

RELACIONES LABORALES EN INSTITUCIONES DE IDENTIDAD CRISTIANA

Mayte Ahugetas Palao

Directora de Recursos Humanos, Clínica Universidad de Navarra



EXPERT MEETING 2019 | MADRID

ESQUEMA DESARROLLADO DE LA PONENCIA DEL 25 AL 27 DE MARZO DE 2019

CULTURAL MEDIATION AND SOCIAL AFFAIRS PROJECT 20'9

WWW.INTEREDIASOCIALINNOVATION.ORG

ÍNDICE

1. Marco general	3
2. Ideario como instrumento jurídico para garantizar la misión: algunos ejemplos prácticos	6
3. Ideario y contrato de trabajo	8
4. Ideario como instrumento comunicacional: algunos ejemplos de buenas prácticas	11
5. Ideario y promoción de una cultura inclusiva	14
6. Conclusión	17

1. MARCO GENERAL

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores y coordinadores de este grupo de trabajo la iniciativa integradora de lo que es el mundo académico con las necesidades prácticas y las dificultades diarias de las empresas. Agradecer igualmente las preguntas realmente sugerentes y excelente guía para empezar a ahondar en este amplio tema.

La mayoría de los participantes sois académicos y por tanto estudiosos. Tengo aquí la responsabilidad y el honor de reflexionar con vosotros sobre los escollos que se presentan a las Direcciones Generales y Departamentos de Dirección de Personas y Recursos Humanos en el ámbito de las relaciones laborales a la hora de poner en práctica las normas legales, así como las posibilidades que puede brindar la colaboración. Creo que nos une, por tanto, la responsabilidad de lograr la colaboración con el fin de llegar a una coherencia fiable y previsible entre el mundo legislativo, empresarial y práctico y la aplicación administrativa y judicial de las mismas normas. Lograr una seguridad jurídica que sustente la toma de decisiones y la fundamentación de las mismas. Todo ello, dicho sea de paso, porque de ello depende la coherencia interna y social, y por tanto la consistencia, de las empresas.

Puesto que uno de los objetivos de este trabajo es la reflexión y la puesta en común de conocimiento práctico sobre mejores prácticas de contratación, valoración del desempeño, promoción y desvinculación de personal, entiendo que mi aportación, como Directora de Recursos Humanos de una empresa con ideario, más que académica podría ser práctica.

Atendiendo al marco legislativo, además de lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores y otras normas de Derecho Laboral y Seguridad Social, y las normas de Derecho Comunitario, para tratar este tema, será necesario traer a colación el reconocimiento de los derechos fundamentales en el texto constitucional, las Declaraciones Internacionales de Derechos, y, en su caso, los Tratados Internacionales. En el caso de España los acuerdos con la Iglesia Católica y con otras confesiones.

El art. 3 del Estatuto de los Trabajadores, relativo a las Fuentes de la relación laboral, establece:

1. Los derechos y obligaciones concernientes a la relación laboral se regulan:

a) Por las disposiciones legales y reglamentarias del Estado.

b) Por los convenios colectivos.

c) Por la voluntad de las partes, manifestada en el contrato de trabajo, siendo su objeto lícito y sin que en ningún caso puedan establecerse en perjuicio del trabajador condiciones menos favorables o contrarias a las disposiciones legales y convenios colectivos antes expresados.

d) Por los usos y costumbres locales y profesionales

Es quizá en los dos últimos apartados donde podría tener cabida la defensa de la exigibilidad de los principios del ideario.

Vaya por delante que entendemos que el Derecho debe ser siempre una respuesta a una realidad o necesidad vital y/o social. Las empresas y todo tipo de corporaciones son parte de esa realidad social, por lo que el Derecho debería proteger, igual que lo hace con el individuo, la legítima libertad de las entidades para organizarse en cuanto al modo de alcanzar sus fines, naturalmente siempre dentro del respecto a los valores constitucionales. Donde el Estado no admite autonomía, se ahoga la capacidad de iniciativa y sufre la sana diversidad que debe reinar en los entes que integran la sociedad.

En lo que respecta a la amplitud de la autonomía de una organización privada para poner condiciones o requisitos al contratar personal, diría que, lógicamente el ordenamiento permite elegir, sin discriminaciones, a las personas que mejor responden a los perfiles buscados por la empresa.

A las empresas privadas, fuera de determinados cupos (inclusión de la discapacidad, Ley de igualdad), no se les limita dicha autonomía para exigir requisitos a los candidatos en los procesos de selección: estéticos en una empresa de moda, físicos en una entidad deportiva, intelectuales en una Consultora, Despacho, etc, como pueden ser la exigencia de titulación, idiomas, experiencia... La práctica habitual es, de hecho, la enumeración de dichos requisitos en las ofertas de trabajo, para poder optar al proceso o al

puesto. Se llega incluso a explicitar: “Absténganse los que carezcan de estas o aquellas cualidades o experiencia”.

Es interesante traer a colación el significado de la palabra “discriminar”. Según la RAE:

1. Seleccionar excluyendo.
2. Dar un trato desigual a una persona o colectivo por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, edad, de condición física, mental, etc.

Si se considerara discriminatorio el hecho de seleccionar, concluiríamos que toda elección es discriminatoria. ¿Por qué ha de considerarse más discriminatoria la elección basada en comportamientos que la basada en conocimientos, capacidades o incluso actitudes, cuando todas ellas pueden proceder de una desigualdad de oportunidades?

Mayor dificultad se da en el ámbito de la continuidad de un contrato de trabajo que ya es indefinido, en el momento en el que alguien evidencia con su conducta u opiniones estar en claro desacuerdo con el ideario.

Como ejemplo de norma legal que podría traer consigo, según se interprete, cierta limitación a la autonomía de las empresas, podíamos citar la reciente Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. En su Preámbulo establece:

Respecto a las cuestiones sociales y relativas al personal, la información facilitada en el estado puede hacer referencia a las medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género, la aplicación de convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, las condiciones de trabajo, el diálogo social, el respeto del derecho de los trabajadores a ser informados y consultados, el respeto de los derechos sindicales, la salud y seguridad en el lugar de trabajo y el diálogo con las comunidades locales y las medidas adoptadas para garantizar la protección y el desarrollo de esas comunidades.

En relación con los derechos humanos, el estado de información no financiera podría incluir información sobre la prevención de las violaciones de los derechos humanos y en su caso, sobre las medidas para mitigar, gestionar y reparar los posibles abusos cometidos.

Esta ley, que traspone una Directiva europea, establece que, a partir del mes de junio, las empresas afectadas (bancos, aseguradoras y mutuas, con una facturación superior a 20 millones de euros y más de 500 trabajadores), deberán presentar junto al balance anual de cuentas, un informe que afectará prácticamente a todos los departamentos, y que por su tenor, podrá repercutir en la autonomía de las empresas para fijar ciertas políticas y puede ser extensible en el futuro al resto de empresas.

2. IDEARIO COMO INSTRUMENTO JURÍDICO PARA GARANTIZAR LA MISIÓN: ALGUNOS EJEMPLOS PRÁCTICOS

En primer lugar, destacaría la ausencia del concepto “ideario” en la legislación laboral (aunque sí aparece en la Jurisprudencia constitucional sobre centros educativos), lo cual hace difícil determinar las consecuencias legales de su consideración en el ámbito de la contratación, desvinculaciones y vida laboral en general.

En lo referente al respaldo que tiene la práctica de condicionar la continuidad de un contrato al cumplimiento de un ideario que el profesional se ha comprometido a vivir y respetar bajo firma al inicio de la relación laboral y cómo de detallada debe ser la información que se dé en ese documento, existen empresas que hacen firmar ese tipo de documentos. En España, la mayoría de las empresas, publicamos los códigos de conducta, idearios, misión, visión y valores en lugares como la intranet, el portal del empleado, o incluso se hace entrega de ellos al empleado en el momento de la firma del contrato. En numerosas ocasiones se pregunta al candidato en la entrevista el conocimiento que tiene de ellos y qué opinión le merecen, o su intención de conocerlos y colaborar en su difusión.

Por poner como ejemplo alguna empresa multinacional, transcribo parte del documento publicado por Nestlé, compañía líder en el sector

alimentación, titulado: "Políticas de Recursos Humanos de Nestlé". Disculpen la longitud de la cita pero creo que vale la pena leerla.

"Selección de personal:

Teniendo en cuenta la importancia de los valores de Nestlé, en los procesos de selección de personal se prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores y cultura de la Empresa. Además, para los puestos de dirección, será indispensable poseer cualidades de liderazgo específicas. La organización aboga por una especial atención en el tratamiento de cada candidatura, cualquiera que sea el resultado de la selección.

Documento: Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé: Su Consejero Delegado Peter Bulcke en el mensaje inicial dice:

Todos los empleados de Nestlé deben leer este documento con atención y compartirlo con sus compañeros. Debe ser un motivo de orgullo para todos asumir los valores de la Empresa y llevarlos a la práctica con convicción y entusiasmo, independientemente del puesto que se ocupe en la organización. Adicionalmente, nuestros directores y líderes tienen la responsabilidad de actuar conforme a los atributos de liderazgo que se describen en este documento. Los invito a que vivan los valores y principios aquí descritos y a que respalden el firme compromiso que nuestra Empresa mantiene con estos valores.

Y en el documento:

Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones. Nestlé se esfuerza por integrarse en las culturas y tradiciones de cada país en el que está presente, al tiempo que mantiene su fidelidad hacia los valores y principios de la Empresa. · Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Esto supone el compromiso de alinear los hechos con las palabras, escuchar opiniones distintas y comunicar de forma abierta y sincera. · Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, así como con el cumplimiento de la legislación aplicable y los principios, políticas y estándares de Nestlé.

Para ser eficaces, participativos e inspiradores, todos en Nestlé deben «predicar con el ejemplo» en su quehacer diario; en este contexto, las acciones dicen más que las palabras.

Otro ejemplo que podríamos citar es el contrato intangible de Multiasistencia, compañía líder en asistencia en el hogar, que el profesor J. Ramón Pin trae como ejemplo en su libro "Consistencia": se trata de un contrato entre la empresa y el empleado, en el que ambas partes se comprometen. Y en el que aparece:

2.Obligaciones del empleado:

- *Aceptará la cultura de la Compañía, conociendo y compartiendo los valores y actitudes que ayuden a conseguir la mejor convivencia interna y el trato adecuado con los clientes, proveedores y franquiciados.*
- *Será leal a la Compañía defendiendo y potenciando su prestigio cuando tenga la oportunidad de hacerlo, sin aceptar comentarios injustificados que dañen la imagen de multiasistencia.*
- *Fomentará el buen humor, respeto y colaboración mutua, la paciencia y ayuda con las personas recién incorporadas y con las de menos capacitación [...].*

4. Resolución:

El cumplimiento de lo establecido en este contrato intangible está basado en la buena fe de los firmantes y en su convencimiento de las ventajas que aporta. Ambas partes se reservan sin embargo el derecho de proponer las mejoras o innovaciones que estimen oportunas.

3. IDEARIO Y CONTRATO DE TRABAJO

La ruptura de la relación laboral puede darse en dos momentos:

a) Periodo de prueba: El periodo de prueba es el tiempo concertado por el trabajador y el empresario durante el cual, cualquiera de ellos puede dar por finalizada la relación laboral sin preaviso, sin necesidad de alegar causa alguna y sin derecho a indemnización.

Duración de seis meses para titulados y dos meses para el resto de los trabajadores. En el supuesto de los contratos temporales de duración determinada del artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, concertados por tiempo no superior a seis meses, el periodo de prueba no podrá exceder de un mes, salvo que se disponga otra cosa en convenio colectivo. Cabría preguntarse si este tiempo es suficiente para constatar el nivel de compromiso con los fines del ideario institucional.

Por otro lado, no podemos olvidar que los sujetos del contrato de trabajo son personas, seres libres y vivos, cuyos comportamientos y convicciones pueden variar, y de hecho evolucionan, y, lo que empezó siendo identificación, puede acabar en falta de coherencia, y a la inversa, lo que empezó como rechazo o una mera tolerancia, puede acabar en alineación y compromiso.

Sería razonable, que, dependiendo de los puestos y competencias de las personas en las empresas fuese mayor la exigibilidad del grado de identificación.

Además, la identificación o no con el ideario tiene grados: cada empresa debería preguntarse qué pide a sus empleados: tolerar, conocer, respetar, difundir, admirar, transmitir, alinearse, compartir, asumir, comprometerse, identificarse... Como se ha visto, Nestlé utiliza términos como: llevar a la práctica, vivir, alinear los hechos y las palabras, predicar con el ejemplo.

Parece que debe ser la Dirección de la empresa la que determine qué grado mínimo de compromiso con el ideario quiere pedir a sus profesionales dentro de sus políticas corporativas.

Por otro lado, debería conjugarse la defensa de ese ideario con la posibilidad y conveniencia de lograr que el trabajador evolucione en su

actitud, conductas, y comportamientos, de modo que converja hacia el ideario.

b) Periodo posterior en el que la relación laboral por decirlo así, se ha consolidado. El comportamiento más coherente de un trabajador que deja de estar de acuerdo con el ideario, sería una baja voluntaria.

En el caso de no darse la baja voluntaria, y tratándose de una discrepancia total, que pudiera frenar o perjudicar los fines de la empresa, y en casos de puestos en los que la colaboración es fundamental, sería planteable la desvinculación por transgresión de la buena fe contractual.

Respecto a los tipos de despido y sus causas, la legislación española (art. 49 y ss ET), reconoce tres tipos:

a) Disciplinario: por incumplimiento grave del trabajador.

b) Objetivo:

-por ineptitud sobrevenida

-falta de adaptación del trabajador a las modificaciones e innovaciones de la empresa

-faltas de asistencia al trabajo

-caída de actividad o pérdidas

c) Colectivo: cuando se ve afectado un determinado número de trabajadores. Suele tener su origen en dificultades de la empresa.

Además, atendiendo a si las causas son consideradas válidas, puede ser: procedente, improcedente o nulo, éste último basado en motivos discriminatorios.

¿Cómo de explícita debe ser la carta de desvinculación? ¿Puede la excesiva especificación de las causas dañar la fama del trabajador?

Las causas deben encuadrarse en el derecho positivo del país. En cuanto a lo explícito de la carta y el posible daño a la fama del trabajador, entiendo que debe prevalecer el respeto a la verdad y el encuadre en la norma legal a la hora de plasmar las causas; y debe intentar salvarse la fama del trabajador, aunque nunca a costa de la fama o buen nombre de la

empresa. No hemos de perder de vista que la empresa no es un ente anónimo: detrás hay una propiedad, unos trabajadores, una comunidad que se benefician de su existencia.

Cabría preguntarse si la fuerza del ideario institucional ofrece seguridad y apoyo jurídico para que una empresa pueda defender la desvinculación de un trabajador basándose en el incumplimiento de ese ideario, y en qué tipo de despido y causas podrían encuadrarse. En la práctica, al menos apoyándose en el art. 3 y 49 y ss. del Estatuto de los Trabajadores, las empresas no suelen correr el riesgo de basar un despido en esa causa. En todo caso, debería tratarse de aspectos graves y públicos, y de personas que, por su posición, tienen un deber cualificado de respeto y promoción del ideario.

4. IDEARIO COMO INSTRUMENTO COMUNICACIONAL: ALGUNOS EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

En cuanto al ideario como instrumento comunicacional para inspirar la cultura de la organización: reflexiones, límites y buenas prácticas: hay que tener en cuenta en primer lugar que la cultura institucional, de la que forma parte el ideario, no es algo prefabricado que se instala o trasplanta, es algo que se va construyendo y transmitiendo por una cierta ósmosis, y por tanto, también destruyendo si no se vela por ello. Y así ocurre no sólo en las personas sino en las organizaciones.

También habría que decir que el negocio no es independiente del quehacer de las personas y por tanto de quiénes son esas personas: el modo de hacer condiciona al negocio, especialmente en una empresa de servicios (educación, sanidad...). Del mismo modo, las personas que forman parte de una empresa deberían preguntarse para qué estoy en ella y en qué tipo de empresa elijo trabajar. Si no es la adecuada será como llevar un traje incómodo que no se adapta al cuerpo.

Como instrumento comunicacional y como apoyo y guía para lograr la libre asunción del compromiso del profesional, pienso que un ideario coherente, sólido, hecho vida en la mayoría de las personas que forman parte

de la organización. y bien comunicado, de una manera atractiva, es un gran instrumento para lograr la identificación o al menos para emprender el camino hacia ella, y, por ende, para que las personas se encuentren cómodas trabajando en esa empresa.

Como ejemplos de buenas prácticas en un hospital, vaya por delante que no es fácil transformar las ideas ni las conductas como bien podemos comprobar en nuestro quehacer diario. Podríamos dar los siguientes:

-Seriedad y profesionalidad en los procesos de selección. En posiciones clave, la participación de varios entrevistadores. En las renovaciones de contrato, haber puesto todos los medios para asegurar que la persona conoce y respeta los valores de la empresa.

- Lograr que la entrevista de selección sea un instrumento donde el candidato conozca el ideario y pueda decidir bien si es el lugar en el que quiere estar, algo básico para el logro de los fines institucionales.

-Petición referencias sobre el candidato.

- Jornadas de acogida institucional en las que se logre explicar muy a fondo el porqué del ideario para que lo conozcan y recorran las etapas hasta llegar a la identificación.

- Jornadas de acogida especiales para las promociones de Residentes y Enfermeras de especialidad.

- Visitas guiadas a lugares como la parte de Dietas, Vestuario, Laboratorios...donde se aprecia de un modo especial el cuidado de los detalles y la importancia de la profesionalidad y del servicio, aunque no se vea cara al público.

- Entrevistas con profesionales identificados que cuentan su experiencia (ej. Otros MIR, enfermeras...), que tienen prestigio profesional y personal y que hagan atractiva la identificación con el ideario.

- Descripciones de puestos de trabajo.

- Planes de acogida departamental más individualizados, que exigen seguimiento, dedicación al candidato, observación y *feedback*.

- Aprovechar el trabajo, la convivencia diaria y las ocasiones que ofrece el trabajo para ir formando a las personas.

- Sesiones informativas del órgano de Dirección sobre temas variados institucionales y estratégicos, también los referidos a la marcha económica de la empresa o las dificultades que atraviesa y cómo se resuelven, hacen que los trabajadores perciban el modo de hacer las cosas y la importancia que se da a los valores en la resolución de los temas y en la comprensión de los planes estratégicos.

- Grupos de trabajo para la mejora de los Departamentos. Importancia del gobierno colegial, reuniones periódicas de la Junta departamental.

- Evaluación como herramienta de mejora del profesional, instrumento para dar *feedback* sobre lo que se espera de él. Consta de una formación previa sobre el fin de la evaluación, una autoevaluación con tiempo suficiente para reflexionar sobre los ítems que se presentan, envío al responsable, estudio de éste sobre la autoevaluación recibida y evaluación en presencia y conversación con el evaluado. En dicha conversación el evaluador debe ejercitar la escucha para hacerse cargo de las dificultades del evaluado y finalmente se procederá a la fijación de objetivos consensuados.

- Encuestas de clima laboral donde se teste el ambiente de la empresa.

- Propuestas de valor al empleado, donde se pongan en valor los beneficios empresariales. Retribución flexible...

- Actos más informales como fiestas, celebraciones, agradecimientos, reconocimientos, entrevistas a profesionales que se publican...

Posibilidades de crecimiento profesional y desarrollo que se ofrece a los profesionales donde perciban la preocupación verdadera por ellos.

- Brindar la formación adecuada mediante el desarrollo de posibilidades como la que ofrece FUNDAE.

- Jornadas de formación institucional: por ejemplo, el Manual de Profesionales, que es un Manual de estilo, en el que se explicitan de

modo práctico y con situaciones reales los modos esperados de comportamiento con los pacientes y con el resto de profesionales.

- Certificaciones de calidad o seguridad que nos ayudan a elevar el nivel.

- Coherencia interna: tolerancia cero a los comportamientos no ejemplares (conversaciones, amonestaciones, sanciones, desvinculaciones)

5. IDEARIO Y PROMOCIÓN DE UNA CULTURA INCLUSIVA

Respecto a cómo es posible conjugar la ejemplaridad al vivir la identidad institucional con la promoción de una cultura inclusiva, que evite todo tipo de discriminación injusta, aquí juega, a mi entender, un papel fundamental el buen entendimiento de valores como la libertad, la convivencia, el clima de pluralismo, la amistad y sus consecuencias prácticas.

Creo que en esto son más determinantes las personas que el ideario o la institución como tal. El reto es garantizar la integridad del ideario y al mismo tiempo hacer que las personas que nos rodean, empezando por nuestros colegas, vayan ganando en identificación con ese ideario. Esto requiere ejemplaridad (de las personas y de la institución), transparencia (comunicación) y coherencia en la toma de decisiones.

Podría considerarse aquí también otro tema: la práctica admitida, e incluida ya en algunas normas legales, de la “denuncia anónima” *versus* confidencialidad, que podría dificultar el valor de la lealtad y la ayuda mutua. Incluso podría llegarse a la indiferencia y a la falta de colaboración, lo que entraría directamente en colisión con valores como el trabajo en equipo, la participación, el servicio, que pueden ser parte importante de la cultura de la empresa.

Salvando indudablemente las ventajas que este anonimato pueda tener en casos de miedo insuperable o temor a las consecuencias.

Los canales de denuncia interna (*whistleblowing*) ya no son una opción en nuestras empresas, sino una obligación normativa de carácter imperativo que va tomando cuerpo en nuestro ordenamiento jurídica.

Los mecanismos de *whistleblowing* provienen del derecho anglosajón (*Lloyd-La Follette Act* de 1912, *Whistleblower Protection Act* de 1989, en el ámbito de la administración pública norteamericana; o más recientemente la *Sarbanes-Oxley Act*, de 2002 con respecto a las empresas estadounidenses cotizadas y sus filiales en Europa), en España, esta obligación fue introducida por el artículo 48 de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (Ley de Igualdad), obligando a las empresas a establecer procedimientos específicos para la prevención del acoso sexual y por razón de sexo y proporcionar un adecuado cauce “*a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo*”.

La Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, de reforma del Código Penal. La gran novedad de esta reforma consiste en reconocer por primera vez en nuestro ordenamiento la responsabilidad penal de las personas jurídicas. En determinados supuestos, las empresas podrían ser consideradas penalmente responsables de un hecho –o, lo que es lo mismo, podrán ser penalmente condenadas como autoras de un delito– en dos supuestos:

1. Cuando alguno de sus administradores o representantes haya cometido un delito por cuenta y en provecho de la persona jurídica, o
2. Cuando el delito por cuenta y en provecho de la persona jurídica haya sido cometido no por un administrador o representante, sino por uno o varios de sus empleados, siempre y cuando el hecho punible haya sido posible por no haber ejercido la persona jurídica el debido control sobre su personal y actividad.

El 1 de julio de 2015 entró en vigor la Ley Orgánica 1/2015, que profundiza en las cuestiones que integran esta responsabilidad penal y, en concreto, los elementos que deben concurrir para que la empresa pueda quedar exonerada de responsabilidad, reconociéndose esta vez de forma expresa una eximente.

El art. 31 bis del Código Penal (LO 1/2015) en el ámbito de la prevención de delitos en la empresa, se instaure la “*obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y la observancia del modelo de prevención*”, pasando los canales de denuncia interna a convertirse, además de en una obligación normativa, en un pilar fundamental de los programas de *compliance* en las empresas.

Por su parte, en el ámbito internacional estándares como la Norma ISO 19600, o más específicamente la Norma norteamericana SA 8000, en el ámbito del *compliance* laboral y de la responsabilidad social corporativa, regulan los canales internos de quejas o denuncias por incumplimientos legales y faltas de conformidad de la normativa interna de la empresa como uno de los ejes principales en los sistemas de gestión de *compliance* (SGC).

La Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre de Protección de datos personales y garantía de los derechos digitales, regula de forma específica los sistemas de información de denuncias internas de modo anónimo.

Finalmente, una cuestión interesante es cómo promover una cultura organizacional en la que cumplir con determinados valores o compromisos, no genere una cultura del disimulo y la apariencia. Un modo directo quizá sería que la no identificación con los valores no tuviera ninguna consecuencia que pudiera ser negativa para el interesado (discriminatoria o que pudiera poner en riesgo la continuidad en su puesto de trabajo o en su posición dentro de la organización).

Esto podría no ayudar a la organización a fomentar el respeto e identificación con el ideario. Sin embargo, sí podría incentivar a la organización a plantearse con qué atractivo presenta y comunica dicho ideario, y a diseñar y poner en marcha acciones que le ayuden a promover la identificación.

Parece complicado este punto. La frontera entre evitar el disimulo y la apariencia, y el “todo vale, no hay consecuencias” es muy difusa. La apariencia por sí sola no es deseable, pero que las personas quieran “parecer” identificadas, indica que se percibe esta identificación como algo importante. Tampoco parece negativo que se piense que la no identificación puede tener

efectos negativos (de hecho, en determinados casos debería tenerlos). Otra vez entra en juego la relación personal: tanto en lo que se refiere a trato para acercamiento de la persona, como previamente para su conocimiento.

Podría decirse que el ideario tiene, además de una función inspiradora, otra reguladora de conductas, con el fin de mantener la estabilidad social y defender el bien común en la comunidad que constituye una empresa, incluso, una función educativa y sensibilizadora hacia lo que constituye un bien para la organización y para los *stakeholders*.

En cualquier caso, destacaría la importancia de fomentar el sentido de pertenencia, el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, la visión global de los planes estratégicos y de los objetivos, la escucha activa de sugerencias, quejas, dificultades; el intercambio, la participación en el planteamiento de posibles problemas y soluciones, y la buena comunicación; el dar responsabilidades a las personas, lo que hace que se impliquen más y se sientan reconocidas, potenciar su formación, su desarrollo profesional, la conciliación, la flexibilidad, los beneficios sociales; cultivar valores como el servicio, la lealtad, la ayuda mutua, el clima de confianza...En definitiva, todo lo que hoy se ha llamado "salario emocional", y contribuye a que la persona se encuentre satisfecha, integrada en su equipo y empresa, y así haga más fácil y probable la identificación con el ideario y los valores. Todo ello ayudará a conseguir la armonía de muchos elementos para lograr un buen clima laboral, construir un equipo y lograr que sea productivo.

6. CONCLUSIÓN

Como se ha visto hasta ahora, nos movemos en un terreno en el que no resulta fácil determinar las fronteras, debiendo entrar siempre y necesariamente el elemento prudencial, propio del buen gobierno y la formación.

Pero en todo caso, tanto en la cultura institucional como en la relación laboral, hay un aspecto que ayuda a perfilar esos límites y es la toma de decisiones partiendo de la centralidad de la persona, de cada persona.

Para terminar, reitero mi agradecimiento a los organizadores y a los presentes, con la certeza de que de este trabajo refuerce la integración y potenciación mutua entre el mundo académico y empresarial para lograr así allanar el camino del alineamiento de las relaciones laborales con la Administración Pública.