de la companyia.	X	Fonamental
			Important
			Complementaria
	4.- Dirigir i planificar los programes d'acció per a gestionar la confiança de la companyia incrementant la imatge, la reputació i la solvència de la companyia.	X	Fonamental
			Important
			Complementaria
	5.- Organitzar i dirigir l'Ethics Officer de manera que es vigilen els riscos morals i reputacionals, s'elaboren informes i s'assessore i es promoga una cultura ètica en la companyia.	X	Fonamental
			Important
			Complementaria
	6.- Participar en l'elaboració de memòries o informes (Informe No Financer o Memòria de Sostenibilitat)		Fonamental
		X	Important
			Complementaria
	7.- Gestionar els recursos morals de l'empresa per activar-los com a béns relacionals i incrementar el Fons de Confiança de la companyia.	X	Fonamental
			Important
			Complementaria
	8.- Promoure la integració de l'Ètica i el compliment en els sistemes de selecció, acollida i avaluació de l'acompliment professional per aconseguir la màxima cohesió i motivació del personal de l'empresa.		Fonamental
			Important
		X	Complementaria
	9.- Elaborar diagnòstics i fer informes		Fonamental
			Important
		X	Complementaria
	10.- Gestionar l'Observatori d'Ètica i Compliment		Fonamental
			Important
		X	Complementaria

Principals relacions

RELACIONS INTERNES

DEPARTAMENTS / DELEGACIONS	Marcar amb una X les opcions que corresponguen			Descriure per a què existeix esta relació
	Operatiu	C. Intermed.	Direcció	FINALITAT
Financer i Administració		X	X	
Jurídic			X	Elaborar informes de bon govern. Sobre riscos penals, reputacionals o morals. Elaborar i gestionar el codi de conducta.
Comercial i Màrqueting		X	X	Assessorar en programes de publicitat i màrqueting responsable. Diàleg amb els clients. Riscos reputacionals.
Flota	X	X	X	Promoure el Codi Ètic i el col·lectari conceptual. Reputació. Identitat corporativa.
Servicis a Bord	X	X	X	Diàleg amb els clients. Codi Ètic i col·lectari conceptual. Formar identitat corporativa.
Sistemes d'Informació		X	X	Incorporar indicadors morals, reputacionals o penals als quadres de comandament.
Comunicació	X	X	X	Memòries. Patrocinis. Reputació. Imatge. Riscos
Recursos Humans	X	X	X	Programes de conciliació, Igualtat., Diversitat, Integració, No discriminació. de voluntariat i campanyes de promoció.

RELACIONS EXTERNES

		FINALITAT	¿Es imprescindible per al lloc? SI / NO
	No aplica		
X	Proveïdors	Incorporar criteris morals, socials i ambientals en les decisions de compra. Extensió a la cadena de valor.	SI
X	Clients	Analitzar expectatives i requeriments. Incorporar criteris d'ètica i compliment.	SI
X	Autoritat/ Administració Pública	Analitzar les expectatives i requeriments. Incorporar criteris d'ètica i compliment.	SI
X	Institucionals/ Mitjans de comunicació	Analitzar les expectatives i requeriments. Incorporar criteris d'ètica i compliment.	SI

Competències

X	Serà capaç de desenvolupar un judici i un comportament no condicionats per la persona o el lloc que ocupe, ni per por a represàlies.
X	Serà capaç de transmetre els conceptes que formen part del col·lectari conceptual d'una manera dinàmica i que s'entenga per a tots els empleats i empleades.
X	Serà capaç de fer servir les ferramentes de comunicació (negociació, diplomàcia i escolta activa) i el pensament creatiu
X	Serà capaç d'utilitzar un pensament crític i independent
X	Serà capaç d'aplicar els coneixements de l'ètica als problemes morals de la societat, i valorar les implicacions sobre la condició humana dels canvis en el món de la tècnica contemporània
	Serà capaç de descobrir els fets morals en els fets no morals i gestionar-los
	Serà capaç de mantindre un comportament ètic. Mostrarà actituds coherents amb les concepcions ètiques i deontològiques i serà capaç de l'autocrítica i la crítica.
	Serà capaç de donar raons de les pròpies posicions
	Serà capaç d'analitzar i sintetitzar; de tindre visions globals i aplicar els sabers a la pràctica. Capaç de prendre decisions i adaptar-se a noves situacions.
	Serà capaç de col·laborar amb equips interdisciplinaris i multiculturals i de contribuir a projecte comú.

Coneixements

	Educació obligatòria.
	Batxiller o formació tècnica equivalent.
	Educació universitària grau mitjà o formació tècnica equivalent.
x	Educació universitària superior.
x	Formació de postgrau o Máster.

O	C	Coneixements específics/cursos específics per al lloc
x		Sobre sostenibilitat
x		Cultures corporatives i organitzacionals
	x	Comunicació i màrqueting
	x	Filosofia, Antropologia, sociologia
	x	Habilitats relacionades amb la intel·ligència emocional, la creativitat i el lideratge.

Idiomes

Idioma 1	Anglès	Nivell		Mig
			x	Avançat
			x	Domini
Idioma 2	Català	Nivell	x	Mig
				Avançat
			x	Domini
Idioma 3		Nivell		Mig
				Avançat
				Domini

Coneixements informàtics

Microsoft Office		Bàsic
		Usuari
	x	Avançat
Internet		Bàsic
	x	Usuari
		Avançat
Lotus Notes		Bàsic
	x	Usuari
		Avançat

Hem fet en este apartat una aproximació conceptual a l'ADL i a la descripció del lloc l'Ethics Officer. Hem vist també algunes tècniques per a elaborar l'ADL i algunes fitxes, tant de DLT en general com estàndard de l'Ethics Officer.

Les competències i les funcions de la fitxa estàndard s'han tret dels capítols del Bloc I i han estat adaptats a una empresa genèrica. L'ADL ha de servir per a crear l'Ethics Officer de cada empresa i inserir-lo en l'estructura organitzacional.

El perfil que es dissenya de l'Ethics Officer -per la qual cosa s'han fet les suggeriments de les fitxes anteriors- influirà en la definició dels plans d'accions. Els plans d'accions hauran de creuar el diagnòstic amb el perfil de l'Ethics Officer: relacions internes i externes i continguts, funcions de l'Ethics Officer i obligacions derivades de la cultura corporativa, etc.

Conclusions

Gestionar el capital Moral d'una empresa és gestionar la seua solvència moral. Ser solvent moralment significa ser ètic i sostenible. En este capítol ens hem centrat en el disseny d'un mètode de gestió del capital Moral que li servisca a l'Ethics Officer en qualsevol tipus d'empresa per a dissenyar el seu model propi.

Com hem vist en el primer bloc d'esta tesi, l'enteniment de l'empresa -entendre què és per part dels seus directius i empleats i entendre's amb el seu cercle d'influència sobre allò que han entés que é l'empresa- és el fonament sobre el qual es construeix qualsevol estratègia de gestió de l'empresa o organització.

També la gestió del capital Moral parteix de l'enteniment. Si no s'entén l'empresa no es pot ser coherent amb els seus valors; si els directius o els empleats, si existeixen moltes maneres diferents d'entendre l'empresa, no pot existir coherència entre les decisions que es prenguen i els valors de l'empresa. Cada un d'ells podrà ser coherent amb els seus valors però no existiria coherència

corporativa, no existira una cultura organitzacional comú i amb suficient pes per poder encarar els processos estratègics o de gestió.

Sense l'enteniment de l'empresa no es pot crear confiança, no pot crear-se un fons de confiança corporatiu que sostinga els capitals de l'empresa. La Gestió del capital Moral, per tant, parteix d'aconseguir l'enteniment de l'empresa i produir, a partir d'ací, el fons de confiança de l'empresa.

Hem dividit el capítol en tres apartats. Un primer, dedicat al llenguatge conceptual sobre el que es sosté el mètode; el segon l'hem dedicat al mètode i els seus components fonamentals: model, diagnòstic i Pla d'Acció. I el tercer, a l'anàlisi del lloc de treball de l'Ethics Officer. Entendre l'empresa és necessari si es vol definir una cultura corporativa i promoure la cultura organitzacional. Entendre l'empresa significa compartir els seus valors corporatius. Sense la identificació d'allò que l'importa a l'empresa -allò que valora-, no es pot definir la infraestructura ètica, ni, per tant, el seu codi ètic, ni el Comité d'Ètica i la via de denúncia; sense els valors no es poden desenvolupar *recursos* morals ni *béns relacionals*. El mètode, com hem vist més amunt, requereix del compromís amb els valors corporatius per poder desenvolupar-se.

Però per entendre l'empresa no només cal compartir els valors i comprometre's amb ells, cal, també, comprendre-la i poder explicar-la. I això significa compartir conceptes. D'ahí la importància del *col·lectari* conceptual. Sense compartir el significat i l'extensió dels conceptes no es pot entendre l'empresa. ¿Què entenem per sostenibilitat o per innovació o per responsabilitat? ¿Com posar-se d'acord sobre el què és l'empresa si no ho estem sobre el que signifiquen els conceptes que la defineixen? Hem introduït este capítol amb els criteris i els conceptes sobre els qual cal estar d'acord per poder aplicar el mètode i dissenyar un Ethics Officer. Hi ha que entendre l'empresa a partir del seu context; construir la filosofia de l'empresa a partir del *context d'empresa* i els seus component: empresa, camp de negocis i *cercle d'influència*. També hi ha que posar-se d'acord en que la gestió del capital Moral és la gestió de les bases ètiques de la confiança i que està gestió es fa a partir d'activar els *recursos* moral per convertir-los en *béns relacionals*. Hem introduït també el concepte de progrés humà. En la nostra argumentació no s'entendria el paper de l'empresa sense este concepte. L'empresa es la facilitadora del desenvolupament científic i tecnològic -els coneixement científics s'apliquen a través de les empreses convertint-se en progrés estratègic-, i ho ha de ser del progrés moral. ¿Per què ? Perquè sense progrés moral no pot haver

progrés humà: el progrés humà ha de ser estratègic i moral. I si no hi ha progrés humà, ¿per a que serveix l'empresa?

A més dels valors i els conceptes, el mètode requereix d'un procediment d'anàlisi que el dote d'informació per poder definir què fer, quins plans emprendre: diagnòstic i Pla d'Acció i seguiment. Però abans, ens hem detingut en el mètode i els seus components: el model i les seues parts: estructural i funcional. Els diferents components de l'estructura del mètode -categories, components, elements, variables i indicadors- i el seu funcionament: activitats clau i ferramentes per fer circular la confiança, per activar els *recursos* morals i convertir-los en *béns relacionals*.

Hem dividit l'anàlisi per a fer el diagnòstic d'acord amb les circumstàncies que el motivaven. I també, siga quines siguen les circumstàncies, en dos moments: anàlisi de l'estat actual de l'empresa i examen del seu model actual o respecte al model ideal. La informació arreglada en l'anàlisi necessita d'un saber expert per poder fer el diagnòstic. I el diagnòstic es necessari per a fer el Pla d'Acció.

Hem vist un possible Pla d'Acció i alguns dels elements que deurien orientar tant el seu disseny com la seua execució i, també, hem vist el procés (ADL) per a fer la definició del lloc de treball (DLT)

Hem vist, per tant, en este capítol els quatre requisits per a la gestió del capital Moral: compromís amb els valors, conceptes adequats i compartits, diagnòstics encertats i saber expert (Ethics Officer)

7) EL MODEL INTEGRAL DE LA GESTIÓ ÈTICA I COMPLIMENT DE BALEÀRIA

Introducció

EN ESTE CAPÍTOL ENS CENTRAREM EN L'APLICACIÓ DEL MÈTODE EN L'EMPRESA BALEÀRIA. Esta tesis, com hem dit més amunt, és un projecte d'I+D+i. Hem dedicat els primers capítols del Bloc I a la investigació sobre la filosofia de l'empresa i a establir criteris i conceptes d'acord amb eixa filosofia que ens permeta el desenvolupament d'un mètode de gestió del capital Moral.

El projecte s'ha desenvolupat en Baleària, una empresa que té una llarga experiència en la gestió de la responsabilitat social i la reputació i que va desenvolupar la seua infraestructura ètica fa més de deu anys. I que a més, ha tingut uns canvis organitzatius i culturals molt importants en els últims anys; canvis que han alterat i alteren el seu autoretrat i el seu fons de confiança.

La gestió de la confiança -la seua importància i la seua gestió- és més que mai necessària quan es donen canvis culturals o de l'entorn en el *context d'empresa* o en el seu entorn. Tots els capitals intangibles de l'empresa -estratègic, intel·lectual i moral- es sostenen sobre la confiança; la gestió de les bases ètiques de la confiança, és la gestió del capital Moral.

El xoc entre una cultura organitzacional assentada i els canvis estructurals – de directius, organitzacionals, d'estratègia- du a qualsevol organització a plantejar-se el seu enteniment – entendre i entendre's- i a l'actualització de la seua cultura corporativa com a pas necessari per a incrementar la confiança de la seua gent i de tots aquells que conformen el seu context.

Hem investigat i reflexionat en Baleària sobre l'enteniment i els capitals intangibles que ha de gestionar qualsevol empresa. Hem reflexionat sobre la cultura -corporativa i organitzacional-, sobre el lideratge o les relacions de poder com a components del capital estratègic; sobre el capital humà, estructural i d'intercanvi en el capital intel·lectual i hem vist les interaccions conceptuals i de funcionament d'estos capitals amb el capital Moral i les categories que el conformen: valor

moral, capacitats estructurals i relacionals. Tot i que tots els capitals funcionen de manera interrelacionada, ens hem centrat en esta investigació en el paper del capital Moral i el seu funcionament.

Al nostre parer, les quatre condicions per a la gestió del capital Moral són: el compromís amb els valors, els conceptes adequats i compartits, diagnòstics encertats i saber expert. A estes quatre condicions hem intentat respondre al desenvolupar el mètode de gestió i proposar l'ADL de l'Ethics Officer.

La reflexió a que ens ha dut la present investigació sobre l'enteniment de l'empresa i els problemes que s'han presentat han fet que poguérem ajustar el mètode i comprovar la seua utilitat a l'hora de gestionar la confiança. L'hem utilitzat per a respondre, des de l'empresa, als reptes culturals en els quals es trobava i a la seua necessitat de produir confiança per tal d'adaptar-se als canvis, no només de context com hem dit més amunt sinó també de l'entorn (competència, pandèmia, guerra d'Ucraïna).

Descriurem alguns exemples d'aplicació del mètode en la producció de confiança i el model propi de Baleària per a fer-ho. Vorem com el mètode es modelitza adaptant-se a les circumstàncies de l'empresa, a la seua complexitat, maduresa, tamany o camp de negoci. I podrem seguir el procés a l'hora d'estructurar la decisió que més confiança puga generar.

En un primer apartat del capítol farem un recorregut conceptual i organitzacional en l'empresa des dels valors fundacionals a l'actual estructura organitzacional de l'àrea d'Ètica i Compliment. Ens detindrem en un segon apartat en el model integral d'ètica i compliment de l'empresa (MIGEC), en com l'empresa ha conjugat tota l'evolució en la gestió ètica, de responsabilitat i reputació amb les obligacions derivades del *compliance*. En un tercer apartat, vorem l'aplicació funcional del model del mètode de gestió del capital Moral. Posarem d'exemple la política de gratitud com una activitat clau per activar els *recursos* morals desenvolupats com a conseqüència de la pràctica moral i convertir-los en *béns relacionals* productors de confiança. El mètode que hem desenvolupat té dos clares estratègies. Una, de resiliència; l'altra de producció. La de resiliència implica gestionar els riscos com una manera de tindre cura de la reserva de capital. La de producció, proposar accions i programes de desenvolupament que incrementen el capital Moral.

Vorem en este apartat, també, dos components fonamental del model estructural del mètode: el Comité d'Ètica i Compliment i la Via Ètica. Finalment, en un quart apartat, vorem el procés d'actualització dels valors de l'empresa i del seu Codi Ètic i de Conducta; com es va aplicar el mètode aprofitant les circumstàncies.

De la filantropia a l'ètica: Imatge, Reputació i Solvència Moral

En este primer apartat, farem un recorregut de la filantropia en el naixement de l'empresa, i les circumstàncies en les quals ho va fer, fins a l'actual departament d'Ètica i Compliment. En l'origen de l'empresa i com ho va fer es fonamenten els seus valors fundacionals i eixos valors expliquen la creació de la Fundació Baleària com instrument per a fer filantropia i acció social.

L'any 2004, en l'Aula de Gramàtica del Santuari de Cura (Mallorca), es va presentar en públic la Fundació Baleària. La idea de crear una fundació que canalitzarà les inquietuds socials de l'empresa va nàixer l'any 2003, el mateix any que es va botar el Ramon Llull, un vaixell en l'estela del Federico García Lorca (2001) que havia inaugurat el model de negoci "Llegar volando": una proposta alternativa a l'avió al connectar la Península i les Balears en un temps de dos hores.

En una empresa naviliera els noms dels vaixells tenen molta importància. En Baleària, a més i des dels seus inicis, són un homenatge i un compromís. És el que simbolitzen, per exemple i més recentment, l'Hypatia de Alejandria, el Hedy Lamarr o l'Eleanor Roosevelt: un homenatge a les dones i un compromís amb la diversitat. Ramon Llull simbolitzava el camí més curt entre la Península i les Balears per ser el primer dels grans escriptors, i el primer en projecció internacional, en la llengua comú de catalans, valencians i baleàrics, que eren els territoris on operava la naviliera⁷¹. Simbolitzava, per tant, el que en un temps va ser el propòsit de Baleària: unir a les persones que habitaven els territoris on operava la companyia i internacionalitzar-se sense perdre les arrels.

Va nàixer, la Fundació, amb la vocació de recolzar les activitats de caràcter social, cultural, deportiu i ambiental que es pogueren organitzar en els territoris on operava la naviliera, contribuint

⁷¹ Batllori, M., *Ramon Llull en el món del seu temps*, Barcelona, Rafael Dalmau editor, 1998, p.8

d'esta manera al seu enfortiment cultural i a la seua cohesió social. Un dels primers programes d'activitats de la Fundació va ser dissenyat com un homenatge a la figura de Ramon Llull com a símbol del compromís de Baleària amb els territoris en els quals operava. Esta raó és el perquè es va presentar a tots els grups d'interés de Baleària la Fundació Baleària a l'Aula de Gramàtica de Ramon Llull al Santuari de Cura.

Baleària va nàixer el 1998 de les cendres de Flebasa Lines, una filial de Isleña de Navegación (Isnasa), que en aquells temps era una important naviliera en l'estret de Gibraltar. En 1996, Isnasa va presentar una suspensió de pagaments que acabaria en fallida. Adolfo Utor, actualment propietari i President de la companyia i en aquells moments Director General de Flebasa, i Federico Cervera aleshores Director Financer, van decidir buscar alguna solució que permetera continuar amb l'activitat econòmica i salvaguardar el seu propi treball i el dels treballadors de Flebasa en aquell moment. La solució per la qual es van decidir va ser la crear una Societat Anònima Laboral amb directius i treballadors i fer-se amb el control de l'antiga Flebasa⁷². La qual cosa es va dur a pactar obligacions amb proveïdors, treballadors, administracions públiques, societats de classificació i segurs.

El compliment de les obligacions va contribuir a crear un fons de confiança sobre el qual poder construir el projecte Baleària. Un projecte il·lusionant capaç de donar resposta a les necessitats de transport de la societat, respectuós amb el medi ambient, que donara satisfacció a clients, empleats i accionistes, capaç d'internacionalitzar-se i crear vincles entre les societats a les quals unia amb les seues línies marítimes contribuint, d'esta manera, al seu desenvolupament i progrés. Complir amb les obligacions i ser generosos es van convertir en valors fundacionals de la companyia. Valors que han orientat el desenvolupament de les polítiques de filantropia, acció social o responsabilitat social des dels inicis de la fundació de Baleària fins arribar al departament d'Ètica i Compliment actual.

Va ser, per tant, esta inclinació a preocupar-se pel bé dels altres i dedicar-los esforços i sacrificis la que va donar lloc al naixement de la Fundació Baleària, com una manera d'expressar la generositat i el compromís cívic de l'empresa. Es va decidir, per part de l'empresa, dedicar

⁷² Safón, V., Iborra, M., *El modelo Baleària*, Valencia, Vincle, 2018, pp.24-28

recursos propis -una vegada tributats- a iniciatives que milloraren la vida dels ciutadans dels territoris on operava la companyia. La Fundació va nàixer per a fer filantropia i acció social.

Tradicionalment s'han identificats dos escoles filantròpiques diferents. Una, d'origen religiós, té com a objectiu alleujar el sofriment dels pobres. L'altra, que podríem qualificar de beneficència, té els seus orígens en els models grecs i romans de recolzament a les arts i al aprenentatge i de proporcionar instal·lacions i oportunitats per al públic en general. Exemples d'esta escola són l'Acadèmia de Platón o el recolzament de Mecenes als poetes de començament de l'Imperi Romà. Esta segona escola va ser la que va inspirar la Fundació Baleària. Programes com les Llonges de la Cultura -llonges d'encontre d'artistes i amants de l'art-, Es Polvorí (Eivissa) o la Casa de la Paraula, com a centres de reflexió i difusió de la cultura, o el programa una Mar de Paraules, són alguns dels programes de la fundació que van trobar inspiració en esta escola filantròpica.

La Fundació Baleària va nàixer dels valors de Baleària però com una iniciativa al marge de l'activitat de l'empresa. Com organització filantròpica les seues activitats obeïen a objectius propis i es finançaven amb pressupost propi -del qual responia íntegrament Baleària però després d'haver tributat-. Les activitats de la Fundació anaven en paral·lel a l'operativa del negoci de l'empresa. Es feien servir recursos de l'empresa -vaixells, empleats, finançament, clients- però responien a objectius propis. S'esperava que el retorn ho fora en forma d'imatge.

Des de 2004 fins a 2009, la Fundació es va ocupar dels ciutadans i l'empresa dels clients. Com classifiques a qui tens enfront determina la relació amb ell. Una, l'empresa, desenvolupava un model de negoci capaç de captar valor en forma de beneficis i, l'altra, invertia part dels beneficis de l'empresa en millorar la qualitat de vida dels ciutadans. La Fundació funcionava en paral·lel a l'empresa i tot i compartir els valors fundacionals de la companyia, tenia el seu propi propòsit i valors.

Els programes i actuacions de filantropia i acció social de la Fundació podien generar una imatge positiva de l'empresa entre el públic en general a la qual reconeixien la seua ascendència. Els actes de filantropia i acció social de la Fundació ho són de generositat de la companyia i, per tant, no tenen perquè respondre a les expectatives dels seus grups d'interés ni tan sols ser accions

dirigides a eixos grups. En alguns estudis realitzats per la mateixa companyia es podia detectar com la Fundació tenia molt bona imatge i l'empresa no⁷³.

Fruit de la consciència de la diferència entre la filantropia, l'acció social i la responsabilitat social corporativa, l'any 2010 es va crear l'Àrea de Responsabilitat Social Corporativa (ARS) i es va decidir que la Fundació Baleària passara a integrar-s'hi i funcionara com un departament que canalitzarà els compromisos amb la societat. El mateix any 2010 es va publicar per primera vegada la Memòria de Sostenibilitat d'acord amb els criteris del Global Reporting Initiative⁷⁴. En esta memòria apareix, per primera vegada i entre els objectius de la Fundació, a més d'ajudar a millorar la cohesió social, l'enfortiment cultural i la sostenibilitat ambiental dels territoris allà on desenvolupa la seua activitat l'empresa, promoure la incorporació de manera voluntària -més enllà de les obligacions legals- de les preocupacions socials i ambientals en les operacions comercials de la companyia i en la relació amb els seus grups d'interés (GI)⁷⁵. No només hi havia que respondre als grups d'interés externs, sinó també als interns. No només *respondre a* les expectatives dels GI externs, sinó, també, interioritzar les preocupacions socials i ambientals i incorporar-les a les pràctiques comercials i amb la relació amb els grups d'interés.

Este procés d'interiorització i d'incorporació a l'operativa es va fer a través del Codi de Conducta i Ètica Empresarial de la companyia. El codi es va elaborar entre l'any 2009 i es va començar a aplicar l'any 2010. Al mateix temps que s'aplicava el codi es va constituir el Comitè de Conducta i es va desenvolupar el reglament de la Via de Denúncia, o siga, tota la infraestructura ètica. Ser responsable, per tant, implicava, també, ser-ho amb un mateix, amb el seu caràcter. La responsabilitat consistia, a partir d'ara, en *respondre a* les expectatives i *respondre de* les autoobligacions expressades en el Codi de Conducta i Ètica Empresarial. L'empresa depèn del seu autoretrat, de la concepció sobre sí mateix, ja que actua d'acord amb qui creu ser⁷⁶.

A partir del Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2009), es definia la cultura corporativa, i es promovia la cultura organitzacional i el caràcter de l'empresa. Al mateix temps que es va aprovar la infraestructura ètica es va redactar i aprovar un pla d'implementació. Este pla incorporava

⁷³ Baleària, "Estudis sobre percepció en Formentera", Àrea de RSC i Reputació, 2017.

⁷⁴ García Marzá, D., "De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit.

⁷⁵ Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2010. p. 22

⁷⁶ Gabriel, M., "El neoexistencialismo: concebir la mente humana tras el fracaso del naturalismo", en Gabriel, M., *Neoexistencialismo*, op.cit., p.76.

formació, comunicació i distintes estratègies per a que el codi fora acceptat i entrara a formar part de la cultura organitzacional. L'any següent, es va informar als GI, no només dels impactes que la companyia tenia sobre els seus interessos i expectatives sinó, també, dels compromisos adquirits a través del Codi de Conducta i Ètica Empresarial i del seu grau de compliment⁷⁷.

També este mateix any 2010, Baleària, es va adherir al Pacte Mundial reafirmant-se com una empresa ciutadana i compromentent-se a regir les seues accions d'acord amb uns principis basats en els drets humans, laborals, mediambientals i de lluita contra la corrupció⁷⁸. Els Deu Principis del Pacte Mundial gaudeixen d'un consens universal i deriven de la Declaració de Drets Humans (1948), declaració de la OIT relativa als principis i drets fonamentals en el treball (1998), la Declaració de Rio sobre medi ambient i desenvolupament (1992) i la Convenció de les Nacions Unides contra la corrupció (2003).

Afirmar-se com empresa ciutadana era declarar-se solidària sense deixar de ser generosa. La generositat es defendre els interessos dels altres, però no perquè siguen els meus; es defendre'ls encara que no siguen els meus, no perquè en puga traure benefici sinó perquè l'altre en pot traure. La solidaritat és una manera de defendre's entre dos o més; la generositat, una manera de sacrificar-se ú mateix pels altres⁷⁹. Que l'empresa siga solidària és diferent que siga generosa. Amb el compromís adquirit amb els Deu Principis del Pacte Mundial i el valors i principis del Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2009), l'empresa a més de practicar la filantropia es convertirà en solidària. La responsabilitat és diferent de la filantropia.

En este procés d'incorporar la Fundació a l'Àrea de Responsabilitat Social de l'empresa, els clients van ser considerats, alhora, com a ciutadans i, a la filantropia i l'acció social, se li van sumar el programes de responsabilitat social corporativa. Es va arribar a la conclusió conceptual que ser responsable no era, exclusivament, respondre davant dels seus GI d'allò que fa l'empresa després del compte de resultats, sinó del que fa abans. Del que fa i com ho fa per a tindre el comptar de resultats que té. Amb esta decisió, l'empresa va assumir la responsabilitat de donar compte de l'ús que fa del poder i dels recursos que la societat posa a la seua disposició⁸⁰.

⁷⁷ Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe Anual, 2011, p. 4

⁷⁸ Lozano, J.M., *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, op.cit., pp. 27-35

⁷⁹ Comté-Sponville, A., *Diccionario filosófico*, op.cit., pp. 496-500

⁸⁰ García-Marzá, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit.

A mesura que anava realitzant-se el projecte d'empresa, que la seua cultura corporativa anava convertint-se en cultura organitzacional, l'empresa anava descobrint-se -entenent-se i constituint la seua imatge- i descobrint als seus GI⁸¹. En este procés d'intersubjectivitat és on es decideix què és l'empresa i què vol ser -quina és la imatge que vol tindre i a la qual recorrerà per a decidir que ha de fer-, i quins són els altres, els seus GI i el seu *cercle d'influència* al qual ha de respondre. És en l'àmbit de la intersubjectivitat on es defineixen les expectatives legítimes: aquelles que obeeixen al comportament que podem esperar els uns dels altres.

Si amb la filantropia i l'acció social de la Fundació, l'empresa podia guanyar imatge -si es reconeix l'ascendència de l'empresa sobre la Fundació-, amb els programes de responsabilitat social, guanyava reputació. Si la imatge és el reconeixement del que fas, per aquells que et coneixen poc o no molt, la reputació és allò que et reconeixen -fins on compleixes amb les teues expectatives legítimes; fins on respons a allò que ells esperen de tu- els que et coneixen. La filantropia genera imatge; la responsabilitat social, reputació.

Conjuntament amb el desenvolupament dels programes de RSC anuals en els quals s'especificaven els compromisos, els objectius i les accions, els resultats dels quals es publicaven en la Memòria de Sostenibilitat anual, les reunions, la formació i les estratègies previstes en el pla d'implementació del Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2009) van fer que anaren explicitant-se corporativament els valors fundacionals i els associats al desenvolupament de l'empresa i l'empresa va anar prenent consciència de qui era, d'on venia i on volia anar: l'existència precedeix a l'essència⁸². L'empresa és resultat del diàleg intersubjectiu en l'àmbit del *context d'empresa*. L'empresa no és només el resultat de l'activitat operativa al voltant del negoci, sinó també de l'activitat simbòlica col·lectiva, autointerpretativa i generadora de significat que es dona en el *context d'empresa*. L'autoretrat de l'empresa es construeix en el diàleg amb la resta d'integrants del *context d'empresa*. Existeixen, per tant, veritats externes a aquelles disponibles immediatament per l'empresa que esta constituint el seu autoretrat. La comprensió del context, les situacions, interrelacions, el *cercle d'influència*, l'estat de la societat i la seua influència sobre el context tenen

⁸¹ Gonzalez, E., "La gestión de la responsabilidad basada en el enfoque de los *stakeholders*", Schar, G., (Coord.), *La empresa socialmente responsable*, Madrid, CIDEAL, 2003, pp. 55-83; Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., p. 29

⁸² Sartre, J.P., "El existencialismo es un humanismo", en C.Gómez, *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX*, op.cit.

un paper fonamental en l'autoretrat que l'empresa es fa i, per tant, en com es comporta⁸³. Una empresa rendix al màxim de la seua capacitat quan adquirix la plena consciència de les seues circumstàncies -adquirix l'enteniment: entendre i entendre's-, eixes coses mudes -intangibles- que estan en el seu context i el seu entorn i les absorbix. És aleshores quan l'empresa se n'adona de què és ella i les seues circumstàncies i si no les salva a elles no es salva ella; adquirix la consciència que és ella i el seu context i sense el seu context ella no és⁸⁴. Allò que importa no és, doncs, ella i els altres, sinó la relació entre ella i els altres per a fer negocis. Perquè una empresa existeix perquè esdevé en un camp de negocis i així ho reconeixen els seus GI: sense negoci, no hi ha empresa. Empresa, camp de negocis i *cercle d'influència* formen el *context d'empresa*: la imatge filosòfica de la realitat empresarial⁸⁵.

El *context d'empresa* és una xarxa d'obligacions recíproques, de relacions de drets i deures. A l'enteniment del context s'arriba des de la filantropia, passant per complir responsablement amb els GI, a convertir-se en una empresa responsable que defén els seus drets i compleix amb els seus deures i obligacions. Un deure és aquell que es correspon en un ser als drets dels altres. On no hi ha cap dret, no hi ha cap deure⁸⁶. La comunicació entre drets i deures es fa a través de la confiança i en este 'donar i prendre' recíproc es crea el fons de confiança. Com tota estructura social, també l'empresa i el seu context, està fundada sobre la confiança⁸⁷.

En este procés, l'empresa va construint-se el seu autoretrat, la seua imatge, desenvolupant valors com a punt de referència als quals referir-se quan hi ha que prendre una decisió i no es sap ben bé que es deu fer. Eixa és la llibertat de l'empresa, llibertat que la fa responsable de les seues accions i decisions, de les seues operacions⁸⁸.

⁸³ Taylor, Ch., "La refutación de Gabriel", en Gabriel, M., (comp.) *Neoexistencialismo*, op.cit., p. 85

⁸⁴ Ortega y Gasset, J., *Meditaciones del Quijote y otros ensayos*, op.cit., pp.29-34.

⁸⁵ González, E., "La teoría de los "stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". op.cit.; Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2015, p. 5

⁸⁶ Kant, I., Constant, B., *¿Hay derecho a mentir? La polémica Inmanuel Kant y Benjamin Constant sobre la existencia de un deber incondicionado de decir la verdad;* de la traducción del texto *Acerca de un pretendido derecho a mentir por amor a los hombres por filantropía*, edición a cargo d'Eloy García, estudio preliminar de Gabriel Albiac en Madrid, Tecnos, 2012.

⁸⁷ Valéry, P., *Política del espíritu*, Buenos Aires, Losada, 1961, p.86

⁸⁸ Gabriel, M., *Yo no soy mi cerebro*, op.cit., p.29; Gabriel, M., "Neoexistencialismo. Concebir la mente tras el fracaso del naturalismo", en Gabriel, M., *Neoexistencialismo*, op.cit., pp. 19-79

L'any 2015 es va decidir per part de l'empresa -i es va comunicar en una reunió amb directius i empleats-, que eixe 'donar i prendre' recíproc amb el que es construeix la confiança, no era cosa d'una àrea específica de la companyia sinó cosa de tots els departaments. Tots es devien responsabilitzar dels seus GI i ho devien fer en nom de la companyia. A partir d'eixe any, en la presentació de la Memòria de Sostenibilitat, cada departament s'encarregava de convidar i fer-se càrrec d'atendre als seus. Encara que les relacions siguen institucionals la confiança és resultat de la comunicació interpersonal. Allò que manté la cohesió del *context d'empresa* és el reconeixement recíproc i cordial entre els homes i dones que pertanyen a cada component del context (empresa, camp de negoci i *cercle d'influència*) i la seua interrelació, la seua intersubjectivitat⁸⁹. La persona es troba al centre del *context d'empresa* i li dona sentit.

L'any 2016 va haver una caiguda continua i generalitzada de confiança en pràcticament tot tipus d'organitzacions: governs, ONG, mitjans de comunicació i empreses. La societat va començar a exigir no només que les organitzacions publicitaren què fan i quins eren els seus objectius sinó, també, que explicaren perquè ho fan, o siga, quin és el seu propòsit a llarg termini, allò que li dona sentit, en realitat, a la seua activitat⁹⁰. La transparència uniformitza el llenguatge, facilita l'enteniment: entendre's sobre el que cada ú entén⁹¹. I això és la millor manera de generar confiança entre les parts del *context d'empresa* i que l'empresa pugui ser responsable, competitiva i contribuir a la sostenibilitat.

En la mesura que allò que l'importa a la societat en el seu conjunt, i reflexa en els acords internacionals, siga allò que l'importa a l'empresa, esta guanya en confiança i, per tant, en competitivitat. Quan més acceptació tens pel teu *cercle d'influència* més fàcil tens competir pel seu reconeixement. Per això, eixe mateix any es va aprovar per part de l'empresa, convertir l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en la seua fulla de ruta cap a la sostenibilitat alhora que reconèixer-la, l'Agenda2030, com un instrument per a millorar en competitivitat.

⁸⁹ Cortina, A., *Ética de la razón cordial*, op.cit., p.22.

⁹⁰ García Marzá, D., "De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit.; Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2016, p. 4; Calvo, P. "Responsabilidad social ético-discursiva: *whistleblowing* como mecanismo de participación de la sociedad civil". op.cit.

⁹¹ Han, B-C., *La sociedad de la transparencia*, Barcelona, Herder, 2013, p. 13

Encara que en la pràctica sostenibilitat i responsabilitat no es diferencien, conceptualment, l'empresa sí que ho va fer: la sostenibilitat és la meta -una meta col·lectiva; ningú pot ser sostenible tot sol-, i la responsabilitat el com, quan i de quina manera arribar a ella. Cada empresa és lliure de triar un o altre camí de com contribuir a la sostenibilitat: eixe exercici de llibertat és la responsabilitat⁹². La responsabilitat esdevé una dimensió de la llibertat, com ho és la franquesa derivada de la confiança o la igualtat d'oportunitats; la sostenibilitat de la justícia⁹³. Serà la societat en general -aquells que no coneixen massa o coneixen poc l'empresa- el que reconeguen en forma d'imatge fins a quin punt responen l'empresa, però serà el seu *cercle d'influència* -aquells que la coneixen bé i en són conscients de la seua influència- els que li ho reconeguen en forma de reputació⁹⁴. Per això, es va arribar a la conclusió per part de l'empresa, que gestionar la responsabilitat implica ocupar-se de la reputació.

L'Àrea de responsabilitat social corporativa de l'empresa va passar a ser de RSC i Reputació i va deixar de ser executiva per a passar a promoure, formar, vigilar el compliment dels compromisos amb els seus GI, i reportar. Va ser en l'exercici de totes estes responsabilitats que l'empresa va aprehendre que la reputació no és més que un crèdit de confiança que, sense sol·licitar garanties, els GI concedeixen a l'empresa⁹⁵. I que a la llarga, la reputació, tot i ser necessària no és suficient per a ser competitiva. En qualsevol moment, el *cercle d'influència* -aquells que en són conscient de la seua influència- pot sol·licitar l'aval que no van demanar en el seu moment i, aleshores, l'empresa haurà de demostrar que no només es capaç de complir amb les seues obligacions, sinó que compleix: que és, en definitiva, solvent. Ser solvent exigeix ser capaç de respondre i la resposta⁹⁶. I respondre no només als GI sinó, també, a les autoobligacions derivades del seu Codi Ètic i de Conducta⁹⁷. De complir amb allò que t'has autoobligat encara que no et veja ningú- una bona acció feta pública i coneguda, perd el seu específic caràcter de bondat⁹⁸: ser honest esdevé capital Moral. D'acord amb el relat de l'empresa en eixe moment, ser responsable és ser capaç de

⁹² Jonas, H., *El principio de responsabilidad*, op.cit., pp.356-358

⁹³ Bragg, B., *Las tres dimensiones de la libertad*, Barcelona, Anagrama, 2020, pp. 9-13

⁹⁴ Schopenhauer, A., *El arte de hacerse respetar*, Madrid, Alianza editorial, 2004, p. 33

⁹⁵ Villafañe, J., *La buena empresa*, op.cit., pp. 13-21

⁹⁶ Gonzalez, G., Arnaiz, R., *Etica y responsabilidad*, op.cit., pp. 14-15

⁹⁷ Lozano, J.F., *Qué es la ética de la empresa*, op.cit., p.31

⁹⁸ Arendt, H., *La condición humana*, op.cit, p. 79

fer allò que es deu amb un mateix, amb els altres i amb el planeta; ser solvent serà ser capaç de complir amb tot això, i complir-ho.

Totes les empreses han de fer que les coses funcionen si volen mantindre's en el negoci i obtindre beneficis, però també ha de fer les coses com es deuen fer; han de fer el que deuen. Per això les empreses inculquen deures -complir amb la llei i amb el Codi Ètic de l'empresa- i ofereixen resultats⁹⁹.

L'any 2019 es va suprimir el departament de RSC i Reputació i es va crear el Comitè d'Ètica i Compliment formant part de l'Alta Direcció, adscrit a la Secretaria General i reportant a la Permanent de la companyia, amb dos clars objectius: gestionar els riscos ètics, penals i reputacionals i promoure una cultura organitzacional sòlida d'ètica i compliment¹⁰⁰. Darrere estos objectius hi ha un clar propòsit: fer que la gent de l'empresa siga bona i complidora de la llei¹⁰¹. Si la Fundació Balearia generava imatge i la RSC reputació, el Comitè d'Ètica i Compliment s'ocupa de la solvència moral.

Este relat que hem fet del procés de maduresa ètica de l'empresa ens ha dut a que una empresa que fa el que deu aconseguirà una bona imatge, una bona reputació i serà solvent; una empresa que fa el que deu és una bona empresa i ser una bona empresa és la millor manera de fer una bona societat¹⁰².

Fer el que es deu és gestionar el capital Moral. Com hem dit, en este treball d'investigació, hem desenvolupat un mètode per a facilitar la seua gestió. Vorem en els propers apartats alguns exemples d'aplicació del mètode.

El Model Integral d'Ètica i Compliment: MIGEC

L'any 2019, com s'ha dit més amunt, es va decidir per part de l'empresa que l'Àrea de RSC i Reputació desapareixia com a àrea i es creava el Comitè d'Ètica i Compliment. Com ja s'havia

⁹⁹ Offe, C., "El diseño institucional en los procesos de transición de Europa del este", en Goodin, R.E., *Teoría del diseño institucional*, op.cit., p. 256.

¹⁰⁰ Balearia, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2019, p. 5

¹⁰¹ Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, op.cit., p. 16

¹⁰² Monk, R., *Ludwig Wittgenstein*, op.cit., p. 207

avançat l'any 2015, la responsabilitat de l'empresa, entesa com a *respondre a* les expectatives dels GI i *respondre de* les autobligacions derivades del Codi Ètic no podia ser cosa d'un departament executiu de l'empresa, era cosa de tots i cada un dels departaments i tenia que promoure's i vigilar el seu compliment des de l'Alta Direcció. A més, l'empresa, com vorem més avall, tenia que incorporar el *compliance* a la seua estructura.

El repte era desenvolupar un model de gestió que harmonitzaria el *compliance* amb la tradició i experiència en la gestió de RSC i reputació de l'empresa. Este treball d'harmonització anava acompanyat d'una reubicació del departament i una redefinició de les competències: l'àmbit d'ètica i compliment se n'eixia del cos operatiu de l'empresa i passava a l'Alta Direcció amb caràcter no executiu. Vigilar i promoure, són les dos encomandes a les que hi havia que respondre. Les tres preguntes, per tant, que ens vam plantejar eren: ¿Què fer? ¿Com fer-ho? ¿Qui ho ha de fer? Vam agrupar eixes competències en l'Ethics Officer. Este és l'origen d'esta tesi.

Al mateix temps que anàvem responnent les preguntes, anàvem donant resposta a les necessitats de funcionament i estructura que el nou departament requeria. És per això que este treball ho és d'I+D+i i esta tesi una tesi industrial. S'han aprofitat les circumstàncies i s'ha respost a les necessitats sempre de manera fonamentada i en base a la mateixa filosofia d'empresa. Al remat, la integració de les dos àrees de treball (*Compliance* i RSC) en un únic model -model integral d'ètica i compliment (MIGEC)- no es més que una innovació producte de la investigació realitzada.

Farem en este apartat una descripció i explicació del procés de creació i definició del Comitè d'Ètica i Compliment a partir de la filosofia de l'empresa que anàvem desenvolupant i que hem exposat en el primer bloc d'este treball

A partir de la reforma del Codi Penal en l'any 2010 i, especialment, després de la modificació operada per la Llei Orgànica 1/2015, de 30 de març, va sorgir la necessitat que l'empresa tinguera que dotar-se d'un sistema de prevenció de riscos penals; es a dir, un sistema de control que poguera previndre i mitigar, si de cas, la comissió de delictes penals. Un sistema, que d'acord amb la Circular 1/2016 de la Fiscalia General de l'Estat sobre la responsabilitat penal de les persones jurídiques, tenia que dissenyar-se de manera que s'adaptara a cada organització i als seus riscos penals en concret.

El 20 de novembre de 2017 s'aprova pel Consell d'Administració de Baleària la constitució del Comitè de Cumplimiento y Prevención de Delitos Penales i el Modelo de Cumplimiento y Prevención de Delitos Penales. El Comitè està pràcticament inactiu i el Modelo no s'arriba a desplegar. L'1 de setembre de 2019 s'aprova pel Consell d'Administració la dissolució del Comitè de Cumplimiento de Delitos Penales i del Comitè d'Ètica i es crea i constitueix el Comitè d'Ètica i Compliment.

A partir d'este moment, no només hi havia que harmonitzar el *compliance* amb l'experiència de l'àmbit de l'ètica i la RSC de l'empresa sinó que calia dissenyar un model propi que responguera als riscos penals i ètics en concret de l'empresa. Els instruments de referència per al disseny del model eren, per una part, el Codi Penal (2010) i el Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2009) de l'empresa i, per l'altra, els compromisos i la cultura organitzacional desenvolupada durant els deu anys anteriors i expressada, d'alguna manera, en les Memòries de Sostenibilitat de l'empresa i els registres documentals.

Fruit d'eixa cultura organitzacional vam assumir com a principi filosòfic que les persones són subjectes que tenen interessos materials però que comparteixen valors i idees; que hi ha una diferència entre el negoci i l'ànima que anima el negoci, com hem descrit en els capítols del primer bloc, i que tot i que la raó per la qual existeix una empresa és fer negocis, de la mateixa manera que jo no soc el meu cervell però sense cervell no seria jo, l'empresa no és el seu negoci.

En el disseny del model hem tingut en compte els dos enfocaments dominants en els processos d'integració de l'ètica en les organitzacions. Per una banda, el *compliance approach*, l'objectiu del qual es establir un sistema d'incentius i castics que duga al compliment de les normes per part dels integrants i afectats per l'activitat de l'empresa. Per l'altra, l'*integrity approach* que busca el compromís voluntari a partir dels valors compartits i l'assumpció personal de responsabilitats.

Com hem dit més amunt, l'objecte del model era establir un marc teòric i metodològic que permetera gestionar de manera integral les normes morals i jurídiques que afecten a l'empresa com a organització, alhora que es generava una cultura ètica i de compliment. L'estratègia del MIGEC tenia que fomentar tant una cultura de compliment de les normes, com una d'autocontrol i responsabilitat i pretendre, per una part, previndre tant riscos penals, com ètics i reputacionals i,

per l'altra, evitar problemes judicials afavorint el compliment de les normes. En els seus inicis, el lideratge del disseny del MIGEC va recaure en el departament jurídic de l'empresa i en el que havia sigut de RSC i reputació i que havia gestionat la infraestructura ètica de la companyia.

El MIGEC tenia que harmonitzar dos models distints. Per una part, el model de gestió ètica de la RSC i la reputació que s'havia anat desenvolupant durant els deu últims anys i que establia el principi de conseqüència d'allò que es fa a partir d'allò que s'és i que buscava la coherència entre els valors, la responsabilitat i la reputació. Principis (de conseqüència i coherència) que han servit per a dissenyar el mètode de gestió del capital Moral que hem exposat en el capítol anterior. Per l'altra, el model de Compliment i Prevenció de Riscos Penals, un model que com hem vist més amunt tenia que dissenyar-se a posta per a l'empresa.

A partir del principi que hem vist més amunt de què l'empresa no és el seu negoci, i en el compliment del seu propòsit com empresa responsable i sostenible adoptat l'any 2015, el model tenia que poder contestar la pregunta: ¿Què es proposa fer l'empresa més enllà del seu negoci i gràcies al seu negoci que done sentit de manera integral als seus grups d'interés? I tenia que fer-ho combinant el compliment per imposició (legal) amb el compliment per convenciment (ètic). El MIGEC tenia que ser capaç de vigilar de generar solvència moral, mantenint la gestió de la reputació i la imatge.

Vam identificar tres idees sobre les quals poder dissenyar el MIGEC. La primera, que allò que la llei no contempla, no ho pot exigir; la segona, que el debilitament del capital Moral, la justícia ineficient i la falta d'èmfasi en la seva prevenció i descobriment duen a l'incompliment normatiu i ètic de les organitzacions. La tercera, és que la realització de les competències morals incrementa la solvència moral i el capital Moral de l'empresa.

Tenint en compte l'encomanda que se li feia al CEC (vigilar riscos i promoure cultura organitzacional), els principis de conseqüència i coherència i estes tres idees, el MIGEC com a instrument de gestió d'intangibles, ha de ser capaç d'incrementar el capital Moral de l'empresa sobre el que es sostenen la resta de capitals: capital Estratègic i capital Intel·lectual.

Incrementar el capital Moral es pot fer incrementant totes o alguna de les categories del capital Moral: valors morals, capacitats estructurals de l'empresa o compromisos fefaents. Aplicant els principis de conseqüència i coherència podem fer un mapa mental del MIGEC: Els valors de l'empresa (allò que m'orienta sobre el que puc fer; s'inspiren en els valors ètics) són el fonament i es concreten en normes (allò que deuria fer). L'acceptació dels valors i la consciència del que es deu fer pot despertar la capacitat de fer i activar el sentiment d'obligació. Les obligacions poden ser legals, la font originària de les quals és la llei, o morals, derivades de les que es reconeixen cordialment i recíprocament. Al nostre entendre, hi ha que diferenciar entre estar obligat i sentir-se obligat. El sentiment d'obligació és una predisposició d'ànim a realitzar una o altra conducta. Requereix del coneixement de la norma i la conducta. A diferència del sentiment d'obligació, estar en l'obligació no implica coneixement, s'actua per coacció, el desconeixement de la llei no eximeix del seu compliment.

En el mapa mental, el compromís és allò que vull fer del que dec fer; per a que siga eficaç i es puga gestionar, el compromís ha de ser fefaent (explícit, verificable i conseqüent). Ben pensat, el compromís és la pressió que exerceix la raó sobre la voluntat, que es mourà en una direcció o altra en funció del sentiment que porte associat. Complint amb els compromisos s'acumula legitimitat i solvència. I s'incrementa el fons de confiança de l'empresa. El capital, entès com a qualsevol cosa que produïska ingressos o altres productes útils al llar del temps, permet, per una part, fer créixer les garanties morals i reputacionals i, per l'altra, influir en la cultura organitzacional i en la societat a través del *context d'empresa*. Els compromisos assumits per l'empresa, com l'expressió de la seua voluntat de satisfer les expectatives legítimes dels seus GI, quedaran explicitats en la matriu de gestió del MIGEC. La matriu de gestió és un dels instruments amb que es dotarà l'Ethics Officer. En la matriu s'identificaran els riscos, els controls, les evidències i els indicadors. A partir de la matriu es faran els informes periòdics a l'Alta Direcció. Es consideren expectatives legítimes aquelles que s'adiguen amb els tractats internacionals (Agenda 2030, Declaració internacional de Drets Humans, Pacte Mundial, etc) i que formen part del món d'empresa.

El seguiment del debilitament del capital Moral i reputacional en el MIGEC es realitzarà vigilant la desviació -degradació del valor que li correspondria- respecte a certes pautes establides en el

model. A la matriu de gestió constaran dos tipus d'indicadors: de progrés i de seguiment. Serviran per poder analitzar l'estat del capital Moral i la seua possible degradació o increment. Entenem la degradació com a corrupció. La corrupció abasta molt més que els suborns o els pagaments il·lícits. Corrompre un bé o una pràctica social significa degradar-los, donar-los un valor inferior al que els correpon. Per tant, la corrupció, al nostre parer, no s'ha de percebre exclusivament des de la perspectiva legal -incompliment de la llei-, sinó també, des d'un punt de vista moral -incompliment de les obligacions morals derivades del Codi Ètic i de Conducta de l'empresa; incompliment de la paraula-, i ètic, derivats dels valors universals explicitats en els tractats internacionals. El debilitament del capital Moral es produeix quan les decisions i accions que es mamprenen no són ni justes ni bones. No obeeixen ni a l'ètica de màxims ni a l'ètica de mínims.

Per altra banda, com hem vist més amunt, el MIGEC tenia, també, que integrar, per una part, els continguts de la gestió ètica de la RSC i de la reputació i, per l'altra, els elements de control i gestió d'eixos continguts. Els continguts els hem estructurat coherentment a partir de quatre blocs: el sistema ètic (allò que l'empresa és), la responsabilitat social corporativa (el que l'empresa fa), el *compliance* (allò que deu fer per obligació legal) i la reputació corporativa (allò que ens reconeixen es que ens coneixen; el *cercle d'influència*). I amb dos grans àmbits de treball: gestió de riscos (ètics, reputacionals i penals), i promoció de la cultura ètica i compliment.

Els riscos són identificats a partir de les normes jurídiques explicitades en el Codi Penal en relació amb el règim de responsabilitat penal de les persones jurídiques establert en el seu art. 31 bis i dels compromisos aprovats per l'Alta Direcció i derivades de les normes explicitades en el Codi Ètic i de Conducta. Una norma jurídica és un manament o regla que té com objectiu dirigir el comportament de la societat. En concret, la norma jurídica confereix drets i imposa obligacions. Tota norma deu respectar-se; el seu incompliment pot suposar una sanció. Per altra banda, com hem vist més amunt, amb els riscos ètics o reputacionals ens referim a la possibilitat de corrupció dels compromisos fefaents explicitats en el Codi Ètic i de Conducta i a la possibilitat de la corrupció -degradació- de la reputació de l'empresa. Tot codi és una autobligació institucionalitzada amb la qual es pretén expressar unes pretensions ètiques fonamentals a l'hora de prendre decisions. Els codis ètics formen part de la caixa de ferramentes -mecanismes, processos, instruments, polítiques o activitats clau- que permeten la gestió del capital Moral. Totes

estes ferramentes són utilitzades per activar els *recursos* moral i convertir-los en *béns relacionals* i d'eixa manera incrementar el fons de confiança de l'empresa. La gestió dels riscos es farà a partir de la matriu de gestió en la que constaran els controls, les evidències i els procediments de seguiment i reporte.

L'aplicació i desplegament del MIGEC l'hem fet, complint amb els principis de coherència i conseqüència que vam adoptar, sobre cinc moments diferenciables conceptualment però molt interrelacionats en la pràctica. Com hem vist més amunt, tota empresa va creant en el seu procés de maduració el seu autoretrat, al qual es dirigirà per a prendre les seues decisions. A partir del seu autoretrat (el que l'empresa és), es comprometrà i respondrà d'una o altra manera (el que l'empresa fa), complirà amb les lleis a que l'obliga la societat en la que hi és (*compliance*) i, d'acord amb allò que fa i com ho fa, se li reconeixerà en forma d'imatge per la societat en general, en forma de reputació, pel seu *cercle d'influència* i generarà solvència moral.

Els moments, per tant, del MIGEC són:

- 1) **El que l'empresa és.**- En la nostra filosofia d'empresa, com hem dit més amunt i en els capítols del primer Bloc: l'empresa no és el seu negoci. L'empresa té, per tant, una cultura pròpia que la defineix com a tal i que és ontològicament subjectiva però epistèmicament objectiva. Eixa cultura organitzacional és fruit de la interacció entre la cultura corporativa -com vol l'Alta Direcció que siga l'empresa- i les cultures empresarials sustentades per les diferents comunitats que conviuen en l'empresa. A través de la cultura organitzacional, l'empresa es dota d'un món de sentit, o siga, d'una identitat, un sentiment de pertinença, uns valors, unes tasques comunes i un bé comú. En el MIGEC, allò que l'empresa és es correspon amb l'ètica de l'empresa, amb la seua infraestructura ètica. Vorem en un apartat d'este capítol, més avall, com es va aplicar el mètode de gestió del capital Moral a l'actualització del Codi Ètic i de Conducta de l'empresa i els diferents components de la infraestructura ètica¹⁰³. La gestió ètica consta de dos parts. Una interna, en la qual i a través, fonamentalment, de les practiques de si i de la formació anirà dirigida a incrementar el

¹⁰³ García Marzá, D., "De los códigos a las auditorias éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit.

valor moral; l'externa, a través dels compromisos fefaents i el programa de responsabilitat social corporativa anirà dirigida a incrementar la reputació; la conjunció acreditada de les dos generarà solvència moral.

- 2) **El que l'empresa fa.**- En el MIGEC la responsabilitat és una responsabilitat convençuda: la convicció o el pragmatisme en estat pur esdevenen immorals. A l'hora de generar confiança els actes supererogatoris esdevenen activitats clau. La supererogació és l'acció executada més enllà o endemés de l'obligació (verbal o escrita). Els actes supererogatoris superen el deure positiu, la persona que els executa està dirigida per la seua pròpia voluntat i, per tant, estos actes tenen implícitament una certa perfecció moral i això vol dir que són dignes de lloança i mèrit. Amb els actes supererogatoris es fan mèrits que poden ser reconeguts en forma de reputació o solvència moral. Les accions supererogatòries en forma de polítiques, protocols, processos, etc són activitats clau per a activar els *recursos* morals i convertir-los en *béns relacionals*. Forma part d'este moment del MIGEC tota la gestió de la RSC i reputació que venia fent-se des de l'Àrea de RSC i reputació aplicant la metodologia que s'utilitzava: identificació i prioritització dels GI, les seues expectatives legítimes i els processos per a la seua involucració. Els elements que conformen este moment són el Programa de RSC i la Memòria de Sostenibilitat. El Programa de RSC forma part de l'àmbit de promoció del CEC i es vigila la seua execució a través dels indicadors del Quadre de Comandament o Observatori. Amb el Programa de RSC es fa seguiment del progrés en el compliment dels compromisos adquirits fefaentment i dels riscos d'incompliment. En compliment del principi de conseqüència que esta a la base del disseny del MIGEC, el CEC s'assegurarà a través dels instruments dels què disposa -matriu de gestió, quadre de comandament, programa de RSC, etc- que compleix amb les expectatives legítimes i les necessitats del GI sense deixar de respectar els seus propis valors. Talment hem definit en el capítol anterior sobre el mètode de gestió del capital Moral, la responsabilitat implica *respondre a* les expectatives legítimes i *respondre de* les autobligacions. Les pràctiques de RSC incrementen la consciència de sí i la consciència del *context d'empresa*, condicions necessàries per aconseguir l'enteniment de l'empresa i incrementar el capital Moral.

- 3) **El que l'empresa fa per obligació legal.**- És el moment del *compliance*, el d'establir el règim de responsabilitat penal de Baleària com a persona jurídica i d'incorporar els seus elements al MIGEC: riscos i controls preventius; metodologia per a identificar els riscos i establir els controls i les evidències així com els indicadors de risc. La gestió dels riscos s'incorporarà a la matriu de gestió conjuntament amb la gestió de riscos ètics i reputacionals; a través del Quadre de Comandament es farà seguiment i control dels indicadors de progrés en el compliment de la cultura ètica i *compliance*.
- 4) **El que se li reconeix.**- És el que defineix la reputació corporativa i la solvència moral. Ho vorem més avall al parlar de la infraestructura ètica. En este moment es defineix el procediment pel qual s'analitza el reconeixement que els cercles d'influència tenen sobre l'activitat de l'empresa, en la mesura que complix els seus compromisos o realitza activitats supererogatòries. La responsabilitat radica en comunicar el què fas¹⁰⁴. El més important és la metodologia, que és la mateixa que ja venia utilitzant-se des de l'Àrea de RSC i reputació. En ella s'explica com es mesura la reputació, com es comunica i com es fa el seguiment dels indicadors corresponents. L'anàlisi ens permet conèixer el grau de reconeixement que té el *cercle d'influència* en referència als diferents aspectes considerats materials per a l'empresa. Ens permet identificar els millors i els pitjors aspectes percebuts. La reputació està molt associada a la RSC i d'ahí que estiga ben present en el Programa de RSC al qual s'incorporaran aquelles accions i compromisos assolits per l'empresa. A més, formaran part de la matriu de gestió els riscos reputacionals, els seus controls, evidències i indicadors; i del Quadre de Comandament, també, els indicadors de progrés. Amb estos instruments del MIGEC basats en la part estructural del model del mètode de gestió del capital Moral, es fa la gestió de la reputació de l'empresa.

Com hem dit el MIGEC és, en part, resultat de l'aplicació del mètode de gestió del capital Moral. És el model de gestió del Comitè d'Ètica i Compliment (CEC). El Comitè d'Ètica i Compliment va substituir a l'Àrea de RSC i reputació i va incorporar la gestió dels riscos penals. Ens detindrem

¹⁰⁴ García Marzá, D., "De los códigos a las auditorias éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit., p. 270

en dos elements estructuralment molt importants del MIGEC com són el CEC i la Via Ètica en un apartat d'este mateix capítol, més avall.

La gestió de les bases ètiques de la confiança.

Com hem vist en el capítol 1 d'este mateix Bloc al tractar el mètode de gestió del capital Moral, la gestió ètica de la confiança consisteix en, per una part, vigilar i controlar els riscos i evitar o mitigar els problemes ètics i, per l'altra, activar els *recursos* morals en forma de *béns relacionals* per a generar confiança entre tots els GI i poder-se guanyar el futur. Sense ètica no hi ha futur, sense futur no hi ha sostenibilitat; esta és la relació entre l'ètica i la sostenibilitat, els dos principis actius de l'actual racionalitat econòmica i empresarial.

Vorem en este apartat, com el MIGEC en aplicació del mètode de gestió del capital Moral, identifica els problemes i els riscos ètics i com converteix els *recursos* morals en *béns relacionals*. Un problema ètic és una situació, conjunt de fets o circumstàncies que tenen que vore amb l'acció humana en espais de llibertat i amb les conseqüències que genera per a la resta de persones. Els problemes ètics són complexes i afecten a la totalitat de l'empresa, al conjunt de departaments de l'empresa. L'enfocament ètic és una dimensió de la realitat, una manera de percebre els problemes. Esta perspectiva només es dona quan el problema té a vore amb la relació entre persones i amb les conseqüències que estes relacions tenen entre ells; la solució moral ha de ser concreta i possible¹⁰⁵. Per això, tot i inspirar-se en l'espai ètic, les solucions als problemes es donen en l'espai moral. Els problemes són ètics però les solucions morals; del *món d'empresa* al *context d'empresa* talment ho hem vist al Bloc I. Els problemes ètics només es poden resoldre pels protagonistes tenint en compte que la solució ha de ser justa i només serà justa si tots els afectats, en un diàleg franc i en llibertat i en igualtat de condicions, així ho podrien acceptar¹⁰⁶.

El procediment establert al MIGEC per a la gestió de riscos consisteix: Identificar els problemes ètics contemplats en el Codi Ètic i de Conducta, identificar els riscos associats als problemes penals

¹⁰⁵ Lozano, J.F., *Qué es la ética de la empresa*, op.cit., pp. 93-96

¹⁰⁶ Calvo, P. "Responsabilidad social ético-discursiva: *whistleblowing* como mecanismo de participación de la sociedad civil", op.cit

contemplats al Codi Penal, identificar els riscos reputacionals i associar-los els indicadors corresponents, determinar els controls i les evidències i incorporar-los a la matriu de gestió.

Vorem en este apartat part del procés que hem seguit en el disseny del MIGEC: els problemes ètics que vam identificar, els riscos associats i contemplats en el Codi Ètic, els indicadors de risc i de progrés i els instruments per a fer el seguiment¹⁰⁷.

Els problemes ètics que vam identificar els vam agrupar en nou àmbits objectuals, que posteriorment van ser contemplats en l'actualització del Codi Ètic i de Conducta i incorporats a la matriu.

- Discriminació i igualtat d'oportunitats. En este àmbit s'agrupen totes aquelles situacions en les quals els empleats reben un tracte preferencial que no es deu a la seua qualificació o rendiment.
- Assetjament moral. S'agrupa en este àmbit tot allò que signifiqui fustigament i assetjament comunicatiu, que li provoqe sofriment i perjudicis físics i psíquics a la persona. És un maltracte modal i verbal. Pot produir angoixa, estrés, alteracions de la son, depressions, etc.
- Privacitat de la informació i la confidencialitat. Formen part d'este àmbit totes aquelles conductes que atempten contra la intimitat o fan un mal ús de la confiança en l'activitat professional dels empleats i directius. La privacitat té que vore amb la intimitat: atempta contra la intimitat és atemptar contra la persona; la pèrdua d'intimitat és anular la persona. La confidencialitat té que vore amb la confiança.
- Equitat en la recompensa. S'agrupen ací tots aquells problemes derivats del tractament que en l'empresa es fa dels salaris. L'estructura salarial de l'empresa pot generar problemes si no es basa en el principi de justícia distributiva i de proporcionalitat entre esforç i recompensa. Els riscos de cometre injustícies en este àmbit és molt alt i les seues conseqüències grans. Una empresa injusta no pot ser competitiva, ni sostenible.

¹⁰⁷ Foix, J., "Reflexions a l'entorn de l'elaboració d'un codi ètic", *Quaderns d'Educació Social*, [en línia], 2007, Núm. 10, p. 87-94, <https://raco.cat/index.php/QuadernsEducacioSocial/article/view/347495> [Consulta: 10-06-2022].

- Sostenibilitat i protecció ambiental. La sostenibilitat és un dels dos principis actius de l'actual racionalitat empresarial. Sense col·laboració en la protecció del medi ambient, les empreses no poden aconseguir legitimitat. Contaminació ambiental, consum energètic, gestió de residus són els tres grans camps d'activitat que formen part d'este àmbit.
- Corrupció. Agrupem en este àmbit totes aquelles situacions o accions que signifiquen una degradació dels compromisos o autobligacions de la companyia.
- Màrqueting i comunicació. Com es comunica i què es comunica és responsabilitat de l'empresa i això comporta problemes ètics: fixació de preus, campanyes de publicitat o promoció de serveis, per exemple.
- Relació amb la comunitat. Hem agrupat en este àmbit els problemes derivats de les tres maneres en que l'empresa pot respondre a les expectatives legítimes de la comunitat: responsabilitats bàsiques (no fer mal; no aprofitar-se'n), col·laborant de manera que s'incremente la productivitat i contribuint al progrés humà.
- Relació amb els governs. Es poden donar tres tipus de relacions amb problemes distints: complir amb les instruccions del regulador, intentar aprofitar-se'n o cooperar.

D'estos àmbits objectuals que vam seleccionar com a contenidors es van triar aquells problemes ètics que hi ha via que tractar i regular en el Codi Ètic i de Conducta. Es van identificar els riscos de seguiment i progrés i es van establir els instruments de seguiment. En cas que els riscos foren tractats en la Memòria de Sostenibilitat, es van incorporar els indicadors GRI que es fan servir.

El Quadre de Comandament amb el qual el CEC fa el seguiment, estableix els Pla d'Acció i elabora els informes trimestrals i anuals forma part del MIGEC es construeix sobre cinc variables: Riscos (R), Indicadors de seguiment (IS), Indicadors de progrés (IP), Indicadors del GRI (IGRI), Instruments de seguiment (I).

Els riscos seleccionats van ser: Tolerància activa (TA), Compromís amb la societat (CS), Confiança i reconeixement (CR), Diversitat, igualtat d'oportunitats i equitat (DIE), Compromís i sentit de pertinença (CSP), Honradesa i compliment (HC), conflicte d'interessos (CI), Treball en equip, connectivitat i coneixement compartit (TEC), Sostenibilitat (S), Transparència, confidencialitat i privacitat (TCP), Bon govern i pràctiques corruptes (BGC), Compliment dels compromisos o i les autobligacions (CA). Els instruments que s'utilitzen per a fer el seguiment

del Quadre de Comandament i dels indicadors són les enquestes de cultura o de confiança (E) que l'empresa passa regularment, el Canal Ètic i de denúncies (VE), les Memòries de Sostenibilitat (MS) o els registres de reconeixement de polítiques (conciliació, formació, etc) (R)

QUADRE DE COMANDAMENT

R	IS	IP	IGRI	I
TA	Percentatge empleats afectat per intolerància	Polítiques en marxa	405-412	E/VE
CS	Polítiques en DDHH i compromisos fefaents	Increment compromisos		MS
CR	Empleats que perceben no reconeixement	Disminució		E/VE
	Empleats afectats per polítiques de conciliació	Increment		R
DIE	Dones en llocs de responsabilitat	Increment		MS
	Bretxa salarial	Disminució		R/VE
CSP	Nº empleats amb sentit pertinença	Incrementar		E
HC	Percepció de compliment	Incrementar		E/VE
CI	Polítiques aplicant-se	Disminuir	403	MS/VE
TEC	Satisfacció i reconeixement	Incrementar	604	E/VE
S	Compromisos fefaents	Incrementar	301-307	MS

TCP	Empleats que han realitzat formació Denuncies	Incrementar Disminuir		MS VE
BGC	Denuncies	Disminuir		VE
CA	Denuncies	Disminuir		VE

Es pretén amb este Quadre de Comandament, que forma part del MIGEC i que s'ha dissenyat aplicant el mètode de gestió del capital Moral que hem vist al capítol 1 d'este Bloc, evitar els possibles problemes morals que es puguen donar com a conseqüència de l'activitat de l'empresa o de l'exercici professional de la seua gent. A més, també mitjançant els indicadors de progrés, es decideixen les polítiques i les accions a realitzar per a incrementar el saber moral i el sentiment d'obligació de compliment.

Com ve al mètode de gestió del capital Moral, a més de vigilar els riscos, es responsabilitat del CEC gestionar la confiança i incrementar el fons de confiança de l'empresa. A eixa tasca es dedica el component funcional del model del mètode. La confiança implica una actitud respecte a l'altre i unes raons respecte a eixa actitud i la relació amb l'objecte sobre el qual es manté l'actitud. No es pot gestionar la confiança, si no entenem açò. Gestionar la confiança implica comprendre-la i això suposa, primer, preguntar-nos quins components posicionals predominen (el creure, la valoració o la volició); quina actitud predomina, cognitiva, de valoració o de volició. Segons quin component posicional predomine l'actitud serà d'estima, d'odi, de simpatia, apatia o antipatia; o voldrà destruir o esforçar-se per fer; o mantindrà un pensament positiu, negatiu o neutre. ¿I eixa actitud és bona, justa o convenient? Estos son els components decisionals. Arribar a l'enteniment de la confiança que està en joc implica entendre els components posicionals i decisionals.

L'enteniment de la confiança és necessari per a poder progressar moralment. Progressar moralment implica saber què deguem fer i què deguem evitar fer i fer-ho. Implica descobrir els

patrons èticament insostenibles i els fets morals que hi ha al darrere i corregir-los. Un fet moral és una relació de confiança entre dos o més persones; la confiança és una autoobligació entre dos o més persones i el motiu que la fa possible: que em dec a mi en esta relació motivada i que li dec a l'altre o al planeta que m'acull. L'enteniment de la confiança és l'enteniment del fet i l'enteniment del fet implica entendre els components posicionals i decisionals de la confiança: ¿Em convé fer això per l'altre? ¿És just que m'oblidi d'ell? ¿ Em convé traïr la meua paraula? ¿És just creure que el que pretén l'altre és aprofitar-se'n de mi? Fer el que dec vol dir que els components posicionals i decisionals em fan el pes; si no me'l fan, millor és no fer res. Pes ve del llatí *pensum*, 'pes de llana que un esclau havia de filar per dia', derivat de *pendere*, 'pesar'. Pensar sobre la confiança és pesar-la.

Pesar-la nosaltres en un context en concret. L'empresa no és el seu negoci. Darrere del concepte d'empresa -un concepte paraigües bastant confús- hi ha tot un món simbòlic col·lectiu, ontològicament subjectiu, resultat de l'esforç de la gent de l'empresa per diferenciar-se tant del capital tangible de l'empresa com de la resta d'empreses (no de les empreses del sector, sinó de totes: diferenciar-se en el món d'empresa). Este món simbòlic col·lectiu ontològicament subjectiu és el seu autoretrat. Un autoretrat que no és resultat de l'eficàcia del negoci -que per si mateix no el pot generar- sinó de l'activitat simbòlica col·lectiva, autointerpretativa i generadora de significat que fan els components del *context d'empresa*.

Fer el que cal implica, per tant, pensar els components posicionals i decisionals de la confiança a partir de l'autoretrat de l'empresa i que faça el pes. Si ens fa el pes decidim fer, però fer el que cal requerix d'unes capacitats, d'un saber moral compartit. No es pot generar confiança si el motiu que activa la relació només la coneix una de les parts i les altres no. Per això el saber ha de ser compartit. I com que em puc fer ús d'eixe saber és, per tant, un recurs. Un recurs per a produir confiança entre dos o més, o siga: un *recurs* que s'ha de fer servir d'acord amb uns valors i unes normes de convivència, unes normes morals. Un *recurs* moral que necessita, a més, d'uns potencials de la voluntat -polítics, protocols, etc- que permeten activar-lo i convertir-lo en un *bé relacional*.

El que farem dependrà, per tant, dels *recursos* morals, de les potències de voluntat i de les capacitats relacionals. I fent-ho incrementarem el fons de confiança de l'empresa, el seu capital

Moral. Hem vist més amunt com la producció de confiança és un dels dos àmbits de responsabilitat de l'Ethics Officer. De la mateixa manera que hi ha problemes ètics que hi ha que descobrir, descobrir els riscos i vigilar, també hi ha patrons ètics insostenibles que consumeixen confiança i que hi ha que descobrir i corregir. Un d'estos patrons, bastant generalitzat en les empreses, es la política de regals.

En la política vigent de Baleària, es considerava bo i convenient -d'acord amb el Codi ètic i eficaç en termes de control- no acceptar regals, tot i que Baleària si que en feia. De fet, venia explicitat en el Codi Ètic i de Conducta (2009) que de ninguna manera i per ninguna raó, els empleats de Baleària podien prometre, oferir, sol·licitar o acceptar -ed forma directa o indirecta-, favors o compensacions en metàl·lic o espècie, tinguen que rebutjar-se qualsevol atenció o regal. Fins i tot, si per alguna causa raonable, el regal es considera que no pot tornar-se, el present tenia que ser lliurat al responsable de RSC de l'empresa. També deixava clar el Codi Ètic i de Conducta que els beneficis obtesos a través de qualsevol tipus de promoció d'un proveïdor serà sempre per a l'empresa i, en cap cas, per a les persones que l'han obtingut o negociat.

Tot i vindre explicitat en el Codi Ètic i de Conducta, des del punt de vist de l'autoretrat construït per Baleària al llarg dels anys, este plantejament sobre els regals es va convertir en un patró èticament insostenible. En la construcció de la seua identitat, l'empresa va anar definint-se com una empresa ciutadana; va anar acceptant-se com a concepte d'empresa el principi d'externalitat. El principi d'externalitat és l'acceptació que l'empresa és ella i el seu context i que sense el context no pot ser. Establir i mantindre llaços entre tots els que formen el context, esdevé condició necessària de la seua existència. A pregunta ¿què soc?, l'empresa anava contestant-se -ajustant la contestació- al principi d'externalitat: apareix en l'imaginari de l'empresa les comunitats diferents dels territoris on opera la companyia, el medi en el qual opera -la mar- i la preocupació, per extensió, amb el medi ambient, comença a saber de l'existència dels stakeholders, es tenen ben present els proveïdors que havien jugat un paper fonamental en el naixement i amb el qual s'havia que tingut que negociar per a fundar i arrancar l'empresa i que començaven a formar part de la imatge de l'empresa. En l'autoretrat anava quedant que l'empresa era més que l'activitat directament lligada al negoci del transport marítim. Esta imatge simbòlica va anar fent-se col·lectivament entre tots aquells que formen part del *context d'empresa* i que, poc a poc, van anar

passant de ser peces del mecanisme del negoci a personatges de l'autoretrat, de com desitjava paréixer l'empresa. L'autoretrat és la imatge de com voldria ser vista l'empresa.

L'empresa va anar prenent consciència que la constatació a allò que volia ser era una creació col·lectiva, que el ser de l'empresa era ontològicament subjectiu, però epistemològicament objectiu. Esta idea va anar quedant reflexada en el seu relat. L'empresa anava imaginant com li agradaria ser i vullguen ser com s'imaginava. Fins que va ser capaç d'expressar-ho en la Memòria de Sostenibilitat: ser com desitja paréixer. És a dir: complir amb l'autoretrat. I l'autoretrat ja deia que allò que li agradaria ser seria una empresa ciutadana.

La política de regals talment venia en el Codi Ètic i de Conducta no facilitava, sinó tot el contrari l'autoretrat d'empresa ciutadana. Perquè els components posicionals predominant d'eixe autoretrat era el de generar llaços de simpatia, sentiments d'afecte entre tots aquells que formaven part del context de Baleària. Obeïa eixa actitud al convenciment de la força de la simpatia per a cohesionar. I a més, voler generar llaços de simpatia era, des dels components decisionals, per una part, per tant, convenient i, des del punt de vista de voler ser una empresa ciutadana -compromesa amb la ciutadania- una exigència de justícia. Hi havia, per tant, un patró èticament insostenible en la política de regals de l'empresa. Eixa política no generava simpatia i, per tant, confiança, sinó que en consumia: quan rep un regal pense que qui l'envia vol treure profit, o siga: en volta de generar simpatia, genere desconfiança. No era coherent en ser una empresa ciutadana i convenia si es volien generar llaços de simpatia.

Per una altra banda, en la construcció de l'autoretrat de l'empresa, va anar imaginant-se com una empresa que, a més de ser ciutadana, també ho era responsable. Però amb un concepte de responsabilitat convençuda. Una empresa que, no només responia als seus compromisos amb els grups d'interés sinó que, a més, era conseqüent amb els seus valors, principis i conviccions. Per tant, a que l'empresa era una empresa ciutadana on l'agrair i ser agraït es convertia en una exigència de justícia i a imaginar que l'empresa era ella i el seu context on allò que convenia era enfortir els llaços de simpatia, havia que afegir-li que l'empresa volia ser una empresa de responsabilitat convençuda.

El patró de comportament respecte als regals esdevenia, arribats a este punt, en èticament insostenible. ¿Com corregir el fet moral que hi ha darrere d'este patró? ¿Què fer per a que faça el pes? ¿Com generar confiança i incrementar el fons de confiança de l'empresa? Reflexionar sobre els components posicionals i decisionals del patró de comportament a partir de l'autoretrat de l'empresa.

Analitzant el component cognitiu de l'actitud ens vam adonar que com empresa, Baleària, tot i no ser una organització desinteressada, o siga, que es mou pels beneficis, entenia per beneficis no només els econòmics, sinó també d'aquells que generen confiança. I ací ens vam adonar que el tractament que el Codi Ètic i de Conducta feia als regals no generava confiança, però que ser agraït, sí. No deguem oblidar que la gratitud no significa pagar l'atenció, el favor o tornar-lo, sinó tornar l'afecte. La gratitud naix més de l'actitud de la persona que per el benefici rebut: et regale -el present sempre es donat mai intercanviat- no pel preu que em vas donar o en donaràs, sinó per la simpatia que ens tenim. Si valorem la gratitud d'eixa manera és evident que una política on es prohibisquen els regals no era convenient, que hi havia que canviar el component cognitiu de l'actitud perquè duia a una volició errònia. A més, des del punt de vista dels components decisionals, era evident que no era ni convenient ni just. Calia canviar l'actitud i buscar la manera de canviar el consum de confiança per la producció de confiança.

Corregir el patró èticament insostenible en el tractament dels regals implica corregir el què es fa i decidir què cal fer i fer-ho. Allò que cal fer, com hem definit en el mètode de gestió del capital Moral, depèn del saber moral compartit, de les potències de la voluntat i de les relacions. El saber moral són les capacitats i competències adquirides en la pràctica de les relacions morals. En la pràctica de donar i prendre presents s'han generat una sèrie de capacitats que podien fer-se servir com a recursos: l'empatia (el tracte desenvolupa actitud de simpatia, apatia o antipatia), el reconeixement mutu (els regals sempre són a algú de l'empresa), la virtut de complir amb les autobligacions degut a la consciència del que significaven i la competència en l'aplicació d'estes capacitats en major o menor grau. ¿Com activar estos recursos i generar *béns relacionals*? va ser la pregunta que ens vam fer. Era evident que a través d'una política de gratitud basada en un nou Codi Ètic i de Conducta que corregira l'anterior i que fora més coherent entre els components posicionals, els decisionals i l'autoretrat de l'empresa.

La política tenia que reflexar que a Baleària li encanta agrair, acceptar els agraïments i compartir-los. En la justificació de la política, a més de seguir el principi de coherència que hem explicat més amunt, vam recórrer als estudis sobre l'economia del don. Rebre, acceptar i donar -no necessàriament a qui t'ho ha donat- és la base de l'economia del don i està en l'origen de les nostres tradicions: les comunitats semites, grega, llatina o germànica es construeixen sobre estos principis. Com deia Mauss en el seu assaig sobre el don: "Tanto negar-se a dar como olvidarse de invitar o negarse a aceptar, equivale a declarar la guerra, pues es negar la alianza y la comunión". Compatibilitzar l'economia del don amb l'interés de l'intercanvi potenciaria la cultura corporativa i ajudaria a incrementar el compromís -principi actiu de tota organització, com hem vist al primer Bloc.

En la política que va ser aprovada per la Permanent del Consell d'Administració de l'empresa, s'ha fet constar que el valor del present de gratitud està en l'agraïment, i augmenta de valor com més es coneix i circula. Fent circular l'agraïment activem els *recursos* morals i els convertim en *béns relacionals*, incrementant la confiança i reforçant la comunitat: creix el nosaltres i, per tant, la cultura organitzacional. Fins on es pot arribar dependrà de les capacitats relacionals internes i externes, el que hem vist més amunt com a capital social i relacional, que es disposen per a fer circular la confiança. És per eixa raó, que a més capital d'intercanvi, més possibilitats de fer circular la confiança i més possibilitats de generar *béns relacionals*. Els *béns relacionals* naixen i moren en la mateixa relació, no poden, per tant, ser instrumentalitzats.

Per a passar dels *recursos* morals als *béns relacionals* fan falta unes activitats. ¿Quines activitats clau deuen constar en la política de regals per a convertir els *recursos* morals en *béns relacionals*? Les activitats que es contemplen en la política són: rebre i compartir amb l'equip i la companyia els regals, fer-ho públic i agrair els regals rebuts. D'eixa manera es preveuen la política que s'incrementa la cooperació entre tots aquells que formen part del context de l'empresa i que mantenen una relació amb ella, en forma, fonamentalment, de solidaritat, gratitud i lleialtat. *Béns relacionals* que es convertiran en confiança, augmentant el fons de confiança de l'empresa.

Hem vist en este apartat del capítol, com la filosofia i el mètode de gestió del capital Moral desenvolupats en els capítols anteriors s'han aplicat a l'empresa. En els pròxims apartats ens detindrem en dos components de l'apartat estructural del mètode que s'ha desenvolupat d'acord

amb esta filosofia i el mètode en el qual s'encarna i que són estructuralment determinants en el model integral de gestió ètica i compliment (MIGEC): El Comitè d'Ètica i Compliment i la Via Ètica i el Codi Ètic i de Conducta.

Comitè d'Ètica i Compliment i la Via Ètica

El Comitè d'Ètica i Compliment, com hem vist més amunt, substitueix a l'Àrea de RSC i reputació. Deixa de ser un òrgan executiu de l'empresa per a passar a staff adscrit a la Secretaria General i reportant directament a la Permanent del Consell d'Administració. Se li dota, mitjançant un reglament aprovat per la Permanent, de competències en relació a les tasques que se li han encomanat respecte al seguiment, supervisió, compliment i verificació del MIGEC.

El CEC és un òrgan col·legiat encarregat de garantir el comportament ètic i legal del personal de l'empresa i de l'empresa com a organització. El CEC té entre les seues encomandes vetlar per a que s'adopten les mesures necessàries per a promoure i coordinar les activitats de seguiment, supervisió, control i implementació del MIGEC. Entre els requisits exigits pel reglament de constitució del CEC està el que tots els membres del Comitè han de conèixer el detall de l'activitat i funcionament de Baleària, la seua cultura corporativa i el seu autoretrat. I tindran accés a tota la documentació que necessiten pel desenvolupament de les seues funcions. En el disseny de l'Ethics Officer hem insistit en estes característiques a l'hora de definir el seu lloc de treball.

No només el responsable d'ètica de l'empresa que s'encarregue del CEC, sinó, també, qualsevol membre haurà de reunir, individual o conjuntament, una sèrie de característiques que permeten la correcta execució de les seues funcions, d'acord amb els estàndards de rigor professional de les seues tasques. Entre elles hauria de destacar:

- a) Autonomia i independència de manera que el Comitè mai s'involucre directament en les activitats que representen l'objecte social de la seua activitat. Encara que els integrant puguen tindre una relació laboral amb l'empresa i per tant una dependència jeràrquica, les funcions i garanties atorgades per part del Consell d'Administració han de fer que les decisions que es prenguen per part del CEC no s'alteren per altre principis que no siguen els que estan en el MIGEC

- b) Professionalitat a l'hora de realitzar les tasques encomanades
- c) Dedicació, vetllant pel compliment de les normes, implementant-les i actualitzant-les
- d) Honradesa, desenvolupant les seues funcions d'una forma lleial i lliure de qualsevol interès personal que poguera comprometre el correcte desenvolupament de les seues competències.
- e) A més el CEC garantirà:
 - La confidencialitat de tota la informació i de les actuacions que es realitzen, excepte si són requerides per llei o requeriment judicial
 - L'anàlisi exhaustiu de la informació i la documentació que es faça servir
 - La instrucció d'un procediment adequat a les circumstàncies, fet amb independència i respecte a la plena innocència de la persona afectada
 - La indemnitat de qualsevol empleat o qualsevol persona habilitada per a fer ús de la Via Ètica -que vorem més avall.

Els membres del CEC no podran participar en cap procediment que implique la existència d'un conflicte d'interès. S'entén per conflicte d'interès totes les situacions que entren en col·lisió -directament o indirectament-l'interès de l'empresa o del CEC amb l'interès particular de qualsevol membre del CEC. En cas de poder entrar en un conflicte d'interès, l'afectat ho haurà de comunicar al President del CEC.

Tots els membres del CEC seran designats d'acord amb les seues competències de manera que es garantisquen el correcte funcionament i execució de les tasques encomanades. El perfil del President del CEC serà el de l'Ethics Officer que ve descrit en el capítol 5 del Bloc I i en la descripció del lloc de treball que es fa en el capítol 1 d'este Bloc. El nomenament, cessament i designació dels membres del CEC correspondrà a proposta del CEC o del Secretari General, a la Permanent que haurà de donar compte al Consell d'Administració.

El President del CEC serà l'Ethics Officer, que serà designat pel President de la Companyia a petició de la Permanent. Serà l'encarregat de convocar, presidir i dirigir les reunions del CEC i implementar el MIGEC

El Secretari del CEC serà algun membre del departament jurídic o de l'extingida Àrea de RSC i reputació i serà aprovat pel President. Podrà ser el secretari del CEC una persona externa a l'empresa experta en ètica i compliment.

Els principis que han de regir el funcionament del CEC seran els de confidencialitat i objectivitat. Tota la informació que faça servir el CEC en l'exercici de les seues funcions tindrà el caràcter de confidencial.

El CEC es dotarà d'un reglament on es contemplaran els procediments, les reunions, la presa de decisions, les actes i documents on s'han de registrar les decisions, etc.

És important que conste en el reglament que tots els membres del CEC tindran el mateix grau de responsabilitat respecte a les funcions atribuïdes, el que vol dir que el CEC actuarà com un òrgan unís. D'ahí que en l'accepció de l'Ethics Officer ens referim a una única persona o a un departament.

Les funcions del CEC són:

1. Supervisió, seguiment i control de l'eficàcia i compliment del MIGEC
2. Promoure una cultura corporativa d'ètica i compliment. Formació i comunicació.
3. Analitzar i actualitzar les modificacions normatives i el Codi Ètic i de Conducta
4. Assessorar en la resolució de dubtes i fer informes regulars o ad-hoc
5. Rebre, analitzar i intervindre en les denúncies o consultes arribades per la Via Ètica
6. Gestionar la matriu i l'Observatori o Quadre de Comandament.
7. Elaborar Pla d'Acció
8. Realitzar seguiment de les polítiques, procediments i controls establits en el MIGEC
9. Comunicar a la Permanent a través del Secretari General de les infraccions.

Totes les actes, els informes, les avaluacions fetes o qualsevol altra documentació s'haurà d'arxivar i custodiar adequadament.

Acompanyant al CEC i com òrgan consultiu i informatiu es crearà la Comissió de Responsables. Esta comissió estarà formada pels responsables de contestar a les evidències de control estipulades en la matriu de gestió.

Un altre component estructural del MIGEC és la Via Ètica i de Compliment. Té tres funcions fonamentals. Per una part, és l'instrument de consulta dels administradors, directius, empleats, proveïdors, clients i els principals col·laboradors del *context de l'empresa*. Per una altra, és també el canal a través del qual es poden comunicar els actes presumptament il·lícits o possibles irregularitats o incompliments del Codi Ètic i de Conducta que es coneixen en l'exercici de l'activitat professional. I, finalment, és un instrument de control i seguiment del Quadre de Comandament, com hem vist més amunt. Tant el control i vigilància dels indicadors de risc com el de progrés depenen en gran part del funcionament de la Via Ètica i de Compliment.

Com hem vist, l'empresa Baleària ja es va dotar d'una infraestructura ètica en l'any 2009. Per una part, del Codi de Conducta i Ètica Empresarial, aplicable a totes les persones vinculades a qualsevol empresa del grup i a tots els estats i a tots els bucs en els quals Baleària desenvolupava la seua activitat. Per una altra, es va dotar del Comité de Conducta i d'unes ferramentes de gestió (test de confiança, enquestes i cartes als proveïdors) i, finalment, d'una Via de Contacte. El Comité de Conducta era l'òrgan de gestió, consulta i atenció als dubtes que el Codi de Conducta i Ètica Empresarial poguera generar i la Via de Contacte el canal per a comunicar les conductes irregulars relacionades amb l'incompliment o vulneració de les conductes arreglades en eixe codi de conducta.

La Via de Contacte disposava d'una direcció postal, d'un correu electrònic i d'un telèfon gratuït. En la comunicació que es va fer de la Via de Contacte s'assegurava que l'ús que es fera d'ell seria tractat amb tota confidencialitat i el més ràpidament possible. ES remarcava que es mantindria amb l'absoluta confidencialitat la identitat de l'usuari de la Via de Contacte amb el Comité de Conducta en totes i cada una de les etapes del procés, des de l'inici fins la resolució i, en concret, no es divulgaria a tercers no autoritzats, ni a la persona incriminada o als seus responsables o directius. També s'exigia que, per part de l'usuari, que les seues dades personals foren vertaderes, exactes, completes i actualitzades.

Tota la informació personal a través de la Via de Contacte amb el Comitè implicava el consentiment per al tractament de les dades de l'informant d'acord amb les condicions d'ús estipulades en el reglament de la Via de Contacte.

La Via de Contacte va ser utilitzada amb normalitat fins a l'any 2014. A partir d'eixa data va començar a ser menys utilitzat fins que pràcticament va deixar d'utilitzar-se l'any 2017. Amb la creació del Comitè d'Ètica i Compliment, talment hem explicat més amunt, s'ha dissenyat un nou canal de contacte després d'analitzar els motius pels quals va ser utilitzat i que es podria resumir en forma de falta de credibilitat. El canal no era fiable.

S'ha redactat un reglament de la Via Ètica i de Compliment nou tenint en compte l'anàlisi fet del funcionament i els problemes que es van tindre en la Via de Contacte. L'objectiu del reglament es establir les pautes, principis i actuacions a seguir pel Comitè d'Ètica i Compliment.

La Via Ètica i de Compliment consta d'un àmbit subjectiu i un objectiu, d'unes mesures per a la protecció del denunciador i d'uns procediments de tramitació de consultes i denúncies.

Respecte a l'àmbit subjectiu, la Via Ètica i de Compliment està dirigida al conjunt de professionals de l'empresa que tinguen o puguen tindre coneixement de qualsevol irregularitat per qualsevol altre empleat de Baleària, siga treballador, directiu, membre del Consell d'Administració, client, proveïdors, persone o societats diferents de Baleària, o vullga consultar o aconsellar sobre qualsevol tema que tinga a vore amb el Codi Ètic i de Conducta.

Una de les reformes que s'ha fet respecte al Canal de Contacte anterior ha sigut que deuen utilitzar la Via Ètica tots els grups d'interès interns: Empleats, directius (entenent per directiu tots aquells que presten serveis de direcció per a l'empresa i ocupen posicions de representació, organització o control, amb independència de la relació contractual que mantinguen amb Baleària, siga esta laboral o mercantil) i administradors. Qualsevol d'ells haurà de comunicar a través de la Via Ètica qualsevol irregularitat de la qual tinguen constància que estiga dins el seu àmbit objectiu, sense por a represàlies o acomiadaments, i amb la seguretat que tot el procés serà tractat amb la màxima confidencialitat. A més dels grups interns, també s'inclouen en l'ús de la Via Ètica els grups

d'interés externs: clients, proveïdor, persones o societats que no siguin de Baleària però estiguen afectades per la seua activitat.

A diferència de la Via de Contacte podran ser objecte de denúncia tots els empleats, siguin treballadors, directius o membres del Consell d'Administració (grups d'interés intern) i els clients, proveïdors, persones i societats fora del grup Baleària (grups d'interés externs) que hagen pogut cometre alguna irregularitat o incompliment del Codi Ètic o de Conducta de l'empresa.

L'àmbit objectiu de la Via Ètica abasta totes aquelles consultes i incompliments normatius que tinguen especial rellevància: consultes que els grups interns, col·laboradors, proveïdors o clients puguen presentar en relació amb l'aplicació del Codi Ètic i de Conducta, de les seues disposicions i de la resta de normativa interna de Baleària.

És important que en el reglament de la Via Ètica es prenguen les mesures necessàries per a la protecció del denunciant. Gran part de la desconfiança amb que la gent de Baleària veia la Via de Contacte anterior es va deure a que les mesures de protecció d'aquells que feia ús de la Via de Contacte es sentira suficients protegit.

Per tant, es regularà clarament la prohibició de represàlies contra el denunciant. La persona que formule qualsevol classe de comunicació i ho faça de bona fe estarà suficientment protegit davant qualsevol tipus de represàlia, discriminació i penalització per motiu de la denúncia presentada. Es contemplarà que si açò ho ocorreguera, l'empresa pugua sancionar a qui ho faça. Açò no implica que en cas de què la notícia siga falsa i qui haja fet la denúncia en siga conscient de la falsedat, la empresa pugua prendre mesures correctores o sancionadores. L'empresa evitarà i controlarà, també, que si els que presenten les denúncies són GI externs puguen patir discriminació o penalització. Tampoc açò ha d'impedir que hi haja accions disciplinàries contra el denunciant amb la finalitat d'evitar usos perversos de la prohibició de represàlies.

Un altra mesura a cuidar és la confidencialitat del denunciant. Una manera de garantir-la és fer constar expressament que entre els drets del denunciat no estarà l'accés a les dades relatives a la

identitat de la persona que comuniqui una irregularitat, a no ser que es determine judicialment. Este principi de confidencialitat és un dels pilars de la Via Ètica.

Una tercera mesura que ha de contemplar el reglament és aquella que ha de regular el conflicte d'interés. S'entendrà el conflicte d'interés quan els conflictes particulars puguin limitar la capacitat de les persones de realitzar les seues funcions amb objectivitat, neutralitat i imparcialitat. El conflicte es donarà també quan afecte a alguna persona amb la qual es mantinguen vincles de parentesc (fins al tercer grau) o un interés empresarial

És important que el reglament regule correctament el procediment de tramitació de les comunicacions per tal de generar la màxima confiança. Que expliciti els mitjans per a la interposició de les comunicacions garantint la privacitat i la confidencialitat; que acote els terminis de resposta i els protocols d'informació a l'usuari de la Via Ètica; que establisca els terminis de registre, admissió i designació de l'encarregat de dur endavant l'expedient. El reglament haurà d'establir, també, les causes d'abstenció i recusació de l'encarregat intern de dur la investigació de l'expedient. També, deurà formar part del reglament l'apertura i duració de la fase d'investigació interna una vegada siga admesa a tràmit la comunicació. Hi ha que especificar clarament, també, la finalitat, el contingut i les obligacions de col·laboració. Ha d'especificar-se que la investigació interna tindrà com a finalitat exclusiva comprovar la veracitat i exactitud dels fets descrits i que les diligències d'investigació seran sempre proporcionades, necessàries i essencials per a complir la finalitat. Es regularà també les entrevistes del denunciador, el denunciat i els testimonis, el qui i com s'hauran de fer per a complir amb totes les garanties. En el procediment haurà de quedar clar la custòdia de la informació i de la documentació i com es mantindrà la comunicació amb el denunciat.

La fase d'investigació interna conclourà amb l'emissió de l'informe corresponent on constaran els fets denunciats i les diligències practicades. L'informe serà avaluat pel CEC i resoldrà. També s'especificaran el tipus de mesures que podrà prendre el CEC. Finalment se li comunicarà al denunciador i al denunciat sempre i quan no es demostre que s'haja actuat de mala fe.

El Codi Ètic i el sistema de valors de Baleària

El Codi Ètic i de Conducta és el principal mecanisme pel qual es fa visible l'ètica corporativa i es construeix la cultura organitzacional d'una empresa¹⁰⁸. És un instrument corporatiu d'innovació humanitzadora molt important per a que les empreses contribuïsquen al progrés de la humanitat¹⁰⁹.

En la societat de les organitzacions en què vivim, l'empresa és una peça necessària per a convertir els avenços científics i el progrés tecnològic en progrés social i econòmic. Un exemple paradigmàtic seria el telèfon intel·ligent. Convertir tots els avenços científics i tecnològics en l'iPhone i posar-lo en el mercat va ser possible per la iniciativa, les habilitats, les polítiques comercials i el lideratge d'una empresa¹¹⁰.

Ara bé, el progrés socioeconòmic, per sí mateix, no produeix progrés humà; necessita, si més no, de progrés moral. I és aleshores quan ens sorgeix una pregunta: ¿si la innovació empresarial és un factor determinant del progrés socioeconòmic perquè no ho pot ser del progrés moral? Tota empresa esta constituïda per persones que s'han de relacionar per a realitzar unes activitats de la manera més eficient possible. En certes àrees de l'activitat econòmica -la producció, l'intercanvi, la distribució- assolir l'èxit depèn en gran manera dels valors, les prioritats i els interessos de la gent que conforma el *context d'empresa* en el qual funcionen. En totes eixes activitats, les diferents persones que participen han d'arribar a un acord i tindre confiança en que l'acord es complirà¹¹¹. Sense eixa confiança no poden funcionar les interaccions socials ni les empreses i organitzacions que les necessiten. O siga, per aconseguir l'eficiència de l'activitat hi ha que aconseguir la confiança de les persones que la realitzen.

Per altra banda, com hem mantingut al llarg de tot este treball, el poder que les empreses tenen en la societat actual implica molta responsabilitat: la responsabilitat de respondre a les expectatives

¹⁰⁸ García Marzá, D., "De los códigos a las auditorias éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social", op.cit., p. 271-273

¹⁰⁹ Cortina, A., (ed), *Construir confianza*, Madrid, Trotta, 2003, p. 11

¹¹⁰ Harford, T., *Cincuenta innovaciones que han cambiado el mundo*, Barcelona, Debolsillo, 2019, p. 175

¹¹¹ Sen, A., "Ética de la empresa y desarrollo económico", en Cortina A., (ed), *Construir confianza*, op.cit., p. 45.

legítimes d'aquells que formen part dels seus GI i que conformen conjuntament el seu *context d'empresa*. Quan eixe poder no va acompanyat del compliment de les seues responsabilitats, es perd confiança, es perd cohesió i es debilita el *context d'empresa*. Sense la cohesió del context, de res serveix l'eficiència de la producció, l'intercanvi o la distribució.

A aclarir i justificar quins són els pressupostos de la confiança que requereixen les decisions empresarials que hi ha darrere de les seues responsabilitats es dedica l'ètica empresarial; a guanyar i evitar perdre confiança, la gestió del capital Moral¹¹². Gestionar el capital Moral és introduir l'ètica en les empreses, i introduir l'ètica en les empreses contribuir al progrés moral¹¹³.

Seguint amb el raonament que hem fet més amunt, gestionant el capital Moral l'empresa contribuiria al progrés humà. És per això que l'ètica empresarial esdevé un instrument d'innovació humanitzadora i és, per això, de tanta importància incorporar-la a les empreses. El progrés humà depèn del esforç i la voluntat de la gent i de les institucions; depèn en gran manera, pel que representen en l'època actual, de les empreses. El clima intel·lectual actual propicia la idea de progrés de la humanitat com la justificació de qualsevol altre progrés: el progrés social, l'econòmic, el tecnològic o el científic són acceptats i promoguts perquè contribueixen al progrés de la humanitat¹¹⁴. No pot, per tant, l'empresa eludir la seua responsabilitat en contribuir al progrés humà i això vol dir, contribuir, alhora, al progrés moral i socioeconòmic.

Si en l'empresa, la gestió dels capitals intangibles, estratègic o intel·lectual, són necessaris per al progrés socioeconòmic, la gestió del capital Moral esdevé necessari pel progrés moral. Sense gestionar el capital Moral, l'empresa no pot contribuir al progrés de la humanitat i si no contribueix al progrés de la humanitat quin sentit té que tinga tant de poder i ocupe l'espai que ocupa en el món actual.

Hem vist al capítol anterior el mètode de gestió del capital Moral. El mètode és un instrument per a convertir l'ètica en un instrument d'innovació humanitzadora en la mesura que facilita la gestió

¹¹² García-Marzá, D., "Confianza y poder: la responsabilidad moral de las empresas de comunicación", en Cortina, A., (ed), *Construir confianza*, op.cit., p. 195.

¹¹³ Habermas, J., "Conciencia moral y acción comunicativa", Habermas, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Madrid, Trotta, 2008, pp. 121-176

¹¹⁴ Bury, J., *La idea de progreso*, op.cit., p.14.

del capital Moral. El capital Moral consta de tres categories i un factor de producció: la confiança. Una de les categories són les capacitats estructurals o potencies de la voluntat. I un dels components d'eixes capacitats són els Codi Ètic i de Conducta. Amb el Codi Ètic, l'empresa incorpora a la cultura corporativa els valors ètics i els converteix en normes morals. I a partir de la cultura corporativa promou i desenvolupa la cultura organitzacional. Per a passar de la cultura corporativa a la cultura organitzacional s'han de potenciar les pràctiques de sí i els compromisos fefaents, dos components del capital Moral. El Codi Ètic esdevé, per tant, un component fonamental del mètode de gestió del capital Moral.

El Codi Ètic és el principal mecanisme a través del qual l'empresa fa visible la seua ètica corporativa proposant orientacions per a l'acció de manera que la gent de l'empresa puga actuar racionalment, és a dir, que puga prendre decisions convenients, justes i bones. És la manifestació lícita dels valors que defineixen el caràcter de l'empresa d'acord amb el seu autoretrat, així com les conductes i bones pràctiques que exigeixen legítimament els seus GI interns i externs. Es tracta d'una exposició pública dels compromisos que l'empresa està disposada a adoptar i de les obligacions que implica. Del compliment d'estes obligacions derivarà la seua reputació i solvència moral. Aclarim la diferència: la solvència moral és la reputació vertadera justificada.

Tot Codi Ètic i de Conducta té tres grans funcions: *aspiracional* (transmetre sentit a l'organització), *educativa* (crear una cultura organitzacional dominant) i *normativa* (es marquen els límits d'allò que es pot fer i del que no). Les tres funcions van molt associades a l'evolució de l'autoretrat de l'empresa. És per això que el Codi ha d'anar responant a l'autoretrat en cada moment. Si no ho fera no podria complir amb la funció de dotar de sentit a la gent de l'empresa. Les preguntes bàsiques -¿què he de fer? ¿com ho he de fer?- s'han de contestar d'acord amb la imatge que l'empresa s'ha anat fent-se per ser una empresa. Els valors naixen d'eixa idea que té l'empresa de sí mateix i a la que recorre per a saber el que ha de fer. Una empresa és un agent moral que té llibertat per a forjar-se el caràcter -un caràcter que no és estàtic tot i ser coherent en els seus canvis al llarg del temps-¹¹⁵.

¹¹⁵ Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., García-Marzá, D., *Ètica de la empresa*, Madrid, Trotta, 2008

El Codi Ètic i de Conducta de l'empresa suposa un compromís amb els valors ètics; els encarna en valors morals i normes i facilita la seua acceptació i el sentiment d'obligació de la gent de l'empresa. És l'encarnació d'una ètica de mínims i dels valors propugnats pels acords internacionals – com la Declaració Universal dels Drets Humans, el Pacte Mundial, l'Agenda 2030 i els ODS-. Cada Codi Ètic i de Conducta ho és d'una empresa i no d'altra.

Baleària va elaborar el seu Codi de Conducta i Ètica Empresarial l'any 2008 i el va aprovar el 2009. Ho va fer seguint els trets generals que tot codi deu contemplar:

- Va ser fruit d'un procés de participació i es va difondre de manera transparent d'acord a un Programa de Comunicació.
- Es va intentar ser realista en la seua elaboració de manera que l'empresa poguera assumir les conseqüències de les accions que se'n derivaren
- Es va aplicar el principi de coherència entre els valors, les normes i les conductes
- Proposava orientacions sobre qüestions concretes, intentant evitar les possibles interpretacions errònies.
- Va ser aprovat per l'Alta Direcció, publicat i promogut el seu coneixement i acceptació mitjançant un Programa de Comunicació i Difusió.
- Es va crear un Programa de Formació i reflexió sobre els principis ètics i les normes del Codi de Conducta i Ètica Empresarial amb l'objectiu d'incrementar el valor moral de les persones que constituïen l'empresa, i es va incorporar a mecanismes de gestió de les persones com el SGD (Sistema de Gestión del Desempeño) o el pla d'acollida.

Com hem dit més amunt, el Codi Ètic ha de ser supervisat periòdicament per adaptar-lo a l'autoretrat de l'empresa i poder, d'eixa manera, transmetre sentit a l'organització. En el Codi de Conducta i Ètica Empresarial de Baleària (2009) no es van preveure mecanismes per a la seua actualització. Ni contava amb els mecanismes necessaris per a la supervisió, ni de cap sistema d'auditoria. L'auditoria ètica és l'instrument d'avaluació, anàlisi i verificació de la resposta donada per l'empresa a les exigències lliurement acceptades en el Codi Ètic -de la coherència entre el que es diu i el que es fa- i als compromisos fefaents amb els GI.

Tot i això, els canvis efectuats internament en l'empresa així com els canvis en l'entorn i en l'univers empresarial, feien necessari l'actualització del Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2009). No es van preveure els mecanismes d'actualització, però hi havia que actualitzar. Vam fer servir el mètode de gestió del capital Moral que havíem desenvolupat i vam començar pel diagnòstic.

L'actualització implicava conèixer l'autoretrat i la situació ètica actual de l'empresa. ¿Quins són els valors que més s'adiuen amb l'autoretrat actual? ¿Quines disfuncions ètic-morals hi ha darrere els patrons èticament insostenibles de l'empresa? Hem vist un exemple d'este tipus de disfunció en l'apartat en que hem tractat sobre la política de gratitud. Eixe tipus de disfuncions són, normalment, les que senyalen la necessitat d'actualització del Codi Ètic.

Sabem que el caràcter de l'empresa es construeix a partir de l'autoretrat, d'allò que l'empresa li agradaria ser i com arribar a ser-ho. D'ahí naixen els principis i valors que fonamenten i acarreren el Codi Ètic. El Codi Ètic i la cultura corporativa s'han d'elaborar d'acord amb la concepció de l'empresa -en la teorització del 'Jo' i el 'No-Jo' feta pel 'Jo'- i del nivell de desenvolupament moral de la societat en la qual s'inscriu -no totes les societats tenen sempre el mateix índex de tolerància a la deshonestedat; les societats també progressen moralment i, per tant, humanament-. En este món, que és de tot menys immutable, l'empresa canvia la seua concepció de sí mateix, el seu autoretrat, i ha de comprendre els canvis de l'entorn per a lluitar per a la seua viabilitat¹¹⁶. L'empresa requereix de l'enteniment constant, com hem dit al parlar del capital Moral i de la filosofia de l'empresa. Cal que l'empresa entenga que és i s'entenga amb els seus GI.

Necessitàvem, per tant, fer una anàlisi de la situació de l'empresa i elaborar un diagnòstic abans de passar a l'actualització del Codi Ètic i de Conducta. Varies van ser les vies que vam utilitzar. Una d'elles, encara que només a la gent de terra (no es va enviar a la gent embarcada), va ser un qüestionari de cultura empresarial que incloïa l'ètica mínima orientat a identificar i contrastar els valors de l'empresa. També es va fer una revisió de documents de l'empresa: últimes memòries, comunicats de la direcció, reunions d'empresa, escrits llegits pel president durant a presentació dels vaixells, etc. Baleària és una empresa molt personalista on el President és, ahora, el màxim

¹¹⁶ Cortina, A., "Las tres edades de la ética empresarial", en Cortina, A., (ed), *Construir confianza*, p.22.

propietari (des d'enguany és l'únic propietari), el que fa que l'impacte del que pensa i fa el president tinga molta influència sobre la cultura corporativa. Endemés, es van treballar d'altres fonts informatives disponibles com notícies, entrevistes, etc. I es va revisar i analitzar informació d'altres departaments: Escola d'Empresa de Baleària (EdEB), SGD (Sistema de Gestión del Desempeño), plans d'acollida.

A més dels valors, es va treballar sobre el propòsit, la missió i la visió de l'empresa i es va fer una proposta. La missió i la visió, o siga, el què fa i per a què ho fa, va ser definit i aprovat per la Comissió Executiva de l'empresa. No va ser així amb el propòsit: el per què ho fa.

La ideologia de l'empresa esta fundada en dos elements: el propòsit i els valors. El propòsit respon a la pregunta sobre el sentit que té l'empresa més enllà del negoci (el perquè fa el que fa -missió-, i el perquè fa el per a que ho fa -visió-). És per tant una pregunta transcendental, la màxima que resumeix l'autoretrat de l'empresa. No s'ha de confondre el propòsit amb la missió o la visió que són els vehicles necessaris per assolir el propòsit.

Al nostre parer, l'empresa no és el seu negoci, com hem dit més amunt. No és pot reduir l'empresa als mecanismes d'eficiència i eficàcia relacionats amb el negoci, ni el negoci té capacitat per explicar ni respondre què és l'empresa. Si l'empresa és un conjunt de relacions de poder per a fer negocis i obtindre beneficis, el conjunt de relacions de poder ve encarnat per un conjunt de 'Jo' que poden pensar i posar-se d'acord amb el que són com a conjunt i en relació amb el 'No-jo' i arribar a entendre's amb la resta de 'Jo' del *context d'empresa*. Del negoci no pot eixir mai l'autoretrat de l'empresa.

L'empresa és, per tant, resultat de l'esforç de tots els que en formen part, de ser d'una manera i no d'altra. El que unifica tot allò que hi ha darrere del concepte d'empresa és conseqüència de l'esforç de la gent de l'empresa per a diferenciar-se, tant de les empreses del sector, de la competència, com de la resta d'empreses. És per això que l'essència de l'empresa, allò amb el què es voldria identificar i ser, es pot resseguir -en el cas de Baleària- millor en les intervencions públiques del president en fòrums no sectorial o relacionats amb el negoci. En eixes situacions on a ningú l'importen ni els metres lineals que transporta l'empresa, ni el nombre de viatgers o la diferència entre els ferris i fast-ferris, és en eixes situacions on es pot comprovar amb més claredat què

l'importa a l'empresa (quins són els seus valors), per què ho fa (el seu propòsit) i fins on reconeix la seua responsabilitat. En els registres existents d'eixes situacions -gravacions, reportatges, notícies, etc- es pot comprovar que el *context d'empresa* no és només el negoci que fa possible l'empresa sinó l'expressió de l'activitat simbòlica col·lectiva capaç de generar significat que fa la gent que en forma part.

Podríem anomenar a esta filosofia d'empresa com a neoexistencialisme empresarial¹¹⁷. I la podríem resumir dient que un negoci és una condició necessària per a que existisca una empresa, però no suficient: l'empresa no és el seu negoci. Hi ha tot un món simbòlic al voltant de l'empresa -del seu autoretrat- que l'activitat del negoci no pot generar. Esta filosofia s'oposa a un reduccionisme economicista que redueix l'empresa al negoci i als tangibles i intangibles que es poden resseguir pel compte de resultats i els balanços de l'empresa. Mai, des d'esta perspectiva, eixe reduccionisme economicista podria omplir la comprensió del què és l'empresa. En els moments que vam començar el procés d'actualització del Codi Ètic, a Baleària, prevalia eixe reduccionisme economicista i això pot explicar la reticència a expressar el propòsit de l'empresa i quedar-se exclusivament en el què fa l'empresa -la seua missió- i el per a què ho fa -la visió-.

A més del propòsit, van treballar els valors com a elements constitutius del Codi Ètic. Com hem dit, el propòsit és la màxima que resumeix l'autoretrat; l'autoretrat existeix necessàriament, la màxima pot no ser explicitada. Els valors també existeixen sempre i també poden no explicitar-se. L'empresa desenvolupa inevitablement valors com a punts de referència de la imatge de sí mateix que va definint en el seu autoretrat. Els valors ens orienten a l'hora de decidir què hem de fer, tinga allò que deguem fer un motiu estratègic o comunicacional; per això els valors corporatius són estratègics i ètics.

Els valors són els principis sobre els que s'assenta la cultura de l'empresa i a partir dels quals s'estableixen les pautes de comportament. Estan lligats a les normes i conductes que deuen regir l'activitat professional i laboral i donen resposta a 'allò que ens importa' davant d'una situació concreta (ens importa a nosaltres, a allò que imaginem que som nosaltres). És per això que els

¹¹⁷ Gabriel, M., "El neoexistencialismo: concebir la mente humana tras el fracaso del naturalismo", en Gabriel, M., (ed), *El neoexistencialismo*, op.cit., pp. 19-79

valors que cada empresa elegeix són propis i responen a les situacions i problemes als quals eixa empresa s'enfronta. Els continguts dels valors -essència i extensió- es concreten en metes, criteris, pràctiques i normes. Serveixen per a legitimar, orientar i judicar les accions i els fets de l'empresa.

Per a poder trobar els valors dominants en l'actualitat a l'empresa (el sistema de valors de l'empresa s'actualitza al ritme que ho fa el seu autoretrat), hi havia que definir quines eren les seues característiques. No es poden trobar valors si no saps què estàs buscant. Les tres preguntes que ens vam fer eren: ¿Què buscàvem? ¿On? ¿Com ho buscàvem?

Baleària és una empresa molt personalista on la influència del President i propietari és molt gran. L'Alta Direcció de l'empresa ha sofert uns canvis en els últims quatre anys; hi ha hagut incorporacions de gent nova i molts canvis en els quadres intermedis de l'empresa. Alhora hi ha hagut canvis en la competència, en el camp de negocis, i canvis en l'entorn, en l'àmbit polític, social i econòmic. ¿Quin és l'autoretrat dominant? ¿Quin autoretrat té la presidència i l'Alta Direcció? Necessàriament cada autoretrat du a uns valors. ¿On estan? ¿Què són? ¿Quins són els seus components? ¿Com els podem entendre? Totes estes preguntes se les vam fer abans d'encarar la investigació sobre els valors. Vam resumir el que buscàvem amb estes característiques¹¹⁸:

1. Un valor és una idea que es manté en el temps i que marca el camí. Vam orientar l'anàlisi a buscar aquelles idees que orientaven les decisions i les opinions entre l'Alta Direcció, predominantment, i també entre escalons diferents de l'empresa: quadres intermedis, terra i flota, antiguitat, etc.
2. Hi ha que buscar els valors en el *context d'empresa*: entre els GI interns i en els externs. Els valors són intersubjectius, i només es poden reconèixer i tenen vigència i validesa en el *context d'empresa*. Els valors són la baula interna i externa del *context d'empresa*.
3. No només es poden expressar i defensar amb raons, sinó que motiven a actuar d'una o altra manera. Tenen, doncs, un component emocional i un cognitiu. Es poden comunicar, argumentar i defensar i alhora ens impulsen a actuar d'una o altra manera.
4. Els valors es creuen els uns amb els altres. Més que valors per separat, el que hi ha que buscar són col·leccions de valors. Paquets de valors. Quan tries un valor has de saber

¹¹⁸ Lozano, J.F., *Qué es la ética de la empresa*, op.cit., pp. 53-72

que estàs triant un grapat de valors, on uns es diferencien molt poc dels altres. Per això, és important a l'hora de definir els continguts dels valors (essència i existència) que queden conceptualment clars i el més a orientats a l'autoretrat.

5. Hi ha que buscar no només valors ètics sinó també instrumentals i estratègics i equilibrar-los en un sistema. Els valors de l'empresa són l'encarnació dels valors ètics, per tant no poden anar mai en contra dels valors mínims de justícia (llibertat, igualtat, solidaritat, respecte actiu) i deuen ser sensibles a l'entorn. Estes condicions les vam tindre en compte a l'hora de construir el sistema de valors de l'empresa. L'essència del valor es va triar de manera que l'extensió permetera que l'empresa fora sensible als diferents territoris i cultures amb les quals treballa.

Com hem dit més amunt els valors són intersubjectius, i només es poden trobar i reconèixer entremig de les relacions entre la gent de l'empresa: internament o externament, i entre la gent de l'empresa i els seus GI. A finals d'octubre de l'any 2021 es va celebrar la segona Convenció de Baleària a Benidorm. Durant dos dies, un gran nombre de gent de l'empresa, va compartir experiències i va discutir sobre temes relacionats amb l'empresa. En la presentació de la convenció és va explicitar: 'Farem tres taller per reflexionar sobre què fem i com ho fem i un sobre qui som i com ens agradaria ser'. En les taules dels tallers van participar representants de l'Alta Direcció i de la direcció de l'empresa. Es van gravar les intervencions i van ser analitzades posteriorment. Van servir per a aclarir els conceptes i per a definir continguts i extensions dels valors.

Del tot el treball d'anàlisi es va concloure que el sistema de valors de Baleària en l'actualitat estava format per quatre valors: Responsabilitat, Innovació, Sostenibilitat i Solvència. Els tres primers tenien continuïtat respecte als valors que l'empresa havia triat pel Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2019), i s'introduïa un quart: la Solvència. En els tres valors que es mantenien - Responsabilitat, Innovació i Sostenibilitat- es modificava l'extensió del concepte i s'ampliava l'essència. La Solvència és una evolució conceptual de la reputació. Com hem vist en el primer apartat d'este capítol, hi ha una diferència entre imatge, reputació i solvència. La imatge és el reconeixement que li fan a l'empresa sobre allò que fa i com és, per aquells que no la coneixen o la coneixen poc; la reputació, el reconeixement que fan els que la coneixen bé del compliment de les seues expectatives legítimes. I la solvència moral, com la reputació vertadera justificada. És un concepte fruit de l'evolució de Baleària com empresa i té que vore amb el compliment dels

compromisos , de la paraula. Quan Baleària naix, complir amb els compromisos és un dels valors fundacionals. Ben aviat s'aprén a diferenciar entre la capacitat de complir i el compliment de l'obligació. Esta diferència també s'aplicarà a la responsabilitat, unint la capacitat de respondre i la resposta. En els tallers de la convenció de Benidorm (2021) es va reflexionar sobre la solvència, es va diferenciar entre solvència a curt termini -lligada a la liquiditat- i a llarg termini -lligada als balanços i als actius, o siga, a allò que justificava la capacitat de respondre de les obligacions-. I es va arribar que existia una solvència moral: la reputació vertadera justificada. La capacitat de respondre de les obligacions morals i la resposta.

El diagnòstic del sistema de valors va ser:

1. Els quatre valors de Baleària funcionen com a sistema. Un valor pot orientar una conducta adjudicada a una altre valor; dos conductes poden respondre a un mateix valor. Per a una conducta es poden fer servir més de dos valors.
2. L'extensió dels valors recull totes aquelles situacions que per experiència són més freqüents a Baleària i sobre les quals hi ha que prendre una decisió.
3. L'orientació de cada valor es va transformar en l'obligació de dos normes. Les normes acoten l'essència del valor i marquen el camp de les conductes.
4. L'aplicació de cada norma es dirigeix a una sèrie de conductes. Les conductes són l'aplicació d'eixa norma en eixa situació concreta. Pot ser que d'altres normes puguen fer-se servir en la mateixa situació, però no serà el més freqüent.
5. Els valors, les normes i les conductes són defineixen l'*espai moral* i són l'encarnació en un *context d'empresa* determinat, en este cas de Baleària, de l'*espai ètic* del món d'empresa.

La descripció de cada valor va ser esta:

Responsabilitat: S'assumeix la responsabilitat convençuda, o siga, aquella responsabilitat entesa com la resposta a les expectatives legítimes dels nostres grups d'interés sent fidels als nostres valors i principis.

Innovació: S’aplica la creativitat, fent ús productiu de la imaginació i el coneixement, per a generar propostes de valor que tinguen èxit entre els seus grups d’interés.

Sostenibilitat: Es contribueix a l’equilibri entre persones, planeta i prosperitat en el present sense posar-lo en perill en el futur.

Solvència: S’és digne de la confiança rebuda en forma de reputació i exemplar en el compliment de les obligacions

En la figura de més avall es pot vore l’esquema del sistema de valors de Balearia a partir del qual s’ha actualitzat el Codi Ètic i de Conducta.

SISTEMA DE VALORS DE BALEÀRIA

VALORS	NORMES	
(orienten)	(principis)	(Conductes: Mínims d’exigència que hi ha que observar)
<u>RESPONSABILITAT</u>	<u>Resposta</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tolerància activa i inclusió 2. Compromís amb la societat i els grups d’interés. 3. Confiança i reconeixement 4. Diversitat, igualtat d’oportunitat i equitat.
	<u>Integritat</u>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Compromís i sentit de pertinença 6. Seguretat, salut i benestar 7. Honradesa i compliment 8. Conflicte d’interessos
<u>INNOVACIÓ</u>	<u>Creativitat</u>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Desenvolupament personal i professional 10. Proactivitat i reconeixement 11. Treball en equip, connectivitat i coneixement compartit. 12. Aposta per la innovació oberta, tecnològica, funcional i organitzativa
	<u>Èxit</u>	<ol style="list-style-type: none"> 13. Propostes de valor 14. Innovació i productivitat 15. Millora continua, innovació incremental i disruptiva 16. Aliances per a la innovació
<u>SOSTENIBILITAT</u>	<u>Equilibri</u>	<ol style="list-style-type: none"> 17. Articulació entre les dimensions econòmica, social i mediambiental de la sostenibilitat. 18. Agenda 2030 i Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) 19. Ecoeficiència: reducció d’emissions i residus 20. Intermodalitat i mobilitat sostenible

	<u>Perdurabilitat</u>	21. Cultura de la sostenibilitat: els empleats fan de la sostenibilitat un valor. 22. Comportament sostenible dins la cadena de valor 23. Reciclatge i economia circular 24. Lluita contra el canvi climàtic
<u>SOLVÈNCIA</u>	<u>Exemplaritat</u>	25. Usos de béns i serveis 26. Transparència, confidencialitat de la informació i privacitat 27. Obsequis, atencions i mostres de gratitud 28. Bon govern i pràctiques corruptes
	<u>Compliment</u>	29. Compliment dels compromisos 30. Qualitat i excel·lència en el servei 31. Transparència, veracitat i fidelitat 32. Diferenciació dins el sector del transport

Hem vist en este últim apartat dos components fonamentals del model estructural del mètode de gestió del capital Moral – el Codi Ètic i el sistema de valors- i com s’han construït en Baleària. Hem vist com els valors van canviant i adaptant-se, encara que sempre de manera coherent amb el seu passat i atents al futur. Dels quatre valors que s’han acabat triant com a més representatius de l’autoretrat actual de l’empresa, hi ha un de nou: la solvència. Hem explicat quines són les raons de la seua tria i definició i el perquè. Els altres tres han sofert modificacions en la seua essència i extensió. Modificacions que han estat traduïdes a normes i conductes.

El Codi Ètic és el principal instrument per introduir l’ètica en l’empresa. L’empresa , com hem vist més amunt, no pot eludir contribuir al progrés de la humanitat. El progrés de la humanitat és resultat del progrés sociotecnològic i moral. L’empresa és el principal instrument de progrés sociotecnològic i ho ha de ser de progrés moral. Per a contribuir al progrés moral ha d’introduir l’ètica en l’empresa i gestionar el capital Moral. El Codi Ètic és un component del mètode de gestió del capital Moral. Hem vist el procés d’elaboració del primer codi i el de la seua actualització.

Conclusions

Hem mostrat en este capítol com el mètode de gestió del capital Moral que hem dissenyat en el primer capítol d’esto segon Bloc s’ha fet servir en Baleària per dissenyar el seu Model Integral de

Gestió Ètica i de Compliment (MIGEC). Hem introduït el capítol amb un recorregut per l'evolució conceptual en l'empresa des de la filantropia a l'ètica i el compliment; de la imatge a la solvència moral. La diferenciació conceptual entre imatge, reputació i solvència, i entre responsabilitat i reputació i les relacions funcionals entre unes i altres és important a l'hora de gestionar el capital Moral.

Tots estos conceptes formen part del *col·lectari* conceptual de Baleària. Com hem dit en la introducció d'este capítol, l'aplicació del mètode de gestió del capital Moral requerix de quatre condicions. La primera, el compromís amb els valors. I això significa que existisca una cultura organitzacional sòlida i ben assumida. Per a que existisca una cultura organitzacional, ha de definir-se una cultura corporativa a partir d'uns valors que siguen clars punts de referència de l'autoretrat de l'empresa. Cal, hem vist, entendre l'autoretrat com a pas previ dels valors. Els valors també tenen vida. Ens interessen unes coses i no altres i ens interessen d'una manera i no d'altra d'acord amb les circumstàncies. Els valors que ens importa és allò que interessa al *context d'empresa*. Perquè en l'actual racionalitat empresarial actual, l'empresa és ella i el seu context, tot alhora. Ens interessen aquells que ens orienten per a poder desplegar l'autoretrat: ens imaginem com som i com volem ser i els valors ens orienten en com aconseguir-ho. En Baleària es va expressar en una frase en una de les seues Memòries de Sostenibilitat: 'Ser com desitgem paréixer'.

Els valors són els pilars de la cultura corporativa; són, doncs, estratègics i morals. Si la cultura corporativa es converteix en cultura organitzacional, la gent de l'empresa progressa moralment. Progressar moralment ha esdevingut una necessitat si la humanitat vol progressar. El progrés tecnològic i científic per si mateix no genera progrés humà si no és alhora progrés moral. L'empresa és el principal instrument per a convertir el desenvolupament científic i tecnològic en progrés sociotecnològic, i és el paradigma de la societat de les organitzacions en la què vivim. Tant de poder fer, la fa responsable de fer progrés humà. Això vol dir contribuir al progrés moral. La manera per a que l'empresa contribuïska al progrés humà és incorporar l'ètica a l'empresa. Incorporar-la a l'intercanvi, al producció i la distribució, i això vol dir, incorporar-la a les relacions entre aquells que intercanvien, produeixen i distribueixen.

Innovar moralment és una responsabilitat de l'empresa. Hem vist com per a passar de la creativitat del coneixement a la innovació tecnològica, l'empresa el que fa és gestionar el capital intel·lectual.

Per a passar de la creativitat en ètica a la innovació moral cal gestionar el capital Moral. La gestió del capital Moral requereix de dos clars dimensions: un mètode i un Ethics Officer. Que l'Ethics Officer faça servir el mètode amb èxit depèn que l'empresa, com hem dit més amunt, tinga un clar compromís amb els valors corporatius i que estos siguen clars punt de referència del seua autoretrat. Que existisca un *col·lectari* conceptual ampliament compartit. En este capítol dedicat a explorar l'aplicació del mètode de gestió del capital Moral en Baleària, hem destacat la importància de la convenció de l'empresa realitzada en octubre de 2021. L'anàlisi de la convenció com una de les fites del procés d'anàlisi engegat anys enrere, ens va ratificar en quatre coses. Una, que l'autoretrat de l'empresa s'havia modificat i que hi havia que reconstruir-lo: coincidien distintes imatges del que és l'empresa i com vol ser i ninguna d'elles amb suficient pes per a ser la dominant. Dos, que si l'autoretrat no estava clar, tampoc ho podia estar el propòsit. Hem definit el propòsit com la màxima de l'autoretrat. A més de la inexistència d'una imatge de l'empresa homogènia dominant, la filosofia del reduccionisme economicista -aquella que creu que l'empresa es pot reduir al negoci- era la predominant. El triomf de la filosofia de l'economicisme reduccionista és un fracàs i una traïció a la cultura corporativa de l'empresa reflexada en els seus documents. L'anàlisi de les Memòries, discursos, intervencions públiques del president, el relat publicat de l'empresa i l'opinió de la gent amb més experiència dins l'empresa ens mostra que la filosofia de la cultura corporativa que va fer possible una cultura organitzacional ara en crisi, era un neoexistencialisme empresarial basat en que l'empresa no és el seu negoci. És fàcilment comprovable en tota eixa documentació que la filosofia de l'empresa que dominava a Baleària considerava que la imatge de l'empresa, l'autoretrat que la majoria de l'empresa compartia, era fruit d'un esforç de creació simbòlica de tots per tal de diferenciar-se, no només de la competència sinó també de la resta de l'univers empresarial. Imatge que mai pot ser resultat del negoci perquè és requereix d'una capacitat simbòlica que el negoci no té.

La reconstrucció de l'autoretrat han de tindre en compte la imatge que havia conformat la cultura corporativa dominant els últims anys i que era dominant en els documents i les intervencions públiques. Així ho va ser, també, en el discurs del president en la mateixa convenció. Com hem dit més amunt, a quatre conclusions vam arribar després de la convenció. La tercera era que hi havien quatre valors -responsabilitat, innovació, sostenibilitat i solvència- acceptats corporativament per l'Alta Direcció – a l'hora de plantejar els taller i els àmbits de discussió de la

convenció van ser estos valors els que es van elegir; era evident que això és el que més interessava a l'Alta Direcció-. Tots quatre havien evolucionat en la definició de l'essència i en l'extensió. I un d'ells, que ja estava present des dels orígens de l'empresa -ser capaç de complir i complir-passava a ser valor de referència del sistema.

L'anàlisi ens va donar una quarta conclusió: l'empresa era víctima d'una confusió conceptual que havia que corregir. Confusió conceptual que duia a clares ineficiències. En els tallers de la convenció amb la participació de gent de l'empresa de l'Alta Direcció i de la direcció, es va comprovar com no hi havia una opinió majoritària ni dominant sobre conceptes com la sostenibilitat, la innovació, la diversitat, la responsabilitat, la filantropia o l'acció social; tots valors necessaris per a poder fer l'esforç simbòlic de crear el seu autoretrat. Eixos errors conceptuals, a més, duen a patrons èticament insostenibles. Hem vist l'exemple de la política de regals dissenyada en el Codi de Conducta i Ètica Empresarial (2009) i com s'ha modificat per a convertir-se en la política de gratitud. Era un patró èticament insostenible perquè consumia confiança en volta de generar-ne.

De aplicació del mètode de gestió del capital Moral naix el Model Integral de Gestió d'Ètica i Compliment de Baleària (MIGEC). Hem apuntat en este capítol tres elements estructuralment importants per a la gestió de la confiança: el Codi Ètic i de Conducta, la Via Ètica i el sistema de valors.

A partir del valors, hem analitzat el Codi Ètic, mostrant les normes i les conductes que el conformen. Fonamental per a que funcione és la Via Ètica, un component de les capacitats estructurals de l'empresa, una de les categories del capital Moral que formen part del model estructural del mètode. Hem vist com circula la confiança des dels *recursos* morals als *béns relacionals* i com s'ha utilitzat la política de gratitud per a fer-ho. Es el model funcional del mètode.

No hem parlat en este capítol de l'Ethics Officer. En realitat, les seues competències estan integrades en el CEC. A l'hora de fer l'ADL de les persones que integren el CEC, es va tindre en compte el disseny del seu lloc de treball que hem descrit, tant en el capítol 5 del primer Bloc, com en el primer d'este Bloc. Les competències de l'Ethics Officer s'han distribuït entre les persones

que formen el CEC de manera que es pugui respondre a l'objectiu del departament. La part de *Compliance* s'ha fet amb l'ajuda d'una consultora externa i partir del seu Model de Gestió i Prevenció de Riscos Penals.

BLOC IV RESULTATS, CONCLUSIONS I BIBLIOGRAFIA

EL MARC TEÒRIC, EL MÈTODE DE GESTIÓ DEL CAPITAL MORAL I L'ETHICS OFFICER resultat d'esta investigació s'han aplicat a una empresa en concret, Baleària, i han donat lloc al seu Model Integral de Gestió Ètica i Compliment (MIGEC), a polítiques, ferraments i conceptes.

8) RESULTATS I CONCLUSIONS

EN LA INTRODUCCIÓ EXPOSAVEN EL PROPÒSIT D'ESTA TESI: INVESTIGAR COM S'APLICA L'ÈTICA A L'EMPRESA I PROFESSIONALITZAR LA SEUA APLICACIÓ. El treball s'ha fet en una empresa, Baleària, que, des de pràcticament la seua fundació, ha posat en marxa iniciatives relacionades amb la filantropia, l'acció social, la responsabilitat social i l'ètica. I que ho ha fet progressivament: al mateix temps que anaven posant-les en marxa, les iniciatives, anaven reflexionant sobre elles i evolucionant conceptualment.

Això ens ha permés poder meditar filosòficament sobre l'ètica en l'empresa, sobre l'empresa que aplica l'ètica i el perquè ho fa o ho deixa de fer. Meditar filosòficament sobre l'empresa i l'ètica exigeix, abans de res, caure en el compte de què aquells que han estat durant tot este temps aplicant les iniciatives relacionades d'una manera o altra amb l'ètica -executius, directius, empleats- no només tractaven *de* les iniciatives sinó que tractaven *amb* elles. Cada iniciativa obeeix a un concepte que normalment ve d'una idea, idea que respon a un problema que es planteja com a conseqüència d'una manera d'entendre el món. En el cas de l'empresa, meditar filosòficament implicava preguntar-nos pel món d'empresa que hi havia darrere els problemes als qual es pretenia fer front amb idees, i com eixes idees evolucionaven conceptualment i donaven lloc a cultura corporativa i cultura organitzacional.

Meditar filosòficament exigeix caure en el compte de què els conceptes en que s'han convertit les idees amb les quals es pretén fer front als problemes es converteixen en valors, definint allò que en realitat més l'importa a l'empresa; exigeix meditar sobre com eixos valors són incorporats a la cultura corporativa i concretats en forma de normes per a que puguen ser coneguts i acceptats per part de la gent de l'empresa i convertir-se en cultura organitzacional.

Hem pogut comprovar, durant la investigació, com allà on una empresa veu problemes una altra no; allà una té unes idees, l'altra en té unes altres i allà on una acaba incorporant a la seua estructura els conceptes en forma de valors i tecnologies, l'altra no ho fa. El sistema de valors de cada empresa és distint i obeeix a un autoretrat diferent. Un mateix negoci no iguala les empreses, i per això, al nostre parer, una empresa no és el seu negoci.

Meditar filosòficament sobre allò que fa una empresa en l'àmbit de la moral a l'hora de fer negocis i intentar obtindre beneficis exigeix caure en compte que els executius, directius i empleats, no només es dediquen al negoci i a millorar en termes d'eficiència i eficàcia sinó que també prenen decisions i promouen accions que tenen que veure amb les conseqüències derivades de les seues operacions però que no formen part de l'àmbit del negoci. Decisions que obeeixen a com ells com a empresa s'enfronten al negoci i al moment en el qual es troben. Els executius, directius, empleats que formen part d'una empresa s'enfronten a uns i no a altres problemes derivades de la seua activitat en el camp de negoci; no tracten *de* o tracten *amb* fantasmes o espectres. Tracten *de* i *amb* problemes morals concrets derivats de la seua activitat i la seua manera d'afrontar-la. Problemes que, pot ser, una altra empresa en el mateix camp de negocis no tracta ni s'imagina.

La filosofia pràctica sembla s'hauria d'enterar, per definició, vocació i professió, de què diuen dels problemes morals derivats de les seues operacions en el camp de negoci, els executius, directius i empleats en una empresa en concret – i deixen escrita eixa experiència en documents com memòries, procediments, polítiques, tecnologies, discursos, accessibles per a tots, encara que no els hi dediquen, el que en principi sembla que tocaria fer, als filòsofs, i per molt que estos no se n'enteren de que executius, directius i empleats tracten *de* i *amb* conceptes ben reals-, que no és ningú desori afirmar que pertanyen al filòsof, tant o més que a l'executiu, directiu o empleats d'eixa empresa en concret.

El filòsof pràctic, per vocació i professió, pot resseguir els conceptes incorporats a la cultura corporativa i trobar els problemes que els van donar motius per a existir i plantejar-se per què això és un problema, per què eixe i no un altre i per què eixe concepte i no un altre. Darrere d'eixos conceptes hi és la manera d'enfrontar-se a la realitat l'empresa. ¿Com m'enfronte? Com la veig. ¿I com la veig? D'acord amb com m'imagino que soc jo i m'agradaria que els altres en vegeren. D'acord amb el meu autoretrat. Meditar filosòficament sobre l'empresa des d'esta perspectiva és caure en què l'empresa no és el seu negoci.

Prendre's seriosament, en real, als executius, directius i empleats i, en este cas, als problemes ètics i al *col·lectari* conceptual, tecnologia i autoretrat de l'empresa, com a cas exemplar de tracte *de* i *amb* problemes reals d'ètica empresarial, a més d'entendre el llenguatge de l'empresa, vam creure que era una obligació i que hi havia que complir-la per a que la investigació ens poguera ajudar a definir mecanismes per a professionalitzar la pràctica de l'ètica a l'empresa.

A quins problemes de caràcter moral s'enfronta l'empresa, amb quins conceptes i per què eixos problemes i eixos conceptes i no altres hem dedicat gran part de la investigació; investigació que ens ha dut a desenvolupar una filosofia i un marc conceptual i al desenvolupament d'unes tecnologies per acostar-nos-en. Abans de poder aplicar la raó pràctica a la solució dels problemes, ens vam adonar que ens calia establir una estructura o marc racional dins del qual el problema se'ns fera abordable com investigadors.

Amb eixe marc racional hem escoltat els discursos que els propietaris de la cultura corporativa i responsables de la custòdia dels valors-l'alta direcció, fonamentalment- han fet internament i externament, en públic i en privat. I ho hem fet tenint en compte que no és el mateix que el màxim responsable de l'empresa es dirigisca al seu equip de direcció, als empleats en general, o que públicament ho faça als seus grups d'interés externs o al seu *cercle d'influència*. I tampoc és el mateix si la comunicació és formal o informal; si el discurs està preparat d'acord amb l'ocasió o si respon a les circumstàncies.

És en estos escenaris, quan els representants de l'empresa i en nom de l'empresa han de parlar en públic i al públic en general, de què fa l'empresa sense parlar del negoci, quan més elements es poden identificar per a perfilar l'autoretrat de l'empresa. Apuntar conceptes i definir-los en encontres informals i orals i contrastar-los amb els formals i escrits, és una de les tècniques que hem fet servir en la investigació. Contrastar els diferents discursos ens ajuda a definir l'autoretrat de l'empresa, identificar els conceptes i associar-los a les idees i els problemes.

Identificar el nom del concepte no és suficient. Els conceptes tenen vida i evolucionen d'una o altra manera en segons quina empresa. Allò que importa del concepte és la seua genealogia en eixa empresa: el seus canvis en contingut i en extensió al llarg del temps. Exemple d'este creixement han sigut els conceptes de responsabilitat o sostenibilitat. Com anaven junts durant molt de temps i han acabat trobant cada un d'ells els seus espai. El primer com a una dimensió de la llibertat, el segon, com a una dimensió de la justícia.

També hem vist com alguns conceptes han vingut a ocupar un espai simbòlic on cap dels anteriors conceptes era capaç d'explicar. És el cas de la solvència moral, que ara forma part de l'esborrany de l'actualització del codi ètic de l'empresa. En el procés de certificació de la confiança generada, la imatge va donar lloc a la reputació. La imatge és el reconeixement que fan de l'empresa aquells que no la coneixen, el públic en general; la reputació, la que fan els que la coneixen, els seus grups

d'interés; la reputació és un crèdit de confiança sense aval; la solvència moral és la reputació vertadera justificada. Són, doncs, tres certificacions de la confiança: imatge, reputació i solvència moral. Hem resseguit el camí que Baleària ha fet des de treballar la imatge amb la Fundació Baleària, a treballar la reputació amb la responsabilitat social corporativa fins arribar a la solvència moral mitjançant el Comité d'Ètica i Compliment.

No només hem estudiat els conceptes i la seua genealogia, també hem meditat sobre les idees. Sobre aquelles que en l'espai moral han tingut èxit ara o en el passat i formen o han format part del capital estructural de l'empresa. ¿Per què algú va tindre la idea de crear una fundació? ¿I per què una fundació? ¿Què volien fer amb la fundació? ¿Allò que volien fer amb la fundació no ho podien fer des de l'empresa? ¿I per què ho volien fer, per què volien fer això que feien a través de la fundació? ¿Per què un dia a allò que feien amb la fundació a algú se li va ocórrer dir que no era filantropia sinó responsabilitat social? La filantropia és un mecanisme per a generar confiança, diferent de l'acció social i diferent de la responsabilitat ¿Quina és la diferència que existeix entre uns i altres? ¿Què volia dir ser responsable? La diferència la marcava el compte de resultats. La responsabilitat és abans; la filantropia i l'acció social, després. ¿I sostenible? ¿Quan s'incorpora el concepte de sostenible a l'empresa? ¿Per què a algú se li va ocórrer fa anys que hi havia que invertir en gas natural líquid (GNL)? ¿Quina relació hi havia entre invertir en motors de GNL i la sostenibilitat? ¿O no hi havia cap? Ara el GNL és l'exemple que més fa servir l'empresa per a dir que compleix amb el seu compromís amb la sostenibilitat, i que fins on arriba en el seu compliment és el que la defineix com més o menys responsable. Però, en origen, incorporar el GNL no va anar de la ma d'incorporar el concepte de sostenibilitat a l'empresa. Ha sigut posteriorment quan les dos iniciatives s'han ajuntat.

Meditar filosòficament sobre una empresa és, si més no, fer-ho sobre el camí recorregut des de la idea al concepte i sobre les conseqüències d'haver triat un concepte o altre i haver-lo incorporat al seu autoretrat i a la seua cultura corporativa. Quan en l'empresa es parla -i segons qui: directius, empleats, col·laboradors- d'un o altre concepte -responsabilitat, sostenibilitat, codi ètic, gratitud, solvència moral, inclusió o diversitat- no tracten de fantasmes o espectres als que hi ha que fer visible amb una bona campanya de màrqueting o de publicitat. Tracten *dels* conceptes i amb els conceptes com si d'una cosa concreta i viva fora: triar un concepte té unes conseqüències. No és el mateix discutir sobre les nocions de sostenibilitat, inclusió o responsabilitat en un bar que adoptar eixes nocions com a conceptes en una empresa.

Assumir els continguts i l'extensió d'un concepte determinat en una cultura corporativa té les seues conseqüències. Però triar-lo, no vol dir fer-lo servir correctament. Els conceptes també es corrompen, bé per ignorància o per conveniència. És el cas del *greenwashing*: corrompre intencionadament el concepte 'mediambiental'. És un maquillatge de l'empresa destacant les credencials mediambientals que presenta en públic quan estes són infundades o irrellevants. Amb el *greenwashing* és pot aconseguir imatge i, fins i tot, reputació, però mai solvència moral.

Hem pogut comprovar que les empreses tenen el seu caràcter i el seu comportament i que, per tant, allò que fan ho podrien no haver fet: en són responsables, doncs. Una empresa és un instrument de la societat per a convertir el desenvolupament científic o tecnològic en progrés socioecològic. És l'instrument més eficaç per a transformar la ciència bàsica en desenvolupament tecnològic i científic. Ho hem pogut comprovar amb els telèfons mòbils, com exemple paradigmàtic. ¿Per què no s pot fer el mateix amb les invencions morals? ¿Per que no convertir les invencions morals en progrés moral? El progrés socioecològic comporta canvis en les relacions socials i requereixen d'invents morals per a generar confiança i mantindre la cohesió. ¿No pot l'empresa contribuir a convertir les invencions morals en innovacions morals i, per tant, en progrés moral? El progrés socioecològic pot provocar la deshumanització de la societat. ¿Què ha de fer l'empresa i com per a contribuir al progrés humà? Perquè si no contribuïx al progrés humà, quin sentit té l'empresa tenint com té la responsabilitat que té en la societat del coneixement i en un model econòmics basat en la gestió dels capitals.

L'empresa no és el seu negoci, però fa negoci si vol ser empresa. Si fent negoci converteix el desenvolupament tecnològic i científic en progrés socioecològic, fent empresa contribueix al progrés moral. D'ençà que es va imposar el concepte d'antiprimitivisme' a l'hora d'acostar-se a comprensió històrica de la cultura humana, es a dir, el rebuig a la idea de que les coses estaven molt millor en un passat llunyà en favor d'una creença en el progrés i d'una idea evolutiva i desenrotllista del ser humà, aquelles institucions que no contribuïsquen al progrés humà són qüestionades. ¿Acceptaríem una institució que ens duguera a la barbàrie? ¿Quina legitimitat pot tindre l'empresa com organització singular d'una institució si no contribueix al progrés humà? La legitimitat d'una empresa li ve de la seua contribució al progrés humà. I contribuir al progrés humà es contribuir a un progrés socioecològic que ho és alhora moral.

¿Com progressa moralment una empresa? Incrementant en seu capital Moral. Esta tesi s'ha fet amb la intenció de professionalitzar l'aplicació l'ètica empresarial, i això, d'acord amb el marc conceptual que hem triat, significa gestionar el capital Moral. Investigar, per definició, vol dir que no saps el resultat de la investigació. Investigar sobre com l'empresa incorpora l'ètica i contribueix al progrés humà de la societat i sobre com professionalitzar-ho, ens va anar descobrint una sèrie de problemes i plantejant una sèrie de preguntes. ¿Com desenvolupar el saber moral de la gent de l'empresa? ¿Com fer créixer les capacitats morals de l'empresa? ¿Com gestionar l'ètica empresarial? ¿Què significa gestionar? ¿Qui l'ha de gestionar?

Les preguntes ens van abocar a investigar sobre tres grans objectius que es van convertir en els objectes de la tesi: Desenvolupar una filosofia i un marc conceptual que done resposta als interrogants que ens hem fet, definir les competències del filòsof pràctic responsable de l'ètica de l'empresa (Ethics Officer) i dissenyar un mètode de gestió del capital Moral. Fer les preguntes en Baleària i respondre-les des de la seua realitat, definir les competències de l'Ethics Officer a partir de les tasques i responsabilitats que té en Baleària, dissenyar el mètode de gestió del capital Moral i adaptar-lo a un model propi de l'empresa (MIGEC) i provar-lo és el que fa d'esta investigació una tesi industrial.

Gestionar és fer les diligències oportunes per aconseguir alguna cosa. En el cas del progrés moral, ¿què hi ha que aconseguir? Progressar moralment es progressar en confiança. Gestionar el capital Moral és, doncs, gestionar les bases ètiques de la confiança. Però, ¿què és el capital Moral? En la investigació, hem tingut que definir el capital Moral i per a fer-ho ens hem servit dels treballs desenvolupats al voltant dels capitals intangibles. Els intangibles tenen cada vegada més importància en la gestió de les empreses, però són difícils de gestionar. El model de capital intangible que hem seguit és el de capital Intel·lectual. A partir d'este model hem pensat i dissenyat el capital Estratègic i el Moral.

Hem dividit la tesi en tres Blocs. El primer l'hem dividit en quatre capítols. El primer capítol l'hem dedicat al *context d'empresa* com a filosofia i marc conceptual per a fer abordable la gestió del capital Moral en l'empresa. El marc de pensament ve definit pels conceptes de món d'empresa i *context d'empresa*; per l'*espai ètic* situat al món d'empresa i per l'*espai moral* al context. L'empresa és ella i el seu context i ella s'ordenen inspirant-se en el món d'empresa. El principi que hem fet servir al llarg de tota la investigació ha sigut el de relació. Allò que ens ha

d'importar no és una cosa o l'altra sinó la relació entre els dos. Els conceptes han d'estar ben ubicats si es vol pensar bé l'empresa i gestionar. Per exemple, la sostenibilitat està en el món d'empresa i no depèn de l'empresa; la responsabilitat en el *context d'empresa*, i depèn de l'empresa. No diferenciar-ho implica regular-ho i gestionar-ho mal, i pot provocar injustícies. Pot acabar premiant a l'irresponsable i castigant al responsable. La filosofia i el marc conceptual ens han d'ajudar a descobrir patrons èticament insostenibles i corregir-los.

Els capítols 2, 3 i 4 els hem dedicat a la definició dels capitals intangibles: intel·lectual, estratègic i moral. Els capitals intangibles no van mai sols, es creuen les categories o es connecten els continguts. Una due diligència del capital Moral n'implica una d'algunes categories del capital Estratègic i d'alguns components i estratègies del capital Intel·lectual. I a l'inrevés. Si hem separat els capitals es per facilitar la seua gestió. És important tindre claredat conceptual, però també disposar de claredat estructural i procedimental.

Durant la investigació hem arribat a diferenciar entre ètica i moral. L'ètica és una filosofia aplicada i la moral una filosofia pràctica. Gestionar el capital Moral és aconseguir que la gent de l'empresa aprenga a conduir-se moralment: l'efecte de la seua praxis és el seu objecte. Conduir moralment bé individualment, vol dir fer-ho col·lectivament. Es condueix millor quan més es confia en els altres: com més confiança existeix més fàcil és conduir. Per això, la gestió del capital Moral és la praxis de la confiança. La confiança és el factor de producció de capital Moral.

Hem construït el concepte de capital Moral basant-nos en la resta de capitals intangibles i estructurat en tres categories i un factor de producció. Una de les categories abasta la gent de l'empresa, el seu valor moral. El valor moral depèn del saber moral i de la voluntat i mostra la capacitat de ser i fer que tenen aquells que formen l'empresa. Però eixe saber moral no serviria de res si per molt capaç que fora la gent de l'empresa no poguera fer res. Necessita unes potències de la voluntat, l'empresa ha de posar a la disposició de la seua gent els mecanismes, incentius, procediments, etc per a que el valor moral de l'empresa pugui passar de capacitat a competència. Eixes capacitats que l'empresa posa a disposició de la seua gent per a fer créixer la confiança, per aplicar el seu saber moral, és la segona categoria del capital Moral. La competència moral es resultat del valor moral de la gent de l'empresa i de les capacitats estructurals que l'empresa posa a la seua disposició. Però eixa competència només serà potencial sinó es dirigeix a algun lloc. Es dirigeix mitjançant els compromisos fets amb els grups d'interès de l'empresa i amb les pràctiques de

sí amb la gent de l'empresa. En el primer cas, és el capital relacional; en el segon, capital social. És capital, perquè són recursos dels que podem servir-nos per a generar més capital si som capaços d'activar-los. Estos capitals relacional i social, conformen la tercera categoria del capital Moral.

La gestió del capital Moral consisteix en fer créixer la confiança, en gestionar les bases ètiques de la confiança per a fer-la créixer. Al mateix temps que es gestiona, la gent i l'empresa condueix: gestionant el capital Moral aprenen a conduir-se moralment. Algú ha de fer de baula entre la teoria i la pràctica entre el món d'empresa i el *context d'empresa*: entre les normes ètiques i les normes morals. Les normes ètiques ens diuen el que deguem fer; amb les morals ens obliguen a fer-ho. Una norma moral s'inspira en una norma ètica i es coherent amb ella però està traspasada al *context d'empresa*. Es traspassa mitjançant la infraestructura ètica i s'incorpora a la cultura corporativa que s'ha de transformar en cultura organitzacional si volem que allò que deguem fer passe a ser obligació de fer-se i es faça. A que eixe procés s'hi done es dedica el responsable d'ètica de l'empresa que ha de ser, pel que hem descobert amb el treball d'investigació, un filòsof pràctic expert en ètica empresarial. Algú que faça de baula entre el món d'empresa i el *context d'empresa* i que, a més, dispose d'un saber, un saber fer i un saber estar determinat. A este expert, l'hem anomenat Ethics Officer.

El Bloc dos l'hem dedicat a l'Ethics Officer. Hi havia que saber quin és el seu perfil, definir els seu lloc de treball i les seues competències. Investigar les distintes funcions i responsabilitats en l'àmbit de l'ètica empresarial en l'empresa i vore com s'han gestionat i vigilat el seu compliment ha fet que ens decantarem per fer un perfil tipus que poguera servir de referència a l'hora de crear el lloc de responsable d'ètica de l'empresa. En el cas de Baleària, que és l'empresa en la qual hem fet la investigació, hi ha una clara evolució i canvi organitzatiu dins l'empresa del responsable de la gestió. Passant de la filantropia de la Fundació Baleària, a la responsabilitat i la reputació de l'Àrea de RSC i reputació a la gestió de la solvència moral en el Comité d'Ètica i Compliment. Hem registrat l'evolució orgànica i conceptual que s'ha donat i l'hem utilitzada per a definir el mètode de gestió del capital Moral.

La gestió del capital Moral necessita d'un mètode que facilite la gestió a l'Ethics Officer. A la definició del mètode i a la seua aplicació hem dedicat el Bloc III. El primer capítol l'hem dedicat al mètode; el segon a l'aplicació del mètode en l'empresa. Eixa aplicació ha donat lloc al Model Integral de Gestió Ètica i Compliment (MIGEC), que utilitza l'empresa actualment i s'ha proposat

aplicar en altres projectes de futur. El mateix model es va aplicar en el disseny de la nova estació marítima del Port de València i amb el qual Baleària va aconseguir la concessió. El mètode consta d'un model estructural amb les tres categories, els components, els elements, les variables i els indicadors. Amb tot això es pot construir un Quadre de Comandament que ajude a la gestió. És el que s'ha fet en Baleària i el que es fa servir.

Parlem de capital Moral perquè disposem d'uns recursos que podem utilitzar per a generar més recursos. En l'àmbit de la moral, disposem de *recursos* morals que podem activar mitjançant diferents instruments i convertir-los en més confiança. Les relacions morals s'esgoten en la seua pràctica, creixen en la mesura que es practiquen. Estes relacions són els *béns relacionals*. Gestionar el capital Moral és activar els *recursos* morals mitjançant polítiques, procediments i activitats clau i convertir-los en *béns relacionals*. Hem agrupat els recursos en quatre contenidors i els *béns relacionals* en quatre més. Hem definit el procés i l'hem posat en pràctica. L'hem fet servir amb el MIGEC. A esta part del mètode l'hem denominada model funcional.

El mètode, a més, del model estructural i funcional consta d'un sistema d'anàlisi que permet fer diagnosi i proposar mesures d'acció. L'anàlisi es pot fer de manera regular o en el moment de voler implementar un Ethics Officer a l'empresa. A més del diagnòstic, el mètode consta d'un Pla d'Acció dissenyat, a partir de l'experiència de l'empresa durant tots els anys passats: quins són els elements del que deu constar i com fer els seguiment i avaluació.

Entre els resultats de l'aplicació del mètode de gestió del capital Moral, deuríem destacar l'adaptació del departament d'Ètica i Compliment a la gestió de l'ètica de l'empresa fent-se càrrec de tota la gestió anterior de responsabilitat, reputació i ètica en l'empresa. L'actualització de la infraestructura ètica, l'aplicació del model funcional, la creació d'un Quadre de Comandament, la matriu de gestió de riscos ètics, penals i reputacionals i els plans de formació són aplicacions del mètode i la filosofia que hem desenvolupat en esta tesi.

Esta tesi és conseqüència de les preguntes que al llarg de més de setze any hem anat fent-nos en Baleària. Acompanyar a una empresa amb el creixement que ha tingut Baleària i tindre l'autorització i el reconeixement per poder fer el que estàvem fent ha estat tot un privilegi. Hem viscut fusions, creació de departaments, canvis estratègics i de cultura. Hem viscut el procés de creació i disseny de la cultura corporativa. Les reflexions sempre han estat a posteriori. Baleària va decidir crear una Fundació i, va ser prou de temps després, que vam començar a preguntar-nos

el perquè i el què havia de fer i a que s'havia de dedicar. Primer va ser l'existència i després l'essència.

Ens vam preguntar des del primer moment per la imatge. El pas d'un negoci a una empresa va comportar l'esforç simbòlic de posar per escrit que es volia ser i com. En la redacció del primer codi primava la conducta sobre l'ètica; la conducta sobre els valors. Va passar molt de temps fins que vam començar a preguntar-nos pels valors. A saber què eren els valors i que significava.

Tampoc havíem reflexionat sobre què era la responsabilitat social corporativa quan vam fer la primera memòria. Ni havien reflexionat sobre la relació entre la memòria de RSC i la comunicació.

Construir l'autoretrat de Baleària, la seua història, pensar en els valors, diferenciar entre valors, missió i visió va ser un treball col·lectiu fruit de la mateixa espenta. Ha estat la reflexió sobre esta faena de reflexionar sobre allò que anàvem construint i dissenyant les respostes a les preguntes que anaven sorgint el que ha anat conformant el que en esta investigació hem anomenat l'Ethics Officer. Un concepte proposat per Domingo García- Marzá, però al qual hem posat els continguts i l'extensió des de l'experiència en Baleària.

Sense la reflexió continua sobre el procés de construcció de l'essència de l'empresa no haguérem pogut arribar a definir ni el perfil de l'Ethics Officer ni el mètode per a que este poguera gestionar el capital Moral. I esta reflexió no haguera estat possible sense que Baleària ho haguera permès. Durant més de setze anys hem estat investigant, reflexionat i aplicant les millors solucions als problemes que tenen que vore amb l'esperit de l'empresa. Ministre d'assumptes eteris, eixa era la nostra faena: parlar de l'esperit, quan encara no es parlava d'intangibles. Com bé li va dir el president de Baleària a Justo Villafañe: "A este li pague per a que pense". Un privilegi sense el qual no crec que haguera pogut posar en marxa esta tesis.

Haver passat d'una àrea operativa -Àrea de RSC i Reputació- a una en l'staff -Comité d'Ètica i Compliment- no ha sigut, tampoc fruit d'una reflexió prèvia ni d'una planificació anterior. No formava part del Pla de RSC de l'empresa ni estava previst. Van ser les circumstàncies, la necessitat de crear un Comité d'Ètica i Compliment el que ens va plantejar la pregunta que què anàvem a fer amb dos departaments d'Ètica. Un el Comité de Conducta i Ètica Empresarial i l'altre, El Comité d'Ètica i Compliment. Una vegada més l'existència va precedir a l'essència. No ha estat cap decisió estratègica. Ara bé, també es cert, que ni ens ho hagueren plantejat si no haguérem sigut conscients d'on venim. La història conta.

Com va passar, també, amb el concepte de solvència moral. Un concepte que per ell mateix justifica tota esta investigació. Passar de la imatge a la solvència a través de la reputació ha estat una de les troballes més gratificant de tot este treball d'investigació. Un concepte proposat per Ricard Climent i desenvolupat gràcies a tot el treball d'investigació i teorització que ha fet l'Escola de València.

No sabíem què era la responsabilitat social corporativa quan vam fer la primera memòria -que ho era de Sostenibilitat-, però tampoc sabíem què era la Sostenibilitat. Haver arribat a considerar que la responsabilitat és una dimensió de la llibertat de l'empresa i la sostenibilitat de la justícia, que la primera s'ubica en el *context d'empresa* i la segona en el món d'empresa es producte d'una reflexió contínua front als problemes conceptuals amb els quals s'enfronta cada dia l'empresa.

Hem après que els conceptes i les idees tenen força i que entendre'ls és imprescindible per a poder gestionar-los. Mal es pot gestionar la responsabilitat o al sostenibilitat si no saps què signifiquen. I és important entendre'ls si al final ens volem entendre. Sense l'enteniment, no pot haver comunitat. Com s'ha dit a Baleària: sense l'enteniment -entendre l'empresa i entendre's sobre el que s'entén no és pot ser baleàric.

Cada empresa disposa d'un *col·lectori* conceptual. Es fonamental que este col·lectari es treballa en l'empresa. Sense els conceptes que el formen no es pot imaginar l'autoretrat ni escriure el seu relat. No es podrà entendre tampoc l'empresa i es mal gestionarà. Hem vist esdevindre els conceptes i els hem vist créixer; com canviaven i s'adaptaven, com n'arrossegaven a d'altres i acabaven conformant raonament i programes i estratègies. Fins i tot, determinant inversions.

El fet que Baleària fora una empresa naviliera també ha influït a l'hora de reflexionar sobre els problemes i proposar les solucions. Una empresa naviliera ha de pensar per necessitat a llarg termini. La inversió en un barco tarda molts anys en amortitzar-te; tindre present el futur és ben fàcil en una empresa naviliera. El que va fer que el concepte de sostenibilitat estiguera ben present en el col·lectari conceptual de l'empresa des de ben prompte.

Esta tesis no haguera estat possible sense l'Escola de València i l'empresa Baleària. A tots dos he de mostrar el meu agraïment.

9) BIBLIOGRAFIA

- Abad, F., Dentro de 15 años, Madrid, LID, 2014
- Aguiar, F., Gaitán, A., Viciano, H., Una introducción a la ética experimental, Madrid, Cátedra, 2020
- Aguirre Oraa, J.M., ¿Qué haríamos sin ética! Reflexiones críticas, Barcelona, Anthropos, 2021
- Albet, J., Guia per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar: de la direcció unipersonal al consell d'administració, Barcelona, CIDEM, 2005
- Alcover, A.M., Moll, F.B., Diccionari català-valencià-balear, Palma de Mallorca, Editorial Moll, 1988
- Álvarez Yágüez, J., "Introducción" en M. Foucault, La parrésia, Madrid, Biblioteca Nueva, 2017
- Apel, K.O., La transformación de la filosofía, I, II, Madrid, Taurus, 1985
- Aranguren, J.L.L., El marxismo como moral, Madrid, Alianza Editorial, 1968
- Aranguren, J.L.L. Ética, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997
- Aranguren, J.L.L., "La ética y la tarea de la moralización", en C. Gómez, Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX. Madrid, Alianza editorial, 2014
- Arendt, H., La condición humana, Barcelona, Austral, 2020
- Ariely, D., Por qué mentimos, Ariel, Barcelona, 2012
- Aristóteles, Ética a Nicómaco, Edición bilingüe y traducción de Marías J., y Araujo, M., Introducción y notas de Marías, J., Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2014.
- Aristòtil, Política, Ed. Digital, Biblioteca Virtual Miguel d Cervantes, Alacant, 1999, Trd. Patricio Azcárate basada en Madrid, Espasa Calpe, 1997.
- Azzucato, M., No desaprovechemos esta crisis, Barcelona, Galaxia Gutenberg, 2021
- Badiou, A., La filosofía, otra vez, Madrid, Errata naturae, 2010
- Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2010
- Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe Anual, 2011
- Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2015
- Baleària, "Estudios sobre percepción en Formentera", Área de RSC y Reputación, 2017
- Baleària, 'Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad', Informe anual, 2019
- Barney, J., "Firm Resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, n. 1, 1991

- Barret, R., *The Values Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*, Londres, Routledge, 2014
- Batllori, M., *Ramon Llull en el món del seu temps*, Barcelona, Rafael Dalmau editor, 1998
- Batstone, D., *Salvar el alma de la empresa*, Barcelona, Ediciones Urano, 2004
- Becker, G.S., *El capital humano*, Madrid, Alianza Editorial, 1983
- Berlin, I., *El sentido de la realidad*, Taurus, Madrid, 2000
- Bertalanffy, L., *Perspectivas en la teoría general de sistemas*, Madrid, Alianza Editorial, 1979
- Bezos, J., *Crea&Divaga*, Barcelona, Planeta, 2020
- Bochenski, I., *Los métodos actuales del pensamiento*, Madrid, Rialp, 1981
- Bock, L., *La nueva fórmula del trabajo*, Barcelona, Penguin Random House, 2015
- Bourdieu, R., *Razones prácticas*, Barcelona, Anagrama, 1997
- Bourdieu, P., *La distinción. Criterio y bases del gusto*, Madrid, Taurus, 2012
- Bourla, A., *Elegimos ir a la luna*, Barcelona, Península, 2022
- Bragg, B., *Las tres dimensiones de la libertad*, Barcelona, Anagrama, 2020
- Brague, R., *Manicomio de verdades*, Madrid, Ediciones Encuentro, 2021
- Brennan, N., Connel, B., “Intellectual Capital: current issues and policy implications”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 3, 2000
- Bueno, G., *El sentido de la vida*, Oviedo, Pentalfa, 1996
- Bury, J., *La idea del progreso*, Madrid, Alianza Editorial, 2009
- Cabrira, M.R., *Capital Intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português*, Tesis Doctoral defendida en la Universidade Técnica de Lisboa, 2006
- Calvo, P. *Racionalidad económica. Aspectos éticos de la reciprocidad*, Tesis doctoral, Castelló de la Plana, 2012
- Calvo, P., “Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones”, *Revista Internacional de Organizaciones*, nº.10, junio, 2013
- Calvo, P., “Bienes relacionales y recursos morales. Una relación necesaria”, *GERSE, UJI*, 2013
- Calvo, P., “Responsabilidad social ético-discursiva: whistleblowing como mecanismo de participación de la sociedad civil”. *Neumann business review*, v. 1, n. 2, 2015., pp. 1-22.
<http://www.journaltop.com/index.php/NBR/article/view/10>
- Carabante, J.M., *La suerte de la cultura*, Madrid, La Huerta Grande, 2021

- Caradonna, J.L., Sostenibilidad. Una historia, Valencia, Tirant Humanidades, 2017
- Castilla del Pino, C., Teoría de los sentimientos, Barcelona, Círculo de lectores, 2001
- Castiñeira, A., Lozano, J.M, El poliedro del lideratge, Barcelona, Barcino, 2012
- Castro, E., Realismo continental, Segovia, Materia Oscura Editorial, 2020
- Chaminade C., Cañibano L. “Lecturas sobre intangibles y capital intelectual”, Madrid, AECA, 2004
- Chomsky, N., El beneficio es lo que cuenta. Neoliberalismo y orden global, Barcelona, Crítica, 2002
- Choo C.W., y Bontis N., (eds.): The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, New York, Oxford University Press, 2002
- Comté-Sponville, A., Diccionario filosófico, Barcelona, Planeta, 2020
- Cohen,M., El escarabajo de Wittgenstein, Madrid, Alianza editorial, 2011
- Conill, J., Horizontes de economía ética, Madrid, Tecnos, 2013
- Conill, J., García-Marzá, D., Neuroeducación moral y democracia, Granada, Ed. Comares, 2020
- Cortina, A., La rentabilidad de la ética en la empresa, Madrid, Fundación Argentaria, 1997
- Cortina, A., (ed), Construir confianza, Madrid, Trotta, 2003
- Cortina, A., A., (ed.), Ética de la empresa, Madrid, Trotta, 2008
- Cortina, A., Ética sin moral, Madrid, Tecnos, 2008
- Cortina, A., Ética de la razón cordial, Madrid, Nobel, 2009
- Cortina, A., (ed), “Las tres edades de la ética empresarial”, en Construir confianza, Madrid, Trotta, 2011
- Cortina, A., Neuroética y neuropolítica, Madrid, Tecnos, 2011
- Cortina, A., ¿Para qué sirve realmente la ética?, Barcelona, Paidós, 2013
- Cortina, A., Ética mínima, Madrid, Tecnos, 2020
- Cortina, A., “El largo camino de la ética” en A.Cortina, Ética mínima, Madrid, Tecnos, 2020
- Cortina, A., Ética cosmopolita, Barcelona, Paidós, 2021
- Cortina, A., Conill, J., “La responsabilidad ética de la sociedad civil”, Mediterráneo Económico 26.
- Cortina, A., García- Marzá, D., (2003). Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista. Madrid, Tecnos, 2003
- Cortina, A., J.Conill, A. Domingo, D. García-Marzá, Ética de la empresa, Madrid, Trotta, 2008

- Costa, J., Multicapitalismo, Barcelona, Deusto, 2021
- Csikszentmihalyi, M., Creatividad, Barcelona, Paidós, 2004
- Da Re, A., Las palabras de la ética, Barcelona, Avarigani ediciones, 2016
- Da Silva Santos Rodrigues, H.M., Froilán Figueroa Dorrego, P., Fernández-Jardón Fernández, C.M., La influencia del Capital Intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal, Vigo, Cátedra Eurorexión-Universidad de Vigo, 2009
- Da Vinci, L., Aforismos, Madrid, Austral, 1976
- Dawking, R., El gen egoísta, Barcelona, Labor, 1979.
- Damasio, A., El error de Descartes, Crítica, Barcelona, 2008
- Damasio, A., I el cervell va crear l'home, Destino, Barcelona, 2010
- Damasio, A., El extraño orden de las cosas, Barcelona, Destino 2018
- De Waal, F., Primates y filósofos. La evolución de la moral del simio al hombre, Barcelona, Paidos, 2019
- De Zan, J., 2009: La Filosofía social y política de Hegel, Buenos Aires, Ediciones del Signo, 2009
- Deleuze, G., Guattari, F., ¿Qué es la filosofía?, Barcelona, Anagrama, 2005
- Deleuze, G., Nietzsche y la filosofía, Barcelona, Anagrama, 2008
- Descartes, R., Discurso del Método, Meditaciones metafísicas, Reglas para la dirección del espíritu, Principios de la filosofía, México, Ed. Porrúa, 1974
- Descartes, R., El discurso del método, Barcelona, Bruguera, 1974
- Diaz, C., Introducción a la fenomenología, Madrid, Zero, 1973
- Dolan, S.L., Coaching por valores, Madrid, LID empresarial, 2012
- Domingo, C., El viaje a la innovación, Barcelona, Planeta, 2013
- Drucker, P., “La nueva sociedad de las organizaciones”, Gestión y estrategia. Año 28, Número 56, Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, 2019
- Drucker, P., The Age of Discontinuity. New York, Harper & Row, 1969
- Drucker, P.F., El ejecutivo eficaz, Barcelona, Edhasa, 1989
- Drucker, P., El líder del futuro, Madrid, Deusto, 1996
- Drucker, P., La gestión en un tiempo de grandes cambios, Barcelona, Edhasa, 1996

- Durán, G., Martín Urbano, P., “Empresarios y trabajadores ante el desarrollo sostenible”, M. Vidal Villa, M., “Desarrollo y medio ambiente en la ideología de la globalización” en Rivas D.M., (Coord), Desarrollo sostenible y estructura económica mundial, Madrid, CIDEAL, 2004
- Durán-Pich, A., L’oligarca camuflat, Barcelona, Navona editorial, 2019
- Eagleman, D., El cerebro. Nuestra historia, Barcelona, Anagrama, 2017
- Edvinsson L., Malone, M.S., Intellectual capital realizing your company’s trade value by finding its hidden brainpower, New York, Harper Collins, 1997
- Edvinsson, L., Sullivan, P., “Developing a model for managing Intellectual Capital”, European Management Journal, vol. 14, n. 4, 1996
- Egbu, C.O., “Managing knowledge and Intelctual Capital for improved organizacional innovations in the construction industry: an examination of critical success factors”, Engineering, Construction and Architectural Management, vol. 11, n. 5, 2004
- Eichholz, J.C., Capacidad adaptativa, Bogotá, LID, 2015
- Einstein, A., Sobre la teoría de la relatividad especial y general, Madrid, Altaya, 1999
- Einstein, A., Sobre el humanismo, Barcelona, Paidós, 1995
- Einstein, A., Mis ideas y mis opiniones, Barcelona, Antoni Bosch editor, 2011
- Embree, L., Anàlisi reflexiva, Barcelona, Ediciones de la Universitat de Barcelona, 2013
- Engelmann, J.M., Herrmann E., “Chimpanzes Trust Their Friends” Current Biology 26 (1-5) DOI: 10.1016/j.cub. 2015.11.037.14 de gener de 2016
- Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organirations (2nd ed.). The New York, Free Press, New York., 1975
- Etzioni, A., La nueva regla de oro. Comunidad y moralidad en una sociedad democrática, Barcelona, Paidós, Barcelona, 1999
- Etzioni, A., La tercera vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo, Madrid, Trotta, 2001
- Jullien, F., Conferencia sobre la eficacia, Buenos Aires, Katz editores, 2006
- Ferguson, N., La gran degeneración, Barcelona, Random House Mondadori, 2013
- Fernández Ríos, M. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Madrid, Díaz de Santos, 1995
- Fernández Ríos, M., Sánchez, J. C. (1997). Valoración de puestos de trabajo. Madrid, Díaz de Santos, 1997
- Fernández-Martorell, M., Antropología de la convivencia, Cátedra, Madrid, 2009
- Fitz-enz, J., Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos, Bilbao, Deusto, 1999

Fitz-enz, J., El ROI del Capital Humano. Como medir el valor económico del rendimiento del personal, Barcelona, Deusto, 2003

Foix, J., “Reflexions al l’entorn de l’elaboració d’un codi ètic”, Quaderns d’Educació Social, (en línea), 2007, Num.10, pp. 87-94, <http://raco.cat/index.php/QuadernsEducacioSocial/article/view/347495> (consulta: 10-06-2022)

Flórez Miguel, C., “Razón”, en Quintanilla, M.A., Diccionario de filosofía contemporánea, Sígueme, Salamanca, 1976

Folch, R., Ambiente, emoción y ética, Barcelona, Ariel, 1998

Folch, R., Diccionario de socioecología, Barcelona, Planeta, 1999

Foucault, M., Estética, ética y hermenéutica. Obras esenciales, III, Barcelona, Paidós, 1999

Foucault, M., Historia de la sexualidad 2. El uso de los placeres, México, Siglo XXI, 2005

Foucault, M., El gobierno de sí y de los otros, Madrid, Akal, 2011

Frappaolo, S. C., “Knowledge management software: Capturing the essence of know-how and innovation”, Information Management Journal, vol. 33, n. 3, 1999

Freeman, R.F., Strategic Management. A Stakeholders Approach, Toronto, Pitman, 1984

French, J.R.P., Raven B., (1959): "The Bases of Social Power", en Cartwright, D., (ed.), ARTWRIGHT (ed.), Studies in Social Power. Ann Arbor, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959

Friedman, M., “The social Responsibility of Bussiness is to Increase Its Profits”, New York Times Magazine, 13 de septiembre de 1970 en W.M. Hoffman, J.M.Moore. Business Ethics, New York, 1990

Friedman, M., Capitalismo y libertad, Barcelona, Deusto, 2022

Fronzizi, R., ¿Qué son los valores?, México, FCE, 2007

Fukuyama, F., La confianza, Barcelona, Ediciones B, 1998

Gabriel, M., Por qué el mundo no existe, Barcelona, Pasado&Presente, 2015

Gabriel, M., Yo no soy mi cerebro, Barcelona, Pasado&Presente, 2016

Gabriel, M., Sentido y existencia, Barcelona, Herder, 2017

Gabriel, M., Neoexistencialismo, Pasado&Presente, Barcelona, 2019

Gabriel, M., Ética para los tiempos oscuros, Barcelona, Pasado&Presente, 2020

Gadamer, H-G. La herencia de Europa, Barcelona, RBA Libros, 2012

Galbraith, J.K., Anatomía del poder, Barcelona, Ariel Economía, 2013

García Echevarría, S., Introducción a la economía de la empresa, Madrid, Diaz de Santos, 2020

- García-Marzá, D., “¿Sentimientos virtuosos? El papel de los sentimientos en la vida moral”, *Diálogo filosófico*, 2005
- García-Marzá, D., *Ética empresarial, del dialogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2011
- García-Marzá, D., “De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social”, *El profesional de la información*, V.16, n.2, 2017
- García, S., Dolan, S.L., *La dirección por valores*, McGraw-Hill, 1997
- Garrido, M., Valdés, L.M., Arenas, L. *El legado filosófico y científico del siglo XX*, Madrid, Cátedra, 2005
- Gazzaniga, M.S., *El cerebro ético*, Barcelona, Paidós, 2018 Gide, A., Paludes, Barcelona, Destino, 2003.
- Giddens, A., (1995). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Amorrortu, 1995
- Gide, A., Paludes, Barcelona, Destino, 2003
- Goldberg, E., *Creatividad*, Barcelona, Planeta, 2019
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *El líder resonante crea más*, Barcelona, Plaza y Janés, 2002
- Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, Madrid, Machado libros, 2013.
- Gómez Foronda, S., *Organizaciones inteligentes*, Barcelona, Penguin Random House, 2021
- González, E., *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de los stakeholders desde la ética discursiva*. Castelló, Tesis Doctoral, Facultat de Ciències Humanes i Filosofia, Departament de Filosofia i Ciències Socials, 2001
- González, E., “La teoría de los “stakeholders”: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa” González, E., (Ed.) *Ética y gobernanza*, Ed. Comares, 2013.
- González, E., (Ed.) *Ética y Gobernanza*, Granada, Ed. Comares, 2013
- González, J.M., Thiebaut C., (eds.), *Convicciones políticas, responsabilidades éticas*, Barcelona, Anthropos, 1990
- González R. Arnáiz, G., *Ética y responsabilidad*, Madrid, Tecnos, 2021
- Goodin, R.E., (Compil) *Teoría del diseño institucional*, Barcelona, Gedisa, 2003
- Goodman, N., *Maneras de hacer mundos*, Madrid, Machado libros, 2013
- Goodpasterk, E., Mattheuws, J.B., “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review* 12, 1982
- Gorriti Bontigui, M., Toña Güenaga, F, *El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria, Dirección de Función Pública Gobierno Vasco, 2006

Grant, R.M., "The Knowledge-Based view of the firm" en Choo C.W., Bontis, N., (eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York, Oxford University Press, New York, 2002

Green, R., *Las 48 Leyes del Poder*, Barcelona, Planeta, 2020

Guasch, S., *Contabilidad simultánea*, Barcelona, ACCID, 2015

Güell, A., M. *Homo faber, homo sapiens: la gestión del capital intelectual*. Barcelona, Ed. del Bronce, 1999

Habermas J., *Assaigs filosòfics*, Barcelona, Edicions 62, 1993

Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa*, España, Taurus, 2003

Habermas, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Madrid, Trotta, 2008

Han, B-C., *La sociedad de la transparencia*, Barcelona, Herder, 2013

Han, B-Ch., *La desaparición de los rituales*, Barcelona, Herder, 2020

Harford, T., *Cincuenta innovaciones que han cambiado el mundo*, Barcelona, Penguin Random House, 2017

Hawking, S., *Agujeros negros y pequeños universos*, Plaza y Janés, Barcelona, 1994

Hegel, G.W.F., *Fenomenología del espíritu*, Valencia, Pre-textos, 2006

Heidegger, M., *La pregunta por la cosa*, Girona, Palamedes, 1985

Heidegger, M., *Conferencias y artículos*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 2001

Heidegger, M., *¿Qué es la metafísica?* Madrid, Alianza Editorial, 2014

Heidegger, *Zollikoner Seminaren*, en *Gesamtausgabe*, Fráncfort del Meno, Vittorio Klostermann, 1975

Hume, D., *Tratado de la naturaleza humana*, Barcelona, Orbis, 1985

Honneth, A., *La lucha por el reconocimiento*, Barcelona, Crítica, 1997

Huntington, S.P., *Political Order in Changing Societies*, Yale University Press, New Haven, Conn., 1968

Husserl, E., *Meditaciones cartesianas*, Madrid, Tecnos, 2009

Husserl, E., *Introducción a la ética*, Madrid, Trotta, 2020

Innerarity, D., *La sociedad del desconocimiento*, Barcelona, Galaxia Gutenberg, 2022

Ishihara, K., *Manuel pratique de gestión de la qualité*, Paris, Association Française de Normalisation, 1985

Isaacson, W., *Einstein. Su vida y su universo*, Debolsillo, Barcelona, 2019

- Jahanbegloo, R., *L'imperatiu intercultural*, Barcelona, Arcàdia, 2008
- Jankélévitch, V., *La paradoja moral*, Barcelona, Tusquets, 1983
- Jonas, H., *El principio de responsabilidad*, Barcelona, Herder, 2015
- Kahneman, D., *Pensar rápido, pensar despacio*, Barcelona, Penguin Random House, 2020
- Kant, I., *La filosofía como un sistema*, Buenos Aires, Juárez Editor, 1969
- Kant, I., *Sobre la paz perpetua*, Madrid, Tecnos, 2008
- Kant, I., *Ensayos sobre la paz, el progreso y el ideal cosmopolita*, Madrid, Cátedra, 2010,
- Kant, I., *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*, Madrid, Alianza Editorial, 2012
- Kant, I., *Lecciones de ética*, Barcelona, Austral, 2012.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, Gestión 2000
- Knight, J., *Institutions and social Conflict*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992
- Kofman, F., *La empresa consciente*, Buenos Aires, Aguilar, 2008
- Kotter, J.P., *Power in Management*, New York, AMACOM, 1979
- Kruger, K., “El concepto de sociedad del conocimiento”, *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, Vol. XI, nº 683, 25 de octubre de 2006.
- Kuhn, T.S., *La estructura de las revoluciones científicas*, Madrid, FCE, 1975
- Embree, L., *Anàlisi reflexiva*, Barcelona, Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona, 2013
- Laloux, F., *Reinventar las organizaciones*, Barcelona, Arpa y Alfil Editores, 2017
- Lapuente, V., *Decálogo del buen ciudadano*, Barcelona, Península, 2021
- Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1993
- Lenoir, F., *El milagro Spinoza*, Barcelona, Ariel, 2019
- Levinas, E., *Ética e infinito*. Madrid, Visor, 1991.
- Levy, S., “Secret of Googlenomics: Data-Fueled Recipe Brews Profitability”, *Wired*, 22 de mayo de 2009
- Lindblom, Charles, *Politics and markets*, N. York, Basic Books, 1977
- Lipset, S.M., *El hombre político: las bases sociales de la política*, Madrid, Tecnos, 1987
- Lozano, J.M., *Ética y empresa*, Barcelona, Proa, 1997

Lozano, J.M., La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible, Madrid, Trotta, 2009

Lozano, J.F., Qué es la ética de la empresa, Cànoves i Samalús, Proteus, 2011

Luhmann, N., Confianza, Barcelona, Anthropos, 2005

Lukasiewicz, J., Estudios de lógica y filosofía, Madrid, Revista de Occidente, 1975

Lukes, S., Power, A Radical View. (Segona Edició), Londres, Palgrave Macmillan, 2005

Lladó, E., El epicureísmo, Madrid, Taurus, 2003

Llano, A., “Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento”, Cuadernos Empresa y Humanismo, 1996, Cuaderno 61

Llull, R., Poesies, Barcelona, Barcino, 1928

Llull, R., Llibre d'Evast e Blanquerna, Barcelona, Edicions 62 i La Caixa, 1994

MacIntyre, A., Historia de la ética, Barcelona, Paidós, 2013

MacIntyre, A., Tras la virtud, Barcelona, Austral, 2013

Mackey, J., Sisodia, R., Capitalismo Consciente, Madrid, Empresa Activa, 2014

March, A., Obra completa, Barcelona, Editorial Barcanova, 1997

Marina, J.M., Teoría de la inteligencia creadora, Barcelona, Anagrama, 1993

Marina, J.A., López Penas, M., Diccionario de los sentimientos, Barcelona, Anagrama, 1999

Marina, J.A., La inteligencia fracasada, Barcelona, Anagrama, 2004

Marina, J.A., La educación del talento, Barcelona, Ariel, 2010

Marina, J.A., La inteligencia ejecutiva, Barcelona, Ariel, 2012

Marina, J.A., Objetivo: Generar talento. Cómo poner en acción la inteligencia. Barcelona, Penguin Random House, 2016

Marina, J.M., Biografía de la inhumanidad, Barcelona, Planeta, 2021

Marinoff, L., Más Platon y menos Prozac, Barcelona, Ediciones B, 2000

Marqués, J.V., Ecología i lluita de classes, Madrid, Zero, 1978

Marrero Hernández, A., Castaño Trujillo, M., Romero Quintero, L., El poder en las organizaciones, Las Palmas de Gran Canarias, CIES, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005

Mazucatto, M., El estado emprendedor, Barcelona, RBA, 2019

Mazzucato, M., No desaprovechemos esta crisis, Barcelona, Galaxia Gutemberg, 2021

McCall, M.W., "Conjecturing about Creative Leaders". *Journal of Creative Behavior*, vol. 14, 1978

McGregor Burns, J., *Leadership*, Nova York, Harper Collins, 1978

Melé, J.A., *Dinero y conciencia. ¿A quién sirve mi dinero?*, Barcelona, Plataforma Editorial, 2020

Menguzzato, M., Renau, J.J., *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona, Ariel economía, 1991

MERITUM, *Directrices para la gestión y difusión de la información sobre intangibles*, Ed. Fundación Airtel-Vodafone, 2002

Mills, C.W., *La élite del poder*, México, FCE, 2001

Mill, J.S., *El utilitarismo*, Madrid, Alianza Editorial, 2014

Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Nova York, Harper&Row, 1973

Mintzberg, H., "Deducción de las configuraciones", en *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Diaz de Santos, 1991, Madrid

Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Diaz de Santos, 1991, Madrid

Mintzberg, H., *El Poder en la Organización*. Barcelona, Ariel Economía, 1992

Monk, R., *Ludwig Wittgenstein*, Barcelona, Anagrama, 1997

Morgado, J., *Emociones e inteligencia social*, Barcelona, Ariel, 2015

Morgan, G., *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-Ma, 1990

Morin, E., Viveret, P., *Cómo vivir en tiempos de crisis*, Barcelona, Icaria, 2010

Muguerza, J., *Ética*, Madrid, Alianza Editorial, 2014

Murillo Bonheví, D., *Empresa i Valors*, Barcelona, Fundació Carulla-Esade, 2009

Nagel, T., *Una visión de ningún lugar*, México, Fondo de cultura económica, 1997.

Napoleón, *Máximas y pensamientos*, Barcelona, Ariel, 2021

Newman, J.R., *Matemática, verdad, realidad*, Barcelona, Grijalbo, 1974

Nietzsche, F. *Crepúsculo de los ídolos*, Madrid, Alianza Editorial, 1973

Nietzsche, F., *Así habló Zaratrusta*, Madrid, Alianza Editorial, 1973,

Nozick, R., *Explicaciones filosóficas*, trad. Jonathan Marqués, Ed. Innisfree, 1988

Nozick, R., *Meditaciones sobre la vida*, Barcelona, Gedisa, 2002

Nuño, A., *Hanna Arendt. Una pensadora frente al mal*, Barcelona, RBA revistas, Col. Grandes Mujeres, National Geographic, 2021

- Nussbaum, M., La terapia del deseo, Barcelona, Paidós, 2012
- Nussbaum, M., Crear capacidades, Barcelona, Paidós, 2015
- Nussbaum, M., La tradición cosmopolita, Barcelona, Paidós, 2020
- Nye, J.S., Las cualidades del líder, Barcelona, Paidós, 2011
- Olcese, A. Rodríguez, M.A., Alfaro, J., Manual de la empresa responsable y sostenible, Madrid, McGraw-Hill, 2008
- Ortega y Gasset, J., “Introducción a una estimativa. ¿Qué son los valores?”. Obras Completas, Madrid, Revista de Occidente, VI, 1973
- Ortega y Gasset, J., El espectador, Madrid, Alianza editorial, 1984
- Ortega y Gasset, J., La rebelión de las masas, Barcelona, Austral, 2011
- Ortega y Gasset, J., Meditaciones del Quijote y otros ensayos, Madrid, Alianza editorial, 2014
- Parerkh, B., Repensando el multiculturalismo, Madrid, Istmo, 2000
- París S., “El reconocimiento recíproco en la filosofía de Axel Honneth”, Contribuciones a la transformación pacífica de los conflictos. PENSAMIENTOS, vol. 74, 2018, Num. 280, pp 369-385
- Pascal, B., Pensaments i opuscles, Martorell, Adesiara, 2021
- Pentland, A., “Una sociedad dirigida por datos”, Temas, Investigación y Ciencia, nº 91, 2018
- Perrow, Ch., “Una sociedad de las organizaciones”, Revista española de investigaciones sociológicas (REIS), nº 59 (1992)
- Peters, T.J., Waterman, R.H., En busca de la Excelencia, Barcelona, Folio, 1990
- Peterson, J.B., 12 Reglas para Vivir, Barcelona, Planeta, 2018
- Piketty, T., El capital al siglo XXI, Barcelona, RBA, 2014
- Piketty, T., Capital i ideología, Barcelona, Planeta, 2019.
- Pinker, S., En defensa de la ilustración, Barcelona, Paidós, 2020
- Plató, Apología de Sòcrates, Critó, Eutrifó i Protàgores, Barcelona, Edicions 62
- Platon, Los clásicos. Madrid, EDAF, 1965
- Polanyi, K., La gran transformación, crítica del liberalismo económico, Madrid, La Piqueta, 1989
- Pouillon, J., Problemas del estructuralismo, México, Siglo XXI, 1967;
- Presthus, R., Organizational Society, N. York, Knopf, 1962

- Pring-Mill, R.D.F., *Estudis sobre Ramon Llull*, Barcelona, Curial/Abadia de Montserrat, 1991
- Pümpin, C., García Echevarria, S., *Cultura empresarial*, Madrid, Diaz de Santos, 1988
- Putnam, R.S., *Solo en la bolera: el colapso y resurgimiento de la sociedad americana*, Barcelona, Galaxia Gutemberg, 2002
- Quintanilla, M.A., *Diccionario de filosofía contemporánea*, Salamanca, Sígueme, 1978
- Rawls, J., *Justicia como equidad*, Tecnos, Madrid, 2012
- Redorta, J., *Como abordar los conflictos estructurales*, España, Almuzara, 2021
- Ricoeur, P., “Ética y moral”, en Gómez, C., *Ética. Doce textos fundamentales*, Madrid, Alianza Editorial, 2014
- Ricoeur, P., *Caminos del reconocimiento*, Madrid, Trotta, 2005
- Ricoeur, P., *Ética y moral*, en Carlos Gómez (ed.), *Ética. Doce textos fundamentales del siglo XX*, Madrid, Alianza Editorial, 2014
- Rivas, D.M., *Desarrollo sostenible y estructura económica mundial*, Madrid, CIDEAL, 2004
- Rodgers, B., Shook, R.L., *El estilo IBM. Una autorizada y penetrante visión sobre la mayor organización de ventas del mundo*, Barcelona, Planeta, 1994
- Rodríguez Ardura, V., *Propósito y valores*, Madrid, Profit editorial, 2020
- Rodríguez Valls, F., “¿Influye el alma en el cuerpo?”, en Diosdado, C., Rodríguez Valls, F., Arana, J., *Neurofilosofía*, Madrid, Themata/Plaza y Valdés, 2009
- Ronda Zuluaga, L., *Eso no estaba en mi libro de Historia de la Empresa*, España, Almuzara, 2020
- Rubert de Ventós, X., *Moral y nueva cultura*, Madrid, Alianza Editorial, 1971
Rus, M., *Sociobiología*, Madrid, Cátedra, 1980
- Russell, B., *El poder*, Barcelona, RBA, 2017
- Sach, J.D., *Las edades de la globalización*, Barcelona, Deusto, 2020
- Sach, J.D., *Las edades de la globalización*, op.cit., p.207; Sandel, M.J., *Lo que el dinero no puede comprar*, Barcelona, Random House Mondadori, 2013
- Safón, V., Iborra, M., *El modelo Baleària*, Valencia, Vincle, 2018
- Sánchez Vázquez, A., *Ética*, Barcelona, Crítica, 2005
- Sánchez, P., Cheminade, C., Escobar, C.G., “En busca sobre una teoría sobre medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica,” *EKONOMIA*, nº45, 1999
- Sandel, M.J., *La tiranía del mérito*, Barcelona, Penguin Random House, 2020

- Sandel, M.J., Lo que el dinero no puede comprar, Barcelona, Penguin Random House, 2013
- Sandel, M.J., Justicia, Barcelona, Debolsillo, 2012.
- Sartre, J.P., La puta respetuosa / A puerta cerrada, Bogotá, Orbis, 1983
- Sartre, J.P. Los caminos de la libertad, (dins l'obra completa, trad. Miguel Salabert), Madrid, Alianza, 1982;
- Sartre, P., El existencialismo es un humanismo, Trad. De Victoria Praci de Fernández, Barcelona, Edhasa, 1999
- Sartre, J.P., La transcendencia del ego, Madrid, Síntesis, 2003
- Sartre, J.P., El ser y la nada, Barcelona, RBA Coleccionables, 2004
- Sawyer. K., Group Genius: The Creative Power of Collaboration, N.York, Basic Books, 2008
- Sawyer, K., Explaining Creativity: The Science of Human Innovation, N.York, Oxford University Press, 2012
- Sánchez, P., Cheminade, C., Escobar, C.G., “En busca sobre una teoría de medición y gestión de intangibles en la empresa: una aproximación metodológica”, EKONOMIA, Núm. 45, 1999
- Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schopenhauer, A., El arte de hacerse respetar, Madrid, Alianza editorial, 2004
- Schultz, T.W., Investing in people. The economics of population quality, Berkeley, Calif: University of California, 1981
- Scruton, R., Sobre la naturaleza humana, Rialp, Madrid, 2018
- Searle, J., El redescubrimiento de la mente, Barcelona, Crítica, 1996
- Searle, J.R., La construcción de la realidad social, Barcelona, Paidós, 1997
- Searle, J., Intencionalidad en la filosofía de la mente, Barcelona, Ediciones Altaya, 1999.
- Searle, J.R., Creando el mundo social, Barcelona, Paidós, 2017
- Searle, J.R., Ferraris, M., Los engaños del dinero, Estugraf impresores (España), Altamarea, 2020
- Sen, A., Sobre ética y economía, Madrid, Alianza Editorial, 1989
- Sen, A., Desarrollo y libertad, Barcelona, Planeta, 2000
- Séneca, Consolaciones. Diálogos. Epístolas morales a Lucilio, Barcelona, RBA, 2019.
- Senge, P.M., La Quinta Disciplina, Barcelona, Granica, 1992

- Sennett, R., *El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, Barcelona, Anagrama, 2003
- Sennett, R., *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama, 2015
- Sennet, R., *El artesano*, Barcelona, Anagrama, 2021
- Sergio D. López, *Antropología de la empresa*, Bellaterra, Barcelona, 2017; Mercedes Fernández-Martorell, *Cátedra*, Madrid, 2009
- Shafik, M., *Lo que nos debemos los unos a los otros*, Barcelona, Paidós, 2022
- Sichar, G., (Coord.), *La empresa socialmente responsable*, Madrid, CIDEAL, 2003
- Siurana, J.C., *La sociedad Ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad*, Cánoves i Samalús, 2009.
- Simmel, G., *Filosofía del dinero*, Madrid, Capitan Swing, 2013
- Singer, P., *Vivir éticamente*, Barcelona, Paidós, 2017
- Sisón, A.J., *Líderazgo y capital moral*, Navarra, EUNSA, 2012
- Smith, A., *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid, Alianza editorial, 2013
- Smith, A., *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza editorial, 2020
- Smolenski, N., “El impacto social de las cadenas de bloques”, *La sociedad hiperconectada*, Temas de Investigación y Ciencia, nº 91, 2018
- Sowell, T., *Race and Culture*, New York, A Word Wiew, 1994
- Spender, J.C., Grant, R.M., “knowledge and the firm: overview”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. Special Issue, 1997
- Stahl, T., Nyhan, B., D’Aloja, P., *La organización cualificante*, Bruselas, Eurotecnet, 1993
- Standing, G., *La corrupción del capitalismo*, Barcelona, Pasado&Presente, 2017
- Steward, T., *Intellectual Capital: The New Wealt of Organiztations*, New York, Doubleday, 1997
- Stewart, T.A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, Barcelona, Ediciones Granica, Barcelona. 1998
- Stiglitz, Sen, A., Fitoussi, J.P., *Medir nuestras vidas. Las limitaciones del PIB como indicador de progreso*, Barcelona, RBA, 2010
- Tacca Huaman, D.R., “De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento”, *Investigación Educativa* Vol. 16 N° 30 115 - 122 Julio-Diciembre 2012
- Talcot Parsons. *Ch. Structure and Process in Modern Societies*. (Glencoe, III. The Free Press, 1960)

Taylor, Ch., Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna, Barcelona, Paidós, 2006

Taylor, Ch., La ética de la autenticidad, Barcelona, Paidós, 2010

Tawney, R.H., La sociedad adquisitiva, Barcelona, Elba, 2016

Terricabras, J.M., I a tu que t'importa? Barcelona, Edicions La Campana, 2002

Thiebaut, C., “¿La emancipación desvanecida?”, en Thiebaut C., (ed.), La herencia ética de la ilustración, Barcelona, Crítica, 1991

Tolstói, L., El evangelio abreviado, Oviedo, KRK ediciones, 2006

Unamuno, M., Del sentimiento trágico de la vida y otros ensayos, Barcelona, Penguin Random House, 2020

Valéry, P., Política del espíritu, Buenos Aires, Losada, 1961

Vallespin Oña, F., Nuevas teorías del contrato social: John Rawls, Robert Nozick y James Buchanan, Madrid, Alianza, 1985

Villafañe, J., La gestión profesional de la imagen corporativa, Madrid, Ediciones Piramide, 2011

Villafañe, J., La buena empresa, Madrid, Pearson 2012

Viola, F., Il modello della cooperazione, Mimeo, Universidad de Palermo, 2004. Citat per Zamagni, S., Por una economía del bien común, Madrid, Editorial Ciudad Nueva, 2012

Wagensberg, J., Más árboles que ramas, Barcelona, Tusquets, 2012

Wagensberg, J., Teoría de la creatividad, Barcelona, Tusquets Editores, 2017

Watsuji, T., Antropología del paisaje, Salamanca, Editorial Sígueme, 2006

Weber, M., Law in Economy and Society, Cambridge, Harvard University Press, 1954

Weber, M., El político y el científico, Madrid, Alianza editorial, 1972

Weber, M., La política como profesión, Madrid, Biblioteca Nueva, 2007

Weil, Echar raíces, S., Madrid, Trotta, 2014

Wilson, E.O., Sociobiología: la nueva síntesis, Barcelona, Omega, 1975

Wittgenstein, L., Observaciones, México, Siglo XXI Ediciones, 1981

Wittgenstein, L., Investigaciones filosóficas, Madrid, Trotta, 2017

Wittgenstein, L., El Tractatus logico-philosophicus, Girona, Ela Geminada, 2020

Yates, F.A., Assaigs sobre Ramon Llull, Barcelona, Empuries, 1985

Yarce, J., Los valores son una ventaja competitiva, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Buenos Aires, Ágora, 2000

Zamagni, S., Por una economía del bien común, Madrid, Ciudad Nueva, 2012

Zuboff, S., La era del capitalismo de la vigilancia, Barcelona, Paidós, 2020