

**CODIGOS
DE
CONDUCTA
EMPRESARIAL**

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL

CARLOS ALVAREZ JIMENEZ
EUGENIO MARIN GARCIA MANSILLA
FERNANDO GUERRERO MARTINEZ
ALEJANDRO PEREZ ROMAN
JAIME OLIVEIRA AGULLO
MANUEL GOMEZ DEL RIO
MARIANO YELA GRANIZO
F. JAVIER GOROSQUIETA
LUIS RIESGO MENGUEZ
FRANCISCO JAVIER MORALES

ESTEBAN GARCIA MORENCOS
FELIX MANUEL SANZ PEREIRA
JOSE MARIA FERNANDEZ CID
FRANCISCO JIMENEZ AMBEL
MIGUEL M. HUETA VIVO
GONZALO HIGUERA
CARLOS LOPEZ BLANCO
PEDRO MURGA
ALBERTO MANZANO MARTOS
JAVIER MENCOS
BENEDICTO POZA LOZANO

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL

© Edita:
ACCION SOCIAL EMPRESARIAL
José Maraño, 3
Teléfono 593 27 58
28010 Madrid

Diseño de cubierta:
Alfonso Sánchez Pacheco

I.S.B.N.: 84-87869-00-9
Depósito legal: M. 30669-1993

Imprime:
Ediciones Gráficas ORTEGA
Avda. Valdelaparra, 35
Teléfono 653 44 73
28100 ALCOBENDAS (Madrid)

INDICE GENERAL

Pág.

PROLOGO	7
Parte I: NORMAS DE COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL	9
LOS CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL, por <i>Carlos Alvarez Jiménez</i>	11
EL CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL Y LA EMPRESA, por <i>Eugenio Marín García-Mansilla</i> ...	15
LA PROPIEDAD Y EL PODER EN LA EMPRESA, por <i>Fernando Guerrero Martínez</i>	29
LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, por <i>Alejandro Pérez Román</i>	55
PROVEEDORES, CLIENTES Y COMPETIDORES, por <i>Jaime Oliveira Agulló</i>	67
LA EMPRESA ANTE EL MEDIO AMBIENTE Y LA COMUNIDAD, por <i>Manuel Gómez del Río</i>	77
LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA, por <i>Mariano Yela Granizo</i>	85

	<u>Pág.</u>
Parte II: CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL	97
INTRODUCCION	99
LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES. Introducido por <i>F. Javier Gorosquieta</i>	103
LOS TRABAJADORES Y SU EMPRESA. Introducido por <i>Luis Riesgo Menguez</i>	121
LOS SOCIOS Y ACCIONISTAS. Introducido por <i>Francisco Javier Morales</i>	133
LOS CLIENTES, CONSUMIDORES Y USUARIOS. Introducido por <i>Esteban García Morencos</i>	143
LOS MEDIADORES Y DISTRIBUIDORES. Introducido por <i>Félix Manuel Sanz Pereira</i>	155
LOS PROVEEDORES. Introducido por <i>José María Fernández Cid</i>	165
LOS COMPETIDORES. Introducido por <i>Francisco Jiménez Ambel</i>	175
LA COMUNIDAD. Introducido por <i>Miguel M. Hueta Vivo</i>	185
EL MEDIO AMBIENTE. Introducido por <i>Gonzalo Higuera</i>	207
Parte III: «CODIGOS EMPRESARIALES»	217
IBM ESPAÑA, <i>Carlos López Blanco</i>	219
JOHN DEERE IBERICA, <i>Pedro Murga</i>	227
MAPFRE, <i>Alberto Manzano Martos</i>	237
SANTANA MOTOR, <i>Miguel M. Hueta Vivó</i>	243
SHELL ESPAÑA, <i>Javier Mencos</i>	255
Parte IV: EPILOGO, <i>Benedicto Poza</i>	263

PROLOGO

Acción Social Empresarial comenzó la década de los noventa con un interesante trabajo sobre ética empresarial.

Al concluir aquel estudio, acordamos seguir tratando el tema ético desde una dimensión más práctica, que facilite cualquier iniciativa en este sentido a los hombres de empresa.

Con este objetivo se creó una Comisión de Estudio, en el seno de ASE, para elaborar un modelo de Código de Conducta Empresarial, durante el curso 91-92.

Los acontecimientos han sido favorables a esta iniciativa. Actualmente existe una conciencia generalizada de la necesidad de depurar actitudes en favor de comportamientos más éticos, en la economía, la política y la sociedad en general.

En este sentido ha comenzado la presente década como una etapa profundamente sensibilizada con la necesidad de regenerar la sociedad de corruptelas, egoísmos y de un economicismo exagerado.

Este es el momento en el que aparece, con el título «Códigos de Conducta Empresarial», el trabajo de un año de estudio de la citada Comisión, intentando llevar a definiciones prácticas una serie de conclusiones sobre las normas de conducta en los negocios o la ética empresarial.

La obra consta de tres partes. En la primera recogemos las ponencias de una Jornada de Estudio sobre las normas de conducta empresarial. En la segunda se recoge el trabajo de la Comisión de Estudio sobre un modelo de Código Empresarial. En la tercera exponemos algunos ejemplos prácticos elaborados por algunas empresas importantes. Finalmente concluye el libro con un breve Epílogo.

ASE espera que esta publicación sirva para promover los valores éticos en los que deben fundamentarse los comportamientos empresariales y, a la vez, para que pueda utilizarse como herramienta de trabajo por las empresas en la elaboración de otros Códigos de Conducta Empresarial propios.

ASE

Parte I

NORMAS DE COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Carlos Álvarez Jiménez

El tratamiento de este tema se incluye dentro de los objetivos de ASE, cuya línea de pensamiento se basa en la consideración de la empresa como una comunidad de personas que tiene una responsabilidad social, lo que determina que debe contribuir al bien común. Y, dentro de este contexto, una valoración del hombre profundamente humanista, de la que se deriva que el hombre es el centro de las relaciones sociales.

Como consecuencia de ello, creemos que la ética debe de estar presente en toda la gestión de la empresa, pero al mismo tiempo que ética y negocios no son incompatibles.

En esta materia desarrollamos el concepto de ÉTICA as un primer paso, y el segundo es definir unos CODIGOS DE CONDUCTA. Dando por sentado que las empresas deben de actuar con ética, el reflejo de este principio debe ser la posibilidad de crear unos Códigos de Conducta que recopilan aquellas normas que rigen la actuación de la empresa.

LOS CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL

Carlos Alvarez Jiménez

El tratamiento de este tema se incluye dentro de los objetivos de ASE, cuya línea de pensamiento se basa en la consideración de la empresa como una comunidad de personas que tiene una responsabilidad social, lo que determina que debe contribuir al bien común. Y, dentro de este contexto, una valoración del hombre profundamente humanista, de la que se deriva que el hombre es el centro de las relaciones sociales.

Como consecuencia de ello, creemos que la ética debe de estar presente en toda la gestión de la empresa, pero al mismo tiempo que ética y negocios no son incompatibles.

En esta materia desarrollar el concepto de ETICA es un primer paso, y el segundo es definir unos CODIGOS DE CONDUCTA. Dando por sentado que las empresas deben de actuar con ética, el reflejo de asumir este principio debe ser la posibilidad de crear unos Códigos de Conducta que recojan aquellas normas que rigen la actuación de la empresa.

Cuando se habla de Ética, al igual que cuando se habla de otros conceptos, como puede ser la calidad o la seguridad, es muy frecuente que las empresas declaren «nosotros actuamos de acuerdo con principios éticos» o «uno de los activos fundamentales de esta empresa es la ética». La experiencia demuestra que en muchos casos estas formulaciones son meras declaraciones, y que no se establece una estrategia adecuada para llevar a cabo lo que hemos dado en llamar la «gestión con ética» o la «gestión de la ética». Indudablemente si hay una simple declaración «aquí se asumen principios éticos», y no se gestionan como se hace con los demás objetivos de la empresa, lo que se acaba produciendo son desviaciones éticas en la actuación de las empresas.

Para evitar esto, para conseguir esa gestión con ética es para lo que consideramos un instrumento adecuado los **CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL**.

Los **CODIGOS DE CONDUCTA** son útiles para las empresas. Si nos tomáramos la molestia de preguntar a los directivos de una empresa que no posea normas de conducta escritas cuáles son los principios por los que se rige su actuación, comprobaremos que personas perfectamente identificadas con la empresa ofrecerán contestaciones que no tienen mucho que ver unas con las de otros directivos.

Un elemento de sospecha que, frecuentemente, cae sobre las empresas que poseen un Código de Conducta, que ponen de manifiesto ante la sociedad, es la utilización del mismo como un instrumento de imagen. Sin entrar a debatir este aspecto, lo que nos interesa es la ayuda que suponen para una actuación ética.

¿Cómo se materializa su utilidad? En primer lugar porque suponen la asunción de un compromiso por parte de la empresa; organizan el respeto a la ética; informan de los valores que la empresa está asumiendo, tanto a nivel interno como externo; ayudan a formar a las personas que se incorporan a la empresa y que tienen que asumir una nueva cultura, lo

que siempre es más fácil si está escrita; ayudan a configurar la conducta de los empleados y tiene un efecto disuasorio sobre desviaciones que se podrían producir.

Un CODIGO DE CONDUCTA no es un conjunto de prohibiciones, aunque lógicamente debe tenerlas, sino que debe tender a la promoción de valores positivos que deben estar adaptados a la singularidad de la empresa. Aunque existan valores de carácter universal, no se puede pedir la coincidencia de normas de actuación entre empresas de diverso ámbito y características dispares. Por otro lado, un CODIGO DE CONDUCTA debe llevar anejas sanciones por su vulneración. De nada serviría dictar normas si su incumplimiento no es corregido, porque entonces se desprestigiaría el propio Código.

Otro aspecto positivo de los CODIGOS DE CONDUCTA es que contribuyen a la transparencia de la empresa, que es uno de los valores fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa y para su actuación ética.

Los CODIGOS DE CONDUCTA generan confianza en la sociedad, y cuando esto se produce la sociedad demanda más los servicios de esa empresa, porque piensa que es una empresa más seria. En este sentido los Códigos pueden resultar un elemento de *márketing*.

La empresa en nuestra sociedad es una institución importante, y lo que hace la empresa no puede pasar desapercibido en la sociedad. Cabe pensar que, aparte de la gestión empresarial, se puede conseguir cierta regeneración ética, cierto incremento de determinados valores. La empresa, como institución social, tiene una responsabilidad en su entorno, pero, indudablemente, para ser un ejemplo, o una referencia para la sociedad o para otras instituciones, tiene que hacerlo bien, y en esa línea los CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL son un instrumento útil.

EL CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL Y LA EMPRESA

Eugenio Marín García-Mansilla

Hoy en día la economía y la técnica tienden a dominar el mundo empresarial, imponiendo abierta o solapadamente un sistema económico liberal que si bien tiene valores muy positivos, por otra parte presenta siempre un riesgo de anular los valores mejores del humanismo.

Es una afirmación universal que el hombre es el activo más importante de la empresa. Esto en la realidad se olvida muchas veces. Se habla de una civilización del poseer y no del ser. Yo creo que esto es una realidad, que es un retrato bastante fiel de lo que ocurre hoy en día, aunque por otra parte me parece excesivamente pesimista, porque es una fotografía instantánea de lo que ocurre hoy y no tiene en cuenta el devenir histórico, lo que es muy importante para que los que participamos en la vida económica y sentimos inquietud trascendente no nos frustremos más de lo debido.

Yo creo que el análisis histórico de la relación dentro de la empresa, del capital, con el hombre, hay que remontarlo al principio de la revolución industrial. No se puede ir mucho más lejos, por ejemplo a la época de los gremios, que creo que no es una época añorable en absoluto.

Desde entonces ha habido una lucha permanente del hombre que defiende su dignidad ante el sistema en un medio en que todo ayuda a borrar esa dignidad. Creo que es la lucha permanente del hombre contra un conjunto de cosas que van desde los egoísmos, los intereses no legítimos, las perezas, la falta de imaginación, etc., que constituyen en esencia ese sistema que tiende a borrar la dignidad del hombre.

En el siglo XIX surge la técnica que crea la revolución industrial. El hombre descubre que la máquina puede aliviar al hombre de alguno de los trabajos que antes tenía que hacer él. Sin embargo, todavía está pendiente una cosa por resolver: todavía existe la reminiscencia de la esclavitud y aún se abusa del hombre. Pero esto no es consecuencia de la técnica. No se le puede echar la culpa a la revolución industrial. Hay que echarle la culpa a la reminiscencia de la esclavitud, y lo que sí es verdad es que los poseedores de la técnica se convierten en los nuevos señores, en los señores que sustituyen a los que antes tenían los esclavos, a los terratenientes, que ahora son los propietarios de las fábricas.

Entonces viene la reacción del hombre y, desgraciadamente, tengo que reconocerlo como cristiano, la Iglesia no tiene mucho que ver en eso. Sí hay encíclicas, sí hay protestas, pero no hay una reacción global, y la reacción global empieza a venir por un oscuro escritor económico, que es Marx, que empieza a movilizar con una teoría esta lucha del hombre por su dignidad y empieza a extenderse y se crea un fermento que desgraciadamente no fue el fermento cristiano. Si hubiera sido el fermento cristiano, probablemente las cosas hubieran ido de otra manera.

Y una consecuencia sin duda errónea de esta reacción fueron los colectivismos que ahora ya al final del siglo xx recordamos como cosa del pasado.

Los colectivismos, que por una parte, en determinados países, fueron hacia los nacionalismos, fascismos, nazismos, etc., en que todo se sujetaba a un concepto vago, explotado por determinadas personas, determinados estamentos, que era la Nación. Todo había que someterlo a la Nación y la Nación sometía al hombre y el hombre le mediatizaba en contra de su dignidad.

Por otra parte, está el comunismo, donde todo estaba sujeto al Partido. Ambas ideas fueron explotadas por una elite burocrática y en algunos casos militar.

Este colectivismo lo hemos vivido mucho tiempo. Hubo una lucha inicial contra uno de ellos, con el fascismo, el nazismo. Esta lucha fue el soporte ideológico de la segunda guerra mundial. El resto ha sido la tremenda historia que ha marcado la Humanidad con la guerra fría, la carrera armamentística, las guerras regionales crueles (Vietnam, Corea) y todavía existen restos no menos crueles en nuestra por lo demás pacífica Europa.

Al final parecería que habíamos llegado al triunfo final que es el liberalismo económico y la democracia, que adoptan dos formas: por una parte, la socialdemocracia, y por otra, la democracia cristiana. Al final todos los regímenes democráticos que en el mundo son o están inspirados por los factores de la socialdemocracia y/o de la democracia cristiana.

El liberalismo económico ha dado lugar a un aumento de una prosperidad generalizada en nuestro mundo occidental. Pero, en cambio y también por una consecuencia errónea, de aquí ha venido lo del tener más que ser, lo del consumo, etc. Aunque todo eso, que sin duda es una lacra y ahora veremos cuál es la reacción del hombre contra esa nueva forma de esclavitud, no deja de ser una situación de gran mejora respec-

to a la anterior. Pero nos ha llevado en los últimos años a la teoría del todo vale, que se inició en Estados Unidos y luego vino a Europa.

Esto da lugar a dos cosas: primero a un olvido del tercer mundo y la existencia de la marginación o cuarto mundo que produce la prosperidad. Ese olvido del tercer mundo, el tema del cuarto mundo y de la marginación es lo que produce la situación de la crisis actual, y esto no nos gusta reconocerlo. Se hacen unos análisis muy doctos de lo que es la crisis actual. La crisis actual no viene más que por una reacción: cuando vale todo, cuando todo el mundo se olvida de lo que hay en el otro lado, cuando te olvidas del tercer mundo, el tercer mundo viene a ti.

LA REACCION HUMANISTA

Actualmente se está produciendo la reacción humanista. Este es el gran mensaje que en este momento tenemos: la necesidad de una conducta ética en todos los niveles. Este movimiento al empresario le confronta con una dialéctica muy frustrante: de una parte no se siente muy conforme de como actúa, pero por otra parte la sociedad no le retribuye sus esfuerzos para actuar de otra manera, poniendo a corto plazo a su empresa en peligro de desaparición. Probablemente a largo plazo esto no sería cierto, pero ¿cuántas empresas pueden ver el largo plazo? ¿Y las demás queremos que desaparezcan? Cuando un empresario, en Alemania, con un concepto ecológico, decide que los clorofluorocarbonos están produciendo el problema del ozono pone a punto un frigorífico que no emplea el gas fluorocarbono y que cuesta más caro que el otro y lo publicita como «frigorífico ecológico» esperando un gran éxito en el mercado, la realidad es el fracaso total y la quiebra. Esta es la frustración y la dialéctica con que nos encontramos. La dialéctica de que el ser ecológico es natural, pero al final resulta que no lo secunda nadie. Es verdad que la empresa próspera puede hacer cosas. Una gran

empresa invierte mil millones al año en la ecología, pero esto no da rentabilidad, lo que pasa es que cree que es su obligación y lo hace, pero nada más.

La dialéctica es decir «sí, pero», es «el sí, pero» que permanentemente nos está atenazando.

Pero el mundo necesita una regeneración a fondo. Sin ella nuestro tan loado sistema democrático se hunde, seguro. Y esto pasa no sólo por la adopción de valores éticos de conducta en nuestro mundo, sino, además, por la atención al tercer mundo. Tampoco es de recibo que digamos somos los más puros, los que practicamos una gran justicia distributiva, que somos limpios en todo, que protegemos el medio ambiente para generaciones futuras. Pero eso sí, un conjunto enorme de hombres ya se puede ir hundiendo cada vez más en la miseria. O vamos al tercer mundo o viviremos permanentemente en la incoherencia y entonces ocurrirá que nuestro mundo, que tanto nos gusta, puede desaparecer.

¿Qué se puede hacer? La única forma de mejorar es mejorar uno mismo y exigirse uno mismo más. Todos tenemos la obligación de hacerlo. Hay que tener una esperanza muy grande. Esto es en el plano individual.

En el plano colectivo la única forma que tiene nuestro sistema democrático es el sistema de equilibrios de poder. Hay una forma de establecerlos, y es que el Estado asuma el papel del gendarme universal, todo reglamentado por el Estado, nada va a fallar, pero el problema de esto, y lo estamos viviendo, es que las reglamentaciones no se cumplen, aunque sean necesarias.

Es evidente que la reglamentación es necesaria, pero necesita planteamientos muy claros y un seguimiento muy serio.

Si se empieza por la primera página del Código de Conducta que se presenta, se lee: «La empresa y sus trabajadores». Empieza uno a leer esto y nosotros, los empresarios preocu-

pados por el tema, generalmente lo cumplimos todo o casi todo.

Se va uno, en cambio, a la última página y normalmente nos encontramos con el tema del medio ambiente: el diez por ciento o el veinte por ciento a lo sumo de lo que se dice se cumple. ¿Por qué? Yo creo que está muy claro. Porque la justicia laboral está ya en la tradición del empresario y ya la lleva muy vivida, está más sensibilizado y presionado, ha habido un balance de poder proveniente de los sindicatos y otros cuerpos intermedios. Y por cierto que los sindicatos, cumplida esta misión histórica, tienen que estar muy atentos a su evolución buscando nuevas metas y sin caer en el abuso de poder.

En cambio, en el tema medioambiental no hay ningún balance de poder más que, hoy por hoy, unas reglamentaciones. Y las reglamentaciones no se cumplen. Pero es que es más, es que algunas veces el pretexto del medio ambiente se utiliza con fines espúreos.

Cuando uno quiere fastidiar a un competidor lo primero que hace es sacarle un programa medioambiental.

Se debe crear un ambiente más propicio para la ética de los negocios en las escuelas de formación empresarial. Que a la gente que sale de allí no solamente le enseñen a analizar un balance, deben salir identificados y sensibilizados con el comportamiento ético empresarial considerado globalmente en aspectos más reglamentados y en otros más opcionales.

Yo creo que vamos por ese camino, y la mejor prueba es la capacidad de convocatoria que tienen estos temas hoy en día en toda clase de personas que deciden en las empresas.

HACIA LOS CODIGOS EMPRESARIALES

Las empresas cada día se sienten más sensibilizadas por unas normas de conducta que definan la preocupación y la realidad de unos comportamientos éticos.

Así nacen las filosofías específicas de las empresas que en la práctica reciben diversas denominaciones:

- La misión de la empresa
- Perspectivas, valores y filosofía
- Una filosofía de la empresa
- El carácter de la empresa
- Estilo de empresa
- La cultura de la empresa

En cualquiera de estas denominaciones puede comprobarse que los directivos se sienten especialmente ligados a los valores de la empresa, incluso, a corto plazo, más que a los propios fines empresariales o a las estrategias.

La empresa con un importante sentido de su misión puede definirse por el grado de identificación del personal con los objetivos y estrategias empresariales. Es decir, el personal se sentirá suficientemente identificado con los principales elementos empresariales: el propósito de la empresa, los valores, las normas de comportamiento y la estrategia.

a) *El propósito*

Es la parte más filosófica del sentido de la empresa, que justifica su existencia y el porqué de su actividad.

Pueden existir diversas concepciones del propósito de la empresa: en beneficio de los accionistas para los asociados en otras formas de copropiedad o para los clientes; otras veces se contempla un mayor número de beneficiarios del propósito empresarial: 105 accionistas, empleados, clientes y proveedores que forman un conjunto unido para satisfacer necesidades; también existen otras concepciones más ideales como elevar el nivel de calidad de los hombres y mujeres trabajadores, mejorar el ambiente o prestar un mejor servicio al consumidor.

En definitiva, el propósito suele ir unido a las necesidades que la empresa pretende atender.

b) *La estrategia*

La estrategia hace referencia al aspecto más comercial de la empresa, relacionando los comportamientos y las decisiones internas con el propósito.

En este caso está la definición del negocio propio y la toma de decisiones necesarias para lograr ventajas competitivas que identifiquen la empresa en el campo del negocio elegido.

c) *Normas de comportamiento*

La filosofía empresarial se traduce en la práctica en una serie de reglas o principios que definan los comportamientos de todo el personal.

La unidad de actuación respecto a estas normas y principios se fomentará desde la dirección mediante líneas acertadas de comunicación, trabajos en equipo y otros mecanismos humanos que conduzcan a una acción aceptada por el conjunto.

En la práctica se trata de superar conductas egoístas o de obstrucción por una promoción personal.

Estas normas de conducta suficientemente aceptadas, llegan a identificar la empresa por su manera especial de actuar en el ámbito empresarial y ante la clientela o competencia.

d) *Los valores*

Estos son los principios o convicciones que definen el comportamiento o estilo de la empresa en relación con los empleados y demás partícipes desde unos conceptos éticos generalmente aceptados.

Podemos decir que cuando los valores de los empleados coinciden con los de la empresa, adquiere sentido el trabajo que aquellos realizan. Es la sensación de hacer algo que vale la pena, el sentido de la empresa.

Una definida filosofía de empresa o estilo de dirección combinará en su comportamiento dos elementos: la estrategia y los valores; tendrá unas normas de conducta definidas y claras; justificará personalmente los valores y la estrategia comercial; y buscare satisfacer necesidades más allá de los intereses de los partícipes próximos.

En definitiva se trata de enlazar la estrategia, los valores y el servicio de la empresa.

IMPORTANCIA DE LOS CODIGOS EMPRESARIALES

El personal trabaja más motivado y desarrolla más iniciativas si confía en la organización donde trabaja y cree que lo que hace merece la pena.

De aquí es fácil concluir que la empresa que además del sueldo y las condiciones de trabajo, proporcione al empleado este sentido de su actividad, lograra un compromiso y una lealtad mayores, que es uno de los aspectos fundamentales de la cultura empresarial.

Este sentido de la actividad muchas veces es difícil de asumir en las empresas por el carácter mercantil que al final persigue su actividad. Aquí está la importancia y la dificultad de lograr una auténtica cultura empresarial y un comportamiento ético de la profesión.

Los Códigos Empresariales pretenden lograr este sentido de la actividad empresarial con un compromiso y lealtad mayor.

En concreto, los Códigos Empresariales lograrán:

- * Mayor lealtad y compromiso de directivos y empleados, por una mayor identificación personal con el comportamiento y propósitos de la empresa.
- * Mejor selección y formación del personal debido a que cuando los valores de la empresa son claros la selección, la promoción y la formación del personal se determinan sobre unos valores indiscutibles entre todos los partícipes de la empresa.
- * Mayor confianza y cooperación ya que el trabajo en equipo y las iniciativas personales se dirigirán hacia el interés general mas que a logros aislados del propio departamento.
- * Facilita la toma de decisiones especiales pues la justicia, la eficacia y la no discriminación se verán favorecidas por el respeto a unos valores aceptados y por unos criterios de empresa consecuentes con el estilo de la misma.
- * Facilita las decisiones cotidianas. Si la empresa tiene unos valores y unas normas de conducta firmes, a todos los empleados les sera más facil orientarse en sus decisiones y en su trabajo normal.

UNAS SOLIDAS FORMAS DE COMPORTAMIENTO

Hemos presentado una cultura empresarial como la fusión de la estrategia y los valores que dan lugar a unas sólidas formas de comportamiento para la empresa.

Los valores fuertes existen cuando se desarrollan permanentemente mediante la actividad de la empresa. Y para que esto exista el empleado tiene que creer en ellos, porque esta creencia compartida y ejercida es la que constituye la cultura de la empresa.

Para que una empresa ponga en práctica un sistema sólido de valores, la dirección debe adaptarse constantemente y comunicar estos a todos los restantes empleados, los cuales los aceptarán si significan algo importante para ellos.

De hecho el moldear y fomentar valores puede llegar a ser el trabajo más importante de la dirección. Aunque los valores no sean tangibles, si deben tener muy clara la idea de la filosofía que se encierra detrás de ellos.

Se suelen poner como ejemplos algunos valores que identifican sus empresas, su filosofía y la forma de actuar de estas:

- * "El progreso es nuestro producto mas importante"
- * "Suscribir la excelencia"
- * "Se necesitan dos para un tandem"
- * "Lo que nos interesa de veras es la calidad"
- * "Temporada a temporada un 15% más"

En general las compañías preocupadas por una cultura empresarial coinciden en algunas características como las siguientes:

- a) Mantienen un filosofía clara y explicita de como quieren llevar su negocio.
- b) La dirección presta mucha atención a definir y organizar los valores para adaptarlos al ambiente económico y al negocio de la compañía y para comunicarlos al personal.
- c) Todos los que trabajan en la compañía conocen y comparten estos valores.

Frecuentemente, estas empresas han llegado a plasmar frases y slogans en las campañas publicitarias, que reflejan su cultura logrando que los empleados se sientan identificados y que el gran público llegue a relacionar las diferencias y estilos de las empresas por estos mensajes de fondo filosófico.

LA ETICA DE LOS CODIGOS EMPRESARIALES

Actualmente existe una conciencia generalizada sobre la necesidad de unos comportamientos éticos en los negocios, en la política y en cualquier otra manifestación de la sociedad.

La opinión general frecuentemente se plantea los siguientes interrogantes: ¿Provocan los beneficios la corrupción en los individuos, siendo la causa de comportamientos dudosos? ¿Significa esto que el mundo de los negocios necesita mejorar su ética?.

La realidad es que hoy el estudio de la ética de los negocios se imparte prácticamente en todas las escuelas de negocios con dotaciones presupuestarias importantes, sin excluir esfuerzos de instituciones empresariales y grandes grupos económicos.

Para el planteamiento que venimos haciendo se considera la ética como un valor fundamental de toda organización, independientemente de muchas matizaciones de todo tipo que pudieran hacerse respecto al concepto o significado de la ética en los comportamientos individuales. La ética en cuanto gran valor de la organización viene a ser un subproducto de la filosofía y la misión de la empresa.

La verdad es que la ética de los negocios se ha convertido en un tema de moda, que esta sustituyendo el anterior concepto de responsabilidad social de la empresa.

El carácter de compromiso personal que incluye el comportamiento ético, justifica algunos interrogantes que los estudiosos se plantean sobre la posibilidad de que las compañías sean moralmente responsables, igual que los individuos tienen una responsabilidad moral independiente de la de su organización o empresa.

Sin entrar en razonamientos filosóficos sobre la moralidad empresarial, la realidad es que las empresas pueden apa-

recer como moralmente buenas o malas por las consecuencias de sus acciones. La cultura de una compañía se define por sus valores que, a la vez, modelan las actitudes de sus empleados.

También puede simplificarse el problema reconociendo que solamente las personas físicas pueden ser agentes morales y por lo tanto, cuando nos referimos a empresas moralmente responsables u omitimos juicios morales sobre una empresa, realmente, nos estamos refiriendo al comportamiento del personal con capacidad de decisión de esa empresa.

EN LA EMPRESA

Fernando Guzmán Martínez

1. LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

1. Propiedad privada y ética social cristiana

La propiedad privada no es el principio fundamental de la ética social cristiana. El principio fundamental es la dignidad de la persona humana.

2. La dignidad de la persona humana como principio fundamental de la doctrina Social de la Iglesia

La dignidad de la persona humana como imagen y semejanza de Dios, reflejada por Jesucristo, constituye el principio fundamental que inspira toda la ética social cristiana.

LA PROPIEDAD Y EL PODER EN LA EMPRESA

Fernando Guerrero Martínez

I. LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

1. Propiedad privada y ética social cristiana

La propiedad privada no es el principio fundamental de la ética social cristiana. El principio fundamental es la dignidad de la persona humana.

2. La dignidad de la persona humana como principio fundamental de la Doctrina Social de la Iglesia

La dignidad de la persona humana como imagen y semejanza de Dios, redimida por Jesucristo, constituye el principio fundamental inmediato de toda la ética social cristiana.

3. Propiedad y empresa capitalista

La titularidad del capital y su disponibilidad ha favorecido la difusión de la estructura capitalista de la empresa, en el sentido de que, en general, los aportadores del capital o sus representantes han asumido el gobierno y dirección de la misma, contratando el trabajo ajeno en régimen de salario.

En la concepción de la empresa capitalista hay que distinguir varios aspectos: 1. La *ideología liberal*, que inspiró su nacimiento en el plano histórico, y que constituía una derivación del racionalismo filosófico de la Ilustración. 2. El *sistema económico* en el que se configuró política y socialmente. 3. La estructura jurídica de la empresa como reguladora de las relaciones entre los titulares del capital y los trabajadores.

4. El trabajo como origen y fundamento de la propiedad

La propiedad se adquiere originariamente, mediante el trabajo; en cuanto se refiere a los bienes de producción, debe servir al trabajo.

5. «Colectivización» y «socialización» de la empresa

Se plantea el problema de si es compatible la colectivización de la empresa con la DSI y, en general, con una recta ordenación del sistema económico.

El término «colectivización» es una expresión muy amplia. En principio no significa, en todo caso, la transferencia de la propiedad privada, cuyo titular es una persona individual o jurídica, a entidades de orden público. Existen formas de colectivización privada, por ejemplo una cooperativa o un

campo poseído en común por una asociación de vecinos — no por el municipio—. Cuando se habla de colectivización, sin embargo, si no se hacen más precisiones, se quiere hacer referencia a traspasar la propiedad privada de una persona o de un grupo a un ente de carácter público. Pero conviene dejar sentado que propiedad privada no se opone a propiedad colectiva, sino a propiedad pública.

Si la colectivización tiene carácter general referida a bienes de producción, de tal manera que quede suprimida la propiedad privada de tales bienes, no sería compatible con una ética social, ya que impediría el desarrollo de la iniciativa económica en el ámbito de la producción y, por tanto, en el de la economía y en el de la vida social general.

El término «socialización» presenta varias acepciones: en un sentido restringido y corriente (en el ámbito jurídico) se podría identificar con el de «colectivización» pública, aunque pueda ser total o parcial.

En un sentido más amplio (con una acepción jurídico-política) significaría la ordenación total de la vida social y económica bajo un régimen colectivista de carácter público.

Se utiliza también, en un sentido más restringido, el término de socialización, referido al hecho de que una empresa de titularidad pública, en cuanto a la propiedad, es gobernada y dirigida por organismos mixtos de gestión, en la que participan también los usuarios y clientes.

Y, por último, en un sentido sociológico, se entiende por socialización «la intensificación de las relaciones sociales».

La socialización, en este último sentido, presenta aspectos muy positivos y no es incompatible con la personalización, ya que ella pone de relieve lo que el Papa actual ha llamado «subjetividad de la sociedad», que supone que todos los miembros del grupo social de que se trate, y aquí en concreto de la empresa, se consideran «copartícipes» o «copropietarios» por el mero hecho de su aportación laboral. Es decir, tiene un senti-

do profundamente antropológico, en este supuesto, debe contribuir a fortalecer el sentido de responsabilidad de la sociedad, como unión moral de personas que, en virtud de la sociabilidad humana, se unen entre sí para alcanzar fines suprapersonales, pero sin abdicar de su responsabilidad individual; más aún, para ejercitarla con mayor conciencia y eficacia. Estos fines sociales superan ciertamente las facultades y capacidades personales, pero, en este último término, deben contribuir al desarrollo personal de todos los miembros que participan en las actividades dirigidas a obtenerlos.

En el fondo se trata de proclamar y reconocer al hombre como sujeto activo de la vida social y laboral, que nunca puede ser tratado como mero objeto o simple instrumento de la producción, sino que cualquiera que sea su puesto de trabajo debe sentirse y serlo efectivamente una persona corresponsable en la marcha de la producción y de la vida de la empresa o del grupo social de que se trate.

De ahí el vínculo que se establece en el pensamiento social católico entre el derecho de propiedad privada y la auténtica socialización, ya que dicha propiedad no puede ser una forma de mero dominio de los bienes, y menos aún de explotación de las personas, sino una forma de ejercicio de responsabilidad moral en el uso y administración de los bienes económicos.

Si se defiende la empresa privada es precisamente porque puede contribuir decisivamente al ejercicio de la responsabilidad personal de sus titulares frente a una dilución de dicha responsabilidad en formas anónimas colectivistas.

6. El acceso de los trabajadores a la propiedad de los bienes productivos

Facilitar el acceso de los trabajadores a la propiedad, sobre todo de bienes de capital, mediante la adquisición de acciones o de otros títulos representativos del patrimonio

de las empresas, ha sido considerado, en otras épocas, como una meta de la política social inspirada en la Doctrina de la Iglesia; e incluso, en ciertas naciones, como una medida de política social eficaz para superar la mentalidad y la condición de proletario y para contribuir a una participación más difundida en la creación del patrimonio productivo de la propia nación. En los momentos actuales, por una serie compleja de causas, ya no se hace hincapié en este punto. Los trabajadores, y los particulares en general, que disponen de recursos para su inversión, se inclinan por la colocación de valores públicos y privados, de rentabilidad fija y fácil convertibilidad, a través de fórmulas diversas, estimuladas por facilidades fiscales. Aparte de que la fuerte tendencia hacia la adquisición de bienes de uso y de consumo duraderos, en niveles siempre más altos, dejan poco margen en amplias capas de población para el ahorro productivo. Las prestaciones de la Seguridad Social por un lado, y el desarrollo de fondos privados de pensiones o de fórmulas de seguros, van descargando a los particulares de la preocupación de otros tiempos de acumular ahorros para atender, con los recursos propios, a las necesidades del futuro.

Existe, además, una enorme preocupación por parte de los jóvenes y de sus familias por la capacitación profesional, cada día más exigente y tecnificada, que les pueda permitir acceder al mercado de trabajo, con elevadas retribuciones, a pesar de la crisis de la desocupación. Esta situación, que favorece a una minoría cualificada de profesionales y titulados universitarios, está dando como resultado la formación de un proletariado intelectual que, a pesar de sus títulos universitarios, por no haber alcanzado esos altos niveles de preparación tecnológica, encuentran enormes dificultades para obtener un puesto de trabajo.

7. Fórmulas posibles de utilización para facilitar el acceso a los trabajadores a la propiedad de los bienes productivos

- a) Como fórmula, aplicada dentro del régimen de salario (salario-inversión).
- b) Como fórmula aplicada dentro de un sistema de participación en beneficios o de primas colectivas.
- c) Mediante nuevas formas de estructura de empresa, mejor dicho de sociedad titular de la misma, tales como las sociedades anónimas laborales (Ley 15/1986, de 25 de abril, «BOE» 30 de abril).
- d) Y, en general, como fórmula de aplicación de los ahorros de los trabajadores, bien individualmente, bien colectivamente, para la adquisición de valores industriales.

8. La evolución de las formas y estructuras de la propiedad de los bienes productivos en las economías libres

Se está dando una evolución de la propiedad productiva hacia grandes concentraciones de recursos y de poder económico —cuyo exponente más visible son las empresas multinacionales—, que traen como consecuencia una desvinculación entre poder y propiedad, sin que las personas tengan los controles jurídicos y económicos eficaces y proporcionados a esos poderes que efectivamente ejercitan.

Se están desarrollando, por otra parte, nuevas formas de propiedad ligadas directamente al trabajo y a la actividad profesional: «propiedad comercial», «propiedad intelectual», «propiedad industrial», etc.

Además, se está dando la tendencia, en personas que disponen de recursos elevados, a invertir grandes cantidades en objetos artísticos, sobre todo en el ámbito pictórico, o de va-

lor material intrínseco, como joyas u otros objetos de valor, con el intento no sólo de mantener el valor real de la inversión, sino de multiplicarla.

9. A modo de conclusiones

La experiencia de los sistemas colectivistas de la propiedad ha puesto de relieve la exigencia del reconocimiento del derecho de propiedad privada de los bienes productivos, como condición necesaria para el ejercicio de la iniciativa y de la libertad en el ámbito económico, y como requisito indispensable para el desarrollo de los países hasta niveles de bienestar de acuerdo con los avances tecnológicos y la cobertura de las necesidades de las personas, según el nivel deseable en los momentos actuales.

La propiedad ya no constituye, en la vida social y económica, una fuente de poder, a causa de las grandes concentraciones financieras y de recursos de las grandes empresas, cuyos administradores detentan poderes muy superiores a sus cuotas personales de inversión patrimonial en dichas empresas. Se trata de formas de colectivización privada de los bienes económicos.

Los trabajadores en general no orientan los recursos disponibles, después de cubiertas sus necesidades de consumo ordinario, hacia formas directas de inversión productiva en la propia empresa o en valores industriales, sino que se orientan hacia la adquisición de bienes de consumo duradero, o hacia formas de inversión en valores de renta fija, públicos o privados, o hacia fondos de pensiones para garantizar su futuro.

Las expectativas que se pusieron en el pasado para mejorar la situación económica del trabajador o para superar su condición de proletario en la inversión en acciones industriales no parece que, en general, se hayan realizado en la vida social.

Resulta necesario, sin embargo, moderar la tendencia excesiva hacia el consumo y fomentar formas de ahorro hacia inversiones productivas, de forma directa o indirecta, para la estabilidad de la vida económica, para la creación de puestos de trabajo para despertar el sentido de responsabilidad de la población trabajadora en el desarrollo económico.

II. EL PODER DE LA EMPRESA

1. El concepto de «Poder»

El «Poder» es básico y fundamental en la vida social, viene a ser un concepto análogo al de la energía en el mundo físico.

El «Poder», en su sentido estricto, proyectado sobre la vida social, es «la capacidad de hecho que una persona o grupo de personas tienen para lograr que otras personas o grupos sociales, más o menos amplios, aporten una conducta exterior determinada, dictada por aquéllos, incluso en contra de los gustos o intereses de estos últimos».

El «Poder» implica que la persona o personas que lo poseen tengan conciencia refleja de esa capacidad y la ejerciten y dirijan hacia la obtención de determinados fines.

El «Poder» en sí mismo es ambivalente; puede ejercerse para el bien o para el mal.

El «Poder» es un fenómeno universal, ha existido en todas las épocas de la historia y en todas las formas posibles de convivencia humana.

2. El «Poder» como hecho y el «Poder» como derecho

El «Poder» puede ser considerado un hecho constante, derivado de la naturaleza social del hombre. Es algo que sur-

ge de la antropología. Pero el «Poder» no equivale a pura fuerza física, con capacidad de coacción. El «Poder» es una facultad moral que debe fundamentarse jurídicamente (legitimación del Poder). Pero no basta una legitimidad de origen o en el origen, sino que hace falta además lo que se ha llamado la legitimidad de ejercicio o en el ejercicio del Poder. Ya que un Poder legítimo en su origen puede perder por un ejercicio abusivo o tiránico del mismo su legitimidad originaria.

3. Fundamento del «Poder» en la vida social

El fundamento del «Poder» se puede considerar desde un doble punto de vista:

- Ontológico (el Poder como exigencia de la naturaleza del hombre y de la sociedad).
- Jurídico-moral (como justificación del Poder concreto que rige una sociedad determinada).

Ontológico: quiere decir que el Poder emerge de la propia naturaleza humana, aunque su origen y fundamento último radica en Dios, creador del hombre y de la sociedad.

Jurídico-moral: el Poder, en su fundamento inmediato, radica en la sociedad humana y, por tanto, la «legitimidad de origen» o título inmediato de validez para el ejercicio legítimo del poder es el «consentimiento» —expreso o tácito de los miembros de la sociedad de que se trate—. De ahí la facultad de los ciudadanos de resistencia al Poder, bien en forma de resistencia pasiva, e incluso en casos extremos de resistencia activa.

La legitimación del Poder radica en la práctica en la búsqueda y realización del bien común por parte de los titulares del Poder.

4. «Poder» y «autoridad»

Si el Poder se entiende como «facultad moral», viene a ser sinónimo de Autoridad, ya que ésta es la «facultad moral de dirigir una sociedad hacia su fin».

Si por Autoridad se entendiese el órgano que ejercita legítimamente el Poder o al titular del mismo, en ese supuesto el Poder vendría a ser como la exteriorización del ejercicio de la Autoridad.

5. El Poder en la empresa

El fundamento del Poder en la empresa, como en todo grupo social humano, se encuentra en la propia naturaleza del hombre y de la sociedad. La empresa necesita de la existencia y funcionamiento de un poder de dirección unificado, sin la cual no se lograrían los fines propios de la empresa.

No se discute, por tanto, en la estructura actual de la empresa capitalista, la necesidad del poder de dirección, sino la legitimación de su titular.

Para aclarar la cuestión hay que partir de una afirmación básica: *el único fundamento legítimo del poder del empresario sobre los trabajadores es el libre consentimiento prestado por éstos al estipular el contrato de trabajo con aquél.*

El fundamento del poder en la empresa no radica, por tanto, en la propiedad de los medios de producción. Eso sería una concepción patrimonialista de la empresa. Es cierto que tampoco reside en la mera aportación de trabajo. Eso sería una concepción laboralista de la empresa.

En todo caso, no sería suficiente la legitimidad de origen del Poder del empresario, fundada en el libre contrato de trabajo, sino que es preciso que se ejercite de tal forma que las facultades inherentes al poder de dirección empresarial se

desarrollen de acuerdo con la dignidad y los derechos de los trabajadores, y con respecto de las normas legales vigentes.

6. Evolución sociológica del poder en la vida económica

Se ha de reconocer que, histórica y sociológicamente, aunque la propiedad del capital invertido en la empresa no es título jurídico suficiente para el ejercicio del poder en la misma, sin embargo ha facilitado casi universalmente su acceso al poder empresarial.

Es muy ilustrativa a este respecto la tesis sostenida por el economista norteamericano Galbraith sobre la relación entre la titularidad o posesión de un determinado factor productivo y el poder económico sobre la empresa y, en general, sobre la sociedad: el poder pertenece a aquellas personas que disponen de aquel factor de la producción que, en la circunstancia histórica de que se trate, es el más escaso y, por tanto, más difícil de obtener. O para expresarlo en términos más técnicos: «El poder se adscribe al factor de oferta marginal más inelástica.»

7. La empresa capitalista moderna

Se está dando en la empresa actual una disociación entre el poder de gobierno y gestión, por un lado, y las responsabilidades jurídicas y patrimoniales, por otro. El fenómeno es complejo y obedece a diversas causas. Esta realidad desborda el esquema jurídico de la sociedad por acciones.

Los administradores se encuentran en esta situación investidos de unas facultades y de unos poderes desproporcionados con las responsabilidades jurídicas y patrimoniales que pueden asumir.

El absentismo de los accionistas, en general, y las dificultades jurídicas y prácticas por parte de aquéllos cuando son minoritarios para ejercer efectivamente sus derechos políticos en las Juntas Generales ha favorecido esa situación. El problema se complica extraordinariamente en el caso de las empresas filiales o de empresas dependientes de otras sociedades (holding, trust, konzer).

8. El poder en la empresa multinacional

La aparición y difusión de las empresas multinacionales ha agudizado el problema planteado en el número anterior, e incluso ha desbordado el ámbito del derecho privado para incidir en el derecho público, a nivel estatal y supranacional.

9. El Poder en la empresa y el Poder en la sociedad titular de la misma

Se incurre con frecuencia en el equívoco de confundir la empresa con la sociedad mercantil titular de la misma (cuando no se trata de empresas individuales), o sea, con la persona jurídica que asume la función del empresario («comerciante» en la terminología de nuestro viejo Código de Comercio).

La eficacia de la sociedad anónima no reside a nuestro juicio tanto en el ámbito de la gestión cuanto en el de la financiación.

10. Conflicto entre trabajo y capital al tratar de fundamentar el poder en la empresa

Como ya es sabido de todos, se ha dado el conflicto entre los titulares del capital y los aportadores de trabajo.

En teoría ese conflicto no tiene sentido porque la técnica de la producción y la realidad misma de la empresa exige la colaboración entre los aportadores de capital y los aportadores de trabajo. El vínculo entre ambos elementos es indisoluble.

Los errores iniciales de una visión economista y materialista de la empresa y del trabajo, que no reconocían la dignidad del trabajo como derivado de la persona humana del trabajador fueron la causa originaria del conflicto.

La buena marcha de la empresa exige no solamente una unidad de dirección y de coordinación de funciones entre todos sus miembros, sino un espíritu de colaboración y de amistad entre todos los que participan en ella.

La finalidad de la empresa, en cuanto tal, no es el lucro, como tampoco la finalidad del trabajo es el salario o la retribución, y tampoco la finalidad del capital la de la mera rentabilidad monetaria o el beneficio. Todas esas finalidades son legítimas, pero deben hallarse subordinadas a la finalidad de la empresa, de producir bienes o servicios para satisfacer necesidades ajenas a través del mercado, mediante la creación real de un valor «añadido» que se expresará en unidades monetarias.

La empresa es, por tanto, una comunidad de personas que, a través de sus diversas aportaciones de capital, de técnica o de trabajo, presta un servicio a la sociedad.

11. Pluralismo de estructuras de poder en la empresa

Un «sano pluralismo» de estructuras sociales y jurídicas de la empresa, siempre que se respeten unas exigencias mínimas derivadas de la dignidad de la persona de los trabajadores, es preferible al «uniformismo» que no garantiza suficientemente la genuina libertad de las partes para la estipulación, por vía contractual o de convenio, de las condiciones, derechos y obligaciones de su mutua colaboración.

La realidad histórica pone de manifiesto que los abusos del poder económico y los enfrentamientos entre los que los cometen y los que los padecen no son posibles solamente en la empresa capitalista, sino también en las empresas nacionalizadas y en las empresas colectivizadas.

El problema del poder en la empresa y en la sociedad exige «hombres nuevos» que se encuentren dispuestos a asumir —según su capacidad y competencia— su participación en el ejercicio del mismo, pero no por el honor y las prebendas que pueda reportarles personalmente, ni siquiera exclusivamente por las ventajas que pueda proporcionar a sus compañeros de clase, de raza o de profesión, sino por el servicio que puedan prestar al bien común, con sentido de responsabilidad, de disponibilidad y de entrega a todos sus hermanos, especialmente a los más pobres y a los más débiles, a los más necesitados de asistencia de ayuda y de promoción.

12. Clasificación de las distintas áreas de actividad de la empresa a efectos de la participación en el poder y de los diversos grados y facultades de dicha participación y grado de obligatoriedad.

La participación de los trabajadores en la empresa exige la delimitación de las áreas de la posible participación.

Recogemos a continuación un esquema de áreas de posible participación.

1. SOCIAL

*** EXTRALABORAL**

- Servicios y obras sociales
- Centros de formación y perfeccionamiento profesional

* LABORAL

- Jornada de trabajo. Turnos. Reducciones de jornada
- Descansos
- Fiestas
- Vacaciones
- Disciplina
- Salarios y retribuciones. Niveles, formas y períodos de pago
- Incentivos. Medidas de rendimiento
- Valoración de méritos
- Seguridad e higiene, etc.

2. PERSONAL

- * ADMISIONES
- * DESPIDOS
- * TRASLADOS
- * ASCENSOS
- * DEGRADACIONES

3. TECNICA

- * FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL EN LA EMPRESA
- * PLANES DE OCUPACION. PREVISIONES DE PERSONAL
- * ORGANIZACION TECNICA DEL TRABAJO Y CAMBIOS DE LA MISMA
- * INSTALACIONES, EQUIPOS INDUSTRIALES, ETC.
- * PROCEDIMIENTOS DE FABRICACION, METODOS DE TRABAJO, ETC.
- * INNOVACIONES TECNICAS
- * REDUCCION DE ACTIVIDADES
- * CAMBIOS DE ACTIVIDADES

4. ECONOMICA

* COMERCIAL

- Relaciones públicas
- Compras
- Publicidad comercial
- Política de precios
- Ventas, etc.

* FINANCIERO

- Planificaciones de inversiones
- Reservas
- Distribución de beneficios
- Financiación
- Traspasos
- Fusiones y absorciones, etc.

5. JURIDICA

* FISCALIDAD

* CONTRATOS

* REFORMA DE ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD TITULAR

* CUESTIONES CONTENCIOSAS

* REPERCUSIONES JURIDICAS DE DECISIONES ADOPTADAS EN OTRAS AREAS, ETC

Otro problema en relación con la participación es el de las facultades, grado de obligatoriedad de participación, forma de representación.

1. En cuanto a las facultades atribuidas los trabajadores cabría distinguir entre:

- * Informativas
- * De consulta
- * De vigilancia

- * De propuesta
- * De intervención
- * De denuncia
- * Codecisorias
- * Decisorias
- * De veto
- * De control

2. En cuanto al grado de obligatoriedad habría que distinguir por parte de la Dirección y por parte de los trabajadores:

* Por parte de la dirección

- Facultativa
- A petición de la otra parte (cuando la obligatoriedad está condicionada a petición de parte)
- Obligatoria (con independencia de que lo solicite o no la otra parte)

* Por parte de los trabajadores

- Facultativa (en el sentido de que no están obligados a participar en el área y nivel de que se trate, ni siquiera aunque la otra parte la desee o pida)
- Obligatoria

3. En cuanto a los niveles de participación se podrán hacer las siguientes clasificaciones.

* Por razón del órgano

- De gobierno
- De gestión
- De control

- * Por razón del plano de actuación
 - Grupo de Empresas
 - Empresa
 - Establecimiento o Centro de Trabajo
 - Divisiones o Departamentos
 - Talleres u oficinas
 - Unidades más pequeñas

13. Nuevas formas jurídicas de empresa

Estamos acostumbrados a que la forma jurídica más difundida de empresa sea la empresa capitalista, en la cual unos aportan su capital y otros su actividad laboral, relacionados entre sí mediante un contrato de trabajo en régimen de salario.

Pero ésta no es la única forma jurídica posible de empresa, caben otras formas jurídicas que debieran ser objeto de negociación entre las partes dentro de un marco jurídico de regulación de diferentes tipos de empresa.

Podríamos clasificar los diferentes tipos de empresa en los siguientes:

- Empresas basadas en un contrato de sociedad entre sus participantes.
- Empresas estructuradas en régimen de autogestión de los trabajadores:
 - En régimen de autogestión simple
 - En régimen cooperativo.
- Empresas estructuradas en régimen de gestión socializada.

14. El poder en la empresa y el sindicato

El sindicato es la asociación de trabajadores asalariados para la representación, mutua ayuda y defensa de sus intereses profesionales, económicos y sociales. Su función específica es la representación y defensa de dichos intereses en el contrato de trabajo, principalmente a través del convenio colectivo.

El establecimiento de relación entre los sindicatos y la empresa es una exigencia ineludible. El sindicato tiene tendencia a monopolizar la representación de los trabajadores, en el marco de la empresa, hasta el punto de que pretende que no se realice nada de lo que afecta a las relaciones laborales, sino a través del sindicato.

La fidelidad del trabajador al sindicato y a la empresa no presenta necesariamente conflictos insolubles; ambas lealtades pueden y deben acoplarse. El empresario no debe considerar que el sindicato en la empresa destruye o debilita la lealtad de su personal. La lealtad implica libertad o autonomía por parte de los trabajadores, y el sindicato, desde ese punto de vista, fortalece su autonomía y su libertad.

Es legítima la intervención sindical para lograr equilibrio entre las partes, como sujetos de derecho, en la negociación de los convenios colectivos, para fijar las bases a las que deben ajustarse los contratos de trabajo, y también en el ejercicio de una función de vigilancia en el cumplimiento de dichas bases.

No sería legítima una actuación del sindicato en el ámbito de la empresa que pretendiese monopolizar las relaciones entre la dirección y los trabajadores, ya que la empresa no es un órgano sindical y los representantes de los trabajadores en los órganos de colaboración o de cogestión no lo son en cuanto dirigentes o líderes sindicales.

El sindicalismo «de control» pretende intervenir en los diversos niveles donde se adoptan las medidas de política eco-

nómica y social, tanto en la empresa como en los planos superiores a ella, pero sin asumir responsabilidades directas en el ejercicio del poder. Esta intervención es legítima en los niveles superiores a la empresa, pero en el ámbito de la empresa únicamente puede ser aceptable en lo que se refiere a las relaciones laborales, o a las económicas con incidencia directa en lo laboral, y siempre con las limitaciones indicadas anteriormente.

15. El poder en la empresa y la asociación profesional

Las relaciones entre las asociaciones profesionales y la empresa deberían establecerse, con arreglo al principio de subsidiariedad, sobre la base de una previa discriminación de la esfera de las competencias respectivas y de la naturaleza específica de ambas instituciones.

Las asociaciones profesionales no son organismos de producción económica como las empresas, sino instrumentos de ordenación social y jurídica de los intereses comunes de todas las personas que se dedican a la misma profesión o que prestan sus actividades en la misma rama de producción. Les toca, por tanto, regular los aspectos más generales y comunes de la profesión o rama de producción de que se trate, establecer las normas básicas que han de regular las relaciones jurídicas entre sus miembros, en el seno de la empresa, respetando los pactos libremente establecidos entre las partes, bien directamente, bien a través de las asociaciones sindicales de clase.

16. El «Poder» de la empresa y el mercado

La teoría de la competencia perfecta supone unos postulados que cada vez se dan menos en la realidad: fluidez y multiplicidad.

La *fluides* exige transparencia del mercado; movilidad de los factores de producción; igualdad de oportunidades, y homogeneidad de los productos.

La *multiplicidad* implica la existencia de un gran número de oferentes y demandantes; y la ausencia de poder, por parte de cada uno de ellos individualmente, para influir en grado apreciable en la oferta o demanda globales, lo que supone el llamado «principio de indiferencia del precio».

Conviene advertir que de estas condiciones la multiplicidad, sobre todo en ciertos sectores de la producción, es incompatible con la utilización de las nuevas tecnologías que imponen la concentración de grandes unidades; la *movilidad* plena de los factores de la producción, sobre todo por lo que se refiere al trabajo, no es compatible con una cierta seguridad del empleo, que constituye una de las metas de la política social.

El desarrollo tecnológico actual pone en tela de juicio los presupuestos de la teoría clásica sobre la competencia perfecta, en el sentido de que la existencia de situaciones monopolísticas u oligopolísticas, en ciertos sectores de producción, han hecho posible el desarrollo industrial y económico de los tiempos modernos en una medida que no hubiese sido posible si se hubiesen realizado las citadas premisas de la competencia perfecta.

La competencia actual se manifiesta más en la competencia «potencial» de los sustituidos y en la competencia entre diversas ramas de producción o de servicios.

La existencia de grandes unidades de producción, exigida muchas veces por la moderna tecnología, confiere a sus directivos un poder de dominación sobre el mercado que puede trascender también del campo económico, que implica la necesidad de poderes de compensación para evitar los abusos en perjuicio del bien común y del equilibrio de la economía; además de la función reguladora del Estado como árbitro y custodio del bien común.

17. El Poder en la empresa y el Estado

La misión del Estado en la economía y en relación con la empresa no debe ser —como ya todos lo reconocen, aun los partidarios del liberalismo más radical— la de una política abstencionista, sino que dentro de su misión y de sus funciones debe desarrollar una política activa, respetando el principio de subsidiaridad, pero sin descuidar las exigencias de la solidaridad entre todos los miembros de la sociedad, en especial en favor de los más débiles y necesitados para la obtención del bien común.

Podríamos sintetizar las funciones del Estado en la economía y en relación con la empresa en los siguientes puntos, dentro de una concepción de «economía social de mercado»:

- Ordenación del marco económico global y de las instituciones integradas en el mismo.
- Establecimiento de normas para regular la competencia y vigilar su cumplimiento, y en su caso imponer las acciones correspondientes por la infracción de las normas establecidas.
- Aplicación de medidas coyunturales dirigidas, sobre todo, a la estabilidad monetaria y a la promoción del desarrollo, tratando de superar las situaciones de depresión económica.
- Intervención subsidiaria en aquellas áreas o sectores económicos en donde, por una u otra razón, no puede actuar con eficacia la iniciativa privada; pero sabiendo retirarse a tiempo cuando ésta puede asumir sus responsabilidades.
- Actuación en el proceso redistributivo principalmente a través de la política fiscal.
- Desarrollo de una política social que asegure las prestaciones necesarias a las personas y a las familias, cuyas necesidades no pueden satisfacerse a través del merca-

do (viviendas, educación, seguridad social...), y que garantice jurídicamente un sistema sociopolítico que reconozca eficazmente los derechos y las libertades de las personas de las comunidades y de los grupos sociales.

Cuando hacemos referencia al Estado no nos referimos exclusivamente al Estado nacional tal como se configuró en el advenimiento de la época moderna, sino al referirnos al Estado nos referimos a las diversas instancias políticas a partir del propio Estado, pero ascendiendo a las instituciones supranacionales, tales como la Comunidad Europea, la Organización de Naciones Unidas y sus diversos organismos, en cuanto que tengan facultades jurídicas de regulación de las diversas cuestiones económicas y sociales implicadas, es decir, por Estado entendemos aquí a las instituciones jurídicas, públicas, con poderes de intervención y de regulación en la vida económica, política y social de los pueblos de acuerdo con los pactos, convenciones y ordenaciones vigentes, pero siempre a todos los niveles con respeto al principio de subsidiaridad que se ha puesto tan de relieve con motivo de la negociación y ratificación del Tratado de Maastricht.

18. A modo de conclusiones

La dignidad y el desarrollo de la persona humana en la empresa exige el establecimiento de cauces de participación efectiva, en todos los niveles y en diversos grados, de los trabajadores en la vida de la misma.

Una política de participación de los trabajadores en la empresa debe partir de unos principios fundamentales, de carácter operativo y práctico:

- La participación no implica la renuncia a ningún derecho esencial y eleva el grado de responsabilidad de los trabajadores.

- La participación no debe adoptarse como un mero procedimiento técnico para aumentar la productividad.
- La participación en las distintas materias debe iniciarse de «abajo a arriba», comenzando por aquellas materias que afectan más directamente a los trabajadores y a su trabajo.
- La participación debe realizarse, en lo posible, a través de contactos directos y personales, y, sólo subsidiariamente, a través de representantes libremente elegidos. En este último supuesto son necesarios contactos periódicos entre representantes y representados.
- La participación supone la colaboración de todos en las tareas comunes e implica una adhesión general y permanente a los objetivos fundamentales de la empresa.
- La participación en la fase de estudio y deliberación, antes de adoptarse una decisión, es muy distinta a la participación en la fase ejecutiva de la decisión adoptada. La participación, en esta última fase, tiene un carácter ejecutivo de colaboración activa y en el cumplimiento de las órdenes emanadas del órgano que asume la responsabilidad en la realización de la decisión adoptada.
- La participación constituye, una vez iniciada, un proceso difícilmente reversible; por eso conviene pensar muy ponderadamente las posibles etapas de su aplicación y prever sus dificultades.

La participación admite diversos grados, niveles y diferentes ámbitos de aplicación, sin que se pueda determinar de manera genérica y de antemano cuál deba ser la forma y el grado de participación de los trabajadores en la empresa.

La participación debe basarse en una estructura de empresa que facilite la integración del trabajador. Esta estructura de empresa debería estar caracterizada por las siguientes condiciones: formación profesional básica y sistemas de for-

mación permanente, adecuada estructura de salarios y seguridad del empleo.

La llamada «participación funcional» exige una decisión sistemática y permanente y se traduce en estructuras más flexibles de empresa, caracterizadas por la «delegación de poderes», que desciende, a través de la línea jerárquica, a todos los niveles mediante una organización descentralizada de la empresa. El ejercicio de la autoridad se centraría en el hombre y en el grupo más que en la tarea. Los canales de información, en la triple dirección descendiente, ascendente y horizontal, constituyen un requisito indispensable para este tipo de participación. Las modernas técnicas de gestión, basadas fundamentalmente en la llamada «dirección por objetivos», facilitan el desarrollo de esta forma de participación funcional por razones de mera eficiencia y productividad económica.

La llamada «participación política» implica alguna forma de participación en el poder de la empresa que admite diversidad de grados, o por lo menos en «control» del mismo. La participación política, sobre todo en el grado supremo de «cogestión» o «codecisión paritaria», presupone, por parte de los trabajadores, actitudes de «corresponsabilidad coempresarial» e identificación con la empresa. En muchos casos por parte de los trabajadores y de las organizaciones sindicales se prefiere más una participación en el «control» del poder que en el ejercicio del mismo.

LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Alejandro Pérez Román

I

En los últimos días hemos podido asistir al espectáculo de la capitalización del dolor de unas familias, en beneficio de una mejor colocación de determinados programas televisivos en los rankings de audiencia. En nombre de la libertad de información, de la defensa del honor ajeno y de la implantación de la justicia popular, se ha invadido la más recóndita intimidad de unas personas sobrepasadas por tal tragedia, que se convirtieron en juguetes en las manos demagógicas de ciertas personas, expertos cirujanos en el arte de diseccionar sentimientos. Unas preguntas, unas presiones, una cámara inmisericorde y, en fin, el resultado de un inmeso dolor, personal y colectivo, cocinado como un pastel y servido a trozos a la avidez del morbo nacional, con una repercusión millonaria e ingresos por publicidad en programas sucesivos. Hubo alguna reacción contraria, fundamentalmente en prensa y radio, pero el sistema funciona y es de temer —por la causa, evidentemente— que se repetirá.

En paralelo, ciertos comerciantes potencian la venta de productos de defensa personal —sprays paralizantes, mazas telescópicas, etc.— y ciertos gimnasios ofrecen cursos acelerados de kárate y otras artes marciales. Ni los productos en cuestión, ni los cursos intensivos de defensa personal servirán en las situaciones para las que se ofrecen. Pero se ofrecen, se venden y se cobran, al amparo, todo ello, de sentimientos de miedo atizados, entre otros motivos, por la especulación y la falta de escrúpulos. Pero seguirá y si se repite la causa, daremos otro empujón a los resultados del negocio.

Cambiamos el ángulo de observación. Ahora se trata de un matrimonio —ella decidida, él receloso— que entra en el Hotel donde una Organización Nacional de ventas de Apartamentos, actuando en nombre de una importante constructora de toda solvencia, ha preparado, por rigurosa y selectiva invitación —naturalmente— una demostración (demo, para los iniciados), sin compromiso, del nuevo sistema de multi-propiedad. Una hora de charla, unas proyecciones, tal vez un whisky, unos folletos y una invitación a un fin de semana en Benidorm, y el matrimonio sale del hotel con un contrato firmado, unas letras aceptadas, un primer pago satisfecho ya con tarjeta de crédito y la confusa sensación de ser titular del derecho de uso de un apartamento en Fuerteventura, la semana nueve de cada año, eso sí, porque el resto del año está completo y se trata de una oportunidad que no se puede desaprovechar.

El problema llega poco más tarde a los despachos profesionales cuando algunos compradores —no todos, por supuesto— despiertan y perciben la sensación de que han comprado algo que no querían, que es enormemente costoso y que no podrán disfrutar hasta la lejana jubilación. Pero el remedio es difícil y es enormemente caro.

Para financiar al consumidor de cualquier bien los gastos correspondientes determinadas Entidades financieras ofre-

cen sus servicios a un TAE incomprensible para el común de los mortales, que nunca entenderá que «el interés mensual —dos pesetas con cincuenta céntimos por cada 100, por ejemplo— multiplicado por el número de meses de aplazamiento» representa, al final de la operación, el doble de lo que en principio había calculado. Y todo ello para comprar, a lo peor, al margen del derecho de uso del apartamento anteriormente mencionado, un aparato, un equipo o un servicio cualquiera cuya dudosa utilidad se pone de manifiesto a las pocas fechas de su entrada en la casa.

Pero siempre cabe el consuelo de leer vida y aventuras de famosos —reales o inventadas— en revistas de tiradas millonarias que constituyen el auténtico pasto espiritual del país. A la formación intelectual por la fotografía de la folklórica de turno, que ya se sabe que una imagen vale más que mil palabras.

Pienso que podíamos seguir describiendo este panorama de un río revuelto en el que ciertos productores de bienes y servicios, utilizando técnicas de venta directa, o de venta por catálogo, o por telecompra, o por otros sistemas, pescan los ahorros, o los créditos, de un consumo desorientado y desinformado que compra cosas que no siempre sirven y que muchas veces no necesita. Y vienen las preguntas: ¿Que está pasando? ¿Son lícitas las conductas indicadas? ¿Tiene, en tal caso, alguna esperanza el contribuyente que resulta víctima de situaciones como las mencionadas?

Claro que queda una esperanza: el Estado. Siempre habrá el recurso de ampararse en el Estado ante la falta de escrúpulos de ciertos comportamientos como los mencionados.

Es cierto. Está el Estado, en cuyo nombre se exhorta al ciudadano... ¿a asesorarse adecuadamente, a ahorrar, a consumir lo necesario, a formarse...? Me temo que no es ese el caso. Por el contrario, se le exhorta a gastar su dinero en jue-

gos, en Loterías del Estado, Lotos, Bonolotos, Quinielas y una amplia oferta de juegos de azar que dejan a la Hacienda Pública la parte del león. No importa el bolsillo, ni la formación moral del contribuyente. Que juegue, que fíe todo a la esperanza de hacerse rico, fomentando la dudosa moralidad de que todos creamos que el único bien posible es el rápido acceso al dinero y que el único camino posible es el azar. ¿Dónde quedan, en este juego, los valores tradicionales? ¿Qué pasa, en fin, con la Etica? ¿Es que vemos como normal la chapuza, el «tente mientras cobro», la falta de profesionalidad, el «máster» carísimo e inútil para licenciados en paro, aprovechando su situación, la burocracia inútil, la irresponsabilidad y el consumismo

II

Entiendo que todo está dicho sobre productos y servicios. No puedo, sin embargo, resistirme a la tentación de intentar profundizar mínimamente en el problema que parecen crear los hechos expuestos anteriormente.

Para ello habremos de fijar, siquiera sea de pasada, el concepto de Etica aplicado a productos y servicios. Serviría para identificar un conjunto ordenado y sistemático de principios morales. Confrontando dichos principios con la estructura social, es decir, el conjunto ordenado de personas que constituye un grupo, podremos ver en qué modo los primeros afectan a las normas que rigen, en la práctica, el comportamiento de los miembros de la estructura social. La aproximación entre principios y normas nos dará el nivel de salud Etica del grupo.

Para medir las normas que siguen en la práctica el comportamiento del Grupo tenemos siempre, en definitiva, el Derecho. Existe una teoría que defiende —y no sin razón— que la Etica de los negocios no se alcanza con el simple cum-

plimiento de la Ley positiva. Moralidad no equivale a legalidad, dice tal tesis, por cuanto:

- a) No todo puede quedar regulado por la Ley.
- b) Antes de la elaboración de la Ley deben tomarse los principios inspiradores, éticos.
- c) La Ley puede quedar obsoleta, y
- d) también las leyes positivas pueden cometer injusticias.

No puedo, por mi parte, oponerme a este criterio en cuanto constituye un mero análisis del valor de la Ley positiva. Pero quisiera añadir que, al menos en teoría, los principios inspiradores de la Ley positiva pueden y deben quedar reflejados en el propio texto legal, lo que añade un indudable valor ético a la Ley. Moralidad y legalidad quedarían, en tal caso, unidas.

Creo deben tenerse siempre presentes los viejos conceptos aprendidos en la Facultad, de la Ley como «una cierta ordenación de la razón, encaminada al bien común y dictada por quien tiene a su cargo el cuidado de la Comunidad» y del Derecho como «el arte de lo bueno y de lo justo». Aplicados con rigor en la redacción de la Ley positiva, ésta tendrá necesariamente que contener unos principios éticos que la convertirán en algo más que un instrumento técnico, coyuntural, para ordenar y corregir el comportamiento de los miembros de la estructura social. Si la definición de la Ley se tuvo en cuenta al redactar la norma concreta, no podemos tener otro resultado.

Y, en el caso concreto de los productos y servicios, podemos realizar el siguiente análisis:

A) En primer lugar, partimos del Código de Conducta Empresarial elaborado por ASE, que asume, para las Empresas, las siguientes responsabilidades, que sintetizo para mayor brevedad:

- a) Oferta de productos para satisfacer necesidades y garantizar la integridad, la seguridad y la salud de los consumidores.
- b) Garantía de calidad, con justa relación calidad/precio.
- c) Información veraz, con argumentos publicitarios objetivos.
- d) Información necesaria sobre seguridad y salubridad.
- e) Redacción de contratos garantizando la comprensión.
- f) Compromiso de subsanación de errores que alteren las condiciones ofertadas.
- g) Garantía de servicio de asistencia técnica post-venta.

Son, como vemos, principios éticos que tratan de poner al consumidor en relación con la Empresa en forma tal que la existencia y razón de ser de ésta se justifica en la medida en que se atienden las necesidades del primero.

B) En segundo lugar habremos de tomar la Ley positiva de aplicación y confrontarla con las normas éticas. De su aproximación hemos visto que obtendremos el nivel de salud Ética del Grupo. Veamos:

- a) La materia que tratamos está regulada, fundamentalmente, por las siguientes normas:

Principios Constitucionales, contenidos en la vigente Constitución Española. Ley 19 de julio de 1984, número 26/84, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad, y Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. Disposiciones concordantes, disposiciones complementarias, etc.

- b) Partiendo de los principios constitucionales, de obligado cumplimiento, la normativa anteriormente mencionada debe recoger la defensa de los derechos de los consumidores y usuarios y en especial, la seguridad, la salud y sus legítimos intereses económicos, así como su información y educación.

- c) Como consecuencia de ella tenemos expresamente recogido en la normativa mencionada o pendiente de trasposición de Directivas Comunitarias, lo siguiente:

I. *En cuanto a la Publicidad/Competencia:*

1) La consideración de publicidad engañosa para «aquella que, de una manera cualquiera, incluida su presentación, induce a error o puede inducir a error a las personas a las que se dirige o afecta y que, debido a su carácter engañoso, puede afectar su comportamiento económico o que, por estas razones, perjudica o es capaz de perjudicar a un competidor» (Ley General de la Publicidad, recogiendo la Directiva Comunitaria de Publicidad Engañosa).

2) La consideración de publicidad encubierta o subliminal.

3) Idem de la ilícita, entendiendo como tal aquella que es atentatoria de la dignidad o engañosa.

4) Idem de la desleal, entendiendo como tal aquella que produce descrédito o confusión, o hace un uso injustificado de denominaciones, o es comparativa (si no es objetiva o contrapone productos no homogéneos).

5) El principio del no perjuicio moral o físico a los menores, como consecuencia de la publicidad televisada.

6) La prohibición de ciertos patrocinios (alcohol, tabaco) y de ciertos espacios, como telediarios, actualidad, etc., en cuanto contribuyen a la formación de opinión.

7) Idem para la incitación a ciertas ventas.

8) El establecimiento de un Código de Etica Publicitario, de la Cámara Internacional de Comercio, adoptado en reunión en Nueva Delhi de 10 de febrero de 1987, que fija, en síntesis, las siguientes reglas éticas para la publicidad:

Decencia. Honestidad (sin abuso de confianza y sin uso de supersticiones o miedo). Veracidad (sin engaños ni mani-

pulaciones). Comparaciones justas. Sin testimonios. Sin denigración. Protección de la privacidad. No explotación de la clientela. No imitación. Identificación del anuncio, separándolo de otros contenidos no publicitarios. No explotaciones de niños o jóvenes. Responsabilidad del anunciante.

II. *En cuanto al derecho de los Consumidores/Usuarios:*

9) Los siguientes derechos básicos, cuya identificación se produce en la Ley de Defensa de los Consumidores, apoyándose en el mandato constitucional antes mencionado y que precisan, en alguna medida, un desarrollo normativo posterior:

- Protección contra riesgos que afecten a la salud o seguridad.
- Protección de legítimos intereses económicos y sociales.
- Indemnización o reparación de daños y perjuicios.
- Información, educación y divulgación.
- Audiencia en consulta.
- Protección jurídica.
- Nulidad de renuncia de los anteriores derechos.

10) Sin ánimo de agotar el tema, y sólo al objeto de precisar, mínimamente, el alcance dado a los anteriores derechos en los textos legales, podemos decir que éstos recogen:

- Que los riesgos para la salud o la seguridad, susceptibles de la utilización previsible, deberán ser puestos en conocimiento del comprador previamente.
- Que se deben reglamentar los aspectos sanitarios de los productos o servicios.
- Que se deben establecer campañas organizadas de control de calidad de bienes y servicios.

- Que las ofertas deberán ajustarse al contenido y características de los bienes y servicios objeto de aquéllas.
- Que los contratos y las condiciones económicas de las transacciones deberán cumplir ciertos requisitos.
- Que existirá una garantía (para bienes de naturaleza duradera), con un contenido mínimo.
- Que los bienes y servicios incorporarán una información veraz, eficaz y suficiente.
- Que se fomentará el derecho a la educación y formación en materia de consumo.
- Que se potenciará el derecho de representación, consulta y participación del consumidor.
- Que se impedirán o equilibrarán las situaciones de inferioridad, subordinación o indefensión.
- Que existirá un sistema de garantías, responsabilidades e indemnizaciones, midiéndose infracciones y estableciéndose sanciones.

III

Pienso que, en este rápido examen, hemos podido comprobar que los principios éticos recogidos en el Código de Conducta Empresarial tienen un adecuado reflejo en la Ley positiva de aplicación a bienes servicios. El nivel de salud Ética del Grupo social, teórico, es bueno, por lo que sólo cabe esperar la aplicación de los mecanismos correctores previstos en la Ley para los casos de incumplimiento, en busca del adecuado equilibrio entre el comportamiento que se espera y el que de hecho se produce. Y el nivel moral práctico se restablece, en su caso, por sanción.

Sin embargo, al comienzo del tema se dio lugar al dibujo de un panorama que, aunque equilibrado por mecanismo sancionadores, parece reflejar una profunda falta de Ética en

ciertos comportamientos. Buscando una explicación para ello, me planteo si no será que las normas éticas de aplicación a productos y servicios, necesitan una revisión y profundización, en paralelo con la revisión de las normas legales reguladoras de la actuación del Grupo social.

Porque hay algo llamativo, en mi opinión. Si la norma Ética y la Jurídica coinciden sustancialmente y, a pesar de ello, la Ética no es la inspiradora de la mayor parte de los comportamientos sociales, cabe plantearse si ambas normas, o alguna de ellas, debe ser objeto de revisión. Algo parece estar fallando en la reacción que, ante un cierto estímulo, se espera de la estructura social.

A partir de aquí, en mi caso concreto, sólo puedo exponer dudas, algunas de las cuales quisiera dejar aquí para la reflexión del lector. Por ejemplo:

1) Las Empresas que nos autoimponemos unos principios éticos producimos bienes y servicios que ponemos a disposición de los compradores. Dicha producción se realiza en forma honesta, sin engañar en el producto ni en las condiciones de la transacción, respetando los derechos de los consumidores y buscando una justa relación calidad-precio.

Este comportamiento es irreprochable, pero ¿es suficiente? Desde el punto de vista ético me pregunto si no es exigible o al menos deseable un mayor rigor en el comportamiento social, actuando:

- a) Sin crear artificialmente las necesidades del consumidor.
- b) Produciendo solamente bienes y servicios útiles.
- c) Mejorando la calidad de los productos en forma que aumente su vida útil.
- d) Renunciando a la utilización de comisionistas/grupos de poder.

- e) Estimulando positivamente la voluntad compradora del consumidor, sin recurrir a mensajes que asocien la compra con estados ideales, no alcanzables jamás.
- f) Renunciando a hacer de los niños los destinatarios de nuestros mensajes publicitarios, sabiendo que, aunque éstos sean positivos, estamos jugando con mentes dominadas por la publicidad, pero dominadas del bolsillo de sus padres.
- g) Trabajando con honestidad en el mercado, sin competencias arruinativas, sin asociaciones de precios, respetando la palabra dada.
- h) Recortando el consumismo, para cooperar en la formación del ahorro familiar.
- i) Diciendo la verdad en relación con el auténtico contenido, finalidad, alcance, prestaciones, características y problemas del producto o servicio que ofrecemos.
- j) Informando, públicamente, si es necesario, acerca de los problemas que puede ofrecer un producto o un servicio determinado si aquéllos se presentan después de la venta y son de tal entidad que se ponen en riesgo la persona o los bienes del comprador.
- k) Atendiendo, en definitiva, los principios éticos antes que la propia Cuenta de Resultados.

2) En fin, tengo la sospecha de que alguno de los puntos anteriores puede chocar —aplicado al límite— con la concepción capitalista del mercado en que nos movemos. Al menos, creo que puede afectar —también llevado al límite— a la propia Cuenta de Resultados de la Compañía que lo aplique.

Y, además, chocaría, paradójicamente, con la resistencia de colectivos de empleados de la propia Empresa que, olvidándose de su condición personal de consumidores, darían preferencia a su propio puesto de trabajo, si estuviere afectado por resultados negativos derivados de la aplicación de las anteriores propuestas.

3) En cualquiera de estos supuestos es posible el conflicto:

- a) Entre Etica y estructura capitalista del mercado y de la propia Sociedad (que tiene sus obligaciones con sus accionistas).
- b) Entre Etica y Cuenta de Resultados.
- c) Y entre Etica y mantenimiento de puestos de trabajo,

¿Cuál es la solución? Confieso que no tengo, en absoluto, la solución. Permítaseme la broma de traer a colación —en cuanto puede representar una postura pragmática— un lejano recuerdo de un libro leído hace muchos años. Se trata de un relato de un ilustre gallego —temo que hoy olvidado—, Wenceslao Fernández Flórez. Su título es *Las siete columnas* y por él viene a contarse la historia de que el mundo, privado de los siete pecados capitales por la santidad de un ermitaño, había llegado a tal grado de desmoronamiento por falta de estímulos, que fue necesario recuperar, con todas las consecuencias, y a petición del mismo ermitaño, los mismos siete pecados capitales. Y todo volvió a funcionar.

No trato de defender, está claro, tal tesis en el contexto de la Etica que buscamos para los productos y servicios. Pero tal vez, con matices, y repito que como una pequeña broma, sea algo que se me ocurre debemos tener presente cuando se planteen conflictos entre Etica y superviciencia.

PROVEEDORES, CLIENTES Y COMPETIDORES

Jaime Oliveira Agulló

Partamos de unas interrogantes que planteen el problema:

- Yo, distribuidor, ¿a quién me debo: al fabricante, al competidor o al consumidor?
- ¿Tengo que comprar todo lo que me ofrecen mis proveedores?
- ¿Abro mis tiendas los domingos haciéndolas más cómodas el viernes, el sábado y el propio domingo a mis clientes e incluso creando empleo, o las cierro?
- ¿Qué debo darles a mis clientes?
- ¿No tengo que llegar a acuerdos con mis competidores y repartirme el mercado?
- ¿Tengo que «anular» a mi competidor para «subsistir» yo?

Simplificando, el problema reside en no estar en una economía planificada, sino en una economía libre. En una economía planificada todo está ordenado, pero el hecho concreto es que no funciona.

Y en la economía libre existe un concepto que está absolutamente en el centro de todo el entramado de relaciones que se dan entre PROVEEDOR, DISTRIBUIDOR, COMPETIDOR y, sobre todo, CONSUMIDOR, y ese concepto es la COMPETITIVIDAD.

Recientemente el World Economic Forum, ubicado en Ginebra, volvió a editar, todos los años lo hace, el informe sobre la Competitividad en el Mundo, a través del análisis y combinación de 100 caracteres básicos que se agrupan a su vez en ocho factores, como son: «Dimensión económica», «Internacionalización», «Gobierno», «Finanzas», «Infraestructura», «Management», «Tecnología» y «Población».

El estudio se centra, fundamentalmente, en la posición de los países de la OCDE, y en él España ocupa la posición 18.ª, seguida solamente por Italia, Portugal, Turquía y Grecia. Este puesto se obtiene a través de la media de la combinación de los ocho factores señalados, pero aisladamente España ocupa el puesto número 20 en cuanto al factor «Management», siendo superada por Italia y Turquía.

De los cuarenta subfactores que lleva incorporado el factor «Management», los de puntuación más baja son todos aquellos que podrían corresponder a la «actitud del manager» en voluntad de delegar, uso de la tecnología de la información y relación productiva entre managers y empleados. Pero si en este sentido se puede hablar de mala situación, todavía se está por debajo en la relación precio/calidad y en la propia calidad de los productos domésticos, lo que sitúa a España en el último puesto de los 22 países, siendo superado por Grecia y por Portugal.

El suspenso más definitivo lo obtiene nuestro país en lo que se refiere a la orientación al consumidor, por un lado, y servicio al consumidor, por otro, donde sobre una base 10 obtenemos puntuaciones de 3,7 y 3,5, respectivamente.

Me parece grave que aquí puntuemos tan bajo. A su vez, dentro del factor más bajo de un estudio sobre competitividad. Cuando, además, nos atrevemos a definir la competitividad como «¿cómo satisfacer al consumidor mejor que la competencia?». Satisfacer al consumidor en términos de coste y de diferenciación (reconocimiento de un valor añadido y de una personalidad propia).

Pero no sólo me parece grave fallar en el mismo núcleo de la definición moderna de competitividad, sino además el ir contra-corriente de una tendencia cada vez más evidente.

Hasta la fecha el mercado está organizado en torno a Industria, Distribución y Consumidor. Donde la Industria está en la cima de la economía y el Distribuidor de mero intermediario, colocador de productos, consecuencia de un márketing de masas dirigido al gran público.

Pero qué duda cabe que este orden está cada vez más tendiendo a este otro: Consumidor, Distribuidor, Industria. En el que el Consumidor es el que tira del mercado, es el protagonista y empieza a poner a su servicio a la distribución y a la industria. La Distribución sigue en medio, pero no tanto de intermediario ni de colocador del producto de la industria, sino de ofertador de lo que el Consumidor busca y necesita.

Industria y Distribución, todos al servicio del Consumidor. Todo es servicio. No vale ya la tradicional división entre Industria y Servicio. Y esto, pienso, no ha hecho más que empezar.

Ahora estamos metidos de lleno en la ERA DE LA INFORMACION (viniendo de la etapa de la producción), donde lo difícil parece que es ser selectivo con la información que nos llega y tomar buenas decisiones. Información y Comunicación en sentido amplio, donde se pueden ver y comentar guerras en directo.

La siguiente etapa será, sin duda, la ERA DEL CONSUMIDOR. Un consumidor que quiere comprar «cualquier cosa», «en cualquier lugar», «en cualquier tiempo» y «por cualquier vía» (*anything, anyplace, anytime, anyway*).

El Distribuidor, por un lado, aguas abajo, tiene que conocer y entender mejor al consumidor, al que ve y trata todos los días, y aguas arriba intervenir en aspectos tradicionalmente tratados en exclusiva por el Fabricante. En la calidad, en el establecimiento de controles propios, en la selección de productos o en el establecimiento de redes de frío y plataformas se determinará, en muchos casos, el control, la exclusividad y el abaratamiento de la oferta.

De nuevo la definición que no podemos perder de vista: SATISFACER AL CONSUMIDOR MEJOR QUE LA COMPETENCIA. Algo tan sencillo de escribir y de entender y tan difícil de asumir y de ejercer. Yo estoy convencido que en momentos de crisis como el que vivimos las empresas que apuestan por esta definición y se toman además en serio la crisis saldrán fortalecidas, sin duda, de esta situación.

LOS PROVEEDORES

Entonces, en una economía libre, ¿cómo conducirse con el Proveedor? Con el proveedor tenemos que mantener actitudes de cooperación.

El ideal de las relaciones con los proveedores sería basarse en la confianza, en la cooperación. El ideal sería llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes; por tanto, hay que tener una actitud de apertura y de búsqueda, de colaboración y cooperación. Ahora bien, el proveedor tiene que estar siempre en función del cliente. El cliente, en una economía abierta, libre, es el rey, el que manda.

La economía planificada se ha demostrado que no funciona, la economía de mercado tiene una espiral que desde un punto de vista es sana y desde otro punto de vista puede resultar terrorífica: el mercado estimula la competencia, pero la competencia, en ocasiones, elimina del mercado a los incompetentes, con el beneficio de eliminar la incompetencia, pero con el drama de eliminar estructuras.

La postura de mi grupo supone asumir una serie de actitudes respecto a los proveedores, lo que de alguna manera es un Código de Conducta:

1. El fabricante tiene la libertad de decidir y aplicar la política que libremente elija (tarifas, canales de distribución, cooperación comercial, composición de sus productos, etc.).

No pedimos, porque es contrario al progreso, un tratamiento igualitario; si deseamos que cada industrial nos precise qué debemos hacer para obtener de ellos las mejores condiciones, con esta información nos compete decidir si sus requisitos son conformes con nuestra política o si sólo aceptamos una parte de ellos. En este último caso aceptaríamos no tener las mejores condiciones, ya que es nuestra decisión la que motiva esta situación.

Por el contrario, si satisfacemos los requisitos que se nos han indicado para obtener las mejores condiciones, consideraríamos como una grave falta de ética comercial el incumplimiento de esta regla. En este caso estaría justificada la ruptura de nuestras relaciones comerciales.

Igualmente, nos comprometemos a no ejercer presiones para obtener mejores condiciones que reúnan y acepten los mismos requisitos que nosotros. Pero consideraríamos una falta de ética comercial que uno de nuestros competidores obtuviera las mismas condiciones que nosotros, con contrapartidas o requisitos menores por parte del fabricante.

2. Consideramos que las marcas privadas del distribuidor contribuyen a ampliar la posibilidad de elección de los consumidores gracias a una relación calidad/precio que es complementaria a la propuesta por las grandes marcas.

Para que esta política sea fructífera a largo plazo las marcas privadas del distribuidor deben ser también una fuente de beneficios para el fabricante. Para alcanzar ese objetivo pensamos que hay que cambiar la «práctica de compra» de estos productos. La subasta no es la solución correcta. Estamos, por lo tanto, dispuestos a comprometernos en una relación de asociación, en la que los costes y los beneficios se calculen según compromisos de cantidad y de duración, que permitan la seguridad y rentabilidad de las inversiones comprometidas, tanto en equipamiento como en investigación y desarrollo. Nuestros productos tienen y tendrán su propio packaging y su propia imagen, con el fin de no confundir al consumidor en su elección.

3. Todavía quedan en el proceso de Producción-Distribución enormes oportunidades de beneficio, derivadas de mejoras en la productividad y/o de economías comerciales. Estamos dispuestos a constituir, con cada industrial que esté dispuesto a suscribir estas propuestas, un sistema de asociación basado en el trabajo común de su equipo mixto que, por nuestra parte, comprendería, además del comprador en cuestión, especialistas de nuestros servicios de calidad, marketing, logística e informática. El objetivo de estos equipos mixtos sería proponer sugerencias susceptibles de mejorar la calidad y de generar economías en todas las fases del proceso.

4. Para aquellos que deseen concluir acuerdos de este tipo estamos dispuestos a comprometernos a no desvincularlos por hechos consumados derivados de un incidente puntual, sin antes haber tenido un contacto a nivel de Dirección General.

5. En relación con el plazo de pago, estamos en un sistema de economía de libre mercado y el plazo es una de las muchas condiciones que intervienen en la relación mercantil y, como tal, susceptible de valoración.

La solvencia se soluciona con garantías —seguros, avales, etc.—. Es evidente que el riesgo es un elemento más de la gestión del buen empresario. El es quien debe decidir si otorga o no plazo y con qué garantías.

El gasto financiero cuando hay pago aplazado forma parte del precio. Reducir el plazo es reducir el precio.

Por lo tanto, no nos oponemos a la negociación entre las partes para reducir gradualmente el plazo de pago, partiendo siempre de la base que reducirlo es trasladar el coste de un agente económico a otro. Este coste debe ser valorado por las partes, considerando el precio del dinero (fondos propios o capitales ajenos), la remuneración del riesgo y los gastos inherentes a la gestión administrativa.

Estos cinco compromisos constituyen para nuestro grupo las reglas que estamos dispuestos a asumir. Estamos convencidos de que evitando contenciosos y denuncias servimos mejor a los consumidores que son para nosotros, industriales y distribuidores, nuestra razón de ser. Estos sabrán apreciar las empresas que responden mejor a sus expectativas, antes que a aquellas que se sirven de su poder para librar combates de victorias inciertas.

Si queremos defender una sociedad libre y próspera, un país integrado en el Mercado Europeo, que se base en la libertad, sólo el acuerdo entre las partes contiene la dinámica

del progreso. No defendemos subvenciones, regulaciones y proteccionismo, que históricamente han demostrado su inutilidad y su perjuicio en el desarrollo de las personas, de las empresas y de los países.

LOS CLIENTES

¿Cuál debe ser nuestra actitud ante el cliente? Ante el cliente hay que ser atentos, y esto quiere decir «anticiparse a sus deseos», «ser cordiales», «informarle» y, por supuesto, «no engañarle nunca».

Al cliente hay que ofrecerle siempre lo mejor. El mejor precio depende de la capacidad de compra y de la capacidad de gestión, de la capacidad de hacer mejor las cosas que los otros.

Hay que hacer las cosas mejor que los otros o, lo que es lo mismo, más barato y en menos tiempo.

Tenemos que pensar en términos de consumidor, mantener actitudes de servicio. Somos un país de servicio con una consideración peyorativa de los mismos. País con poca profesionalidad en los servicios.

LOS COMPETIDORES

¿Qué actitud debemos mantener ante el competidor? A la competencia hay que considerarla, respetarla y mejorarla. Al competidor hay que vivirle como un estímulo para la propia mejora, para hacer mejor las cosas.

Frente a la ley de la selva se pueden establecer una reglas de juego en las que existen dos polos, el llegar a acuerdos, lo que desde un punto de vista sería «solidaridad» y desde otro «reparto de mercado», anulación de la competencia y, en definitiva, abuso de posición dominante.

La Distribución se mueve en una dialéctica con dos polos: Proveedor, Competidor y, por otra parte, Consumidor.

Competencia viene de competir, y en una economía de mercado es preciso ganar. No se trata de una Olimpiada, desgraciadamente no es un juego en el que lo importante sea participar, lo importante es ganar y no verse excluido del mercado.

Hay que defender el legítimo derecho a hacer las cosas mejor que los otros, a ser competitivos.

En síntesis, las relaciones con proveedores, clientes y competidores debemos observarlas con diferentes actitudes:

PROVEEDOR: ACTITUD DE COOPERACION.

CLIENTE: ACTITUD DE ATENCION.

COMPETIDOR: ACTITUD DE MEJORA.

¿Cómo conducirse en este entramado de relaciones? Me atrevería a establecer unos principios generales:

CONSUMIDOR: ATENDERLE SIEMPRE; NO ENGAÑARLE NUNCA.

PROVEEDOR: CONSEGUIR ACUERDOS.

COMPETIDOR: MEJORARLE SIEMPRE.

Desde una óptica empresarial el objetivo al tratar al cliente, es el hombre: detectar sus necesidades y satisfacerlas. Desde una óptica antropológica el objetivo es el desarrollo de la persona, y todo lo que contribuya a este desarrollo va a tener éxito.

Un denominador común: el hombre. Lo que ha logrado el desarrollo humano es poner el conocimiento en el servicio de la vida. Y el conocimiento sólo puede servir al hombre. Pero no basta el conocimiento; hace falta el conocimiento y servir la persona humana usando de él.

LA EMPRESA ANTE EL MEDIO AMBIENTE Y LA COMUNIDAD

Manuel Gómez del Río

Partiendo de una sociedad que podríamos llamar «postindustrial», o «del conocimiento», o «de la individualización», está naciendo una Nueva Empresa. Nos encontramos, más que en un proceso de crisis, en un proceso revolucionario. Estamos ante una sociedad emergente en la que aparece un nuevo modelo de empresa.

Desde una óptica empresarial el objetivo, el centro, es el cliente, el hombre: detectar sus necesidades y satisfacerlas. Desde una óptica antropológica el objetivo es el desarrollo de la persona, y todo lo que contribuya a este desarrollo va a tener éxito.

Un denominador común: el hombre. Lo que ha logrado el desarrollo humano es poner el conocimiento en el origen de todo. Y el conocimiento sólo puede tenerlo el hombre. Pero no basta el conocimiento; hace falta el conocimiento y toda la persona humana usando de él.

Desde esta óptica puede elaborarse un cierto modelo de empresa, no carente de componentes utópicos, basada en el principio de que es *una agrupación de hombres* —sin hombres no hay empresa. Existen definiciones que señalan que «el hombre es el activo más importante de la empresa», con las que no estoy de acuerdo, porque el hombre es la empresa—. Y aún podemos ir más lejos, la empresa es una agrupación de *hombres libres*, con lo que empezamos a dotar al esquema de cierta complejidad, puesto que un hombre libre, al asociarse, condiciona su libertad. Ahí está la clave, el porqué de esa asociación que implica una cierta pérdida de libertad: esta asociación sólo tiene explicación desde el punto de vista de la concepción de un objetivo que no se puede conseguir aisladamente. En ese objetivo encontramos otra de las características que definen la empresa: *la unidad por un proyecto común*, un proyecto de diversa índole que, a escala, de economía mundial, un hombre sólo no puede abordar. No es absolutamente cierto que el individuo. Trabaje por un salario, trabaje, también, por un salario, pero trabaje porque trabajando se realiza.

Definiendo cuál es el proyecto, surge otra de las claves del esquema: *la creación de bienes o servicios*. ¿Y para qué se crean bienes y servicios? Se crean *para el desarrollo de la comunidad*. La empresa es una comunidad al servicio de otra comunidad. ¿Cómo se mide ese servicio de la empresa a la comunidad?, ¿quién es el representante de la comunidad?. El representante de la comunidad es el cliente, y el servicio de la empresa consiste en la culminación de políticas de calidad total, de clientes satisfechos. Pero la empresa, si presta un servicio, si es útil, debe velar por su supervivencia. Por lo tanto, su actuación debe ajustarse a un doble principio de *rentabilidad y responsabilidad*. Es por la prueba del beneficio, de la recuperación del valor añadido como la sociedad justifica si la empresa es o no eficiente.

A partir de estos principios puede concluirse que **TODA LA ACCION DE LA EMPRESA TIENE COMO FIN EL DE-**

SARROLLO DE LA COMUNIDAD, a través de la satisfacción del cliente y por medio de la utilización de las capacidades personales de los hombres que la componen.

Una de las dificultades de la empresa, que está naciendo, es el compaginar un clima de creatividad y de libertad con el poder financiero.

Todo este esquema parte de la visión cristiana de la empresa, del desarrollo que completa la Creación, desarrollo que es la base del Proyecto de Empresa.

Este esquema, en el momento actual, implica un esfuerzo para estimular el nivel de producción agrícola e industrial y elevar el volumen de servicios, ofrecidos a la comunidad, con el fin de enfrentarse al crecimiento de la población y de responder a las aspiraciones del género humano. Para ello hay que estimular, fundamentalmente, *la creación y la extensión de las empresas*, sin olvidar el progreso técnico, el espíritu de innovación y todo lo que pueda contribuir al desarrollo («Gaudium et Spes», núm. 64).

Partiendo del proceso productivo, y retomando el sentido cristiano del desarrollo, que está en la base del esquema de la nueva empresa, puede contemplarse el objetivo de la producción no como un mero proceso de multiplicación de bienes o como un mecanismo de acceso al lucro o al poder, sino como el servicio de todo el hombre, de todos los hombres — sin distinciones de raza o continente— según la jerarquía de sus necesidades materiales, intelectuales, morales, espirituales o religiosas. En este sentido el «Catecismo de la Iglesia Católica» es tajante cuando señala: «Los bienes de la Creación están destinados a todo el género humano. El derecho a la propiedad privada no anula el destino universal de los bienes» (núm. 2.452), o «el punto decisivo de la cuestión social estriba en que los bienes creados por Dios para todos lleguen de hecho a todos» (núm. 2.459).

No hay acción de empresa que no sea acción solidaria, y esta solidaridad es «la determinación firme y perseverante

de empeñarse por el bien común» («Sollicitudo rei socialis», núm. 38). Por eso, lo que la industria produce con la elaboración de las materias primas y con la aportación del trabajo debe servir al bien de todos. Es evidente, por tanto, que la solidaridad es una virtud cristiana. Incluso más, es una virtud empresarial, porque si el empresario pierde de vista las necesidades de las comunidades en las que está inserto, se aleja del mercado, se aleja de sus clientes, hace un proyecto inviable y fracasa. Es decir, que la solidaridad no sólo tiene una razón ética, sino que tiene una razón económica.

Ahora bien, la acción del hombre, la acción de la empresa, transformando el mundo y continuando la Creación, tiene una condición básica: *la humanización respetuosa de la tierra y de su futuro*. La empresa, que necesariamente se encuentra inserta en un determinado sistema económico que le exige ser rentable y responsable, lleva a cabo una transformación ambiental, humana y natural, por lo que debe actuar con criterios ecológicos.

Ecología no solo es una palabra de moda, o un valor emergente, es una realidad basada en el respeto de nuestras obligaciones morales frente a todos los hombres, incluidos los de las generaciones venideras.

La ecología, las interrelaciones e interacciones del hombre y de los seres vivos con el medio en el que viven, ha surgido con fuerza en la Doctrina Social de la Iglesia y no puede ser apartada del nuevo esquema empresarial. La encíclica «Centesimus Annus» es la que mejor ha contemplado la cuestión ecológica, vinculándola estrechamente al consumismo, puesto que el hombre, impulsado por el deseo de tener y gozar, consume de manera excesiva y desordenada los recursos de la Tierra.

Abundando en el documento citado, puede observarse la exposición de cómo el hombre descubre su capacidad de transformación y, en cierto modo, de «crear» el mundo con su propio trabajo, creyendo que puede disponer arbitraria-

mente de la Tierra, sometiéndola a su voluntad. En esa dinámica, el hombre, en vez de colaborar con Dios, suplanta a Dios, Povoando la rebelión de la naturaleza frente a su propia tiranía.

En el ámbito de la ecología existe otro aspecto importante, la «ecología humana». No existe una concienciación sobre la salvaguarda del ambiente humano: los graves problemas de la moderna urbanización, la preocupación por la vida de las personas y la atención debida a una ecología social del trabajo. No debe olvidarse que la estructura fundamental de la «ecología humana» es la familia.

La ecología no es solo una cuestión coyuntural, de moda. Es una responsabilidad hacia las futuras generaciones, en lo que afecta al medio empresarial, en la perspectiva de una nueva sociedad emergente. Empezamos a encontrarnos con empresas que quieren ir más allá de los imperativos legales.

Debe partirse de una situación real para plantear una estrategia empresarial. Es este sentido, pueden observarse las características de las empresas «ecológicas» y de las empresas «no ecológicas», tomadas de la «Tabulación de diferencias entre las sociedades tecnológicas fuertes y débiles», de Robin Clark, de la Sección Científica de la UNESCO:

Empresa no ecológica	Empresa ecológica
<p>Ecológicamente peligrosa Elevado consumo de energía Fuerte contaminación Un solo empleo de materiales y energía Corto plazo</p>	<p>Ecológicamente adaptada Bajo consumo de energía Ligera o nula contaminación Reciclaje de materiales y energía Largo plazo</p>

Es un hecho que las empresas deben adoptar una actitud exigente en materia de medio ambiente. No solo de una acción defensiva, de cumplimiento de las normativas legales vi-

gentes, a una acción voluntaria que suponga un servicio rentable a la comunidad.

En este camino es necesaria la integración del «medio ambiente» en su estrategia, lo que no deja de suponer un factor, endógeno y exógeno, de incorporación al nuevo modelo de empresa que tiene cabida en la sociedad emergente que se plantea. Es evidente que la incorporación de estrategias económicas genera la integración del personal en un proyecto humano, mejora la imagen de la empresa ante sus clientes, ante las autoridades públicas, ante los organismos financieros, ante las asociaciones ecológicas y, desde luego, ante la comunidad, y, por último, abre los mercados mundiales de protección y mejora medioambiental.

Los resultados de las experiencias ecológicas son sobradamente conocidos. Sin embargo, no es difícil encontrar opiniones que contrapongan la estrategia ecológica a la rentabilidad económica, con lo que surge el verdadero problema: los «costes ecológicos».

Las mejoras ecológicas pueden requerir, requieren de hecho, inversiones importantes y sobrecostes significativos. ¿Debe la empresa asumir íntegramente esos costes?

El cliente preocupado por el medio ambiente debe asumir una parte del coste ecológico, dando prioridad a un producto sobre otro.

La Administración Pública también debe asumir una parte de ese coste, apoyando y financiando la investigación básica ecológica, subvencionando las inversiones ecológicas o desgravando los productos, por ejemplo, a través del IVA.

Al final la empresa ecológica puede recuperar parte de sus inversiones a través de una mayor cuota de mercado, detectando antes los nuevos bienes y servicios que demanda una sociedad ecológica, desarrollando know-how avanzados tecnológicos que aporten ventaja sobre sus competidores y les

permitan exportar sus productos y sus tecnologías, consumiendo menos recursos por unidad de productos o consumiendo recursos renovables.

En conclusión, la empresa sólo progresará en la calidad total si integra en su estrategia la ecología como uno de los valores sociales emergentes, y para ello debe asumir un compromiso que le lleve a:

- Remitirse a la ética de la empresa en su impacto ambiental.
- Lograr la participación de todos sus hombres en el respeto al medio ambiente.
- Dialogar con la opinión pública.
- Repartir el coste del medio ambiente.
- Participar en la elaboración de normas colectivas.

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

La empresa es, desde el punto de vista psicológico, un grupo humano de trabajo. No es extraño que la psicología, desde que empezó a constituirse como ciencia empírica, se haya ocupado de la empresa y del trabajo que en ella se realiza.

La primera exposición sistemática de la psicología del trabajo la ofrece Münsterberg en su obra *Psychologie und Wirtschaftskunde (Psicología y Economía)* (1912). Hasta finales del primer tercio de nuestro siglo predominó en ella lo que se ha llamado *cientific management* o *organizational científica del trabajo*, considerablemente influida por las ideas de Fayol, Taylor y Gilbreth.

Su propósito general era aumentar el rendimiento. Para ello estudió y subrayó la importancia de cinco grandes facio-

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

Mariano Yela Granizo

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

La empresa es, desde el punto de vista psicológico, un grupo humano de trabajo. No es extraño que la psicología, desde que empezó a constituirse como ciencia empírica, se haya ocupado de la empresa y del trabajo que en ella se realiza.

La primera exposición sistemática de la psicología del trabajo la ofrece Münsterberg en su obra *Psychologie und Wirtschaftslehre (Psicología y Economía, 1912)*. Hasta finales del primer tercio de nuestro siglo predomina en ella lo que se ha llamado *scientific management* u *organización científica del trabajo*, considerablemente influida por las ideas de Fayol, Taylor y Gilbreth.

Su propósito general era aumentar el rendimiento. Para ello estudio y subrayó la importancia de cinco grandes facto-

res. *Las condiciones ambientales* que contribuyen a la higiene, la seguridad y la adecuación psicofisiológica del trabajo; la *disposición del material*, para que se ajuste a las capacidades perceptivas y motoras del trabajador; la *división del trabajo* en tareas máximamente simples, cada una atendida por un especialista; el *adiestramiento* de cada trabajador para realizar su tarea de la manera más sencilla, rápida y fácilmente automatizable y para obtener así primas más altas, calculadas en función de su rendimiento individual, y, finalmente, la consecución de un *flujo continuo de trabajo* que evite pérdidas de tiempo en la coordinación de la serie de tareas.

El gigantesto aumento de productividad que se consiguió con estas técnicas es innegable. Lo es también el coste humano que supuso, como, por poner un ejemplo consabido, muestra Charlot, con su sólido humor tragicoburlesco, en *Tiempos modernos*. Además, la propia investigación psicológica fue demostrando, junto a los aspectos positivos de este enfoque, sus graves limitaciones, incluso desde el punto de vista del rendimiento. Quedó pronto claro que el trabajador no es un puro *homo oeconomicus*, sólo interesado en ganar lo más posible, en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo; que el trabajo no es sólo, ni principalmente, una actividad sensomotora, sino que en él interviene toda la personalidad del hombre, y, en fin, que el trabajador no actúa aislado.

Todo lo cual condujo a considerar el trabajo en función de la personalidad total del trabajador y de su integración en los grupos de trabajo y en la empresa, y a comprobar que tan importantes o más que las *aptitudes son las actitudes* del individuo y del grupo.

Pues bien, estas actitudes dependen, en parte principal, de las relaciones humanas en la empresa y estas relaciones dependen, a su vez, muy principalmente, del estilo de mando y de las relaciones entre la empresa y la sociedad en que ésta surge y se desarrolla.

El estudio del trabajo desde la perspectiva de las relaciones humanas recibe su impulso más notorio en las investigaciones que se iniciaron en las *Hawthorne Works*, de Chicago, por la década de los años treinta. El libro más representativo es, a mi juicio, «Management and the worker», de Rothlisberger y Dickson (1939).

Se trataba de estudiar el influjo en el rendimiento de múltiples variables, como la iluminación, el horario y las pausas, las técnicas empleadas en la realización de las tareas, los sistemas de incentivos, etc. En una ocasión se comprobó que una mejor iluminación aumentaba el rendimiento. Para la sorpresa de los investigadores se comprobó asimismo que el rendimiento aumentaba también con una peor iluminación. En realidad, se pudo constatar que, dentro de ciertos límites, cualquier modificación del ambiente y de las técnicas de trabajo y remuneración aumentaba el rendimiento. ¿Por qué? En resumen, pareció claro que todo se debía a las *actitudes* de los operarios que participaron en los experimentos. Estos se consideraron especialmente atendidos por los indagadores, establecieron con ellos unas relaciones humanas amistosas y un deseo de complacerles, estimaron que la empresa les daba importancia al solicitar su colaboración, y, en la medida en que sus actitudes se hacían más y más favorable para realizar lo mejor posible su trabajo, crecía también su rendimiento, con escasa dependencia de las variables directamente estudiadas y modificadas. Lo que se modificó, fundamentalmente, fue la *actitud* de los trabajadores.

LAS ACTITUDES Y LA CONDUCTA

¿Por qué es tan importante la actitud? Parece claro: porque *el trabajo es una conducta humana*. La conducta es la respuesta que el hombre da a la situación en que está. Entiéndase bien, a la situación en que está, *tal como él o ella la percibe*.

Yo ahora les hablo. Respondo así a la situación que percibo: ustedes ahí, atentos. A lo mejor no es así. Tal vez ustedes, con buen criterio, en vez de escucharme, están pensando en otros asuntos interesantes o urgentes. Pero el caso es que yo no me doy cuenta. Yo sigo percibiendo un auditorio atento. Por eso, sigo hablando.

No Parece haber duda: respondemos a las situaciones, *según las percibimos*. Y ¿de qué depende la percepción?. Fundamentalmente de dos cosas: de la información que de la situación nos llega y de la actitud con que vamos a la situación. Hace un momento algunos de ustedes han sonreído. ¿Cómo he percibido yo sus sonrisas? Depende, claro, de la información que me ha llegado. Hay sonrisas francas y sonrisas esquinadas. Pero depende también, y sobre todo, de la actitud con que yo he venido a esta conferencia. ¿He venido inseguro de mí mismo y temeroso de este auditorio, sin duda superlativamente inteligente y crítico? Es muy verosímil que, entonces, las sonrisas hayan sido para mí una señal de peligro: ¡Cuidado, ya empiezan a reírse de ti! ¿He venido, por el contrario, razonablemente tranquilo, con cierta confianza de que puedo ofrecerles algunas ideas aceptables, convencido de que ustedes son, desde luego, sumamente inteligentes y críticos pero nada hostiles? Entonces habré percibido sus sonrisas como una señal de agrado: ¡Están contentos, la cosa marcha!

No parece haber duda: respondemos a las situaciones *según las percibimos*. Y ¿de qué depende la percepción? Fundamentalmente de dos cosas: de la *información* que de la situación nos llega y de la *actitud* con que vamos a la situación.

No vamos por la vida indiferentes y neutros. Solemos ir predispuestos a fijarnos en ciertos aspectos y a subrayarlos y a desatender y esquivar otros, a percibir esta o la otra significación en las circunstancias en que vivimos. A estas predisposiciones es a lo que llamo actitud.

Y la actitud no sólo afecta a lo que percibimos, influye también en lo que hacemos. Respondemos a la situación percibida según podemos, sabemos y queremos: según nuestras

aptitudes, nuestros conocimientos y nuestras motivaciones. Y todo ello está modulado por nuestras actitudes. En actitud de inseguridad, recelo u hostilidad, ante un jefe o en un examen, podemos comportarnos torpemente y parecer que se nos han borrado nuestros conocimientos. La actitud matiza también el funcionamiento de nuestras motivaciones. Al estudiar la implantación de un nuevo sistema de incentivos a mí me han dicho más de una vez algunos empleados: «¡Oiga, a mí no me venga con incentivos!» Ahora bien, si incentivo es lo que agrada y beneficia, la frase parece incoherente. Lo que significa, sin embargo, es que la actitud previa ante la empresa era de descontento y suspicacia. Y, en esa actitud, cualquier iniciativa se percibe como una nueva trampa.

LAS ACTITUDES BASICAS

Las actitudes son muchas. En mis trabajos he creído encontrar suficiente justificación para agruparlas en dos grandes categorías: la actitud de *apertura* y la de *clausura*. La actitud de apertura predispone a atenerse a las situaciones. La actitud de clausura, a rehuir las. Las dos se van formando y consolidando o modificando a lo largo de la vida y a través de la experiencia y la reflexión.

La actitud de apertura se fundamenta en ciertos sentimientos positivos que, en síntesis, pueden resumirse en cuatro principales. El sentimiento de *eupatía*: sentir que uno vale; el de *simpatía*: sentir que los demás valen; el de *autonomía*: sentir que uno vale responsablemente por sí mismo, y el de *anástasis*, sentir que vale la pena proseguir. La actitud de clausura se fundamenta en los sentimientos negativos contrarios. El de *cacopatía*: sentir que uno no vale; el de *dispatía*: sentir que los otros no valen; el de *heteronomía*: sentir que uno sólo vale cuando actúa sometido a la dependencia de otro u otros; en fin, el de *catástasis*: sentir que no vale la pena el esfuerzo.

El sujeto humano en actitud de apertura, animado por los sentimientos positivos esquemáticamente enunciados, propende a percibir las *dificultades como problemas*; se siente predispuesto a intentar *resolverlos*; pone para ello en *función* sus dotes, conocimientos y motivaciones; es capaz así de avanzar en la *exploración y conocimiento de sí mismo*, de sus posibilidades y limitaciones, puede intentar aprender, corregirse y *comunicarse* con los demás, tal vez colaborar con ellos. En actitud de clausura, dominado por los sentimientos negativos contrarios, inseguro, hostil, dependiente y desalentado, propende a percibir las dificultades no como problemas, sino como *amenazas*; trata más bien de *defenderse* de las amenazas que percibe, en lugar de intentar resolver los problemas, que no percibe; en esta tesitura de inferioridad, encogimiento y defensa *bloquea* sus funciones, dificulta o impide que se activen sus capacidades, se *oculta* a sí mismo y a los demás, deteriora o hace imposible la *intercomunicación* y el esfuerzo solidario.

EL TRABAJO EFICAZ

Sólo con actitudes de apertura, o en la medida en que se acerca a ellas, el grupo de trabajo en que la empresa consiste funciona con *eficacia*.

Porque ¿qué es un trabajo eficaz? El trabajo es, entre otras cosas pero muy principalmente, una *conducta humana*. Sólo es realmente eficaz si lo es como conducta humana. Si no, sólo puede serlo en apariencia.

Efectivamente, en el trabajo siempre se hace *algo*, lo hace *alguien*, lo hace con *otros* y lo hace en un *mundo* físico y cultural. Trabajo eficaz es el que produce algo con eficacia, el que es *productivamente eficaz*, el que origina un *valor añadido* al conjunto de materiales y bienes sobre los que actúa. Si no es productivamente eficaz, si no consigue un valor añadido, directo o

indirecto, sancionado por el mercado, la empresa quiebra, si es privada, o, si es pública, traspasa su coste y fracaso a la sociedad, que se empobrece. La eficacia productiva significa, a lo largo de la historia, la conquista del mundo por el hombre. Las empresas de trabajo son el cauce por el que la humanidad puede superar la situación de penuria que ha padecido durante milenios y puede adueñarse de las posibilidades que le ofrecen el mundo y propia inventiva.

El trabajo lo hace siempre alguien. Como conducta humana, sólo es eficaz si consigue una productividad suficiente a través de la *expresión y desarrollo* de la personalidad del que trabaja. Si las coarta o impide, el trabajo, por muy importante que sea, no es humanamente eficaz. Cuando es *personalmente eficaz* significa la conquista del mundo *para el hombre*. Si no, ¿para quién va a ser?

El trabajo en la empresa se hace siempre con otros. Sólo es eficaz si lo es *interpersonal y socialmente*, si alcanza una productividad objetiva y personalmente pertinente en unas relaciones interpersonales y sociales que favorezcan la solidaridad. Si la perturban o impiden, es ineficaz. Ser socialmente eficaz significa la efectiva conquista del mundo para el hombre, es decir, para todos.

El trabajo, finalmente, se hace en el mundo. En la *naturaleza* que, con el trabajo, se aprovecha y domina, pero cuyas posibilidades no se deben agotar ni destruir. Si estas posibilidades se derrochan o aniquilan, la eficacia sólo puede ser efímera y engañosa. A la larga impedirá el desarrollo o incluso la continuidad del trabajo y de la vida misma. Sólo es eficaz el trabajo que es *ecológicamente* eficaz. Se hace el trabajo en un mundo que es también *humano y cultural*, en el que la conducta del hombre, por ser responsable o en la medida en que lo sea, implica valores éticos. Sólo es humanamente eficaz el trabajo que facilita la incorporación de los disminuidos e incapacitados a la empresa común de la mejora de la calidad de vida para todos.

Las cinco dimensiones principales de la eficacia del trabajo son *distintas*, pero *interdependientes*. Por ser distintas pueden entrar y suelen entrar en conflicto. Por ser interdependientes, la deficiencia en cualquiera de ellas afecta a todas las demás. La historia del trabajo humano, y buena parte de la historia de la humanidad, es la historia de estos conflictos.

La psicología y las ciencias afines han puesto al servicio de la empresa ideas y técnicas para facilitar la eficacia humana del trabajo. Creo que pueden resumirse en torno a dos grandes objetivos: la reorganización de la tarea y la reorganización del poder.

LA REORGANIZACION DE LA TAREA

Se trata de lograr, en un proceso de constante renovación e inventiva, la adaptación del hombre a la tarea y, recíprocamente, la de la tarea al hombre: que el hombre sea idóneo para realizar su trabajo y que el trabajo responda a las características del hombre.

La adaptación del hombre a la tarea incluye un copioso acervo de cuestiones y procedimientos, todos ellos influidos por el clima de relaciones humanas en la empresa. Tiene por última meta la *incorporación personal* del trabajador al grupo de trabajo que forma la empresa. Exige el estudio de las vías de contacto de la empresa con el sistema educativo de la sociedad, para promover la *formación profesional* y colaborar en ella, para lograr la *identificación y reclutamiento* de posibles empleados y para la aplicación de criterios y técnicas fiables y válidas que contribuyan a la *orientación y selección* del personal, a su *formación permanente* dentro de la empresa y al desarrollo de *políticas de incentivos* que ofrezcan a los individuos y a los grupos motivos personales para realizar y mejorar su trabajo.

La adaptación de la tarea al hombre requiere la aplicación de los métodos elaborados por la *ergonomía*, hoy extraordinariamente desarrollados, desde la operación de sistemas hombre-máquina hasta los avances de la informática y la robótica, para adecuar el ambiente material del trabajo a las capacidades y competencias perceptivas, intelectuales y motoras del trabajador y a su personalidad, con objeto de incrementar sus posibilidades de realizar una obra bien hecha. Por ejemplo, y por sólo citar tres de las nuevas y más salientes innovaciones en la reorganización de la tarea, aludiré al empeño actual de *enriquecer* al máximo cada tarea, no para hacerla más simple y repetitiva, sino para lograr que tenga sentido personal para el que la realiza; al intento, muchas veces comprobadamente fructífero, de encomendar las tareas personalmente enriquecidas a un *grupo de trabajo*, en vez de a individuos aislados (grupos de cooperación, grupos de calidad, etc.) y, en fin, a la conveniencia de dividir la empresa, cuando su tamaño y tecnología lo permite, en *subempresas semiautónomas*, con objetivos convenidos y aceptados y con amplia autonomía y responsabilidad para cumplirlos.

LA REORGANIZACION DEL PODER

No basta la reorganización de la tarea. Es preciso complementarla y fundamentarla en la reorganización del poder. El objetivo es claro: el trabajo solamente es humanamente eficaz cuando el que lo hace lo vive personalmente como trabajo propio y suyo. Y esto (en la medida en que la historia va descubriendo, modificando —y a veces perdiendo— las formas en que es hacedero) depende muy principalmente de las relaciones humanas y, en primer lugar, del estilo de mando que predomina en la empresa.

Mando es, fundamentalmente, *poder*. Pero hay muchas clases de poder, que pueden razonablemente resumirse en

dos. El poder como *fuerza* obliga desde fuera, y el poder como *autoridad*, que potencia desde dentro. Los mandos de una empresa deben tener la fuerza coactiva y sancionadora que les confiere el lugar que ocupan en la *estructura formal* de la empresa. Sin esa estructura formal, en la que constan, de modo explícito o implícito, los fines, los medios, las funciones, los papeles y las normas, no existe ni empresa ni grupo humano organizado. Si la estructura se debilita, la empresa se desorganiza. Una de las funciones del mando es respetar y hacer respetar la estructura formal de la empresa. Pero ese poder, en tanto que fuerza, no es suyo, y las actividades del mando deben dejar bien claro que esa fuerza no procede personalmente de él, que los actos en que se expresa no son personales, sino formales y anónimos, originados por la obligatoriedad imprescindible de la estructura, a la que él ha de ser el primero en servir. Pero hay otra clase de poder, el que procede de la persona y se manifiesta en las relaciones humanas, el que se manifiesta cuando la relación con el mando acrece las posibilidades del otro, le hace ser más y más capaz. Es lo que llamo *autoridad*, palabra que viene de *auctor*, el que aumenta, y de *augere*, aumentar. *Es el papel capital del mando*. Se concreta en muy diversas funciones. Entre ellas, las siguientes. Procurar que la estructura formal de la empresa sea *conocida* por los que la integran. Si no se conoce, cosa que sorprendentemente suele suceder, la necesaria firmeza de la estructura será meramente coactiva y humanamente ineficaz: es la función *comunicativa* del mando. Lograr, asimismo, que la estructura formal sea no sólo conocida, sino *comprendida*. Su eficacia, si no, será ciega y forzada: es la función *formativa* del mando. Tratar, en tercer lugar, de que esa estructura, conocida y comprendida, sea *aceptada*, para que su cumplimiento tenga calidad humana: es la función *participativa* del mando por la que el estilo de las relaciones humanas en la empresa fomenta la participación del personal en la toma de las decisiones que luego ha de cumplir, sin menoscabo de la responsabilidad formal que a cada uno compete y oblige.

Procurar, finalmente, que la estructura de la empresa, siendo firme, sea *flexible*. La empresa no está al servicio de la estructura, sino ésta al servicio de aquélla. La empresa no es una máquina automática, sino un grupo humano. Su persistencia y desarrollo dependen de su capacidad para responder creativamente a las cambiantes circunstancias del trabajo cotidiano y a las ofertas y demandas de la sociedad. No todo está ni puede estar previsto en la estructura formal. Si se cumplen exactamente las normas prescritas, la empresa se paraliza, como muestran, por ejemplo, las huelgas de celo: es la función *creativa* del mando, por la que facilita la iniciativa pertinente del grupo humano de trabajo.

En definitiva, *la función básica del mando*, como autoridad, es intentar que cada miembro de la empresa sea mando —*autor*— en la mayor medida posible; es decir, que la conducta de cada uno aumente las posibilidades de los demás para, entre todos, aproximarse a conseguir un trabajo realmente eficaz —humanamente eficaz—, productivo; enriquecedor de la personalidad; interpersonal, social, ecológica y éticamente solidario, y personalmente vivido como suyo por los que trabajan.

La vía para lograrlo es, desde el punto de vista psicológico, fomentar las actitudes de apertura. El mando ha de procurar demostrar en la labor cotidiana de la empresa, y dentro del respeto a la estructura formal, que cada uno vale, que los demás valen y se puede colaborar con ellos, que cada uno vale por sí mismo y dispone de un campo de iniciativa responsable, que vale la pena proseguir el esfuerzo para hacer del trabajo una parte de la vida personal de los que trabajan.

No es preciso añadir, porque es obvio, que esta concepción de las relaciones humanas en la empresa, aunque fundada en la efectiva investigación psicológica, es, en el fondo, una utopía. Más que un punto de llegada, es un camino. Pero, en ese camino, la utopía puede funcionar como ideal que estimule la creatividad humana para acercarse a él.

Parte II

CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL

Texto elaborado por Accion Social Empresarial con el objeto de servir de elemento de trabajo para las empresas y directivos interesados en asumir un Código de Conducta adaptado a las características de la propia empresa.

COMISION DE ESTUDIO

El presente «Código de Conducta Empresarial» ha sido elaborado partiendo de otros Códigos Empresariales existentes como «normas de conducta» en distintas empresas multinacionales y nacionales.

Una Comisión de Trabajo de ASE ha querido reflejar expresamente en este Código las dimensiones humana y ética inspiradas en el humanismo cristiano, sin otras pretensiones de márketing empresarial o de mejora de la imagen empresarial entre el sector o la competencia.

El presente trabajo tampoco pretende ser exhaustivo en los temas ni ofrecerse como mínimo aplicable en cualquier empresa.

Miembros de la Comisión

Carlos Alvarez Jiménez
Pedro Aramburu Fernández de Garayalde
Miguel Castrillo
José M. Fernández Cid
Angel García Garay
Esteban García Morencos
Alfredo Giménez-Cassina
Gonzalo Higuera
Miguel M. Hueta Vivó
Mariano Meana Laliga
Francisco Javier Morales
Benedicto Poza Lozano
Juan E. Repulles
Luis Riesgo Ménguez
Alfonso Sánchez Pacheco
Félix M. Sanz Pereira
Abel Yebra Faba

INTRODUCCION

Carlos Alvarez Jiménez

Actualmente, cuando la filosofía de TENER prima sobre la de SER; cuando el BENEFICIO parece la motivación última de toda actividad empresarial; cuando la RIQUEZA es el parámetro que mide la valía individual, se hace necesario orientar la conciencia empresarial bajo el principio de que «el hombre es el autor, el centro y el fin de la vida económica y social».

La economía y la técnica tienden a dominar hoy el mundo empresarial imponiendo, abierta o solapadamente, un sistema capitalista absoluto que se infiltra bajo las más variadas fórmulas en las instituciones socio-económicas. «Economía y técnica» no tienen sentido si no son para el hombre, a quien deben servir.

Se dice con harta frecuencia que el hombre es el activo más importante de la empresa. Se hacen intentos de presentar esta afirmación como justificación de determinadas conductas empresariales. Sin embargo, la realidad no coincide

con esta expresión, generalmente voluntarista, aunque frecuentemente equívoca y confusa. Por eso conviene recordar a menudo que el hombre es el centro de la vida económica y social, y recordarlo en todas las actividades empresariales, no sea que intentando cumplir con su misión de creadores de riqueza olviden los empresarios y directivos su papel de servidores de la sociedad.

Si toda actividad debe tener presente su código ético de conducta, la actividad del empresario y directivo de empresa viene especialmente obligada a ello, precisamente por la confusión de los conceptos en que se desenvuelven sus manifestaciones culturales con el uso habitual de términos como ganancia, beneficio, rentabilidad o creación de riqueza, que tan propensos son a la materialización y abstracción de todo humanismo.

El empresario tiene un importante y decisivo papel en la sociedad, como creador e impulsor de iniciativas encaminadas al bienestar social, que hacen del mismo «una figura clave en la historia económica frente al futuro». De él dependerá, en gran parte, que el futuro de la sociedad sea más o menos humano y ético.

El trabajo humano es por sí mismo positivo, creativo y educativo, por lo que las valoraciones que del mismo se hagan siempre deben respetar esta consideración primaria del trabajo.

El fomento y defensa del trabajo justifican las relaciones sociales positivas de los Estados, los convenios, los tratados y las declaraciones elaboradas entre las naciones. Por supuesto, ésta es la motivación última de las organizaciones que, como ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, se esfuerzan en impulsar unas relaciones justas y unas valoraciones éticas en las actividades laborales, económicas o empresariales.

El trabajo es el elemento fundamental de la actividad económica.

Desde esta consideración no puede aceptarse lo que se ha denunciado como capitalismo absoluto, que proclama la producción y el consumo como únicos objetivos de la vida económica y social.

El sistema capitalista, en una economía de empresa, debe estar condicionado por la dimensión humanista y ética en el comportamiento productivo, comercial o de servicios.

La economía de empresa debe ser sensible, a la vez que produce, a la necesidad de una justa distribución de sus productos para que aleguen hasta donde se encuentren las necesidades

La producción y localización de las empresas también responderá a exigencias económicas, sociales y medioambientales

Una contribución eficaz a orientar este comportamiento empresarial es lo que pretenden los Códigos de Conducta.

Este es el objeto del presente Código que ha elaborado una Comisión de Trabajo, sobre la base de otros códigos empresariales anteriores, y que se difunde a propuesta y previa aprobación del Consejo de Dirección de Acción Social Empresarial.

LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES

F. Javier Gorosquieta

Las relaciones mutuas entre la empresa y sus trabajadores se deben derivar de la naturaleza misma de la empresa. Estas últimas se definen por el Concilio Vaticano II como «comunidades de personas, es decir, de hombres libres y autónomos creados a imagen de Dios» (Constitución *Gaudium et Spes*, núm. 68). De esta naturaleza deduce el Concilio lo siguiente: «Por ello, teniendo en cuenta las diversas funciones de cada uno —propietarios, administradores técnicos, trabajadores—, y quedando a salvo la necesaria unidad de dirección, se ha de promover la activa participación de todos en la gestión de la empresa, según fórmulas que habrá que determinar con acierto» (Ib.).

El Vaticano II define ahí el ideal de una empresa: el hacerla comunidad. He ahí la tarea. Comunidad es algo más que sociedad o asociación. Es tener un proyecto en común, interiorizado, personalizado. La lengua alemana distingue

perfectamente bien entre *Gesellschaft* (sociedad) y *Gemeinschaft* (comunidad). Un Código de Ética empresarial debería aspirar a hacer de la empresa una verdadera comunidad. El Concilio sugiere el camino de la participación. Añadiríamos al menos otros dos más: el de una retribución justa y el del enriquecimiento del puesto de trabajo.

La empresa capitalista suele estar en la práctica muy lejos de ser una verdadera comunidad. Se suelen hallar, por el contrario, enfrentados los intereses del capital, por un lado, y los del trabajo, por otro. Esto supuesto, hay otro principio orientado en el Concilio. Dice: «El trabajo humano que se ejerce en la producción, en el comercio y en los servicios económicos es muy superior a los restantes elementos de la vida económica, pues éstos no tienen otro papel que el de instrumentos» (*G. et S.*, núm. 67).

Algo parecido dice Juan Pablo II en su encíclica *Laborem Exercens*: «Se debe, ante todo, recordar un principio enseñado siempre por la Iglesia. Es el principio de la prioridad del "trabajo" frente al "capital". Este principio se refiere directamente al proceso mismo de producción, respecto al cual el trabajo es siempre una causa eficiente primaria, mientras el "capital", siendo el conjunto de los medios de producción, es sólo un instrumento o la causa instrumental. Este principio es una verdad evidente, que se deduce de toda la experiencia histórica del hombre» (núm. 12).

PARTICIPACION

La participación es una reducción del concepto más amplio de «relaciones humanas» a un aspecto concreto de lo que el trabajador aspira al desarrollar su trabajo en la empresa.

La participación presenta una doble vertiente:

- *Activa*: en el sentido de «tomar parte», o sea, dar o contribuir.
- *Pasiva*: en el sentido de «tener parte», o sea, recibir o aceptar.

La parte —en sentido amplio— es el elemento que se halla incorporado a un todo. La parte que se integra en el todo de la empresa es una persona, es decir, un ser que tiene una individualidad incomunicable, con capacidad para conocer y amar, para asumir libremente la responsabilidad de sus propios actos, para progresar y perfeccionarse, con un fin personal trascendente, pero con una vocación de la vida social, de la cual tiene necesidad absoluta para realizarse íntegramente.

La «participación activa» en la empresa podría ser definida como «la aceptación consciente por cada uno de sus miembros de su responsabilidad en la marcha y en los resultados del conjunto de la misma y la actuación práctica —como individuo y como grupo— consecuente con esa actitud».

El problema de la participación activa consiste esencialmente en transformar las actitudes y la mentalidad de los trabajadores de meros asalariados, que no se sienten responsables de la marcha de la empresa en verdaderos coempresarios, a su propio nivel y función con sentido de iniciativa y de responsabilidad personal.

Recogemos en el siguiente cuadro una clasificación de las diversas formas de participación de los trabajadores en la empresa:

— Por el contenido:

- En el gobierno.
- En la gestión.
- En el ejercicio del mando.
- En el control de los órganos de decisión.
- En los resultados económicos.
- En el capital.

— Por el grado:

- Codecisoria:
 - Positiva.
 - Negativa (veto).
 - De propuesta.
- Consultiva:
 - Obligatoria.
 - Discrecional.
- De control:
 - Obligatoria.
 - Discrecional.
- Informativa:
 - Obligatoria.
 - Discrecional.

— Por el ámbito de competencia:

- Total.
- Limitada:
 - Aspectos sociales:
 - * Social-extralaboral.
 - * Social-laboral.
 - Aspectos técnicos: técnico-laboral.
 - Aspectos económicos:
 - * Comercial.
 - * Financiera.
 - * Administrativa.

— Por el nivel:

- A nivel de sección.

- A nivel de taller u oficina.
- A nivel de departamento.
- A nivel de fábrica o establecimiento.
- A nivel de empresa.

— Por el procedimiento de ejercicio:

- Por el ejercicio personal directo:
 - Descendente: delegación de facultades desde la cumbre a la base, a través de la definición de tareas y responsabilidades:
 - Mandos (delegación de poder).
 - Empleados y obreros (tareas de ejecución).
 - Unidades colectivas (descentralización).
 - Ascendente: en la elaboración de las decisiones del escalón superior.
 - Horizontal: a través de vinculaciones entre personal y servicios.

— Por el ejercicio indirecto o colectivo a través de los representantes:

- Delegados de personal.
- Jurados de empresa.
- Representantes del personal en los órganos de gobierno, gestión o mando.
- Representantes sindicales.

— Por el modo de su implantación:

- Espontánea.
- Contractual.
- Impuesta.

Los principios fundamentales de la participación

- La participación de los trabajadores en la empresa tiene su fundamento en la dignidad de la persona humana —sujeto de derecho en la vida social— y en la dimensión comunitaria de todo grupo social humano.
- La concepción comunitaria de la empresa no puede perder de vista su estructura jerárquica, exigida funcionalmente por su finalidad productora al servicio de la sociedad; pero la empresa —por más que pretenda afirmarlo una concepción jurídica y social individualista— no puede reducirse a un complejo de relaciones jurídicas individuales entre el empresario (persona física o moral) y cada uno de los aportadores de capital. La empresa es una realidad social, un grupo social humano, constituido por personas libres que, organizadas jerárquica y profesionalmente, cooperan mediante formas diversas, como sujetos de derecho, sobre la base de contratos libremente estipulados, a través de distintas aportaciones —bien de sus capacidades personales (de trabajo, de técnica o de dirección), bien de medios materiales, o de ambas cosas simultáneamente— a la finalidad común de producción de bienes y de servicios para el intercambio económico.
- Por eso, aunque la empresa, especialmente en su estructura capitalista, presenta conflictos superficiales de intereses, debe procurar superar esos conflictos por una convicción adquirida por ambas partes de la interdependencia real de valores e intereses y de la responsabilidad común subsiguiente que las vincula en orden a la finalidad objetiva de la empresa.
- La realización en la empresa de una comunidad no es tanto un problema de orden técnico o jurídico, cuanto un problema de actitudes morales. La comunidad significa el respeto de todos por todos y la responsabilidad de todos para todos, y, por consiguiente, la vigencia de los mismos derechos fundamentales para todos.

- Una política de participación de los trabajadores en la empresa debe hallarse basada en una serie de principios fundamentales —de carácter operativo o práctico— que vamos a enumerar sintéticamente.
- La participación, lejos de implicar la renuncia a ningún derecho esencial, amplía la esfera de los derechos, aunque también aumenta el grado de responsabilidad de los trabajadores.
- La participación debe hallarse fundada en el respeto mutuo y en la convicción profunda de la dignidad de todas las personas que colaboran en la empresa; nunca debe adoptarse como un mero procedimiento técnico para aumentar la productividad.
- La participación debe iniciarse «de abajo arriba», partiendo de los niveles inferiores hasta llegar a los grados superiores de participación, comenzando por aquellas materias que afectan más directamente a los trabajadores y a su trabajo.
- La participación debe realizarse, siempre que sea posible, a través de procedimientos directos de carácter personal y, sólo subsidiariamente, a través de representantes (elegidos libremente por sufragio directo). En principio, es preferible la democracia industrial directa a la democracia industrial representativa.
- La participación ejercida indirectamente a través de representantes exige el mantenimiento de contactos periódicos entre aquéllos y sus representados, en reuniones conjuntas de información y consulta.
- La participación debe ir precedida de una preparación psicológica de los mandos (de todos los niveles) para que sea efectiva y duradera.
- La participación supone y estimula el espíritu de colaboración de todos en las tareas y en los objetivos comunes.

- La participación implica una adhesión general a los objetivos fundamentales de la empresa. La participación exige necesariamente competencia —según el grado y la materia en que se participe— y sentido de responsabilidad.
- La participación, en la fase de estudio y deliberación, antes de adoptarse una decisión, es muy distinta de la participación en la fase ejecutiva de la decisión adoptada. En esta última fase la participación tiene un carácter ejecutivo de colaboración activa y consciente en el cumplimiento de órdenes emanadas del órgano que asume la responsabilidad de la realización de aquella decisión adoptada.
- La participación constituye, una vez iniciada, un proceso difícilmente reversible; por eso conviene pensar muy ponderadamente las posibles etapas de su aplicación y prever sus dificultades. Más vale avanzar despacio y gradualmente que comenzar a un ritmo acelerado y luego retroceder.

La participación del trabajo en el capital de la empresa

- La participación del trabajo en el capital de la empresa puede considerarse en un doble aspecto: participación en los fondos de autofinanciación y participación en los fondos no provenientes de dicho proceso de acumulación de beneficios.
- La atribución a los trabajadores de fondos de autofinanciación puede ser a título personal o a título colectivo. Parece preferible la atribución personal, aun en aquellos casos en que la administración o gestión de la cuota global atribuida a los trabajadores sea encomendada a una representación colectiva de los mismos.
- La atribución colectiva, en los casos en que se estime conveniente o necesaria, debería ser libremente acor-

dada entre la dirección y los trabajadores a través de sus órganos representativos (comités de empresa, secciones sindicales, etc.).

- La participación de los trabajadores en los fondos de autofinanciación parece preferible realizarla a través de la entrega efectiva de la cuota correspondiente; pero pueden existir casos en que la dirección de la empresa se vea forzada a un simple reconocimiento de crédito.
- Una forma indirecta de dar participación a los trabajadores de la empresa en los fondos de autofinanciación —cuando éstos se hayan pasado a la cuenta del capital— sería la de ofrecerles acciones para que fueran suscritas por ellos a un tipo de cotización inferior al de cotización en bolsa —en el caso de que las acciones estuviesen admitidas en el mercado bursátil— o al que corresponde a su valoración real teniendo en cuenta el patrimonio neto de la empresa, ya que esa diferencia entre el valor nominal de una acción y su valor real es una forma de participación en los beneficios no distribuidos y acumulados en la empresa para poder ser utilizados con fines de autofinanciación.
- La participación de los trabajadores en las nuevas inversiones, no provenientes de fondos de autofinanciación puede realizarse de diversas formas:
 - Suscripción de acciones con desembolso a cargo de los ahorros de los propios trabajadores.
 - Suscripción de acciones con desembolso a cargo de fondos provenientes de préstamos concedidos o de cesiones gratuitas, en favor a los trabajadores, por parte de la propia empresa.
 - Suscripción facilitada por la empresa a un tipo de cotización inferior a su valor real y financiada con préstamos suministrados por la misma.
 - A través de la fórmula salario-inversión.

- Mediante participación en beneficios pactada con los trabajadores.

La justa retribución del trabajo

Los criterios verdaderos que habrá que tener en cuenta para la justa y equitativa retribución del trabajo son los siguientes:

- 1) Nivel de vida humano del trabajador y de sus familiares.
- 2) Correspondencia a la efectiva aportación.
- 3) Proporción con las condiciones económicas de la empresa.
- 4) Respeto al bien común nacional e internacional.

Estos cuatro criterios deben conjugarse entre sí, de manera que los cuatro sean tenidos en cuenta y respetados simultáneamente. A veces este equilibrio entre los cuatro no es fácil, porque uno frena al otro, y no es de extrañar que, cuando no hay normalidad económica, alguno de ellos no pueda ser satisfecho plenamente.

1. *Nivel de vida digno*

En este primer criterio, por lo que se refiere al hombre, se tiene más en cuenta el aspecto humano que el de productor, y, por lo que se refiere a la retribución, se atiende más al carácter de participación en la renta nacional que al de valor económico del trabajo realizado. Sin embargo, esto no quiere decir que este aspecto no esté, por regla general, íntimamente ligado a la capacidad productiva del hombre. La dimensión humana y la dimensión productiva y económica del hombre están en un mismo sujeto, están relacionadas entre sí como fin y medio por la misma naturaleza.

El primer criterio positivo para una justa y equitativa retribución del trabajo es el que Werner Sombart llamaría «salario de sustento», es decir, aquel «salario cuyo importe les permita (a los trabajadores) mantener un nivel de vida verdaderamente humano».

Todo empresario tiene la obligación estricta de dar, como mínimo, este salario vital individual, y sólo una imposibilidad absoluta no imputable a él le dispensaría de tal obligación. Las prescripciones legales que no tuvieran en cuenta este derecho y este deber carecerían de valor en conciencia. Queremos decir que ningún empresario queda dispensado de esta obligación estricta y moralmente grave por el hecho de cumplir con las disposiciones legales. El patrono que, pudiendo dar el salario justo, se limitase a dar el salario legal, que fuera inferior al justo, sería reo de culpa. Por otra parte, un sistema económico que no asegurara este salario vital se condenaría a sí mismo como injusto e inhumano. La insuficiencia del salario para cubrir las necesidades del trabajador sería un tremendo contrasentido. Cualquiera máquina o animal posee un determinado grado de utilidad que, por lo menos, equivale a los gastos de su adquisición y sostenimiento. En el trabajo del hombre también debe darse, por lo menos, este valor.

El salario justo debe cubrir, además, las necesidades de una familia normal. Pero cuando existe en la sociedad un sistema desarrollado de seguridad social y de prestaciones familiares el empresario queda liberado del pago formal del salario familiar en cuanto parte de este último sea asumido por esas dos instituciones u otras similares.

2. *Correspondencia a la efectiva aportación*

El trabajo tiene una función objetiva: producir riquezas transformando los recursos naturales o prestando servicios de cara al bienestar individual de los hombres y de la prosperidad social de la comunidad. A causa de esta función, el trabajo, a pesar de no ser ninguna mercancía, tiene un valor

económico que debe tenerse en cuenta a la hora de señalar el justo salario.

El criterio de «efectiva aportación a la producción» legitima cierta jerarquía de los salarios a base de la calificación profesional y del trabajo realmente ejecutado. Así pues, por lo que se refiere al trabajador, podría influir en el nivel de salario su valor profesional, los gastos exigidos por su formación técnica, la escasez de especialistas, etc.; y, por lo que se refiere al trabajo, podrá influir el valor objetivo del trabajo realizado, su penosidad, riesgo o repulsión, etc.

Ahora bien, también los intereses de la empresa tienen su palabra que decir en esta correspondencia salario-trabajo. La empresa tiene derecho a esperar de sus trabajadores que el valor económico del trabajo ejecutado no sea inferior a lo que exigimos que se le dé en forma de salario. Si el empresario tiene la obligación de justicia de asegurar a sus trabajadores medios decentes de existencia, los trabajadores, a su vez, deben dar muestras en su actividad de un esfuerzo decoroso y de un rendimiento y actividad que correspondan a los salarios percibidos. De lo contrario, no se salvaría la igualdad de prestaciones que exige la justicia conmutativa ni sería posible por mucho tiempo la subsistencia de la empresa.

3. *Proporción con las condiciones económicas de la empresa*

Una situación próspera de la empresa —sobre todo cuando esta situación es duradera— puede ser motivo para exigir un aumento de los salarios, en el supuesto normal de que esta prosperidad sea fruto de la actividad mancomunada de todos cuantos forman parte de dicha empresa.

Cuando una empresa determinada, en medio de la prosperidad general de la profesión, no tiene entradas suficientes para poder pagar a los trabajadores un salario equitativo, hay que atender bien a las causas. Cuando esta imposibili-

dad es debida a la incapacidad, pereza o descuido en atender al progreso técnico y económico la empresa no puede preva-lerse de esta situación de hecho como causa legítima para disminuir a los trabajadores el salario. Lo que debe hacer prácticamente la empresa en este caso es modernizarse, salir de su indolencia, buscar el medio de ponerse en la misma situación que las demás.

4. *Respeto al bien común*

Las exigencias del bien común deben tenerse en cuenta a la hora de señalar el salario equitativo. Los fenómenos económicos son necesariamente interdependientes, y de su armónica unión resulta el bienestar general. Dado que el salario es uno de los principales canales de distribución de la renta nacional, no puede menos de tener una profunda repercusión en el bien de la colectividad. Un salario demasiado alto, o, al revés, demasiado bajo para la vida económica, equivaldría a una afluencia demasiado abundante de sangre en algunos tejidos o una irrigación insuficiente en otros. En uno y otro caso la salud del organismo social quedaría comprometida. Con salarios bajos la demanda global y, por lo tanto, el bien común nacional se resiente. También con salarios demasiado altos se resiente el bien común nacional, porque aquéllos pueden conducir a la inflación, pueden polarizar hacia unas pocas empresas a los obreros más calificados, pueden provocar el paro, etc.

El bien común exige una política de salarios que tenga en cuenta esta doble finalidad: permitir el salario conveniente y evitar el paro dando trabajo al mayor número posible de hombres. Con el salario conveniente, que haga participar al trabajador en la prosperidad de la empresa, se consigue una atmósfera de satisfacción y alegría, de orden y de paz; el ahorro se hace posible, y con él el acceso a la propiedad; los riesgos naturales y profesionales quedan suficientemente cubiertos.

LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES

El patrimonio más valioso de la Empresa, y que justifica su existencia, son los hombres que la componen. «La finalidad fundamental de la producción... es el servicio del hombre integral.»

La conducta del empresario respecto a los hombres que forman la Empresa ha de basarse en la consideración de la dignidad humana y en la concesión de espacios más amplios de participación. Desde este compromiso humanista de la Empresa tiene justificación su actividad económica, tanto respecto al componente humano interno como a las personas externas a las que sirve, aportando bienes y servicios necesarios.

La Empresa, en su ámbito interno y en relación con sus trabajadores, asume la responsabilidad de:

- 1. Integrar a los trabajadores en un proyecto común constituido por la empresa como una comunidad solidaria**
- 2. Abonar una remuneración justa, adecuada a la aportación y al esfuerzo de cada uno, en relación con la rentabilidad de la propia Empresa y con escrupuloso cumplimiento de las normas legales o pactadas.**

Mediante la remuneración se procurará:

- **Asegurar niveles salariales adecuados al mantenimiento del trabajador y de su familia.**
- **Incentivar la formación profesional y empresarial.**
- **Estimular el interés por los objetivos de la Empresa.**

3. Dar a los trabajadores un trato correcto, adecuado a su condición humana, anteponiendo la consideración de persona a la de recurso necesario para la producción.
4. Basar la selección de personal en pruebas preferentemente objetivas, no exclusivamente académicas.
 - Las preferencias que se establezcan operarán en igualdad de condiciones, sin perjudicar mejores derechos de otros trabajadores.
 - Respetar en todo caso la confidencialidad durante el proceso selectivo.
 - No crear falsas expectativas y facilitar información verdadera y rápida de los resultados.
5. Evitar, real y efectivamente, toda discriminación por motivos de raza, sexo, estado civil, religiosos, políticos, sindicales o cualesquiera otros, una vez satisfechas todas las exigencias del puesto de trabajo.
 - A igual trabajo, idéntica remuneración.
 - Posibilidad de acceso a todos los puestos de la Empresa para los que se reúnan los requisitos necesarios.
6. Procurar la ocupación y promoción de personas con minusvalías, hasta donde éstas no afecten al ejercicio de sus funciones dentro de la Empresa.
 - Dedicar especial atención a las personas con minusvalías producidas en la Empresa.
 - Colaborar con instituciones cuya finalidad sea la integración del minusválido en la sociedad y en la vida laboral.

7. Potenciar la información y fomentar la comunicación interna a todos los niveles.

- Informar adecuadamente a los trabajadores del proyecto empresarial y de los objetivos de la Empresa, así como de los acontecimientos de importancia para la vida de la misma.
- Facilitar que cada trabajador conozca las tareas a realizar y su conexión con las de otros sectores, de forma que siempre sepa lo que hace y para qué lo hace.
- Los trabajadores recibirán información similar a la que se facilita a los accionistas.

8. Proporcionar la formación humana y técnica adecuada a cada uno, con la doble finalidad de perfeccionar la personalidad del trabajador y facilitar su promoción a puestos de responsabilidad.

- Establecer programas de formación general.
- Elaborar programas de formación técnica específica para la promoción profesional de los trabajadores.
- Procurar el adiestramiento inicial de los trabajadores para el desarrollo de las tareas que les sean encomendadas.

9. Valorar a los trabajadores en función de sus capacidades y de su eficacia, incentivándoles objetivamente.

- Fijar un sistema de evaluación periódica de la competencia y progreso profesional de los trabajadores.

10. Procurar que físicamente el puesto de trabajo y su entorno sean adecuados para las funciones a realizar y para las necesidades de los trabajadores, mediante instalación y controles en cuanto a ventilación, calefacción, iluminación, insonorización y demás condiciones ambientales.
11. Prestar atención y permanente vigilancia a la seguridad, higiene y salud laboral.
 - Adoptar las medidas necesarias para evitar los accidentes de trabajo y las enfermedades que tengan su causa en éste, dando participación a los trabajadores en el estudio y adopción de tales medidas.
 - Facilitar las funciones de los Comités de Seguridad e Higiene.
12. Potenciar la participación de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la Empresa, en la medida de las responsabilidades y la preparación de cada uno.
 - Establecer canales y medios adecuados para la participación, mediante sistemas de iniciativas, círculos de calidad y otros similares.
 - Promover nuevos espacios de participación en la empresa.
13. Garantizar los puestos de trabajo hasta donde lo permita la continuidad de la Empresa.
14. Mantener relaciones de lealtad con las instituciones profesionales, laborales y sindicales legítimamente constituidas.

LOS TRABAJADORES Y SU EMPRESA

Luis Riesgo Ménguez

Por mucha que sea su valía, un directivo nunca podrá hacer todo por sí mismo. Limitado en cuanto a tiempo, energías y conocimientos, tiene que multiplicarse a través de sus colaboradores. Ahora bien, ¿cómo han de ser esos colaboradores?

I. TRES VALORES FUNDAMENTALES

Dando por supuesto que los trabajadores poseen la capacidad teórica y práctica requerida para la misión que se les encomienda, el directivo buscará en ellos tres valores fundamentales que engloban otros muchos: sentido de responsabilidad, entrega al trabajo y espíritu de compañerismo. Y con el directivo, el jefe, los compañeros y los subordinados, esto es: cuantos integran la Empresa.

1.º **Colaboradores con sentido de responsabilidad**

Una persona con sentido de responsabilidad es de valor inmenso para una organización. Cuando se encuentra, la actividad y eficacia del mando se multiplican: el superior puede descansar tranquilo, su subordinado se ha convertido en una prolongación de él mismo.

Por supuesto, no valen para asumir responsabilidades:

- los medrosos, los que no se deciden a actuar por temor a las consecuencias que de ello pueden derivar;
- los inconstantes, que abandonan al ver que sus iniciativas son rechazadas;
- los perezosos, que dejan siempre el esfuerzo para mañana;
- los que carecen de interés, que olvidan que el esfuerzo realizado vale más que el mismo éxito;
- los indecisos, que postergan indefinidamente una decisión razonable en espera de la óptima;
- los «políticos», que no tanto miran lo correcto o incorrecto de una medida como las repercusiones que ella va a tener en su carrera;
- los que carecen de formación para el puesto que ocupan, y dejándose deslumbrar por lo que es accesorio descuidan lo fundamental.

Pongamos ahora, frente a estas deficiencias, el reverso de la medalla: el valor, la constancia, la diligencia, el interés, la decisión, la honestidad, la formación... y habremos encontrado los grandes valores que constituyen el presupuesto previo sobre el que asentar el sentido de responsabilidad.

2.º **Colaboradores con una entrega entusiasta al trabajo**

Junto al sentido de responsabilidad, que aúna la iniciativa con la subordinación, el mando busca en el hombre que sabe

obedecer la entrega entusiasta al trabajo. Porque de poco vale ser hábil e inteligente. Las cosas no se hacen solas. Es preciso discurrir, buscar colaboración, encariñarse con la tarea:

«El hombre —escribe Dale Carnegie— es capaz de triunfar en casi todo lo que defiende con entusiasmo ilimitado. Las diferencias que hay en cuanto a conocimientos prácticos, habilidad e inteligencia, entre las personas que triunfan y las que fracasan no suelen ser grandes. Lo que ocurre es que aunque dos sujetos dispongan poco más o menos de las mismas aptitudes, el que se entusiasma es el que conseguirá que la balanza se incline a su favor. Y un hombre de cualidades secundarias, pero provisto de entusiasmo, ganará, a menudo, a otro de excelentes disposiciones pero de poco ímpetu.»

El entusiasmo viene a ser como un motor que nos arrastra hacia el logro de grandes empresas. Y si es necesario para el que manda, no lo es menos para el que obedece.

Pero el entusiasmo no debe ser un fuego de artificio que brilla y se extingue dejando tras sí mayor oscuridad. Para que sea realmente eficaz tiene que apoyarse en la previsión y encuadrarse dentro de un orden. Orden que sabe distinguir lo esencial de lo accesorio, que busca el método de trabajo más conforme con las propias características, que evita la sobreexcitación que turba el espíritu, perjudica la salud y dificulta el rendimiento. Orden en la distribución de espacio, orden en la distribución de tareas y orden en la distribución del tiempo.

3.º Colaboradores con espíritu de compañerismo

El espíritu de compañerismo ha de ser vivido por cuantos participan en la actividad de la Empresa, con independencia de la función que cada uno desarrolle. Porque no basta que el trabajo esté bien distribuido, es necesario, además, por el bien de la Empresa, que los que toman parte en el mismo cooperen inteligentemente entre ellos. Claro que eso sólo se

consigue cuando el jefe, haciendo uso de sus personales dotes de mando y dándose cuenta de la importancia de formar equipo, se gana la confianza y aprecio de sus propios subordinados, aclara las malas interpretaciones, valora las iniciativas, corrige los errores de modo oportuno, etc.

Jefes hay —no merecen ese nombre— que, inseguros de sí mismos, practican en su equipo el «divide y vencerás». Y nada más perjudicial. Al debilitarse el sentido de colaboración se desemboca en una serie de enfrentamientos personales, con la consiguiente incidencia negativa en el rendimiento. «Une y triunfarás» —debe ser nuestro lema—. *Es preciso buscar colaboradores ansiosos de integrarse en un equipo, sin animosidad ni disensiones.*

De todo lo cual es fácil deducir que cuando, en determinada Unidad, junto al sentido de responsabilidad y la entrega entusiasta a la labor cotidiana, se fomenta un verdadero espíritu de compañerismo —perfectamente compatible con la disparidad de carácter y con los criterios de cada cual— el ambiente se hace cordial, el lugar de trabajo se torna acogedor y esas monótonas horas que se van gastando en el quehacer diario no sólo resultan las más agradables de la jornada, sino que dan fuerzas para llenar debidamente las restantes.

II. LOS TRABAJADORES Y SU EMPRESA

Comparemos ahora esos tres valores —responsabilidad, entrega, compañerismo— con los siete puntos en que el Código de Conducta Empresarial señala lo que debe ser la actitud de los trabajadores hacia su Empresa y que resumimos a continuación:

1. Actuar individual y colectivamente bajo las normas de fidelidad y buena fe.
2. Realizar el trabajo con la atención y el interés debidos para obtener el mayor rendimiento posible.

3. Considerar el uso de la huelga como recurso último y, en su caso, ejercerlo en las condiciones y con los límites justos.
4. Tratar a los superiores, compañeros y subordinados con la debida corrección, evitándoles cualquier daño, perjuicio o molestia.
5. Cuidar y proteger los bienes de la Empresa, conscientes de que tales bienes están al servicio de la comunidad laboral
6. Actuar con mentalidad de ahorro en la ejecución del trabajo.
7. No solicitar ni aceptar de proveedores o clientes dinero, regalos o atenciones que puedan condicionar las actividades de la Empresa.

Observemos que:

- Los puntos 1, 3, 5, y 7 son reflejo del sentido de responsabilidad.
- Los 2 y 6 ni siquiera pueden concebirse sin una auténtica entrega al trabajo.
- El 4 se identifica con el espíritu de compañerismo.

Dicho en otras palabras: cuando el trabajador adopta como Código de Conducta la fidelidad a los siete puntos aquí señalados está respondiendo fielmente a lo que los directivos, los jefes, los compañeros y los subordinados —la Empresa, en definitiva— vimos que espera de él.

III. LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES

Cumplir fielmente esos siete puntos que recoge el código de conducta del trabajador hacia su empresa —tarea no fácil— es, fundamentalmente, misión del trabajador. Pero sólo se sentirá motivado a hacerlo cuando com-

pruebe que la organización en que se halla encuadrado, y sus jefes inmediatos, se muestran receptivos a lo que le hace sentirse satisfecho tanto en su trabajo como en el modo de ser mandado.

F. Herzberg, profesor de Psicología de la Western Reserve University de Estados Unidos, sostiene que las *motivaciones externas* o métodos de incitación indirecta al trabajo, tales como la reducción de horario, aumento de salario, ambiente agradable, comunicación, diálogo, etc., son insuficientes e ineficaces. Hay que descubrir *motivaciones internas*, factores de satisfacción —factores «valorizantes»—, entre los que sobresalen:

La *realización* en el propio trabajo. Todo individuo tiene una serie de valores que desea poner en acto, utilizar, darles sentido. Cuando tiene la oportunidad de encontrar un trabajo que le permite ejercitar esos aspectos se encuentra «realizado». Y ello ocurre tanto a nivel elevado como a nivel modesto.

El *reconocimiento* por el grupo del valor de su trabajo es asimismo un aspecto importante de la satisfacción personal. En alguna forma todos necesitamos ser admirados, ser valorados, que nuestro esfuerzo y nuestros méritos sean reconocidos. Lo necesita el arquitecto que contempla su obra satisfecho y lo necesita el peón que ha ayudado a acarrear ladrillos.

El *contenido* mismo del trabajo, punto éste que sirve de orientación fundamental a quien busca una actividad en la que desarrollarse. Hacia eso va encaminada la orientación que hace un joven al decidirse por letras o por ciencias y después por tal o cual carrera y más adelante, dentro de aquella carrera, por tal especialidad... Es la búsqueda continuada del contenido del trabajo que se ha de realizar. Piénsese en la frustración que para un individuo puede suponer el verse obligado a un trabajo que no le va. Su mal será doble: por es-

tar haciendo algo que no le gusta y por añorar aquello otro que hubiera deseado.

La responsabilidad. El hombre que obedece necesita tener su parte de responsabilidad en la tarea que está llevando a cabo. No es un mero autómatas. Aunque su labor sea la de poner ladrillos, dejará en esta tarea su sello personal, su iniciativa. Profundo error la de aquel mando que le decía a uno de sus subordinados: «A usted le pago para que haga, no para que piense.» Profundo error la del jefe que pretende concentrar en sí todas las decisiones y no delega responsabilidades.

La promoción. Todo hombre necesita progresar en cuanto a formación, ingresos y estatus social. Tiene una sana ambición que viene respaldada por el trabajo, por el cumplimiento del deber de cada día, por la constancia de ir superando las dificultades. Si en el corazón del ser humano no hubiera anidado desde los albores de la historia la chispa de esa inquietud de progreso, hace ya muchos siglos que hubiera desaparecido de la faz de la tierra. No avanzar significa retroceder. Ha sido el afán de mejora y de progreso lo que le ha llevado desde el hacha de piedra y la invención de la rueda hasta el descubrimiento de América y la conquista de la luna.

Tales son algunos de los aspectos que el trabajador busca en su trabajo. Aspectos que, si bien lo miramos, incluyen otros muchos que también son necesarios:

- *la comunicación*, que es una forma de consideración;
- *la perfección en el trabajo —la calidad—*, que es una forma de realización;
- *la iniciativa*, que es una de las características de la responsabilidad;
- *la confianza en sí mismo*, que es fruto de una promoción adecuada, de la valoración por los demás y por uno mismo de lo que se hace, del sentirse en el trabajo que a uno le va, de ver las perspectivas que se le ofrecen para el futuro como consecuencia de todo ello, etc., etc.;

- *el sentirse integrado en un equipo*, aspecto importantísimo en el que nos vamos a detener.

IV. EL JEFE, PIEZA CLAVE EN ESTA TAREA

No sólo por motivos humanos, sino por razones de interés laboral, el jefe se esforzará por despertar en sus colaboradores un compañerismo que hace grato el ambiente de trabajo y multiplica la eficacia, a la vez que crea espíritu de equipo.

¿Cómo deberá proceder para ello?:

- *teniendo reuniones periódicas con sus colaboradores*, única forma de motivarles, de conocerles —realmente son pocos los incapaces y son muchos los más aprovechados— y de enriquecerse con sus opiniones;
- *dando entrada a todo lo que une* y excluyendo todo lo que divide, mostrándo cómo el trabajo de uno se entrelaza con el de los otros;
- *evitando las murmuraciones*, la deslealtad hacia los propios colaboradores y la crítica negativa;
- *haciendo desaparecer las camarillas*, integrando a quienes las componen en el grupo y eliminando así focos de continuas disensiones;
- *dando ejemplo de espíritu de colaboración con otros jefes*, pues sería absurdo pretender fomentarlo con los subordinados y no vivirlo en el propio nivel;
- *en definitiva: pensando y haciendo pensar en equipo*, única forma de que no se llegue a un mosaico de esfuerzos yuxtapuestos, sino a una acción concorde que multiplique la eficacia.

Digamos, finalmente, que para que un grupo de personas se sientan unidas entre sí en una tarea común bajo las órde-

nes de su jefe conviene que éste se vaya olvidando de la palabra subordinado y la vaya sustituyendo por la palabra colaborador. Con ello no disminuye en autoridad. Todo lo contrario. La apoya en bases más sólidas y humanas. Porque no hay integración posible cuando se trata a los subordinados poco menos que como esclavos o como cosas. Que también tan trasnochadas ideas se ven aún por esos mundos de Dios.

¿Que todo esto es difícil? Por supuesto. *Y precisamente por eso es difícil saber mandar. Precisamente por eso los buenos jefes no se encuentran a la vuelta de cada esquina.* Y es que, como escribe Salvador Guasch, experto en Psicología y Pedagogía de Empresa: «Si es importante que las organizaciones empresariales se humanicen en su estilo, clima y cultura, no podemos olvidar que difícilmente serán más humanas si las personas que las rigen no lo son.»

Concluyo. Cuéntase de un autor que deseaba escribir un solo libro, el cual habría de tener un solo capítulo, constituido éste por una sola página y en la página una sola frase... que debía expresar todo el contenido del mismo.

No sé si ese autor llegó a escribir el libro en cuestión, pero lo que sí puedo asegurar es que toda esta Introducción podría resumirse en un solo capítulo de una sola página y con una sola frase:

por encima de todo el hombre

El hombre, la preocupación por el hombre, el poner al hombre —al trabajador— en el centro de la escena de la vida empresarial es la clave de las Empresas que triunfan, Empresas cuyos integrantes responderán a esa actitud con un estilo de proceder que se inspirará —consciente o inconscientemente— en el Código de Conducta aquí comentado.

LOS TRABAJADORES Y SU EMPRESA

La Empresa es una comunidad humana, un centro de convivencia al que cada hombre aporta el capital de sus cualidades.

Como en toda comunidad humana, los principios de la moral y de la ética deben inspirar las relaciones de sus componentes.

La sociedad espera unos productos y unos servicios fruto del bien hacer de los hombres de la Empresa. Esas expectativas no pueden ser defraudadas.

La Empresa, en su ámbito interno, propiciará que las relaciones de los trabajadores con la dirección, con los superiores y con los compañeros, discurran por el cauce de los principios de la moral y de la ética.

Los objetivos de la Empresa deben ser un proyecto común para cuantos colaboran en la misma, interna o externamente.

La Empresa creará el clima adecuado para que los trabajadores asuman el compromiso de:

1. **Actuar siempre en el trabajo, individual y colectivamente, bajo las normas de fidelidad y de buena fe contractual, exigibles en cualquier actividad.**
 - **No ejercer actividad alguna que pueda suponer competencia o deslealtad para con la propia Empresa.**
 - **Evitar las críticas negativas sobre la Empresa; la divulgación de hechos que perjudiquen su buen nombre; los comentarios negativos acerca de las actuaciones de los Mandos o del resto del personal de la Empresa.**

- Guardar secreto sobre los asuntos que se conozcan por razón del trabajo.
2. Realizar el trabajo con la atención y el interés debidos para obtener el mayor rendimiento posible.
 - Sentir el orgullo del trabajo bien hecho, a la primera.
 - Practicar la solidaridad y el compañerismo, ayudándose unos a otros en la medida necesaria para la eficacia.
 - Evitar las ausencias injustificadas, los tiempos muertos y la disminución voluntaria del rendimiento normal.
 3. Considerar el uso de la huelga como recurso último y, en su caso, ejercerlo en las condiciones y con los límites justos.
 4. Tratar a los superiores, compañeros y subordinados con la debida corrección, evitando cualquier daño, perjuicio o molestia que pudieran ocasionarles.
 - Evitar las riñas y pependencias, las expresiones verbales, gráficas o de comportamiento que hieran la sensibilidad humana, moral o religiosa de los demás.
 - Cuidar la higiene y el atuendo personales en atención a las personas con quienes se convive.
 5. Cuidar y proteger los bienes de la Empresa: edificios, instalaciones, maquinaria, enseres y herramientas de trabajo, conscientes de que tales bienes están al servicio de toda la comunidad laboral.

— Mantener en perfecto estado de orden y limpieza el lugar de trabajo, de acuerdo con los propios gustos y en armonía con su finalidad.

— Mantener cuidado y limpio el entorno inmediato.

6. Actuar con mentalidad de ahorro en la ejecución del trabajo, aprovechando debidamente los materiales y evitando todo despilfarro o gasto superfluo.

7. No solicitar ni aceptar de proveedores o clientes dinero, regalos o atenciones de cualquier tipo que puedan interpretarse como condicionantes en las actividades de la Empresa.

— Se entienden como regalos no sólo el dinero u otros bienes tangibles, sino también los servicios o comisiones atípicos de los clientes o proveedores.

No se oponen a esta norma los obsequios de proveedores o clientes, cuando sean expresivos de una atención de cortesía, de valor reducido y sean práctica normal en el tipo de relaciones que los motivan.

LOS SOCIOS Y ACCIONISTAS

Francisco Javier Morales

Los colectivos más importantes que conforman toda estructura empresarial son: Accionistas, Trabajadores, Clientes y Proveedores.

Es habitual encontrarnos todo tipo de publicaciones y normativas que tratan de una manera más o menos clara y exhaustiva las relaciones de la empresa con sus trabajadores, así como las obligaciones y derechos de ambos, en orden a lograr un esquema correcto de funcionamiento.

Lo mismo ocurre con los clientes en su doble vertiente de receptores de bienes o servicios Mediante el pago del precio convenido, así como con los proveedores que surten a la empresa de elementos primarios para su elaboración.

Incluso estos colectivos se encuentran perfectamente organizados y representados por asociaciones que defienden sus intereses y que les aportan asesoramiento en sus posibles litigios frente a la empresa, elaboradora de productos o suministradora de servicios.

Sin embargo, si excluimos a la Ley de Sociedades y al Derecho Común, en muy pocos textos se recoge el papel del Accionista o Socio de una empresa, que con su inversión mueve todo el sistema productivo de un país; y si leemos algo, el tratamiento dado a los mismos suele ser peyorativo y destinado a resaltar de manera negativa el legítimo derecho que les asiste de obtener una remuneración acorde con la inversión efectuada.

Pero no solamente hay que contemplar la relación del socio o accionista con su empresa desde una óptica exclusivamente materialista. Esto conllevaría a situaciones netamente especulativas que no añadirían valor ni darían estabilidad al proceso productivo.

Por este motivo, la empresa debe dar confianza al accionista y debe satisfacer desde un punto de vista ético y social las expectativas del mismo, viéndose así representado íntegramente en la empresa, dándole afianzamiento a su relación.

La empresa presta sus servicios a la sociedad y, a la vez, configura una cultura empresarial en la que, para que sea tal, deben estar implicados todos y cada uno de los elementos que la conforman. Y el accionista como elemento fundamental de la empresa forma necesariamente parte de los sujetos que conscientemente asumen el compromiso de la cultura empresarial y del servicio que aporta a la sociedad en cumplimiento del objeto social de la empresa.

Para ello el concepto de «personalidad» de una empresa tiene que adquirir una importancia estratégica, forzándola como elemento diferenciador y representativo. Se trata de la imagen de la empresa en la sociedad como aportadora de un servicio que los clientes o consumidores necesitan cubrir.

La mejor manifestación de la personalidad de la empresa, la constituye el establecimiento y cultivo de unos valores compartidos y estimulados cuyo conjunto ha dado en llamarse «cultura de empresa», relacionando el entendimiento

que concibe del progreso con los valores a través de los cuales esta empresa apoya ese progreso y colabora con los diferentes agentes comprometidos en él.

De esta manera, el beneficio del accionista o socio, adquiere una importancia social que va más allá del simple concepto económico, tan cuestionado en su parte ética por los economistas clásicos, lo mismo que el propio socio o accionista pasa a ser elemento integrador de los aspectos más positivos del objeto social de la empresa, de la cultura interna y de la respuesta social a unas necesidades humanas.

Muchas han sido a lo largo de la historia las formas de propiedad de las empresas, así como su constante evolución hacia sistemas que aportaran más valor añadido a su actividad.

Así, durante el siglo XIX las teorías formuladas por el Socialismo ortodoxo, achacaron la pobreza, las depresiones y todos los males del industrialismo a la propiedad privada de los medios de producción.

En este sentido los regímenes socialistas de entonces experimentaron con cooperativas, gestión obrera, comunas y otros planteamientos, lo que se denominó el «Socialismo de Estado», pasando a ser ésta la forma de propiedad en todo el mundo socialista. Hoy se viene denominado capitalismo de Estado.

A pesar de estos esfuerzos, no fueron capaces de cumplir sus promesas de mejorar radicalmente las condiciones de vida, y en lugar de tomar la delantera en el progreso tecnológico, se volvieron burócratas y lentos para organizarse, menos dispuestos a adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor y más recelosos a la hora de brindar información al ciudadano. Igualmente fueron los últimos en adaptar a sus organizaciones la tecnología más avanzada en su momento.

Durante más de un siglo los socialistas y los defensores del capitalismo entablaron una enconada guerra a propósito de la propiedad privada frente a propiedad pública.

Sin embargo, esta interpretación del capitalismo exclusivamente economista no se corresponde con la realidad de la propiedad privada controlada por los poderes públicos y sociales para que cumpla con ese destino universal de los bienes o lo que hoy viene a denominarse la hipoteca social de la propiedad.

Lo que no imaginaron, ni unos ni otros, fue que lo auténticamente importante para el desarrollo empresarial, no era la forma de la propiedad, sino el impulso que se le diera al «conocimiento». El mismo conocimiento que pueden usarlo simultáneamente muchas personas para producir riqueza y para producir todavía más conocimiento. Al contrario que las factorías y medios de producción, el conocimiento es, a todos los efectos, inagotable.

El conocimiento es el producto de la combinación de unos principios fundamentales para la empresa como la educación, la investigación y la cooperación con personas, empresas e instituciones, con la práctica del trabajo. Es hoy el recurso principal de la actividad humana y el mayor generador de valor añadido. Es imposible progresar sin crecer en conocimiento.

Así pues, el conocimiento se convierte en un arma estratégica de la empresa para alcanzar las mayores cotas de productividad, a la vez que compatibiliza los lógicos objetivos económicos con los no menos necesarios objetivos sociales.

En cuanto a la estructura de la propiedad de la empresa española en la actualidad, refleja una evolución hacia una mayor concentración del accionariado, de tal manera que más del 80 por 100 de las empresas están bajo control mayoritario o absoluto si se suman las participaciones de los cinco primeros accionistas¹. De esta manera se abandona la fórmula de «capitalismo popular» que sigue imperando en Inglaterra y en Estados Unidos.

¹ Trabajo realizado por Carmen Galve Góñiz y por Vicente Salas Fumás.

Esta situación sobre la estructura de la propiedad de las empresas en España se enmarca en un momento en que la función del empresario se encuentra más cuestionada que nunca.

Conceptos como INTERVENCIONISMO o COGESTION tienen hoy día una fuerza muy grande que tenderá a desaparecer paulatinamente, a medida que se valore más esa función social que proviene de la creación y mantenimiento de los puestos de trabajo o la aportación al Estado vía impuesto o servicios eficaces.

No obstante, la empresa tendrá que demostrar no sólo que es más eficaz, sino que es más justa, contribuyendo así a que exista un mayor grado de libertad del hombre. Porque la empresa hará sentir mejor su función social cuanto mejor logre distribuir sus productos o servicios hasta donde se encuentren las necesidades de los mismos.

Este objetivo lleva a entender la empresa como una gestión solidaria con otras empresas de similares objetos sociales. Los proveedores y distribuidores que colaboran o aportando unas materias primas o distribuyendo unos productos hasta el cliente o consumidor. Es la segunda parte de la economía de empresa, es decir, el libre y responsable comercio.

Pero para ello hay que entender bien la «responsabilidad social» de la empresa, admitiendo que la empresa no agota su actividad en un ámbito propio y exclusivo; que tiene que informar a todos los interlocutores sociales del modo cómo emplea sus bienes y de la confianza depositada en ella.

Este nuevo estilo de dirección, como se le ha venido llamando a la responsabilidad social de las empresas, no es algo nuevo que se le «añada» modernamente, sino que es algo vinculado a un modelo histórico de Sociedad, basado en la libertad de la iniciativa creadora y de comercio.

Históricamente ha sido imposible separar lo económico de lo social, por más que hayan existido diversos modelos de

Sociedades; por lo tanto, esa imposibilidad sigue y seguirá estando vigente, ya que toda Sociedad es humana y tiene necesidades, la empresa se crea para cubrirlas con eficacia y responsabilidad.

Tal vez ahí esté el auténtico reto en estos momentos frente a las justificaciones Estatales de intervencionismo regulador. Ejerciendo esta responsabilidad no se cederá algo que es fundamental para la empresa, su capacidad de iniciativa, de respuesta eficaz y justa a los problemas de la Sociedad, sin ningún complejo de culpabilidad y sin ocultar que gana dinero y que sirve para que lo ganen los demás. Para que la empresa exista se necesita una actividad común para atender unas necesidades ajenas.

En este sentido, puede ser muy positiva la aportación de un CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL que ayude a las empresas españolas a marchar por este camino de eficacia y justicia dentro de un comportamiento humano, social y, necesariamente, solidario y ético.

LOS SOCIOS Y ACCIONISTAS

La Empresa debe valorar las aportaciones de los socios o accionistas como elemento imprescindible para el desarrollo de su actividad, ponderando la inversión en sí misma y la participación de los titulares de la inversión que esperan una remuneración proporcional a su aportación.

La empresa, en relación con sus socios o accionistas asume las siguientes responsabilidades:

- 1. Considerar al socio o accionista como elemento fundamental de la empresa, juntamente con el trabajador.**
- 2. Producir beneficios lícitos que justifiquen la inversión e incrementen el valor de la misma, respetando el objeto social de la empresa.**
- 3. Conseguir la máxima rentabilidad que en justicia sea posible para:**
 - garantizar la continuidad de la Empresa,
 - cumplir con sus responsabilidades sociales,
 - atender los compromisos económicos.
- 4. Informar suficientemente a los socios o accionistas sobre la realidad económica del negocio:**
 - patrimonio de la Empresa,
 - inversiones realizadas,
 - rentabilidad de las inversiones,
 - beneficios obtenidos,
 - distribución de los beneficios,
 - previsiones de futuro.

5. **Comunicar a los socios o accionistas, con suficiente antelación, los proyectos de futuro y recabar la aprobación y sugerencias de éstos al respecto.**
 - Conjuguar en los proyectos de futuro la asunción del riesgo con la prudencia, de manera que no se ponga en peligro la continuidad de la empresa.
 - Considerar los intereses de los accionistas en todas las decisiones sobre el futuro de la empresa.
6. **Procurar que las convocatorias o comunicaciones de difusión obligatoria o de interés para los socios o accionistas se hagan de forma que resulten fácilmente inteligibles.**
 - Utilizar un lenguaje al alcance de las personas no expertas en temas financieros o legales.
 - Presentar los datos de forma que sean fácilmente comprensibles.
7. **Abstenerse de realizar acciones u omisiones discriminatorias.**
 - No fomentar la formación de grupos de influencia, en perjuicio de los intereses de las minorías.
8. **No mantener fondos «secretos» para cualquier finalidad ajena a los propios fines de la Compañía.**
 - La contabilidad de la Compañía será diáfana y estará a disposición de cualesquiera de los socios o accionistas, así como los documentos en que se sustenta.

9. No facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas o socios con menoscabo de los intereses de otros, o incluso de la propia Compañía.

— Por menoscabo debe entenderse no ya el perjuicio, sino la reducción del beneficio posible.

10. Informar a los socios o accionistas sobre los principios éticos que inspiran la cultura y actuación de la Empresa, para que conozcan y asuman los compromisos de orden social que contraen con sus aportaciones económicas y puedan exigir su cumplimiento.

— Periódicamente se rendirán cuentas a los accionistas aportadores de capital, del grado de cumplimiento y de las expectativas de alcanzar, a corto plazo, los objetivos sociales establecidos.

trabaja en favor de los demás y con los demás, colaborando cada uno en el trabajo y en el bien de los otros.

La Empresa debe responder presente no sólo sus propias necesidades, sino también las de sus clientes, consumidores y usuarios, e incluso las de la comunidad de que forma parte, las de la nación y, en definitiva, las de toda la humanidad. Y, consecuentemente, colabora en la actividad de los que trabajan en la misma empresa, en el trabajo de los proveedores y en el consumo de los clientes, en una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente.

Sobre la base de dichos principios, desarrollamos de que la Empresa considerará a sus clientes, consumidores y usuarios como los destinatarios que justifican su existencia, su crea-

LOS CLIENTES, CONSUMIDORES Y USUARIOS

Esteban García Morencos

Toda la relación entre la Empresa y sus clientes, consumidores y usuarios debe ser concebida bajo el principio de que el hombre se compromete no sólo en favor suyo, sino también *en favor de los demás y con los demás*, colaborando cada uno en el trabajo y en el bien de los otros.

La Empresa debe tener presentes no sólo sus propias necesidades, sino también las de sus clientes, consumidores y usuarios, e incluso las de la comunidad de que forma parte, las de la nación y, en definitiva, las de toda la humanidad. Y, consecuentemente, colabora en la actividad de los que trabajan en la misma empresa, en el trabajo de los proveedores y en el consumo de los clientes, en una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente ¹.

Sobre la base de dichos principios, determinantes de que la Empresa considere a sus clientes, consumidores y usuarios como los destinatarios que justifican su existencia, su creci-

¹ Cfr. encíclica *Centesimus Annus*, 43, 3.º

miento y la cadena de solidaridad a que se acaba de hacer referencia, se han señalado en el texto del CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL las siguientes normas de conducta:

1.^a Satisfacer las necesidades de los consumidores, usuarios y clientes

Se pretende matizar que los productos y los servicios satisfagan verdaderas necesidades y que estas necesidades no sean contrarias a la ley, a la salud o a la dignidad del hombre, como es el caso de la droga ².

Satisfacer las necesidades de los clientes supone también la total ausencia de soborno en las relaciones comerciales

En la Sagrada Escritura se encuentran ya claros testimonios de la ilicitud del soborno. En el Exodo (23,8) leemos que «no aceptarás soborno porque el soborno ciega al perspicaz y falsea la causa del inocente». En la misma línea, el Salmo 15 (14) señala que puede hospedarse en la tienda del Señor y habitar en su monte santo el que no «acepta soborno contra el inocente». También Isaías (33,15) ensalza «al que sacude la mano rechazando el soborno». Y en Lucas (3,13-14) leemos como Juan Bautista dice a los recaudadores que «no exijáis más de lo que tenéis establecido» y «no hagáis extorsión a nadie ni saquéis dinero».

Expresa Doménech Melé ³ que *aceptar un soborno* es siempre una acción moralmente ilícita, por cuanto:

- 1) Quien acepta un soborno exige dinero u otra dádiva, aprovechándose del cargo ocupado, para favorecer a alguien comete un acto de *deslealtad con la empresa* a la que está vinculado (como un jefe de compras, p.e.). Los deberes de lealtad inherentes al cargo de un jefe de compras, básicamente, consisten en adquirir lo más conveniente para su empresa y no aprovecharse del cargo para su lucro personal.

² Cfr. encíclica *Centesimus Annus*, 36, 3.º

³ Sobornos y extorsiones en los negocios.

- 2) Puede haber *injusticia con los proveedores* que «juegan limpio» y, tal vez, ofrecen a la empresa, a través de su jefe de compras, un producto en mejores condiciones que los que pagan sobornos.
- 3) Puede haber *injusticia con la propia empresa*, si ésta tiene que abonar un precio superior por el producto adquirido, quizá para soportar el precio del soborno, o le impide lucrarse de algún descuento que, de otro modo, el jefe de compras podía haber obtenido para su empresa.
- 4) Hay una *falta de solidaridad*, en la medida en que es contrario al bien común, al incrementar la competencia desleal, distorsionar el recto funcionamiento del mercado y fomentar la práctica de manejos turbios en detrimento de la profesionalidad y del auténtico servicio (mejoras en precio, calidad del producto y servicio).

Ofrecer un soborno es inducir a alguien a una actuación desleal y, posiblemente, injusta. En consecuencia, sobornar es corromper a otros y corromperse a sí mismo.

Determinadas prácticas (regalos y atenciones comerciales más o menos exageradas) son asimilables en ocasiones a los sobornos.

En relación con los *regalos*, expresa Doménec Mele ⁴ que la prudencia ayuda a discernir, a tenor de las circunstancias, hasta donde se puede llegar. En cada ambiente y situación las personas honradas y sensatas distinguen qué regalos están dentro de lo permisible y cuáles no, y qué hacer cuando llegan regalos a una empresa.

Algo parecido —añade— ocurre con las atenciones comerciales que se ofrecen para ayudar a conseguir alguna venta o contrato. Para distinguir las atenciones comerciales ordinarias asociadas a una gestión de compra de agasajos

⁴ *Ob. cit.*

persuasivos asimilables a un soborno, señala dos criterios prudenciales para quien los recibe:

- 1) No aceptar ninguna atención que parezca *desmesurada* en orden a obtener mejor información del producto o para negociar adecuadamente.
- 2) Las atenciones recibidas no deberán obstaculizar la *libertad e independencia* para elegir lo que se estime lo mejor para la empresa a la que se representa.

Quien ofrece las atenciones comerciales ha de tener en cuenta las costumbres del país, las prácticas generalizadas en el sector y, sobre todo, el sentido común. En todo caso, las «atenciones comerciales» nunca han de incluir actividades inmorales y han de ser juzgadas prudencialmente, de modo que se respete la sobriedad y la austeridad a tenor de cada situación particular.

2.^a Garantizar la integridad, la seguridad y la salud de los consumidores, usuarios y clientes

Se requiere la garantía de seguridad y salud para los consumidores, aunque este requerimiento alcanzará, cuando de seguridad se trate, a unos correctos mecanismos e instrucciones, y, en términos generales y por lo que a la salud respecta, a un consumo en proporciones razonables, pues los efectos perniciosos de un posible consumo excesivo para la salud serán ya responsabilidad del consumidor y no de la Empresa suministradora del producto (caso, por ejemplo, de un excesivo consumo de productos alcohólicos).

3.^a Garantizar la calidad de los productos y servicios

La calidad del producto o del servicio debe ser garantizada de acuerdo con las condiciones y características en que haya sido ofrecida.

4.^a **Garantizar una justa relación calidad-precio**

La decisión de la Empresa respecto a garantizar una justa relación entre calidad y precio presenta mayores dificultades. Por un lado, podrá tener en cuenta las opiniones atribuidas a Santo Tomás y a la Escuela de Salamanca, que parecen relacionar el «precio justo» con el precio libremente debatido de un mercado en «competencia»⁵. Pero también habrá de considerarse, aparte la existencia de un «mercado» con una «auténtica libre competencia», la consecución de un equilibrio razonable entre calidad y precio, que produzca, a su vez, un resultado económico también razonable.

Indudablemente, la competencia hace ética. La competencia desleal —dice Rafael Gómez Pérez⁶— es ilícita porque va en contra de la justicia distributiva. Así se comprende que esa ilicitud no depende de que se dé un comportamiento con daños a terceros, es decir, a los consumidores, a los clientes. La competencia se llama desleal con respecto a los socios, a los de la misma rama, a los comerciantes en general. La justicia distributiva exige que las cargas y las ventajas sean repartidas por igual. La competencia desleal introduce una desigualdad: y no cualquier tipo de desigualdad, sino una injusticia.

5.^a **Informar verazmente sobre los productos y servicios que se ofrecen**

Se considera fundamental una información objetiva, completa y veraz sobre la calidad de los productos y servicios.

- a) *Información objetiva*, con argumentaciones claras y no equívocas.

⁵ Cfr. RAFAEL TERMES, «La ética en los mercados de libre competencia», *Ética empresarial*, ASE, 69-73.

⁶ *Ética empresarial*, «Teoría y casos», 116-117.

- b) *Información completa*, no ocultando nada cuyo desconocimiento pueda luego defraudar al consumidor.
- c) *Información veraz*, anunciando las auténticas y verdaderas condiciones del producto o servicios.

Los supuestos de publicidad engañosa son casos de información no veraz.

Como expresa Rafael Gómez Pérez ⁷ la responsabilidad afecta tanto a la empresa como a la agencia publicitaria. Desde el punto de vista legal, cuando la publicidad engañosa constituya delito, la exigencia ética queda cumplida si se da una condena, normalmente acompañada de una multa. Donde la publicidad engañosa no esté tipificada como delito, hace falta una reparación al público en general dada la dificultad práctica de resarcir a todos los perjudicados.

Hay muchos matices en los anuncios que influyen en su *veracidad*. Entre otros están: el contexto en que se miran; el tono de la voz, que puede indicar, por ejemplo, un suave sentido del humor; el tipo de gestos que hacen los que pueden intervenir en el «spot»; el grado de madurez cultural que pueda suponerse en el destinatario del anuncio, etc.

Recientemente se considera incluso condenable el enviar por fax anuncios no solicitados.

Según un despacho de Londres de la Agencia EFE ⁸, un abogado londinense, Jeremy Teare, demandó a la empresa británica Fingerprint Investigations por enviarle anuncios no solicitados que le hacían gastar una alta suma de dinero al mes en papel, tinta y mantenimiento de su máquina.

Llevado el caso a la Justicia, el Tribunal dio la razón al abogado al aceptar que «un fax que se transmite con propósito de publicidad sin haber sido solicitado es ilegal», explicó el propio Teare al diario «The Independent».

⁷ *Ob. cit.*, 105-106, 141.

⁸ ABC 12.06.93., 77.

La empresa fue condenada a pagar las costas del juicio (50 libras, equivalentes a unas 9.800 pesetas) y a indemnizar al destinatario de sus mensajes con cinco libras, equivalentes a algo menos de mil pesetas.

6.^a Facilitar toda la información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos

Se considera fundamental la seguridad y la salubridad de los productos, y, en este sentido, se solicita en toda campaña publicitaria una información clara y precisa que no desfigure ante los consumidores y usuarios los verdaderos problemas de los productos en relación con su seguridad y salubridad.

7.^a Redactar los contratos garantizando la comprensión de todos los derechos y obligaciones de su contenido

Con especial aplicación a los llamados «contratos de adhesión», tanto de servicios públicos como de ventas comerciales, se recomienda claridad de expresión y ausencia de ambigüedades para un correcto y fácil entendimiento por los consumidores. Podría añadirse —también— que se evite la llamada «letra pequeña» que en tantas ocasiones obstaculiza la fácil lectura de los contratos.

8.^a Proceder a la inmediata subsanación de cualquier error de la producción o del servicio que altere las condiciones ofertadas

Con independencia de las exigencias legales que hayan podido establecerse, es necesidad ética subsanar en todo caso las deficiencias que hayan podido alterar las condiciones que fueron ofrecidas.

9.º **Garantizar el necesario servicio pos-venta de los productos o servicios, por sí o por medio de los intermediarios**

El servicio pos-venta debe ser garantizado al menos durante un período prudencial, según las características del producto o servicio. Y, en todo caso, y por lo que respecta a productos, debe garantizarse también, como formando parte del servicio pos-venta, el suministro de las piezas necesarias de repuesto que requieran los productos vendidos.

En el servicio post-venta además —escribe Rafael Gómez Pérez⁹—, aparte de sus aspectos puramente comerciales, hay dos, al menos, de carácter ético. Uno que corresponde a la virtud de la justicia y, más en concreto, a la justicia conmutativa. La venta no se termina, éticamente, en el acto del cambio de mercancía por dinero. La mercancía no está realmente vendida —ni, por tanto, comprada— hasta que no ha funcionado como estaba implícito en el negocio, tratándose de un objetivo de larga duración.

Otro aspecto ético —añade— del servicio pos-venta tiene más que ver con una virtud que va más allá de la justicia: lo que se puede llamar afabilidad y cortesía. Uno de los aspectos más positivos de la vida económica, en lo que corresponde al comercio, es que, al vender mercancías, se comunica también humanidad, trato social, cooperación. Este es el aspecto que hace que se creen importantes clientelas. Lo que, a su vez, asegura al comerciante una alta y legítima ganancia.

El intercambio —concluye—, como su nombre indica, es una operación en la que, por lo menos, intervienen dos. El cliente no sólo pone el precio, sino la ocasión de que el vendedor se comporte con humanidad. En este sentido, el servicio pos-venta no es un simple añadido a la operación principal, sino que forma parte esencial de la misma operación.

⁹ *Ob. cit.*, 129-130.

LOS CLIENTES, LOS CONSUMIDORES Y LOS USUARIOS

La Empresa, respecto a los clientes, consumidores y usuarios, adoptará una actitud de colaboración cuidando que las relaciones mutuas sean de servicio y de confianza. Los clientes, consumidores y usuarios deben ser considerados como los destinatarios que justifican la existencia y el crecimiento de la propia empresa.

Ante los clientes, consumidores y usuarios de los productos o de los servicios de la Empresa ésta asume las siguientes responsabilidades:

1. Diseñar, producir y distribuir todos los productos y servicios que ofrezca, de tal manera que satisfagan necesidades y que garanticen la integridad, la seguridad y la salud de los consumidores, usuarios y clientes.

— Tener en cuenta, tanto en el diseño como en la fabricación, el destino de los bienes producidos, adoptando las medidas necesarias que garanticen la idoneidad de los productos y de los servicios.

— Promocionar los productos teniendo como objetivo la oferta de los más necesarios para el mayor número posible de personas.

2. Garantizar la calidad de los productos y servicios ofertando una justa relación calidad-precio.

— La calidad es la principal exigencia de los productos y exige un desarrollo científico y tecnológico. Todas las restantes condiciones de la producción deben estar subordinadas a la calidad.

- Una correcta política comercial debe contemplar como premisa obligada la relación calidad-precio, base para la justificación de aquella política.
3. Informar verazmente sobre los productos y servicios que se ofrecen.
 - Toda campaña publicitaria tendrá como soporte la calidad de los productos y servicios.
 - La información dirigida a los consumidores y usuarios se fundamentará en argumentos objetivos. Ninguna campaña publicitaria ofrecerá argumentos equívocos o poco claros.
 4. Facilitar toda la información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos.
 - Informar con claridad, en toda campaña publicitaria, sobre cualquier aspecto referido a la seguridad y salubridad de los productos, con el convencimiento de que estos aspectos son fundamentales para la oferta a los clientes, consumidores y usuarios.
 - No se permite que, por argumentos comerciales, se desfiguren ante los consumidores y usuarios los verdaderos problemas de los productos en relación con la seguridad y salubridad de los clientes.
 5. Redactar los contratos garantizando la comprensión de todos los derechos y obligaciones de su contenido.

- No utilizar fórmulas ni expresiones ambiguas que obstaculicen la correcta interpretación de los contratos en todo su contenido.
 - Consignar en los contratos cuantas circunstancias conduzcan a una mejor identificación de todos los aspectos, positivos o negativos, de la materia objeto del contrato.
6. Proceder a la inmediata subsanación de cualquier error de la producción o del servicio que altere las condiciones ofertadas.
- Subsanar convenientemente, más allá de las exigencias legales, cualquier confusión que puedan razonablemente ocasionar los reclamos publicitarios.
7. Garantizar el necesario servicio posventa de los productos o servicios, por sí o por medio de los intermediarios.

LOS MEDIADORES Y DISTRIBUIDORES

Félix Manuel Sanz Pereira

Cuando un empresario o directivo de empresa se plantea en gran escala las estrategias y las tácticas que deben seguirse para acceder a su mercado, buscando la máxima eficacia con una economía de gestión, siempre se enfrenta con una alternativa básica que tiene que resolver: si utilizar recursos propios en todo el circuito empresa-mercado o hacer uso de recursos exteriores.

Cada una de las soluciones enumeradas representan al analizarlas un cuadro de ventajas e inconvenientes, aspectos positivos y negativos que el directivo tiene que enumerar, valorar en cada caso, y establecer la conclusión final que decidirá la norma de actuación de su empresa.

Nos referimos, especialmente cuando se trata de definir sí o no, a la figura del colaborador permanente en la fase de acceso al mercado. Puede, y generalmente siempre existe, un co-

laborador fugaz, eventual para una determinada gestión, que pueda ser de una vital importancia para la empresa en un momento dado, pero obedece a otro tipo especial de necesidades y, la mayoría de las veces, actúa bajo un marco de relaciones definido y en otro contexto del colaborador permanente.

La figura del colaborador permanente actúa durante períodos continuados de larga duración, y durante ese período se integra plenamente en la corporación asumiendo un papel relevante, casi siempre directamente ante el mercado. Adopta definiciones diferentes y normas de actuación diferentes en función de la naturaleza de lo que la empresa busca y/o se deba poner a contribución; unas veces son simples personas físicas en el ejercicio de su tiempo, sus capacidades profesionales y puede que hasta recursos económicos, y pueden llegar a ser complejas sociedades con importantes recursos de medios humanos, industriales y/o comerciales y económicos, en muchas ocasiones son del orden de magnitud de los de la casa matriz.

Lo más usual es que la empresa en busca de la mayor eficacia, cuando actúa sobre un mercado extenso para la actividad del servicio de atención al cliente (promoción, venta y posventa), se decide por la política de colaboraciones (intermediarios), tratando de captar para su causa recursos ajenos y eliminando riesgos a un coste presupuestable. Es evidente que estructurar en una empresa una red comercial eficiente para un área comercial amplia o un mercado muy atomizado por ejemplo, supone la necesidad, o la posible necesidad, de constituir con una elevada motivación personal y con un equipamiento que puede ser muy costoso, todo ello supone un notable costo al que no puede hacerse frente en ocasiones y una muy importante complicación operativa.

Ejemplos característicos de las situaciones apuntadas son los llamados agentes de seguros y los genéricamente llamados agentes comerciales; y en el otro extremo los concesionarios del sector automoción o en general bienes de equipo y la llamada franquicia de grandes cadenas de establecimientos.

Estos colectivos ocupan un muy alto porcentaje de la población laboral, con recursos económicos y bienes de una cierta consideración, y que están trabajando para una empresa, ligados por un contrato de una determinada duración, pero que no forman parte de lo que puede definirse, y es considerada, plantilla propia de la empresa.

Es evidente que la vida laboral y económica de estos colaboradores depende o puede depender de forma fundamental de la empresa generadora del producto y deberían ser considerados, en cuanto a lo que son y representan, a la hora de definirse las normas de actuación y adopción de decisiones hacia el futuro. Esto es más importante cuanto más represente en la vida laboral o empresarial del colaborador la incidencia de la central; en el caso de un agente o una sociedad con plena dedicación, las decisiones influyen de forma definitiva, de ahí su importancia.

Las condiciones de colaboración (concesionario, agente, servicio, a veces delegado, etc.) quedan enmarcados en un contrato y unas normas complementarias de gestión que, aunque es negociado por las partes, en general es propuesto por la empresa y suscrito por el colaborador. Este contrato y sus normas operativas obligan a los dos y constituyen el marco oficial de relaciones que conduce la trayectoria del desarrollo futuro. Por eso deben estar adecuadamente equilibrados los planes de exigencias y los cuadros de responsabilidad y compensaciones.

El contrato tiene que ser compatible con las ordenaciones oficiales de todo tipo; del mercado y de la competencia; aspectos sociales y derechos humanos, etc. equilibrado, que tienda a proteger la dignidad y la seguridad de la persona como tal y potenciar su bienestar (colectivos del fabricante, comercializador, mercado, entorno social) y que constituya una base sólida y esperanzadora de relaciones que viabilicen un desarrollo fructífero posterior de las partes, libre de preocupaciones originadas por la propia relación.

A partir de la firma del contrato-compromiso, se ponen en ejercicio los mecanismos de una relación que nace con fundadas esperanzas de continuidad en un desarrollo beneficioso de las dos partes.

La profesionalidad, la dedicación, la comprensión, la transparencia y la confianza deben constituir la base de una colaboración eficaz y segura. Lo que puede resumirse en trabajar con interés para objetivos comunes y no de parte.

La central debe considerar al colaborador como de su propio patrimonio (en la medida que haya quedado establecida la relación), incorporándose plenamente en sus planes y tomándose como tal al evaluar las repercusiones derivadas de las decisiones que debe adoptar a lo largo de la vida de la empresa y no considerarlo como elemento extraño, independiente de alguna manera, que resulta válido para un determinado momento o una determinada circunstancia; debe asistirle ayudándole en su desarrollo.

Y, en este sentido, el plan de exigencias debe ser coherente con los objetivos, y los objetivos técnicamente razonables para las posibilidades del conjunto.

Por su parte, el colaborador debe proceder, respondiendo a la confianza y al trato de relación, actuando con dedicación, profesionalidad, fidelidad y transparencia, dejándose conducir por los programas de la empresa, integrándose realmente en los mismos y viviendo sus incidencias como propias.

Debe existir un permanente diálogo de relación en el que cada parte aporte su mejor experiencia y conocimientos, tanto de éxitos como de resultados negativos, en beneficio de una crítica constructiva documentada de la gestión, buscando los mejores y más adecuados desarrollos futuros.

El problema se plantea la mayoría de las veces cuando aparece la crisis en las relaciones (por continuidad, crecimiento o recesión) en que deben tomarse decisiones trans-

centadales para el futuro, por causas coyunturales o permanentes, tanto de origen interior como exterior. Ante estas situaciones ambas partes adoptan normalmente medidas de protección individual, no valorando adecuadamente la circunstancia y/o las derivaciones en el otro. Cada parte pretende hacer prevalecer unilateralmente sus intereses y el diálogo se hace más difícil, de hecho «se rompe» y el futuro queda comprometido.

Cuando se adoptan decisiones de parte se lesionan los intereses del otro y la armonía de la relación sufre.

Aunque la empresa es quien tiene en general unas posibilidades de imponer su criterio, no siempre es la que sale más beneficiada en las situaciones críticas, ni siquiera solamente de forma aparente. Una gestión negativa de un colaborador perjudica siempre al colectivo.

En este sentido, la incidencia, tanto en aspectos positivos como negativos, se produce entre las partes conforme a la teoría de vasos comunicantes. Por ejemplo, un buen servicio (colaborador) defiende en el mercado una dudosa calidad (empresa) y un mal servicio arruina una excelente calidad. Hay suficientes ejemplos, en todo tipo de actividad empresarial, que prueba lo anterior.

La imagen real de la corporación se conforma con la imagen de sus componentes.

Es verdad que la imagen corporativa de la empresa prestigia la personalidad del colaborador; pero también la buena imagen del colaborador ayuda a prestigiar la imagen del colectivo.

La toma de decisiones para intentar salir de una crisis agudizada es siempre difícil y comprometida para el ejecutivo que tiene que adoptarla.

Generalmente para estas relaciones de empresa-colaborador tienen mayor compromiso y trascendencia las decisiones que tiene que adoptar el directivo de la empresa porque afec-

tan o pueden afectar al colectivo de colaboraciones, que puede ser tan numeroso o más que la propia de plantilla de la misma empresa, y puede afectar igualmente a un conjunto de inversiones y recursos también comparable al propio.

En esta situación procede, más que nunca, en lo que sea posible, el diálogo documentado y constructivo para esforzarse en aprovechar al máximo el potencial de la organización en el intento de búsqueda de la mejor solución.

Así pueden definirse, con la mejor información y los mejores criterios, las medidas aconsejables que deben adoptarse para salvar la situación crítica, evaluando previamente la repercusión de los mismos en el colectivo integrado global de la organización, empresa y colaboradores.

En todo caso, los directivos de ambos, empresa o colaborador, deben adoptar las decisiones tomando en consideración a la otra parte y valorar responsablemente la trascendencia de las mismas. En crisis negativas (las verdaderas crisis) la solución final en líneas generales será la que produzca menor daño, la menos mala, pero esto tendrá que ser interpretado por el directivo que tiene que adoptar la decisión, problema difícil.

Este es el grave tributo que paga el directivo: tomar decisiones que afectan a otros hombres, tal vez decisivamente, sin tener seguridad de que está actuando adecuadamente, pero actúa en conciencia...

LOS MEDIADORES Y DISTRIBUIDORES

Los productos y servicios de la Empresa, generalmente, llegan al consumidor pasando por la acción de unos Mediadores o Distribuidores que suelen ser la imagen de la Empresa más próxima al consumidor.

Los Mediadores y Distribuidores necesitan estar identificados con la cultura empresarial representada, de forma que la acción de aquéllos no deteriore la imagen o desvirtúe las cualidades del producto representado.

Consiguientemente la Empresa debe tener unas relaciones de colaboración con los Mediadores y Distribuidores que vayan más allá de la mera valoración de los resultados económicos. Los Mediadores deben ser capaces de colaborar convenientemente con los objetivos comerciales o económicos de los representados.

La Empresa, en relación con los Mediadores y Distribuidores, asume los siguientes compromisos.

1. Observar unas justas relaciones con los Mediadores y Distribuidores, de forma que se respeten los derechos de éstos en beneficio de los clientes, consumidores y usuarios.

— El Mediador o Distribuidor es una pieza clave en el proceso de comercialización de los productos y, como tal, debe ser estimado, respetando escrupulosamente los derechos que emanan de su condición.

— Evitar que la mediación o distribución perjudique de alguna manera los intereses del consumidor, destinatario último de la actividad de la Empresa.

2. Mantener relaciones de lealtad respecto al contrato de colaboración inicial en el que se determinarán las bases profesionales y económicas de la colaboración.

- Las modificaciones sucesivas no perjudicarán derechos anteriores y se adaptarán a las nuevas circunstancias del mercado en beneficio mutuo.
3. Valorar el efecto que pueden producir a los mediadores y distribuidores las modificaciones sustanciales en la política de producción o comercialización de la Empresa.
 - Los Mediadores y Distribuidores serán informados previamente de los nuevos cambios para poder sugerir iniciativas y posibles repercusiones.
 4. Valorar los derechos adquiridos durante períodos anteriores de colaboración a la hora de modificar las condiciones de futura acción mediadora.
 - Evitar el ejercicio de imposiciones unilaterales debidas a situaciones dominantes.
 5. Asumir las responsabilidades propias, cuando se hayan exigido inversiones económicas, si por motivos empresariales la actividad mediadora no pudiera iniciarse o hubiera necesidad de rescindirla o limitarla.
 - Valorar la posibilidad de asumir las inversiones realizadas por los Mediadores en la nueva política o estructura de la empresa y, en último caso, una posible indemnización.
 6. Valorar la realidad de los mediadores y distribuidores para su continuidad con la nueva entidad en los casos de venta, absorción, fusión o reconversión de la Empresa productora.

- Considerar ambas partes la posibilidad de reconvertir, juntamente con la empresa, la entidad mediadora.
- Informar con la posible antelación, en todo caso, de los cambios futuros que le afecten.

LOS PROVEEDORES

José María Fernández Cid

LA OFERTA Y LA DEMANDA

Las relaciones de la empresa con sus proveedores suelen resultar marcadas por las reglas del juego comercial del sistema económico en el que se desenvuelve. Son, por lo tanto, distintas si nos referimos a una economía de mercado planificada, o si el marco en el que se desarrollan estas relaciones es en el de la libre competencia.

El fabricante o distribuidor debe adaptar su actividad a unos compromisos con el proveedor y a cubrir las necesidades que le demanda el cliente, sin olvidar las limitaciones de la competencia.

Incluso, es justo reconocer que el cliente es el que suele imponer las condiciones sobre la elaboración de los productos o sobre los artículos recibidos del proveedor.

Si estas reglas del juego comercial condicionan gravemente las relaciones empresariales, especialmente con los

LOS PROVEEDORES

José María Fernández Cid

LA OFERTA Y LA DEMANDA

Las relaciones de la empresa con sus proveedores suelen resultar marcadas por las reglas del juego comercial del sistema económico en el que se desenvuelven. Son, por lo tanto, distintas si nos referimos a una economía de Estado, planificada, o si el marco en el que se desarrollan esas relaciones es en el de la libre competencia.

El fabricante o distribuidor debe adaptar su actividad a unos compromisos con el proveedor y a cubrir las necesidades que le demanda el cliente, sin olvidar las imposiciones de la competencia.

Incluso, es justo reconocer que el cliente es el que suele imponer las condiciones sobre la elaboración de los productos o sobre los artículos recibidos del proveedor.

Si estas reglas del juego comercial condicionan grandemente las relaciones empresariales, especialmente con los

proveedores, quiere ello decir que el comportamiento personal o las actitudes éticas muchas veces quedan condicionadas a la libre decisión del hombre de empresa en el respeto de unos mínimos de confianza y cooperación entre las partes.

El proveedor y la empresa cliente son dos entidades que colaboran buscando cada una el cumplimiento de su objeto social y el cumplimiento de todas sus obligaciones sociales y económicas como empresas que necesitan incrementar su actividad. Solamente un respeto desde la equidad y una cooperación que beneficie a ambas partes logrará que estas relaciones sean éticas dentro de un mundo de libertad de mercado.

Este respeto a los objetos de los proveedores tampoco puede ser obstáculo hasta el punto de ignorar las exigencias de la competencia que, en su funcionamiento, suele permitir la caída de quienes no se adaptan a esas reglas de libertad económica no pudiendo mantener su competitividad.

El gran principio de que en el mercado manda el cliente no es tal en algunos casos, como cuando se trata de empresas suministradoras de materias primas en momentos de escasez y que, por otra parte, son absolutamente necesarias para la actividad empresarial y para la sociedad.

A este enfoque me lleva la deformación que producen muchos años de dedicación profesional a una actividad petrolífera en la que, en los últimos años, he vivido situaciones de crisis por escasez de productos o, al menos, de tener que contar con la posibilidad de que dicha escasez se llegase a producir.

Para un empresario enfrentarse con un mercado en el que no hay competencia y, por tanto, cuando es el vendedor el que fija las condiciones de dicho mercado, supone la posibilidad de decidir el que vende, el precio, las condiciones de pago, la cantidad de suministro, etc.

Estas situaciones son propicias para una actuación profesional basada exclusivamente en la eficacia de los números y,

consiguientemente, muy proclive a prescindir de otras consideraciones que por éticas pueden afectar a los resultados, por lo menos a corto plazo.

El empresario, en uno u otro lugar de la relación comercial, se planteará una serie de alternativas y tratará de justificarse para jugar, muchas veces, en provecho de la empresa, que de alguna forma supone también el provecho propio no exento de egoísmo.

Cuando el mercado era de compradores había que soportar una competencia dura que obligaba a tener que aceptar condiciones muy difíciles. Posiblemente la propia empresa que ahora pide el suministro en otros tiempos había dejado colgado al proveedor cuando la coyuntura era diferente.

Estas situaciones son perfectamente posibles partiendo de que el proveedor parte de la libertad de aplicar tarifas, condiciones y calidades de conformidad con una suficiente demanda de su productos.

La misma política y condiciones podrá imponer el cliente siempre que el mercado se lo permita y condicionado fundamentalmente por sus obligaciones respecto a los consumidores.

¿Qué hacer? Hay una expresión inglesa que define la postura a adoptar cuando hay escasez de productos: «to share the misery», es decir, ¿compartir la escasez?

Este «compartir la escasez», tanto en la distribución como en el aprovisionamiento ofertado por los proveedores, no es más que un principio de solidaridad que debe estar siempre presente en las relaciones de la empresa. Cualquier argumento que se utilice para justificar la discriminación con los clientes o los proveedores chocará siempre con los principios de equidad que deben presidir unas relaciones empresariales basadas en la solidaridad y responsabilidad social.

Si el proveedor desea que su empresa tenga una continuidad y piensa, por tanto, a largo plazo y no solamente en la

obtención de beneficios a corto, aprovechando una coyuntura pasajera, tendrá que actuar de tal forma que las relaciones con los clientes y proveedores respondan a principios de responsabilidad social con una cultura empresarial de servicio dentro de los objetivos de la propia empresa y las necesidades de los proveedores.

No actuar con estos criterios supondrá arriesgar la propia existencia de la empresa en momentos de circunstancias cambiantes. Esta situación puede producirse tanto por la acción de los proveedores como por el abandono de la clientela o consumidores si con anterioridad sólo hemos buscado egoísmo y beneficios a cualquier precio.

LAS MARCAS

Entre los derechos sagrados del proveedor en nuestra sociedad consumista suele estar el respeto a la sublimación actual por las marcas.

La marca suele ser la imagen en la que el proveedor ha plasmado su esfuerzo productivo en base a una relación calidad-precio aceptado más o menos favorablemente en el mercado.

La colaboración en mantener estas singularidades de los proveedores conducirá a necesarias negociaciones en las que muchas veces no será lícito el tratamiento igualitario para todos los proveedores.

Una información mutua sobre calidades y posibilidades comerciales será necesaria para que la cooperación se traduzca en relaciones de equidad y de justicia.

Ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo si entre sus principios de actuación no destaca la no discriminación entre sus clientes y proveedores con un compromiso de solidaridad empresarial capaz de crear un clima ético entre los distintos elementos o sectores que colaboran en el desarrollo de la empresa.

Existen elementos distorsionadores de un comportamiento responsable entre los proveedores y clientes, como son: las situaciones dominantes y las informaciones confidenciales comprometidas de la otra parte.

La utilización de cualquiera de estos elementos de forma discriminatoria puede llegar a forzar condiciones tan gravosas a la otra parte que atenten incluso a la viabilidad empresarial.

LA INFORMACION Y LA INVESTIGACION

Metido ya en el terreno de las materias primas y muy especialmente en el mundo del petróleo, considero necesario referirme al tema de la información, la formación y la investigación en beneficio de la sociedad. En este caso se trata fundamentalmente del uso excesivo de energía. Aunque, en principio, puede parecer que una empresa suministradora de productos energéticos no está obligada a invertir en investigación, tanto para poner en el mercado productos más eficientes como para lograr un consumo menor de productos primarios, lo cierto es que la empresa no puede quedarse al margen de un tema tan importante para la humanidad como es el uso eficiente de la energía y el ahorro energético. Se trata de responder a un importante reto que la sociedad demanda, con el que la empresa debe sentirse solidaria y ante el cual la empresa debe respetar el derecho de la sociedad a exigir mejores calidades del producto y al menor costo.

La colaboración entre empresas de distintos ramos es, en este sentido, esencial. Desde mediados del siglo XIX la demanda mundial de energía comercial primaria se ha multiplicado ochenta veces. En 1990 llegaba a 169 millones de barriles equivalentes de petróleo por día y más de cuatro quintos de esta cifra correspondían a los combustibles fósiles convencionales: petróleo, gas natural y carbón. Alrededor de la mitad

de esa energía se consumía en las naciones integrantes de la OCDE, en las que la demanda ha permanecido constante, o ha aumentado muy poco, durante el último decenio.

Dentro de dos decenios la demanda energética total del mundo en vías de desarrollo podría alcanzar aproximadamente los mismos niveles que la de las naciones desarrolladas. Y aunque se cree que los combustibles fósiles recuperables suponen más de diez millones de barriles de petróleo suficientes para 170 años a los índices actuales de consumo, es cierto que no son un recurso inagotable.

Por otra parte, cada vez se va acentuando más en la Sociedad la preocupación por las consecuencias medioambientales de quemar combustibles fósiles. El buen uso de estos combustibles es una exigencia rápida y efectiva para controlar, en vista de los problemas ambientales, riesgos tales como el posible efecto invernadero aumentado.

Este es otro de los campos que demandan una acción conjunta con proveedores y consumidores.

La empresa tiene la obligación de ser motor para que la sociedad evolucione hacia una mejor calidad de vida aunque, a corto plazo, esto signifique esfuerzos de investigación que, sin duda, al final se transformarán en consolidación empresarial y en la aportación social de haber cubierto un reto de futuro.

Estas consideraciones evidencian que la colaboración entre proveedores y clientes y la responsabilidad de investigación de cada uno de ellos es una exigencia a la que la empresa debe responder con su compromiso de solidaridad y de contribuir a un futuro de defensa de la naturaleza y de las personas.

Los riesgos de una acción económica desconectada de la llamada cuestión ecológica han sido contemplados por Juan Pablo II en la encíclica «Centesimus Annus», Cuando dice: "es asimismo preocupante, junto con el problema del consumismo y estrictamente vinculado con él, la cuestión ecológi-

ca. El hombre, impulsado por el deseo de tener y gozar, más que de ser y de crecer, consume de manera excesiva y desordenada los recursos de la tierra y su misma vida”.

RESPONSABILIDAD INTEREMPRESARIAL

Como principio fundamental partimos de que el empresario, ante todo, debe ser responsable ante los productos y servicios de su empresa respecto a la sociedad y ante sus obligaciones respecto a los proveedores y clientes como elementos imprescindibles de su actividad empresarial.

Consecuencia de ello es que las relaciones entre estos tres elementos, empresa-proveedores-clientes, debe ser de tal respeto y equidad que cada uno de ellos pueda cumplir con sus obligaciones socioempresariales y la sociedad pueda beneficiarse de estos productos y servicios capaces de lograr una progresiva mejor calidad vida.

Cada empresa, juntamente con su actitud positiva de cumplir con sus obligaciones legales ante la Administración, ante los trabajadores, accionista o clientes, debe igualmente ser consciente de que los proveedores responden igualmente de una organización empresarial con unos compromisos similares que deben atender y existe la obligación de permitir que puedan cumplirse, evitando poner a los proveedores en situaciones de dificultad con condiciones impuestas por cualquier motivo, incluso por abuso de situaciones difíciles de los proveedores, violentaría, a la vez, las reglas de la competencia por provocar incluso enfrentamientos entre distintos posibles proveedores.

Así como la empresa debe considerar al proveedor como parte integrante de la propia actividad empresarial, debe ser consciente también de su pertenencia como elemento integrante del desarrollo empresarial de la empresa proveedora.

En definitiva, cada empresa tiene el deber de desarrollarse potenciando que proveedores y clientes logren, a la vez, cumplir sus objetivos económicos y sociales. Todo ello contribuirá a crear el sistema fiable de garantías económicas, sociales y de servicio que la sociedad necesita.

Podemos concluir este comentario insistiendo en que las mutuas relaciones entre proveedores y clientes exigen actitudes de colaboración y confianza que serán tanto más sólidas cuanto más se basen en acuerdos tomados sobre una información honesta y un respeto a las necesidades de cada una de las dos entidades para que, justamente con la competencia, se garantice la viabilidad de las partes.

LOS PROVEEDORES

Los proveedores aportan a la empresa productos o materias necesarias para que la misma pueda cumplir con su objeto social.

Los proveedores son una parte fundamental entre los colaboradores de la empresa, con unos derechos y obligaciones similares a los restantes grupos humanos y económicos de ésta.

La actitud de la empresa respecto a los proveedores será un elemento importante en la valoración de la cultura y del clima ético empresariales.

En relación con los proveedores, la empresa asume las siguientes responsabilidades:

- 1. Procurar que las relaciones con los proveedores se inspiren en el respeto a las condiciones de cada parte, según los principios de libre mercado.**
 - Evitar actividades de posición dominante que puedan interferir las libres y lícitas decisiones de los proveedores.
 - No adoptar medidas encaminadas a establecer desleales competencias entre posibles proveedores.
- 2. Valorar la equidad como principio fundamental de la libre competencia.**
 - Establecer la equidad como principio fundamental de la libre competencia, con el debido respeto a la iniciativa de cada uno.
- 3. Respetar la organización interna y la proyección exterior de los proveedores.**

- Respetar sin interferencia alguna las normas que rigen la organización de los proveedores, así como su proyección exterior.
4. No tomar, en las relaciones comerciales, decisiones que puedan afectar a las marcas de los proveedores.
- Ser consciente de que las marcas y las restantes modalidades de propiedad industrial suponen un importante patrimonio de los proveedores y, como tal, debe respetarlos sin adoptar decisión alguna que, so pretexto de intereses comerciales, ponga en peligro la identidad de los propios proveedores o el prestigio de sus patentes y marcas.
 - Tener por norma de actuación la claridad en la identificación de las marcas de los proveedores.
5. Utilizar lealmente la información confidencial de los proveedores sin imponer condiciones gravosas ni atentar contra la viabilidad de éstos.
6. Facilitar que los proveedores cumplan, cuando menos, la normativa que les es de aplicación.
- Calificar como contraria a la ética empresarial toda reducción de precios que se apoye en el incumplimiento de cualquier normativa.
7. No extremar las exigencias a los proveedores hasta el punto de colocarlos en situación de enfrentamiento a sus competidores.
- La empresa puede seleccionar los proveedores que le convengan sin medidas que provoquen situaciones de enfrentamiento entre la competencia.

LOS COMPETIDORES

Francisco Jiménez Ambel

I. Teorizar sobre los competidores es extraordinariamente difícil para un empresario. Es un tema demasiado palpitante, si se quiere público, como para divagar. Es cierto que la experiencia va dejando pocas excepciones al postulado de que *toda decisión empresarial es un juicio moral*, pero hay que reconocer que el tema de los competidores es el que mayor perplejidad nos suscita.

II. Es posible que mucha gente, cuando habla de economía de mercado (social o no), de leyes antitrust, de instituciones supervisoras de la competencia, desregulación, liberalización, desmonopolización, etc., no alude ni ve en concreto a nadie, pero cuando Carl Lewis, en la parrilla de salida final de los 100 metros lisos de la Olimpiada, mira a un lado ve atletas, con nombres y apellidos, concentrados y mentalizados para dos victorias: ganar el oro olímpico y haberle arrebatado el éxito a Carl Lewis. Esta es la doble sensación del empresario; que él es «el enemigo a batir» y que vencedor sólo habrá uno, de modo que sus competidores son realmente «lo que le quita

el sueño». Para el empresario normal todo discurso económico, político o ético al final se le concreta en un escenario con competidores definidos. Alguna vez he oído decir: «Yo no sé Economía, pero sí sé quiénes son mis competidores.»

III. Hablar de restricciones éticas ante los competidores revive en mí el estupor que en mis estudios de Filosofía del Derecho y de Derecho Internacional Público me producían los bienintencionados tratados sobre el Derecho de Guerra y luego las Convenciones Internacionales sobre IUS BELLUM. Siempre me costó mucho no tildar de cínico el tratado considerado hacia presos, refugiados y civiles, precisamente después de haberse salvado de la muerte, objetivo de las guerras. *Mutatis mutandi*, otro tanto cabe para los competidores. ¿Cómo seremos respetuosos con aquel que, en el fondo del corazón, deseamos que no existiera? ¿Cómo contribuir a que sobreviva quien desea mi desaparición? ¿Cómo autoimponerme limitaciones que el otro va a aprovechar? ¿Cómo prescindir unilateralmente de armas que faltando a la justa reciprocidad los otros van a emplear?

IV. Una cosa es cierta; el impulso ético, en sus diversos fundamentos, es tanto máspreciado cuanto difícil es que se dé en la práctica lo que propugna. Precisamente porque es difícil, la autolimitación ante los competidores es conveniente. En este campo la sospecha de ineficacia económica se descarta ante la regla ética, pero ésta retribuye siempre mejor a largo plazo.

V. Hablar de «competidores» significa haber superado el modelo bélico y acercarnos bastante al atlético. En la guerra (que se califica de sucia cuando «todo vale») puede estar todo por identificar, incluso los enemigos. En la competición atlética prima la igualdad de oportunidades y el proceso de control y evolución es preconocido, público y riguroso; en todo caso se sabe quiénes son los competidores. En el plano ético llamamos competidores no sólo a los que compiten, sino a los

que concurren con nosotros; todos los que hostigan nuestra cifra de negocio, nuestra cuota de mercado, el ciclo vital de nuestros productos, nuestros emplazamientos, nuestros directivos y empleados, nuestros métodos y planes, nuestro crédito y prestigio... y hasta nuestra cultura empresarial.

El competidor es filosóficamente «el otro» (la alteridad problemática) y moralmente «el prójimo» (el próximo que disputa mi espacio vital).

VI. Es verdad que la «competencia perfecta» es una enlequia que probablemente sólo exista —y con perfiles muy diversos y controvertidos— en los libros, pero no lo es menos que toda empresa experimenta la «presión de la competencia». Imperfecta y todo, la competencia existe y puede mensurarse con el instrumental que continuamente perfecciona la ciencia económica. Para un operador «con fuego real» es muy expresiva la FLUIDEZ DE MERCADO, que capta la evolución diacrónica de la distribución del mercado: es impresionante ver cómo las 100 primeras empresas de la Comunidad Económica Europea se acercan al 40 por 100 del Producto Interior Bruto comunitario. También es fruto de la competencia la MOVILIDAD SECTORIAL vista como la evolución de una empresa o marca en el ranking sectorial correspondiente. Las posibilidades de ahondar en el concepto competencia se han enriquecido con la noción de CONTESTABILIDAD DE LOS MERCADOS, que expresa la presencia o no de obstáculos para que nuevos operadores entren en un determinado mercado, más o menos tensionado ya internamente. (Guillermo de la Dehesa, «La competencia como factor de competitividad de las empresas». *Boletín*, núm. 56, 2.º semestre 1992, Círculo de Empresarios, pág. 32.)

Obviamente la solución a la guerra de precios, en que a la postre se cifra un mercado fuertemente competido, es el producto nuevo o, al menos, diferenciado. («Hay productos memorables que no nacen de la innovación técnica, sino de la mezcla acertada de tecnología que ya está al alcance de to-

dos», tiene declarado Akio Morita. Vid. P. Schwartz, «Productividad y competencia. Índice y causa», *Boletín*, núm. 56, 2.º semestre 1992, Círculo de Empresarios, pág. 50.) No nos importa que nos copien —dicen en 3M—, para cuando ellos estén en el mercado nosotros entraremos otro producto (T. Peters, *Pasión por la excelencia*. Ed. Folio. Barcelona, 1985, págs. 182 y ss.). Pero hay precedentes «geniales» en la confianza en la competencia. Ahí está el caso de PHILIPS cediendo universalmente su invento: «la cassette». Lejos de explotar «su nuevo producto», creyó que la difusión mundial por todos los operadores le reportaría mas cifra de negocio. ¿Acertó?

VIII. No sólo a nivel microeconómico, también en el plano macroeconómico e internacional la competencia se ha revelado como «el» factor de competitividad internacional. Porter (en su célebre *Competitive Advantage*) ha concluido que los mercados altamente competidos determinan productos altamente competitivos a nivel mundial. La competencia es el gimnasio, la competitividad (competir con éxito) es la pista de atletismo; es fatuo rivalizar en el estadio sin haberse entrenado en el gimnasio.

La competencia no sólo es un valor objetivo (como asignador eficiente de los recursos, como espolador de la creatividad, como enemigo implacable del derroche y la irracionalidad, etc.), sino que, al parecer, se revalida desde la perspectiva internacional, de mundialización de la economía, indeclinable ámbito de todo verdadero planteamiento ético.

IX. Vemos así que apunta con rigor la idea de que el primer logro ético, respecto de los competidores, es su aceptación, de muy buen grado. Es decir, la reflexión ética conduce a reconocer que es sumamente conveniente que «el otro» exista; que filosóficamente estamos persuadidos de que para la sociedad y para nosotros —también para nosotros es bueno que existan competidores: si «de iure» o «de facto» estamos solos, o unos pocos tenemos fronteras estables, estamos —seguramente— amalgamando irracionalida-

des, administrando retraso, estimulando derroche y, a la postre, configurando injusticias—. Por tanto, bienvenidos sean los competidores y depuremos al crisol nuestras convicciones sobre la economía social de mercado.

X. Si me es lícito escribir sobre mis oscuridades, debo confesar que, admitiendo que tan lícita es la competencia como lo es la cooperación, no sé bien cuál es el momento en que puede y debe cesar una y empezar otra. Pero intuyo que la cooperación que enmascara tendencias monopolísticas es perversa y que la cooperación que busca objetivamente ventajas comparativas es encomiable.

XI. El magisterio social de la Iglesia ha jerarquizado por encima del valor «competencia» el valor «colaboración» (Juan Pablo II a empresarios de Ferrara, 22-IX-90, núm. 2 [277]). Hay que admitir que ésta puede contribuir al bien común con un aporte más valioso que la competencia; y esto por una razón muy clara, «el hombre». La primacía de las personas sobre las cosas se alza así como el tope ante el que la competencia debe dar paso a la colaboración.

XII. En el orden internacional las relaciones de cooperación se hacen más acuciantes. No eclipsan por completo la competencia, pero ésta queda muy desasistida moralmente por falta de «igualdad de condiciones» en el punto de partida (Juan Pablo II a la Conferencia de la ONU sobre el Comercio y el Desarrollo, en Manila, dado en El Vaticano el 26-IV-79). No todo puede ser competido, porque no todo está en el comercio de los hombres. «Existen numerosas necesidades humanas que no tienen salida en el mercado» (*Centesimus Annus*, núm. 34). Además, «el desarrollo no debe ser entendido de manera exclusivamente económico, sino bajo una dimensión humana integral» (*Centesimus Annus*, núm. 29).

XIII. La competencia también existe al interior de la empresa, y tengo para mí que responde a una internalización de los «valores» del mercado. Muchos han dicho: pues-

to que hay que competir, competiremos ya dentro de la empresa (entre ejecutivos, entre departamentos, etc.). Me parece un error. Más bien albergo la esperanza de que si la empresa se humaniza —en el vasto y denso sentido que lo propugna la Doctrina Social de la Iglesia— sea la competencia la que se tiña de humanismo y deje de ser una referencia «sin alma» para pasar a ser un expediente de racionalidad cohonestable con otros valores individuales y sociales. El combate entre humanismo y competencia será largo y penoso, pero la victoria es del humanismo, situando en su justo valor la competencia.

La competencia «salvaje» entraría dentro de la condena del capitalismo «radical» que consiente la miseria o «de forma fideísta, confía su solución al libre desarrollo de las fuerzas del mercado» (C. A., núm. 32).

XIV. La palabra «respeto» concita algunas notas de las que deben caracterizar el trato entre competidores:

- 1.º Significa algo más que el reconocimiento de una evidencia: el otro existe y está bien que exista.
- 2.º Además evoca una cierta singularidad que es captada plenamente; es asumir al otro en su integridad, con sus peculiaridades, tal y como es.
- 3.º A ello se agrega la propensión a la continuidad; respetar es dejar que el otro sea como es; ninguna agresión, insinuación o desprestigio.

XV. Consiguientemente el énfasis, el entusiasmo y hasta la hipérbole respecto de los propios productos o servicios es admisible: lo reprochable es el descrédito de lo ajeno, la réplica implícita y los mensajes subliminales. *Una cosa es competir y otra eliminar la competencia.* Al igual que en el plano deportivo las victorias por «incomparancia del contrario» se reputan pírricas y verdaderamente no tienen sabor de éxito, el ganar en buena lid en el mercado es infinitamente superior a vegetar donde no exista mercado; luchar contra los

competidores es noble, luchar contra «el competir» es villanía. La defensa de la competencia, el abogar y ejercer acciones por la limpieza del sistema es una actividad no ya lícita, sino encomiable: la defensa del sistema no debe interpretarse como ataque taimado al competidor, sino como constatación de que el otro no es o no quiere ser leal competidor. Al fin y a la postre, cada vez más, «el sistema» también compite. (Vid. K. S. Wever y Ch. S. Allen, *¿Es Alemania el nuevo modelo socioeconómico?* Harvard-Deusto, núm. 52, diciembre 1992, págs. 28 y ss.).

XVI. Donde el autocontrol se hace más espiritual, porque el reproche social es más eventual y remoto, es en el campo de la información, de los datos y las personas que los vehiculizan. La disponibilidad de información confidencial de y sobre el otro rara vez se «desaprovecha», sin embargo la información que nunca hubiéramos debido poseer no deberíamos usarla. Con mucha más razón es reprobable el fichaje de directivos cuyo valor estriba en que traen bajo el brazo el listado de clientes de un competidor, o sus planes de expansión, o su nuevo prototipo.

XVII. De alguna manera la gran competición es contra uno mismo. Lo valioso no es ganar una carrera a otros participantes, lo que es verdadero avance es batir una marca o un «récord». La actividad ética (y estética) por antonomasia es la superación y el perfeccionamiento; es injusto acompañarse al ritmo de la carrera infrutilizando las propias posibilidades. La mirada lateral o comparativa nunca debe ser pretexto para el retraso, sino acicate para el progreso humano. En este sentido es encomiable un fabricante de coches de lujo que pone a disposición de los fabricantes competidores sus sistemas de seguridad, como hace Mercedes Benz. Eso significa que regala a la comunidad sus avances en beneficio del hombre (la seguridad favorece a los hombres, a sus vidas) y que este proceder le espolea para que avance indefinidamente por la necesidad de superar la propia marca.

XVIII. La actividad contraria —retrasar productos superiores hasta que los anteriores estén agotados o amortizados, etc.— es una tragedia. ¿Cómo esperar a lanzar un analgésico sin contraindicaciones mientras se venda bien el que tenemos en el mercado? ¿Por qué esperar la fotocopia en color hasta amortizar nuestras propias fotocopadoras en blanco y negro? El problema tal vez sea cierta obsesión por la competencia (los competidores), cuando la mirada debe ponerse en los clientes. Es sabido que la mayoría de catedráticos de universidad escriben sus libros para sus colegas y no para los alumnos; les mueve más exhibir su erudición o una toma de posición en una polémica que la transmisión de saberes ordenada y asumible por los alumnos. Algo así ocurre con los empresarios que se jactan de ventajas, equipos o detalles que pasan completamente desapercibidos para los compradores, pero que otorgan «honrilla» ante los competidores. Primero son los clientes y después —y en razón de aquéllos— los competidores.

XIX. Por eso es ahondar la competencia el colaborar con los competidores en procesos que benefician al cliente en detrimento —aparente— de nuestra mejor singularización de productos. Así, la estandarización, normalización, homogeneización, homologación, compatibilización, etc. son procesos que hacen más transparente el mercado y más comparables los efectos. La experiencia ha demostrado que la competencia premia a los que acuden a la plaza y margina a los mercados cautivos. Hay muchas lecciones: soportes informáticos compatibles han derrocado a líderes encastillados en «su» sistema y en la fidelidad de marca; el sistema de vídeo más vendido es el que más fabricantes lo producen contra los defensores de su propio sistema, etc.

XX. Competir es un derecho natural, se ha llegado a decir. A nuestro parecer es también un deber. Obviamente dentro de un marco que realce la dignidad del hombre, de todo hombre y de todo el hombre.

LOS COMPETIDORES

La lícita competencia contribuye a garantizar la calidad de los productos y su justa relación con los precios del mercado.

Asimismo, es elemento esencial para el funcionamiento de la economía de mercado.

Favorecer la actividad económica, en lícita competencia, será garantía de mayor justicia en la comercialización de los productos y de mayor transparencia en la actividad económica general.

Una actitud favorable a la libre competencia contribuirá a lograr una sociedad más ética en su actividad económica.

En relación con los competidores, con quienes la empresa concurre en el mercado, ésta asume las siguientes obligaciones:

- 1. Respetar siempre a los competidores, sus productos y servicios.**
 - Respetar las exigencias de la libre competencia evitando la imposición de condiciones gravosas justificadas únicamente por la posición dominante.
 - Mantener relaciones de equidad, apoyando la promoción de los productos únicamente en sus características y condiciones.
 - Evitar cualquier insinuación equívoca respecto a la competencia.
- 2. Formular los proyectos o propuestas propios en los casos de concursos o concurrencias comerciales sobre las bases de las características de sus productos.**

- 3. Usar lealmente la información confidencial de la competencia y no utilizarla nunca en beneficio propio, con perjuicio para aquélla.**
- 4. Anunciar los productos o servicios haciendo referencia exclusivamente a sus características.**
 - Evitar en los mensajes publicitarios las alusiones comparativas con la competencia.
 - Evitar los mensajes subliminales que obstaculicen la libre opción de los consumidores a la hora de seleccionar los productos.
- 5. No contratar personal cualificado de la competencia con la finalidad de apropiarse de los conocimientos técnicos obtenidos en aquélla que pudiera aportar.**
 - Informar a las empresas de la competencia de la intención de contratar trabajadores de su plantilla, aunque no se pretenda transferencia de tecnología por este medio.

LA COMUNIDAD

Miguel M. Hueta Vivó

Cuando se habla de normas éticas de actuación de la Empresa resulta inevitable extender la vista a su alrededor, abarcando el dilatado entorno en que ésta se desenvuelve. La Empresa no es un ente aislado, sin raíces ni conexión alguna con el medio en que vive y se desarrolla. La Empresa ha nacido incorporada a un determinado medio, en el que hinc sus raíces y del que recibe la savia para su sustento. La Empresa recibe y da. Aprovecha lo que le rodea y a la vez influye en este medio. Se establece un flujo y reflujo de mutua influencia entre la Empresa y la sociedad a que pertenece.

Desde hace más de dos siglos la empresa productiva se ha constituido en una de las piezas claves, la más importante, del complejo entramado social. Al menos, en las sociedades en que el libre comercio es la clave de la vida y del progreso económico. Cuando el crecimiento de la población y sus exigencias de un más elevado nivel de vida han determinado unas necesidades socio-económicas, demandando de la so-

ciudad los medios apropiados para satisfacer sus necesidades, todos los índices, para bien o para mal, apuntan hacia la empresa. En un certero análisis ya lo decía Ortega y Gasset: «La producción y cuanto ella trae inmediatamente consigo ha sido siempre una de las grandes dimensiones en la perspectiva de la vida colectiva.» Y recalcando esta afirmación subraya el filósofo: «Es de sobra patente que la producción es hoy la dimensión de la vida colectiva que se hace en un primer término. No se trata de que sea la más estimada, sino que de hecho toda la vida colectiva funciona teniendo como eje de articulación la industria, el comercio y las actividades secundarias que ambas cosas traen consigo.» «La fábrica, la casa de comercio, la agencia de propaganda, el servicio de transporte son hoy órganos principales del cuerpo social.»

No puede, por lo tanto, contemplarse la empresa, la entidad productiva, desligada, desarraigada del entorno en que vive, de la sociedad en que se encuentra inmersa y de la que se nutre y a la que en paralelo insufla vitalidad.

Tal vez cuando la economía era casi exclusivamente familiar y artesana, no era tan ostensible la vinculación de los medios de producción con todo el entramado social. Hoy no puede ignorarse esta vinculación.

La importancia creciente que la empresa, como centro productivo, ha adquirido en la sociedad ha motivado la aparición de nuevas profesiones vinculadas a la actividad empresarial, el nacimiento de organismos, asociaciones y entidades cuya finalidad es difundir los principios de la vida de la empresa y protegerla de las no pocas agresiones de que viene siendo objeto.

Porque, en efecto, no se corresponde el protagonismo de la empresa en las instituciones con el grado de aceptación que merece a los agentes sociales. En no pocas ocasiones la empresa es considerada como origen de la mayoría de los males que afectan a la economía del país y por ende a los ciu-

dadanos. Es blanco de todas las exigencias, punto de mira de todas las críticas, centro de gran parte de las confrontaciones sociales. En alguna medida Ortega y Gasset explica este protagonismo de la empresa con el siguiente razonamiento: «Las habitaciones tienen que ser pequeñas y el programa de vida dentro de ellas reducido..., ejemplo de debilitación que contribuye a que fábrica, oficina y agencia hayan pasado a primer término en el organismo del vivir colectivo.»

En la Empresa, en el centro de trabajo, transcurre la mayor parte del «tiempo vivo» de cada ciudadano. La complejidad de la vida social, sobre todo en la gran ciudad, con las dificultades de transporte, con el hacinamiento en los grandes núcleos urbanos, con los desajustes en la actividad de cada uno de sus miembros, ha contribuido a un debilitamiento de la vida familiar, a la vez que a una obligada potenciación de la vida empresarial. Puede asegurarse sin género de duda que la mayoría de los trabajadores se encuentran más tiempo vinculados a la empresa que a su hogar.

De la empresa, necesariamente, el trabajador demanda los medios para cubrir sus necesidades familiares. Medios no siempre suficientes para cubrir unas exigencias, cada vez mayores, que la sociedad de consumo se encarga de ir acrecentando progresivamente a la vez que se van cubriendo los anteriores. La aparición de nuevos elementos de consumo determina nuevas exigencias que demandan nuevos medios para satisfacerlas, en una espiral cuyo fin es difícil de adivinar.

Esta dinámica: necesidad, medios, exigencias, polariza en la empresa toda su agresividad y en la mayoría de los casos su sentimiento de frustración. A esta dinámica no son ajenos los restantes agentes sociales, que soslayan así lo que en no pocos casos pudieran ser sus propias responsabilidades.

Inmersa en el sistema de economía de mercado, la empresa se encuentra sometida al duro juego de la competencia que, con el desarrollo acelerado, adquiere caracteres de dura confrontación.

Bien es verdad que en los últimos tiempos se vislumbra una mayor aceptación social de la figura de la empresa y de su importancia como núcleo principal en el sistema de economía de mercado; en el sistema económico en general, pues, como sostiene Rafael Termes, no hay más economía que la de mercado.

Los acontecimientos sociopolíticos que se van sucediendo en los últimos tiempos vienen a refrendar esta tesis del humanista español. Las grandes potencias, que basaban sus estructuras en sistemas económicos centralistas y totalitarios, se han desplomado, y han buscado su refugio en los alejados de los sistemas de economías liberales. Bien es verdad que las nuevas tendencias liberales nada tienen que ver con el falso liberalismo capitalista del siglo pasado, que ocultaba una forma de totalitarismo.

Hoy podemos comprobar, como decía Juan Pablo II a la Unión Cristiana de Dirigentes de Empresa de Italia, que «después de años de abierta o sutil contestación, sectores cada vez mayores de población están descubriendo la indispensable contribución que el riesgo empresarial y la profesionalidad de los dirigentes están llamados a llevar al progreso social». Tal vez no sólo porque han evolucionado las estructuras sociales hacia objetivos de mayor libertad e independencia, sino quizá también porque la propia empresa ha tomado conciencia de su decisivo papel en el progreso en el orden social.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Una vez situada la empresa en su entorno, ubicada en el medio en que desenvuelve su actividad, debemos concretar qué papel juega la empresa en relación con el entorno que la rodea. Este papel dependerá del concepto de Empresa que admitamos y de los objetivos que esta institución persiga.

El análisis del concepto de empresa y su evolución en el tiempo es materia de otro estudio. Bastenos aquí decir que hoy está generalmente admitida la idea de que la empresa es una institución de signo económico, productora de bienes o servicios, que persigue un beneficio lícito, a la vez que el desarrollo de los hombres que la forman.

Tiene, pues, la empresa una doble vocación de servicio a toda la comunidad, en cuanto le proporciona bienes o servicios en calidad y precio aceptables, y en cuanto, con su actividad, la empresa promueve el desarrollo económico y social de los hombres que la integran.

El Secretario de la Conferencia Episcopal Española, recogiendo los principios de la doctrina pontificia, ha llamado la atención de los empresarios cristianos «acerca de la obligación moral de influir en todos los niveles económicos, políticos o sociales».

Está fuera de toda duda que a la empresa le está atribuida una ineludible función social. Hoy no se concibe la consecución del objetivo empresarial económico, si no es simultáneo al cumplimiento de las obligaciones de tipo social que son exigibles a la Empresa.

Y esta exigencia viene aparejada con la propiedad de los medios de producción. La propiedad se justifica en tanto en cuanto cumple una función social. Del *jus utendi et abutendi*, se pasó al *jus utendi*, con distintas acepciones de los escolásticos y los clásicos, para llegar al derecho de administrar los bienes para sí y para los demás.

Esta exigencia, anexa a cualquier forma de propiedad privada, adquiere en la empresa especial relieve, por las conexiones que la producción empresarial tiene con los distintos grupos sociales.

La actividad empresarial actúa sobre el medio en que se desarrolla; produce unos bienes o presta unos servicios que utiliza un colectivo social más o menos cohesionado.

De la utilidad y de la calidad de tales productos se benefician o padecen los usuarios, con la consiguiente satisfacción o malestar, según los resultados; la propia actividad empresarial debe producir unos resultados de rentabilidad de los bienes de que dispone, en beneficio de quienes pusieron a su disposición tales bienes; lleva consigo igualmente una distribución de los beneficios que produce; es una forma de retribución de los servicios y del trabajo; da ocupación a un determinado número de personas.

Por otra parte, la actividad empresarial conlleva agresiones que la sociedad está obligada a soportar: presiones económicas en cuanto a aprovisionamiento de medios que se distraen de otras finalidades; sustracción de áreas de libertad de los ciudadanos por su vinculación a la actividad empresarial; deterioro, en ocasiones, del medio ecológico; adulteración de las normas de convivencia ciudadana.

La sociedad no siempre valora positivamente la aportación empresarial a su desenvolvimiento. Como entidad económica independiente más próxima al individuo, la empresa es blanco de gran parte de las reivindicaciones sociales: mejor calidad de los productos; mayor rentabilidad; mejor y más acelerado desarrollo personal; eliminación de las molestias que la propia actividad conlleva; prestaciones sociales en respuesta a las necesidades de la comunidad. De ahí la «ma la prensa» que en los últimos tiempos padece la empresa.

En consonancia con estas demandas más o menos justificadas; con el cumplimiento de la función social que la propiedad privada de los medios de producción está llamada a desempeñar y en correspondencia a las prestaciones que la empresa recibe de su entorno o a la mayor o menor agresión de que éste es objeto, la empresa es sujeto de un serio compromiso social.

LA CONDUCTA ÉTICA

La exigencia de la función social excede del cumplimiento de las normas legales, y se encuadra en una forma superior de conducta que denominamos ética y cuyo significado se encarna en humanismo de distinto signo.

Partiendo de la filosofía aristotélica, para la que la ética es la capacidad de elección de los medios adecuados en la función del bien común que toda acción persigue, identificamos la ética con la idea de Octave Galinier: «El papel de la ética no es estorbar el desarrollo y la felicidad del hombre, que son fines legítimos de cada uno; sino que, considerando que la felicidad supone un mínimo de armonía y de cooperación con los demás, la ética enseña las vías y las virtudes que elevan al bien singular en el marco del bien común, sin modificar el largo plazo de las facilidades a corto plazo.»

Recogiendo esta idea, proponemos una definición de ética con base en el concepto de armonía: la ética supone un conjunto de acciones determinantes de una línea de conducta que implica la armonía de los medios utilizados con la finalidad que se persigue: de una parte, el propio bien; de otra, el bien común, con perspectiva de continuidad.

Estas elementales ideas sugieren inevitablemente otro concepto, el de moralidad, por cuanto la ética es un tratado de las acciones humanas, y éstas se rigen por las normas de bondad o de malicia, por la relación que guardan con el cumplimiento del deber. Por lo que la ética se confunde con la moral. El profesor Francois Bourricaud, citado por O. Gelinier, ha dicho que «la palabra ética es el disfraz que adoptan hoy los que quieren hablar de moral sin parecer demasiado carrozas», lo que resume Gelinier diciendo que «la ética no es otra cosa que una reflexión sobre la conducción responsable de la vida en el sentido elegido».

Importa mucho a los cristianos situar la idea de ética cristiana, como norma de actuación moral, en el marco de su compromiso religioso.

La ética cristiana está centrada en el Decálogo, fundamento de las normas de comportamiento de los hombres. Ética de valores pasivos, de normas de comportamiento activo, distinta de la legalidad recogida en normas coactivas o prohibitivas.

En este sentido, como en tantos otros, el pensamiento aristotélico es coincidente con la moral cristiana.

En la *Crítica de la razón pura* Kant expresa su idea de ética en el imperativo categórico universal: «Obra como si la máxima de tu acción debiera exigirse por tu voluntad en ley universal de la naturaleza.» Pensamiento voluntarista, válido como vocación de eficacia operativa, «siendo toda persona tratada al mismo tiempo como un fin y nunca simplemente como un medio».

Esta idea de Emmanuel Kant adquiere una vigorosa actualidad en la ética empresarial, empeñada en elevar el trabajo a valores de realización humana y no simplemente a consideraciones de medios de producción. El trabajador no es un medio de producción, como el materialismo capitalista se empeñó en considerar; el trabajo es un fin en sí mismo; es la realización de los potenciales del hombre, tanto físicos como intelectuales y corporales.

LA ETICA DE LA EMPRESA

De los anteriores razonamientos se concluye que la empresa está obligada a mantener unos comportamientos éticos; es decir, a ajustar sus normas de actuación a unos principios de moralidad. Y ello tanto por la responsabilidad social que tiene contraída en la posesión y utilización de los medios de producción, cuanto por la finalidad de beneficio propio y colectivo que persigue en sus actuaciones, por la armonización de medios a utilizar en la consecución de estos fines, y la vocación de continuidad de los bienes conseguidos en un largo plazo. La actividad económica, señala la Consti-

tución Conciliar *Gaudium et Spes*, debe ejercerse siguiendo métodos y leyes propias, dentro del orden moral.

Si fuera necesario justificar estas normas éticas de comportamiento, podríamos hacerlo con tres principios: de justicia, de solidaridad y de subsidiaridad.

PRINCIPIO DE JUSTICIA

La empresa posee y dispone de unos medios de producción que proceden, en gran parte, de personas o entidades que persiguen con esta aportación un beneficio lícito.

Tanto por la propiedad de tales bienes como por la administración que le ha sido confiada, la empresa está obligada a ajustar sus acciones a las normas propias de una correcta conducta moral. Ha de usar los bienes adecuadamente, para producir bienes o servicios con la necesaria calidad y en justo precio.

De su actividad debe obtener la empresa el justo beneficio para retribuir a quienes le han confiado la administración de sus bienes. Estas expectativas de beneficio constituyen el fundamento de la economía de mercado, así como la sana competitividad, que redundan en el interés general de consumidores y usuarios.

Esta obligación de obtención de una justa rentabilidad es consustancial a la propia esencia de la empresa. Es el medio necesario para retribuir, a la vez que al capital, a los trabajadores, parte integrante de la empresa, y para contemplar entre sus objetivos las necesidades sociales de la comunidad.

El profesor García Echevarría recoge de Welbergen la siguiente preocupante afirmación: «Una política empresarial que no tiene en consideración las necesidades sociales de la comunidad y enfoca su actividad solamente bajo objetivos económicos está condenada al fracaso. Pero no es sólo esto, una tal política irá en detrimento del sistema económico en

su totalidad hasta que se encuentra con aquellos cuyo objetivo es el reducir el poder de decisión de la empresa. La sociedad espera elevadas prestaciones económicas por parte de la empresa y, sin embargo, al mismo tiempo incide en su responsabilidad social.»

Desde otro punto de vista, un principio de justicia retributiva obliga a la empresa a compensar los bienes que recibe de la comunidad en que se desenvuelve, bien en forma de medios de producción, como antes se dice, bien en forma de servicios, de los que hace uso en su actuación diaria. Y no sólo en cuanto instrumentos necesarios para su producción, comunicaciones, transportes, suministros de energía, etc., sino en cuanto servicios necesarios para la salud, la educación, la promoción y el desarrollo humano de los hombres que forman la empresa.

Esta no puede ser ajena a las necesidades de los hombres que la componen. Son parte esencial de la empresa. Son los agentes que hacen operativos los medios de producción, los que dirigen las acciones empresariales hasta la consecución de su fin. Es, por lo tanto, la empresa partícipe de las necesidades y de las exigencias de sus hombres. De su salud y de su formación depende el éxito de sus trabajos.

El acceso de sus hombres a los bienes culturales y artísticos; el disfrute de los medios de esparcimiento y de ocio; la serenidad y el equilibrio de la vida familiar y comunitaria son objetivos que no puede olvidar la empresa, en correspondencia a lo que los hombres aportan a su realización económica.

Reducir toda la actuación de la empresa a la simple obtención de beneficios es limitar su campo de acción a los estrictos límites del materialismo liberal capitalista.

PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD SOCIAL

La actividad empresarial es esencialmente participativa y comunicativa. La Encíclica *Centesimus Annus* la describe di-

ciendo: «Mediante su trabajo el hombre se compromete no sólo en favor suyo, sino también en favor de los demás y con los demás: cada uno colabora en el trabajo y en el bien de los otros. El hombre trabaja para cubrir las necesidades de su familia, de la comunidad de la que forma parte, de la nación y, en definitiva, de toda la humanidad. Colabora, asimismo, en la actividad de los que trabajan en la misma empresa e igualmente en el trabajo de los proveedores o en el consumo de los clientes, en una cadena de solidaridad que se extiende progresivamente.»

La ubicación de la empresa en el ámbito de una comunidad humana la obliga a una conducta solidaria con los hombres con los que convive. Esta solidaridad la hace participar de los bienes de los demás en la medida en que le sean necesarios, y a la vez la obliga a atender a las necesidades de los demás, también en la medida que sus propios fines lo permitan. «Cada uno —ha dicho J. Kerkhofs— asume su parte de corresponsabilidad universal con respecto al porvenir y debe integrar éste en proyecto de vida, sin omitir las implicaciones económicas financieras.»

La empresa debe poner a disposición de la comunidad sus propios bienes, cuando sean necesarios para el servicio de la comunidad, asumiendo su cuota de responsabilidad en el proyecto social de los grupos que le son naturalmente próximos.

Asimismo, debe respetar los bienes de la comunidad y procurar su conservación para la finalidad a que están destinados, y su reposición cuando el uso por parte de la empresa los haya deteriorado, en una actitud constructiva y solidaria respecto a los demás.

Reforzamos esta exposición con una elocuente cita del profesor García Echevarría: «La empresa moderna no puede limitarse a la responsabilidad de bienes y servicios por mucho que quiera insistirse en el tema, sino que debe de considerar, cada vez más, en su catálogo de objetivos el entorno y los grupos de referencia».

La empresa moderna no es un ente aislado con el único objetivo económico en el ejercicio de su actividad. Tiene una misión y una responsabilidad social, y en cumplimiento de esta responsabilidad debe ser partícipe de los objetivos e intereses de los grupos en los que se encuentre ubicada. «La solidaridad —ha dicho el Papa Juan Pablo II— se realiza en el servicio.»

PRINCIPIO DE SUBSIDIARIDAD

Revestida la empresa de indudable poder proporcionado a su dimensión, a su actividad y a su rentabilidad, ejerce en su entorno una clara influencia y se deja a la vez influenciar por cuantos viven a su alrededor.

Tiene, por tanto, obligación de atender los requerimientos de su entorno, cuando los organismos obligados a ello se encuentren inoperantes o ineficaces.

La dotación de servicios sociales: comunicaciones, sanidad, enseñanza, etc. corresponde al Estado. Pero es frecuente que éste no disponga de los medios necesarios para atender estas necesidades de la comunidad. Es entonces cuando la empresa, de igual forma que otras entidades o grupos sociales, debe acudir a suplir al Estado en esas obligaciones, poniendo a contribución de la comunidad sus propios medios para atender las necesidades sociales, que, de otra forma, quedarían abandonadas.

La actuación justa y moral no puede basarse en una mera correspondencia, en una compensación entre lo que la empresa recibe y lo que la propia empresa da. La asunción de su responsabilidad social obliga a la empresa a poner su actividad al servicio del bien común en sus más distintas formas.

ALGUNOS PUNTOS DE REFERENCIA

Agotar la referencia a las actuaciones de la Empresa respecto a la comunidad en que se desenvuelve, a la luz de la moral o de la ética, sería ímproba y larguísima tarea que, naturalmente, quedaría incompleta. El catálogo de actuaciones empresariales viene determinado tanto por la propia naturaleza de la Empresa, su dimensión, su finalidad y su composición, como por las características de la comunidad en que desarrolla sus actividades: sociedad ciudadana o rural; de grandes dimensiones o de ámbito reducido; de mayor o menor posibilidad económica; con mayor o menor nivel cultural, etc.

Por ello pretendemos señalar unos cuantos puntos que pueden servir de referencia a la hora de concretarlos en principios éticos de actuación para una empresa determinada:

Continuidad de la Empresa

Por su propia naturaleza la empresa debe encaminar toda su actividad hacia ese objetivo primordial, su continuidad. Y eso no sólo desde el punto de vista económico, sino principalmente en cuanto cumplimiento de su responsabilidad respecto a la sociedad en la que se desarrolla.

En la Encíclica *Centesimus Annus* lo ha expresado así Juan Pablo II: «La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.»

La solidez de la empresa, su justa rentabilidad, su competitividad son garantía de su continuidad y de la seguridad de cuantos en ella trabajan y de ella, de una forma o de otra, dependen. Y esta seguridad comporta paz, sosiego, tranquilidad, equilibrio y armonía para la comunidad, a cuyo servicio se encuentra el grupo humano que es la empresa.

En esta época, en que el fantasma del paro amenaza a todos los países, la seguridad en el empleo es uno de los bienes más preciados del hombre. «La desocupación —ha dicho el Papa— es uno de los males sociales más graves, capaz de transformarse, en determinados casos, en una verdadera calamidad.»

La armonía en la relaciones sociales es condición indispensable para el normal desenvolvimiento de la convivencia humana y para el desarrollo intelectual y moral de las comunidades familiares y cívicas. Y la clave de la armonía social es la realización del hombre por medio del trabajo. De ahí que la principal finalidad social de la empresa sea proporcionar a los hombres su realización por medio del trabajo.

No me resisto a recordar las palabras de Juan Pablo II a los empresarios españoles, reunidos en Barcelona: «Ante las dificultades, no vaciléis, no dudéis de vosotros mismos, no caigáis en la tentación de abandonar la empresa, para dedicaros a actividades profesionales egoísticamente más tranquilas, menos comprometedoras, superad estas tentaciones de evadir y seguid valientemente en vuestro puesto, esforzándoos por dar cada vez un rostro más humano a la empresa, pensando en la gran aportación que ofrecéis al bien común cuando abríis nuevas posibilidades de trabajo.»

Rotunda es la afirmación de la Comisión Episcopal de Pastoral Social: «Ni la creación de puestos de trabajo ni la superación de la crisis económica serán posibles sin empresas prósperas, o simplemente viables, sin una paz social más duradera, sin un incremento importante de las inversiones.»

Conservación del entorno

En los últimos tiempos existe una preocupación creciente por la necesidad de cuidar la naturaleza, como exigencia de buen uso de los dones que Dios ha concedido a los hombres, preocupación que debe extenderse a la necesaria atención al ambiente humano, lo que Juan Pablo II ha llamado la eco-

gía humana: «Mientras nos preocupamos justamente, aunque mucho menos de lo necesario, de preservar los hábitat naturales de las diversas especies animales amenazadas de extinción, porque nos damos cuenta de que cada una de ellas aporta su propia contribución al equilibrio general de la tierra, nos esforzamos muy poco por salvaguardar las condiciones morales de una auténtica ecología humana.» Y señala el Papa a continuación los graves problemas de la moderna urbanización, de las condiciones del trabajo, la «ecología social» del trabajo, las condiciones de vida que amenazan a la familia, «santuario de la vida», el consumismo que ocupa el centro de la vida, y que llega a considerar al hombre un productor o consumidor de bienes, en lugar de un sujeto que produce y consume para vivir.

El respeto a las condiciones en que se desarrolla la vida de los hombres es un deber de toda actividad productiva. Antes aun que el cuidado por los bienes objeto de la preocupación ecológica por el medio ambiente.

Aunque en otro lugar se contemple el comportamiento empresarial respecto al entorno ecológico, dejaremos aquí expresado que no es éticamente tolerable que, en aras de una producción de riqueza se sacrifiquen los dones que la Naturaleza ha prodigado en beneficio de todos los hombres.

Es igualmente importante que la Empresa respete y cuide con el mayor esmero el entorno ciudadano, que los demás miembros de la comunidad han ido configurando con el paso del tiempo, y en cuyo entorno reside en ocasiones gran parte de los tesoros que la tradición ha ido acumulando, potenciando los valores culturales, artísticos y urbanísticos del medio en que se desenvuelve, poniendo así al servicio de la comunidad la situación de poder de que disfruta.

Servicios a la Comunidad

El fin primario de la empresa es ofrecer a la comunidad bienes o servicios con la debida calidad y a un justo precio.

Pero en la carrera consumista en la que la sociedad actual está enrolada es fácil caer en la tentación de fomentar desmesuradamente el fenómeno consumista. Lo advierte Juan Pablo II y concluye que «al descubrir nuevas necesidades y nuevas modalidades para su satisfacción, es necesario dejarse guiar por una imagen integral del hombre que respete todas las dimensiones de su ser y que subordine las materiales e instintivas a las interiores y espirituales». Y pone el Papa sobreaviso de la posibilidad de «crear hábitos de consumo y estilos de vida objetivamente ilícitos y con frecuencia incluso perjudiciales para la salud física y espiritual».

Aunque no se incluye entre los fines específicos de la Empresa, ésta viene moralmente obligada a poner al servicio de la comunidad sus propios bienes, cuando éstos sean precisos, para atender necesidades de la sociedad.

En la prestación de estos servicios la Empresa desempeña un papel subsidiario de las obligaciones que el Estado no pueda cumplir.

Entre los servicios que la Empresa debe poner al servicio de la comunidad se encuentran los necesarios para socorrer a la población en cualquier acontecimiento calamitoso de fuerza mayor. Estos servicios tienen carácter prioritario sobre cualesquiera otros.

La Empresa debe colaborar activamente en los servicios relativos a la sanidad pública, mediante la adopción de las medidas necesarias no sólo para evitar cualquier daño que pudiera causar, sino para contribuir al mantenimiento de un adecuado nivel de salud, tanto de sus propios empleados y de sus familiares como del resto de los ciudadanos, mediante la difusión de los conocimientos adecuados y la utilización de medios de todo orden.

En la adopción de cualquier medida, tanto curativa como preventiva, la Empresa respetará totalmente el derecho a la intimidad de las personas.

Especial importancia tiene la contribución de la Empresa a la formación, a la cultura y al ocio, tanto de sus propios trabajadores como del resto de los ciudadanos.

La deshumanización de la sociedad, que va cundiendo de forma alarmante, exige la vuelta de los principios de solidaridad y de convivencia.

Como se dice en otro lugar, los trabajadores esperan de la empresa su completa realización en todos los órdenes. A esta demanda debe responder la empresa con la adopción de las medidas que pueden contribuir a que los trabajadores se sientan realizados: planes de formación profesional y cultural; colegios de enseñanza en aquellas zonas en que la oferta estatal sea insuficiente; actividades culturales de diversa índole; actividades recreativas encaminadas a administrar el ocio y a la convivencia ciudadana.

Actividades comunitarias

La propia inmersión de la Empresa en la vida ciudadana la obliga a participar en las actividades comunitarias. De otra forma la Empresa incurriría en un egoísmo rechazable. «El hombre —ha dicho el Papa— trabaja con los otros hombres, tomando parte de un “trabajo social” que abarca círculos preferiblemente más amplios.»

La Sociedad espera de la Empresa, a la que ha conferido unas importantes cuotas de poder, que haga uso de esas atribuciones para con el resto de la comunidad. «Una forma de propiedad —ha dicho también el Papa— que tiene una importancia no inferior a la de la tierra, es la propiedad del conocimiento, de la técnica y del saber. De este género de propiedad que se pone de relieve en la vida empresarial espera la Sociedad una justa participación que contribuya a la elevación de sus niveles de vida propiamente humana.»

En las manifestaciones de la vida ciudadana debe tener la empresa una presencia adecuada, participando en ellas en la

medida de sus posibilidades, y fomentando cuantas manifestaciones contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus vecinos.

La Empresa respetará las instituciones cívicas y sociales de todo orden, colaborando, cuando sea conveniente, en la consecución de los fines específicos de éstas.

Se abstendrá de todo tipo de partidismos políticos que, en definitiva, la alejarán de una auténtica participación generalizada a toda la vida ciudadana. La política de la empresa es el servicio a la sociedad mediante el acertado cumplimiento de sus fines.

Obligaciones cívicas

La Empresa será ejemplar en el cumplimiento de sus obligaciones cívicas de todo orden, contractuales, fiscales, contributivas, con la conciencia de que el respeto a los pactos inspira confianza en sus interlocutores, y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contributivas, además de una exigencia legal, es una forma de justicia distributiva, de hacer a la Sociedad partícipe de una parte de sus beneficios.

El cumplimiento de las obligaciones legales no puede ser compensado con otras acciones. Es a la vez un deber moral cuyo compromiso nace de la propia integración en la sociedad, que espera de la empresa, como de los demás ciudadanos, los medios materiales para cumplir sus obligaciones sociales.

La empresa, por su situación de privilegio en la sociedad, tiene el deber de ejemplaridad en el cumplimiento de las obligaciones que su incorporación a la sociedad le impone.

Asimismo, tiene obligación moral de utilizar de forma adecuada y para la finalidad para que se le confían, los recursos de cualquier tipo que le confiera la sociedad.

CONCLUSION

El profesor Gómez Pérez ha escrito: «Un buen comportamiento ético redunda en bien de la empresa. En realidad, hay que afirmar que un buen comportamiento éticamente bueno trae beneficios a la empresa buena en los dos sentidos de la palabra.»

Sea por esta motivación egoísta de buscar por vía de la ética el mayor beneficio empresarial, sea por el convencimiento de los empresarios de que están obligados a cumplir unas normas morales en una actividad capital en el mundo moderno, lo cierto es que en la última década se viene hablando con toda naturalidad de la ética de los negocios, de la ética empresarial, como una exigencia indubitada. Son muchas las empresas que se esfuerzan en confeccionar códigos éticos o pautas de normas éticas de conducta.

Debemos celebrar este movimiento que influirá, sin duda alguna, en la forma de actuación de las empresas y en la proyección de su actividad y de su influencia en la sociedad en que se desarrollan.

La excelencia de la empresa no se mide hoy sólo por su cifra de negocio o de beneficios. La idea de excelencia está asimilando un factor más: la contribución a conseguir la realización humana de sus hombres y a mejorar la calidad integral de vida de los hombres de la comunidad en que se encuentra inmersa.

No podemos olvidar que sobre la empresa, al igual que sobre toda propiedad privada, «gravita, como ha dicho Juan Pablo II, una hipoteca social».

LA COMUNIDAD

En el seno de la comunidad humana en que desarrolla su actividad, la Empresa realiza una gran obra en favor del bien común, merecedora de la consideración y el respeto de todos, por abrir nuevos horizontes de trabajo y haciendo posibles más empleos.

La Sociedad espera de la empresa unos beneficios de diverso tipo, en correspondencia a los servicios que la propia Sociedad presta a la empresa y a las distintas servidumbres que soporta.

Las relaciones Empresa-Comunidad son tanto más importantes cuanto mayor sea la situación de mutua relación.

Con referencia a esta Comunidad humana la empresa asume las siguientes responsabilidades:

1. **Colaborar, dentro del campo de sus actividades, con la comunidad en que se desenvuelve.**
 - **Poner al servicio de la Comunidad los bienes propios, cuando éstos sean necesarios para la protección de la vida o de la salud de los ciudadanos: en casos de accidentes, incendios, inundaciones, etc.**
 - **Extender esta colaboración a las actividades sociales, culturales o recreativas, con aportaciones económicas o de otro orden. No se discriminará a las distintas organizaciones que reúnan las mismas características.**
2. **Evitar la promoción o potenciación de actividades políticas partidistas. No hacer aportaciones económicas a organizaciones políticas o sindicales.**

- Evitar que los empleados realicen actividades políticas en el seno de la empresa o en sus horas de trabajo.
 - No fomentar o reembolsar las aportaciones personales de los empleados a organizaciones políticas o sindicales.
 - No asumir las manifestaciones públicas de los Directivos o empleados sobre cuestiones políticas o religiosas. Estas manifestaciones, cuando se produzcan, lo serán a título personal.
3. Facilitar, dentro de sus propios límites, la participación de los trabajadores en actividades cívicas, de tipo cultural o recreativo en la comunidad a la que pertenece.
- Difundir entre los trabajadores el espíritu de colaboración y servicio a la Comunidad.
4. Contar con una cobertura de seguros que permita subsanar convenientemente los daños que puedan ocasionarse por la actividad empresarial a personas o bienes ajenos.
5. Atender correctamente las obligaciones fiscales, efectuando las liquidaciones que correspondan, de acuerdo con las leyes vigentes.
- No utilizar práctica alguna encaminada a reducir indebidamente las cantidades que deba satisfacer por vía de impuestos, tanto al Estado como a las distintas Comunidades.

EL MEDIO AMBIENTE

Gonzalo Higuera

La palabra ecología es un neologismo. Cuenta tan sólo con ciento veintiocho años de vida desde que Ernst Haeckel lo puso en circulación en 1866. Etimológicamente del griego «oikos», casa y aquí medio ambiente, y «logos», tratado. Objetivamente se entiende el conjunto de la reflexión humana que estudia las interrelaciones e interacciones del hombre y de los seres vivos con el medio en que viven y viceversa¹.

Las circunstancias de nuestra época reclaman referencia inexcusable a los aspectos ecológicos en los códigos de ética empresarial. Y el nuestro ha cumplido con este capítulo no eludiéndola.

En gradación de menos a más las razones aparecen sucesivamente así:

¹ Cfr. HIGUERA, G., «Ecología y empresa», *Boletín de Estudios Económicos*, Deusto, 46 (1991), 527-543, y la referencia bibliográfica de la nota (6) de este artículo.

1. *Jurídico-positivamente* los tres poderes, legislativo, ejecutivo y judicial fuerzan ecológicamente desde sus respectivas competencias. Y, éticamente, empresa y empresarios están obligados al cumplimiento de lo ordenado por los gestores del bien común. Pues bien:

a) A la cabeza de las disposiciones legales nos encontramos con el artículo 45 de la Constitución de 1978 (dentro del tít. I, cap. 3.º de la misma). Empresa y empresarios en el «todos» constitucional tienen derecho a disfrutar y deber de conservar el medio ambiente adecuado. Después la ley de 27 de marzo de 1989 en el entorno de ambas disposiciones, tanto previo como simultáneo y posterior, una serie de normativas a todos los niveles. Sin duda, excesivas y muy dispersas, por lo que están exigiendo éticamente, a la par que en técnica jurídica, una sistematización de conjunto que facilite su conocimiento e impida frecuentes excusas subjetivas.

Pero el poder legislativo no agota su intervención ecológica en el ámbito civil. También la pone en funcionamiento en el ámbito *penal*. Introduce el «delito ecológico» por ley orgánica de 25 de junio de 1983 y, en consecuencia, añade el código penal el artículo 347 bis con pena de arresto mayor a prisión menor y multa de 175.000 a 5.000.000, así como la posible clausura temporal o definitiva del establecimiento, salvaguardados los derechos de los trabajadores. Directivos y empresarios responderán personalmente, aun sin concurrir las circunstancias selectivas requeridas (art. 15 bis del C. P.).

b) El *ejecutivo* tiene también su parte de intervención ecológica. Le compete establecer a su tiempo las reglamentaciones y demás normas precisas en defensa de los valores ecológicos y ambientales concretos. De otra forma «se puede intuir una posible responsabilidad compartida» y subsidiaria de la Administración. No es tolerable éticamente tal actitud permisiva que deja caer todo el peso —positivo o negativo— de la defensa medioambiental sobre particulares y empresas. La sentencia del Tribunal Supremo del 19 de noviembre de 1990 (cf. más abajo) ha abierto brecha en este sentido.

c) El poder *judicial* labora también ecológicamente con la puesta al día, evolutivamente y dentro de sus atribuciones, de lo establecido tanto legal como reglamentariamente. Destacan en este sentido dos sentencias del Tribunal Supremo: una, la del 25 de abril de 1989 para dar mayor efectividad práctica al art. 54 de la Constitución, más en concordancia con su espíritu que con su letra. Y otra, la del 19 de noviembre de 1990 al enunciar una serie de principios generales relativos a la ecología y defensa del medio ambiente. Sobre todo, en esta sentencia es destacable la negligencia que en materia ecológica se atribuye al ejecutivo por su «permisividad y excesiva tolerancia», que implican una «cierta responsabilidad».

d) Por otra parte, en este mismo estrato jurídico-positivo en que nos encontramos, la defensa del medio ambiente está exigida por las *normas de la CEE* que vinculan a España por estar integrada en ella. Concretamente los artículos 130 R a 130 T del título VI del Tratado de Roma, que, a su vez, son asumidos en el artículo 25 del Acta Unica Europea del 17 de febrero de 1986. Se indican los tres fines que debe proponerse cada miembro comunitario en las respectivas legislaciones nacionales: preservar, proteger y mejorar la calidad del medio ambiente; contribuir a la protección de la salud humana y garantizar una utilización racional y prudente de los recursos naturales.

2. A tal convergencia jurídico-positiva, y a la obligatoriedad ética hacia la misma, no se llega caprichosamente, sino por exigencias objetivas de la actual realidad concreta que las reclaman y justifican.

En efecto, la situación relacional hombre-cosas se ha convertido en grave problema:

— Porque ya no se usa la naturaleza, sino más bien se abusa de ella y se la viola con prácticas generalizadas como «úselo y tírelo».

- Porque se desechan ingentes cantidades de alimentos (en un mundo hambriento en sus dos tercios) y materias primas que no se reciclan (papel, vidrio, metales, etc.), así como residuos radiactivos o contaminantes sin las debidas precauciones.
- Porque se busca sólo o muy principalmente la mayor, más rápida e inmediata productividad económica material.
- Porque se contamina la atmósfera y se la desgarran con agujeros en la capa de ozono y se transforman ríos y mares en gigantescas cloacas.
- Porque se destruyen masas forestales (con perjudiciales cambios climáticos), especies vegetales y animales en constante empobrecimiento de flora y fauna.

Esta situación no se puede seguir manteniendo indefinidamente. Mucho menos cuando la tendencia previsible es al aumento, especialmente en el primer mundo, en el mundo desarrollado. La racionalidad humana toma conciencia de la obligación de actuar y detener o, por lo menos, encauzar éticamente el avance de la degradación de nuestro planeta: que algo tiene que cambiar.

La raíz común de los distintos efectos de desastre ecológico la encuentra la reflexión ética en el egoísmo humano. El hombre tiene la naturaleza a su disposición para usarla, pero no de forma absoluta, sino condicionadamente. De otra forma: *a)* la propia naturaleza, aunque tarde muchas veces en responder, responderá porque la «naturaleza siempre responde»; *b)* los recursos naturales se agotarán al ser finitos y el hombre, por su propio interés, debe administrarlos con parsimonia para poder seguir disponiendo de ellos a lo largo del mayor tiempo posible, y *c)* aun prescindiendo del propio interés, de forma semejante a como un buen padre de familia procura administrar sus bienes con la diligencia conveniente, también nuestra generación debe administrar los recursos naturales para dejar a las futuras generaciones un

planeta con la mayor abundancia de bienes y en las mejores condiciones posibles de habitabilidad.

3. Los códigos empresariales reclamaban, pues, un apartado dedicado a la ecología por la existencia de una legislación positiva que cumplir. Y, en un segundo escalón, aunque aquélla no existiera, por exigencias vinculantes éticamente en conciencia detectadas por la racionalidad humana según los motivos antedichos.

Pero aún se da un tercer escalón para el mundo empresarial creyente: el moral religioso, en plena convergencia con los dos anteriores. Se trata de un refuerzo apuntalando los derechos y las obligaciones ecológicas con nuevas motivaciones que colaboran a empujar con más fuerza el recto obrar en el campo medioambiental si los estratos anteriores no lo hubieran logrado.

Efectivamente, para todo creyente los bienes económicos, como todos los demás, han sido creados por Dios y por El entregados al hombre para que los perfeccione y los use incluso hasta el consumo. Por otra parte, esos bienes son imagen del propio Dios y nos hablan o deben hablarnos de El si no ponemos obstáculo para ello y sintonizamos con la correspondiente longitud de onda. Además, se otorgan al género humano en destino universal que después los redistribuirá más en concreto de forma que por cauces variados, pero siempre de justicia y amor, lleguen de derecho y de hecho a todos y cada uno de los hombres singularmente considerados.

Como consecuencia, y más aún que cualquier regalo hecho por otro hombre, aceptaremos la creación sabiendo que lógicamente hay que tratarla con delicadeza, con cuidado, sin maltrato y «con número, peso y medida». Si conservamos y enmarcamos con cuidado una antigua fotografía de color sepia y ya ajada por ser la imagen de un ser querido y la única que nos queda, con mucha mayor razón tendremos que enmarcar y tratar delicadamente los bienes creados,

imagen de Dios, sin abusos ni destrucciones. Y además, sabiendo que los bienes creados han sido regalados y puestos a disposición de todos los hombres —los ya nacidos y los aún por nacer— tomando las medidas de organización, reparto y conservación para que en la presente generación lleguen a todos y las futuras los reciban en un mundo que, además de humanamente habitable, siga siendo elocuente imagen de Dios.

4. La Doctrina Social de la Iglesia en materia ecológica, como no podía ser menos, es la misma que el refuerzo de la triple convergencia jurídico-positiva, filosófica y teológica ya apuntada.

Las indicaciones ecológicas remotas e implícitas nunca faltaron. Las cuatro más próximas, incluso asumido ya el nombre de ecología, las encontramos principalmente en el número 21 de la Carta *Octogesima Adveniens* publicada con motivo del octogésimo aniversario de la encíclica *Rerum Novarum*; en el número 34 de la encíclica *Sollicitudo Rei Socialis* del 30 de diciembre de 1987; en el Mensaje de la XXIII Jornada por la Paz de 1990 *Paz con Dios Creador, paz con toda la creación*, que afirma en su número 15 que «la ecología es un problema moral». Pero, sobre todo y últimamente, en la *Centesimus Annus* del primero de mayo de 1991, números 37 y 38, que, en justicia, por su importancia, es necesario releerlos repetidas veces: el hombre consume de manera excesiva y desordenada como consecuencia de un error antropológico, «suplanta a Dios, en vez de ser su colaborador», y «tiraniza más que gobierna la naturaleza», obrando «con mezquindad o estrechez de miras».

Aunque estrictamente caiga fuera de nuestro marco, la doctrina de la SRS curiosamente habla del trato considerado que ha de darse a los animales y la CA abre la puerta con amplitud hacia la «ecología humana» relativa al trato del hombre con relación a sí mismo, a sus semejantes y a la fa-

milia: «salvaguardar las condiciones morales de una auténtica "ecología humana"» (n. 38), así como recordar doctrinalmente el deber que incumbe al Estado de «proveer a la defensa y tutela de los bienes colectivos como son el ambiente natural y el ambiente humano, cuya salvaguardia no puede estar asegurada por los simples mecanismos de mercado» (n. 40,1).

Finalmente, si el tema ecológico y la protección del medio ambiente, con injusticia doctrinal y jurídica, no han preocupado suficientemente la atención y han «disfrutado» de excesiva permisividad jurídica, ética y moral, se está tomando conciencia de que no se puede continuar de ese modo en actitud meramente pasiva. Y un ejemplo de que ese cambio ha comenzado pueden ser las siguientes páginas del presente código ético empresarial.

EL MEDIO AMBIENTE

La Empresa no es ajena al medio en que se desarrolla: antes bien, encuentra en éste su hábitat adecuado. La Empresa tiene la obligación de mantener el equilibrio ecológico del medio en que vive.

Junto a ésta, la Empresa tiene la obligación, más importante aún, de salvaguardar la «auténtica ecología humana». Uno de sus más nobles compromisos es cultivar y potenciar una «ecología social de trabajo».

La Empresa, para conservar y proteger el medio ambiente y el equilibrio ecológico del medio en que se desarrolla, asume las siguientes responsabilidades:

1. **Respetar en sus obras y construcciones, principales y accesorias, el equilibrio ecológico y urbanístico del entorno.**
 - **Diseñar y construir las edificaciones teniendo en cuenta no sólo el interés ecológico y sanitario del medio ambiente, sino también la armonía con el resto de las edificaciones y con el propio paisaje.**
 - **Asumir la restauración, conservación y mantenimiento de los valores arquitectónicos de las construcciones propias.**
2. **Cuidar, tanto como sus propias instalaciones, el espacio próximo, extendiendo a éste las medidas de limpieza e higiene.**
 - **Potenciar el reciclaje de los residuos que lo permitan. Los residuos no reciclables serán depositados en vertederos idóneos.**
 - **Tratar las aguas residuales, tanto las vertidas como las reutilizadas, de forma que no produzcan perjuicios.**

3. Utilizar tecnologías limpias y energías que no produzcan o que eliminen partículas o componentes gaseosos contaminantes.
 - Evitar la emisión de partículas o gases contaminantes, aplicando el tratamiento adecuado para su neutralización.
 - Controlar el consumo de energía para evitar despilfarros.
4. Reducir los límites fijados en la normativa medioambiental como tolerables en las emisiones contaminantes, insalubres y molestas.
5. Imprimir en los empaquetados o envases no retornables recomendaciones para evitar su abandono en lugares inadecuados.
6. Fomentar la formación de los trabajadores en el respeto al entorno y a la protección medioambiental.

Parte III

CODIGOS EMPRESARIALES

Carlos López Blanco

IBM, a pesar de su carácter multinacional, es una empresa que trata de estar profundamente comprometida con la realidad de cada país donde tiene subsidiarias. Este compromiso se proyecta en una serie de principios. El de practicar el principio de respeto al territorio, o la legislación de cada país, el compromiso energético con el medio ambiente y las contribuciones en materia cultural.

La existencia de unas «Normas de Conducta Comercial» forma parte de la esencia, de la forma en que IBM sujeta los negocios. Y, además, no conforman sólo una serie de principios bien elaborados, sino que tienen un alto grado de aplicación práctica. La exigencia por parte de la Compañía del cumplimiento de estas normas es absoluta.

En las «Normas de Conducta Comercial» se detallan minuciosamente todos los principios e los que deben ser una guía para los empleados de la Compañía desde un doble aspecto: por un lado se continúa el cumplimiento de los requisitos legales

IBM

Carlos López Blanco

IBM, a pesar de su carácter multinacional, es una empresa que trata de estar profundamente comprometida con la realidad de cada país donde tiene subsidiarias. Este compromiso se proyecta en una serie de principios. Es de destacar el principio de respeto al individuo, a la legislación de cada país, el compromiso enérgico con el medio ambiente y las contribuciones en materia cultural.

La existencia de unas «Normas de Conducta Comercial» forma parte de la esencia, de la forma en que IBM entiende los negocios. Y, además, no conforman sólo una serie de principios bien elaborados, sino que tienen un alto grado de aplicación práctica. La exigencia por parte de la Compañía del cumplimiento de estas normas es absoluto.

En las «Normas de Conducta Comercial» se detallan minuciosamente todos los principios a los que deben atenerse los empleados de la Compañía desde un doble aspecto: por un lado se conmina al cumplimiento de los requisitos legales

del país en que se opera, y por otro lado se exige un plus de conducta empresarial ética.

Las normas se articulan en cuatro apartados:

1. CONDUCTA COMO EMPLEADO DE LA COMPAÑÍA

* *La conducta personal*

Se recuerda que la reputación de IBM en el mercado mundial se basa, fundamentalmente, en la entera confianza y responsabilidad entre IBM y sus empleados. Ello se traduce en unidad de cultura e identificación entre el personal y las normas de conducta comercial de IBM.

El comportamiento ético en el trabajo la empresa lo sintetiza «esencialmente en honestidad y trato justo en sus relaciones con otros empleados, clientes, proveedores, competidores y público en general».

La intimidad y dignidad de cada empleado son respetadas como privativas de cada uno, salvo que la conducta personal, tanto en el trabajo como fuera del mismo, llegará a afectar negativamente a su rendimiento, al de otros empleados o a los legítimos intereses de la empresa.

Solamente en estos últimos casos esta conducta personal podría llegar a ser asunto de IBM.

* *El entorno laboral*

IBM pretende para todos sus empleados un entorno laboral sano, seguro y productivo, que evite estados intimidatorios u hostiles.

Para ello la atmósfera de trabajo no permite ningún tipo de discriminación o acoso por razón de raza, color, religión, sexo, edad, nacionalidad u origen, incapacidad o antigüedad.

Entre las actividades prohibidas porque pueden deteriorar un buen entorno laboral están: las amenazas, comportamientos violentos y utilización, distribución, venta o pose-

sión de drogas ilegales o cualquier otra sustancia controlada, salvo prescripción médica.

Cualquier queja de los empleados por estos tipos de conducta será investigada inmediatamente y estará sujeta a las pertinentes medidas disciplinarias.

* *Protección del patrimonio empresarial*

Es un principio importantísimo de IBM la protección de sus bienes contra la pérdida, el robo y el mal uso de los mismos.

Esta protección está compuesta no solamente por las cosas físicas, sino también por la información reservada que incluye la propiedad intelectual, producto de las ideas y del trabajo de otros empleados, y por los datos confidenciales confiados a los empleados por su trabajo.

Muchos de estos bienes han de protegerse como resultado de grandes esfuerzos personales y de importantes inversiones en planificación, investigación y desarrollo.

Es obligación del personal informar de situaciones que pudieran conducir a la pérdida del control de cualquiera de estos bienes patrimoniales de IBM.

* *Al cesar la relación laboral*

Aún cuando el empleado se jubile, o cese en la Compañía por cualquier otra razón, no podrá revelar o utilizar indebidamente la información confidencial adquirida sobre IBM.

Además el derecho de la empresa a la propiedad intelectual creada por el empleado mientras pertenecía a la empresa continúa después de que abandone la misma. Se trata de proteger tanto el patrimonio como los intereses de IBM.

2. NORMAS COMERCIALES

El comportamiento de los empleados con organizaciones externas que pueden ser clientes, proveedores y competido-

res y el público en general, se puede sintetizar en las siguientes normas generales:

* *No efectuar falsas declaraciones*

La honestidad basada en una clara comunicación responde a un comportamiento ético, y la confianza que se deriva del mismo es esencial. Por consiguiente no se efectuarán falsas declaraciones a ninguna persona con que se relacione el empleado.

* *Evitar utilizar indebidamente el tamaño empresarial de IBM*

Aunque no existe inconveniente en citar las legítimas ventajas que resultan del tamaño de la empresa, existe el principio de no utilizar el tamaño de IBM para intimidar o amenazar a otras personas u organizaciones.

En todo caso sobre cualquier aspecto del tamaño de la empresa, asegurarse de que las propias manifestaciones son correctas y adecuadas y no equívocas.

* *Trato equitativo con todos*

Cualquier persona con la que se relacione tiene derecho a un trato justo e imparcial y ello con independencia del tipo de relación que se mantenga con una organización externa ya sea de compra, venta o ejerciendo cualquier otra función en nombre de la empresa.

No aplicar ningún servicio o término contractual modificado —«trato especial»— a la Administración o a clientes comerciales sin autorización previa.

Es principio de IBM realizar su actividad comercial de tal modo que todos los clientes que compren cantidades similares y en condiciones parecidas, reciban un mismo trato.

Para evitar ventajas injustas por información interna que podría atentar contra la equidad, IBM no aceptará ni como proveedor, ni como representante de un proveedor a quien haya trabajado con IBM hasta después de un año de su cese.

* *Reciprocidad*

En ocasiones un cliente puede ser al mismo tiempo proveedor de la empresa.

Buscar la reciprocidad es algo contrario a la política de IBM, incluso en algunos casos puede llegar a ser ilegal. Se abstendrá, por lo tanto, de hacer referencias a esta posible doble condición de IBM para que cualquier compra de productos o servicios a un proveedor sea considerada independiente de la decisión de ese proveedor de adquirir a IBM productos y servicios

* *Información sobre infracciones*

Se pondrá en conocimiento de los correspondientes niveles de decisión cualquier hecho relativo a infracciones de las normas de contratación con la Administración. En estos casos se protegerá especialmente el anonimato y confidencialidad del empleado.

* *Imparcialidad y equidad con la competencia*

El empleado debe competir con eficacia pero también con equidad e imparcialidad.

Los productos y servicios deben venderse por sus méritos y no menospreciando a competidores, sus productos o sus servicios, o haciendo manifestaciones o insinuaciones equívocas.

Si un competidor tiene ya un pedido en firme de un cliente, se respetará ese pedido y no venderá ese producto o servicio.

La información sobre otras compañías debe ser tratada con cuidado y discreción, y, en todo caso, se evitará obtener

información confidencial de la competencia por medios de dudosa legalidad.

* *Relaciones con funcionarios públicos*

Lo que es práctica común en el ámbito comercial puede ser absolutamente inaceptable, e incluso infringir disposiciones legales, en las relaciones con los funcionarios de la Administración.

Por ello se tiene muy presente y se respeta la normativa que regula las relaciones entre clientes de la Administración y proveedores.

3. CONFLICTO DE INTERESES

A veces las actividades o circunstancias ajenas al trabajo pueden suponer un conflicto de intereses con las responsabilidades de la Empresa.

IBM recoge entre sus normas de conducta los tipos de conflictos de intereses más comunes:

- * En primer lugar será el concepto de lealtad personal el que permita evaluar situaciones concretas de conflicto entre intereses personales y de empresa.
- * Participar en actividades de organizaciones de la competencia de cualquier forma que pueda inducir a situaciones de intereses contrapuestos
- * Colaborar con clientes de IBM a título personal, puede exigir la realización de actividades que aún a título personal, se haga a costa de servicios que en otro caso proporcionarían la asistencia empresarial.
- * También será inaceptable el carácter de empleado y proveedor de IBM, aunque se haga en colaboración con otra empresa de legítima concurrencia como proveedor.
- * La utilización de jornada laboral de IBM en otras acti-

vidades, aunque no sean de competencia, supone deslealtad para la empresa.

Participación en actividades cívicas:

- * Aunque se fomenten por la empresa estas actividades cívicas, en algunos casos pueden llevar a acciones o gestos que afecten a la empresa.

Participación en la vida política:

- * Por política de empresa no se colabora con ayudas a partidos políticos o sindicatos. Por ello la contribución de cualquier empleado con estas instituciones exigirá la no percepción de remuneración de IBM durante este tiempo.

En todo caso deberá aclararse que cualquier contribución de este tipo se efectuará a título personal.

Finalmente se determina como valor de empresa cualquier información debida a la pertenencia a IBM. La reserva correspondiente se exigirá tanto ante otra compañía como ante los propios intereses.

4. LIMITACIONES LEGALES

IBM considera principio fundamental de su actividad en competencia el asegurarse de la normativa del país en el que desarrolla negocios.

Se trata de actuar de forma que se respeten las leyes sobre competencia contra formas monopolizadoras, o que limite la libre concurrencia en el mercado por acuerdos entre competidores.

Todo ello es aplicable tanto respecto de los productos como de los precios.

JOHN DEERE IBERICA, S.A.

Pedro Murga

EL «Código de principios de Empresa» de John Deere Ibérica, firmado por el Chairman de la Compañía, es un documento que hacen incapié en los principios de integridad y de sólida administración que rigen las prácticas empresariales y que han pasado, con el tiempo, a formar parte de la actuación de la compañía. Se entrega a todos los empleados y consta de los siguientes apartados:

SATISFACCION DEL CLIENTE

Nuestra Compañía existe porque proporcionamos productos, ya sean bienes o servicios, que los clientes quieren comprar. Esto significa que nuestros productos deben responder a necesidades importantes del cliente, deben representar un valor superior para el usuario, deben ser fiables y deben estar apoyados por un servicio adecuado.

CALIDAD

A lo largo de su historia, John Deere, se ha ganado una excelente reputación por la alta calidad en todo lo que hace, lo cual es un activo de un valor incalculable. Es nuestro propósito seguir manteniendo esa reputación en los bienes y servicios que proporcionamos, en nuestras instalaciones y en nuestras relaciones con las personas que tratamos.

RELACIONES COMERCIALES

Nuestras relaciones comerciales deben basarse en el concepto de ventaja mutua, es decir, la relación debe ser beneficiosa tanto para la otra parte como para la Compañía.

Debemos suministrar a nuestros Concesionarios una línea de productos competitiva cuyo éxito en el mercado sea seguro. Los Concesionarios y los proveedores deben recibir una consideración justa y honesta por parte nuestra en todas las transacciones comerciales. Ninguna de nuestras relaciones comerciales debe estar contaminada por favoritismos o prácticas no éticas.

Muchos de nuestros productos son distribuidos por concesionarios independientes, que asumen la responsabilidad de promocionar la línea John Deere en sus zonas y de incrementar la reputación de John Deere entre sus clientes.

De ellos esperamos que en el trato con sus clientes promuevan nuestros intereses y apoyen la línea de productos con repuestos y servicios de la mejor calidad. A cambio, reconocemos que, como comerciantes independientes, los concesionarios tienen el derecho a tomar sus propias decisiones en lo concerniente a sus actividades.

SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Nuestro compromiso, con respecto a la seguridad y al medio ambiente, debe ser primordial en todos los aspectos de nuestras actividades.

Nuestros productos no deben implicar riesgos irrazonables de daños ni a personas ni a la propiedad. La seguridad del producto debe tener una consideración fundamental en su desarrollo conceptual; esta idea debe estar presente tanto en las pruebas del diseño, como en las fases de producción, y, también, cuando analizamos la experiencia que han tenido nuestros clientes en el campo de trabajo con el producto. Continuaremos promocionando, enérgicamente, la seguridad en el manejo de nuestros equipos por parte de los usuarios. La seguridad en el ámbito de trabajo es una responsabilidad que compete a todo el personal. Se debe alentar a todos los empleados a buscar y formular métodos, prácticas y procedimientos de fabricación más seguros. La Dirección debe mostrarse receptiva a sugerencias válidas para mejorar la seguridad, así como también llevarlas a la práctica con rapidez. Esto, de ninguna manera, disminuye la responsabilidad directa que el personal de Supervisión y la Dirección debe tener en el esfuerzo activo y continuado por alcanzar mayores niveles de seguridad en el ámbito de trabajo. De hecho, las prácticas de seguridad han de ser consideradas con nuestra máxima prioridad, de la misma forma que consideramos como nuestro activo más valioso las personas a las que aquéllas deben proteger.

Toda unidad de Deere debe comportarse como un miembro responsable de la comunidad en la que se encuentra ubicada. Debemos poner especial cuidado en el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos públicos sobre el medio ambiente que son motivo de preocupación, tales como el aire puro, el agua limpia y el adecuado manejo de los desperdicios. Debemos adoptar, también, nuestras propias normas internas para evitar crear riesgos inaceptables para el medio ambiente donde no existan leyes o reglamentos al respecto.

PERSONAL

Debemos proporcionar condiciones de empleo y prácticas administrativas que permitan obtener y apoyar un alto nivel de rendimiento por parte de nuestro personal. Esta es la única forma en que podremos tener más éxito que nuestros competidores. La aportación de cada uno debe ser respetada y, adecuadamente, recompensada. Se le debe proporcionar a cada uno toda clase de oportunidades razonables para crecer y ascender al máximo de sus posibilidades. En la evaluación de los individuos para su contratación, revisión salarial o ascenso, no se deberán tener en cuenta su religión, raza, sexo o edad.

Fuera del ámbito de trabajo, el personal debe sentirse libre de participar en la vida de la comunidad de acuerdo con sus deseos y creencias, sin temor de represalias o coacciones por parte de la Compañía. Debemos respetar la intimidad personal, reteniendo únicamente, con carácter de estricta confidencialidad, sólo la información del empleado que atañe a los aspectos legales o empresariales de la Compañía.

CONFLICTO DE INTERESES

Esperamos que nuestro personal sea consciente y leal al representar a la Compañía y al utilizar y conservar sus recursos. Deben informar acerca de cualquier tipo de intereses u obligaciones personales que pudieran estar en conflicto con el desempeño de sus funciones o crear sospechas de que las decisiones que toman en nombre de la Compañía pudieran estar influidas por sus intereses personales.

No deben aceptar regalos o favores que pudieran comprometer su lealtad. Del mismo modo, la Compañía y su personal no deben hacer uso de regalos o favores para influir sobre las decisiones que toman representantes de Gobiernos o clientes.

Es fundamental para la Compañía la adecuada utilización de la información confidencial. La lealtad a la Compañía implica no usar ni entregar a terceros, secretos comerciales o información confidencial pertenecientes a la Compañía o a otras personas o entidades relacionadas con ella.

INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD

Para que John Deere cumpla con éxito su función social como proveedor de bienes, servicios y empleos, existen muchos «públicos» que deben tener confianza en su integridad, competencia y espíritu cívico. Entre ellos están primero, por supuesto, nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas. Pero también están las comunidades en las que vivimos, los Gobiernos y otras instituciones con las que nos relacionamos, y los ciudadanos en general. Debemos ganar y mantener la confianza de todos estos públicos.

Debemos cumplir los más altos niveles de rectitud, sinceridad e integridad en todas las comunicaciones, no sólo porque pueda convenir por márgenes comerciales, sino también porque es lo que, éticamente, se debe hacer. Esto se aplica tanto a nuestras transacciones como Compañía, como a las relaciones entre nosotros mismos. Debemos acatar las leyes que gobiernan la provincia, comunidad y nación en los países en los que operamos. Debemos proporcionar un ambiente de trabajo en el que se haga evidente la adhesión de todo el personal a estos altos estándares de conducta y en el que la integridad no esté nunca comprometida por la presión por obtener un éxito inmediato.

Para mantener la integridad de nuestro sistema contable y de control interno, los libros contables y de información financiera de la Compañía deben llevarse y tenerse con los más altos niveles de validez y precisión. Todas las transacciones deben ser registradas con exactitud y rapidez en los libros de la Compañía.

Debemos cumplir, estrictamente, con todas las leyes que se relacionan con el uso de nuestros activos, instalaciones y recursos en actividades políticas. Aún allí, en donde las leyes lo permitan, la política de John Deere es no utilizar sus recursos en apoyo de campañas electorales. Ser buen ciudadano requiere nuestra justa participación en los valiosos programas de carácter benéfico que dependan del apoyo voluntario de las comunidades en las que tenemos una presencia importante. Nuestras decisiones respecto a estas cuestiones deben obedecer al interés y apoyo demostrados por la comunidad a esos programas, así como nuestros propios intereses.

RENTABILIDAD Y ELECCION DE ACTIVIDAD

Para sobrevivir, la Compañía ha de mantener una rentabilidad que asegure la confianza del accionista y traiga futuras inversiones de capital. El beneficio económico es una medida de la eficacia con que estamos realizando nuestro trabajo, del grado de éxito que tenemos en atender las necesidades de nuestros clientes y de lo inteligentemente que estamos dirigiendo nuestros esfuerzos e inversiones.

Intentamos concentrar nuestras actividades en aquellas cosas que mejor sabemos hacer, eligiendo y desarrollando productos y negocios en donde ya tenemos o donde podamos crear ventajas competitivas sostenibles.

DESCENTRALIZACION, PARTICIPACION Y COORDINACION

A través de su larga vida, la descentralización ha sido un componente básico de la filosofía de nuestra Compañía. En consecuencia, tradicionalmente se ha delegado amplia autori-

dad en aquellos directivos más cercanos a los frentes de acción. Los objetivos corporativos y de cada unidad, las políticas y los procedimientos intentan establecer un encuadre coordinado dentro del cual las decisiones operativas descentralizadas se tomen y se lleven a cabo. La descentralización nos impone exigencias especiales de buena comunicación, y ser sensibles a las contribuciones que cada unidad o cada individuo pueda efectuar mejor para el éxito de la empresa. La experiencia nos ha enseñado que, correctamente usada, la descentralización estimula el máximo rendimiento y fomenta valores tan importantes como: mejores decisiones, más innovación y un mayor compromiso y perfeccionamiento personal.

Tenemos un alto concepto de la experiencia e ingenio de nuestro personal. Procuramos incluir a todos en el proceso de dirección de la Empresa y aprovechar al máximo sus ideas y opiniones.

CONTINUIDAD Y CAMBIO

John Deere realiza sus actividades pensando en el largo plazo. Debemos evitar acciones que prometan sólo ganancias a corto plazo pero que puedan comprometer nuestro futuro a largo plazo. Los principios y virtudes fundamentales, que hacen de nosotros una empresa vital, son siempre los mismos y necesitan una reafirmación constante. Pero, por otro lado, debemos responder agresivamente a los cambios. Debemos dedicar una porción adecuada de nuestros recursos al desarrollo de nuevos y mejores productos e instalaciones. Debemos mantener un ambiente en el que los cambios no se produzcan porque sí, ni se tema por sus consecuencias, pero sí que se acepten y lleven a cabo deliberada y sensatamente. Tal resultado se logrará sólo si al personal se le otorga la libertad de elegir el triunfo o el fracaso.

Constantemente se nos exige actuar con decisión frente a nuevas condiciones y desafíos, y cuando así lo hacemos tomamos decisiones que afectan a la vida de las personas. Hemos de ser responsables y conscientes al tomar tales decisiones.

DESARROLLO GERENCIAL

La excelencia en la gestión —en sus estructuras, métodos, permanente formación, desarrollo y ordenada sucesión— deberá ser activa y conscientemente aplicada en todos los niveles de la empresa. La formación de futuros directivos es responsabilidad elemental de cada directivo actual.

ACTIVIDADES MUNDIALES

Creemos que todas las naciones del mundo se benefician con la libre concurrencia del comercio y los servicios. Las inhibiciones y restricciones en contra de esa libertad están en detrimento tanto de John Deere como del progreso y bienestar de todos los pueblos y naciones. Nuestra presencia en cualquier país determinado, ya sea como fabricante o como representación comercial, debe ser mutuamente productiva, beneficiando tanto al país en cuestión y a sus ciudadanos, como a nosotros mismos.

EL TRABAJO DE TODOS

Es deber de todo el personal el ayudar a la Compañía a seguir fielmente estos principios y protegerla de acciones impropias o poco éticas de cualquiera. De ocurrir tales acciones, deberán ser puestas en conocimiento de la Dirección a fin de atajarlas o remediarlas. Por esta razón, muchos geren-

tes y supervisores deben completar, anualmente, informes referidos a aspectos específicos de este Código de Principios de Empresa, incluyendo Conflictos de Intereses, Prácticas Éticas en los negocios y Contribuciones Políticas.

Si un empleado tiene conocimiento de acciones no éticas o impropias, debe comunicarlo a su inmediato superior, al gerente de su unidad o departamento, o, si lo desea, al asesor jurídico o al «Controller» de Deere & Company (en la Región II el Asesor Jurídico o Director de Finanzas y Contabilidad). Por supuesto, la fuente de tal información será mantenida estrictamente confidencial.

Alvaro Martínez Martín

RETOS Y OPORTUNIDADES

Los principios empresariales presentados en este Código han contribuido para que John Deere sea una de las empresas industriales más respetadas en el mundo. Estamos viviendo en una época de cambios sin precedentes en la que hallaremos nuevas respuestas a nuevos desafíos y nuevas oportunidades. En un momento así, es más importante que nunca conservar latentes los principios fundamentales en los que se cimenta el éxito.

Los principios institucionales configuran la filosofía de actuación de MAPPRE, y debe entenderse que tengan una aplicación efectiva en todas las empresas del Sistema MAPPRE, puesto que constituyen el hilo conductor de una actuación equilibrada de estas ellas, que una que y diferencia de todos los demás participantes en el mercado.

Hay otros principios de actuación que por su mayor llamar principios operativos, que pueden ser discutibles en algunos casos, teniendo en cuenta las características de cada empresa, y de cada mercado; pero los principios institucionales son iguales para todas las empresas del Sistema MAPPRE, en cualquier mercado y en cualquier parte del mundo, y su aplicación se considera, en la medida de lo posible, necesaria.

MAPFRE

Alberto Manzano Martos

MAPFRE no tiene un Código de Conducta como documento formal que contemple de forma sistemática las relaciones internas y externas de la empresa, pero tiene una serie de principios de actuación ética enormemente arraigados.

Los «principios institucionales» configuran la filosofía de actuación de MAPFRE, y debe intentarse que tengan una aplicación efectiva en todas las empresas del Sistema MAPFRE, puesto que constituyen el hilo conductor de una actuación equilibrada de todas ellas, que nos una y diferencie de todos los demás participantes en el mercado.

Hay otros principios de actuación que podríamos llamar principios operativos, que podrían ser discutibles en algunos casos, teniendo en cuenta las características de cada empresa y de cada mercado: pero los principios institucionales son iguales para todas las empresas del Sistema MAPFRE, en cualquier mercado y en cualquier parte del mundo, y su aplicación se considera, en la medida de lo posible, necesaria.

Los «Principios Institucionales» son consecuencia de la concepción de MAPFRE como una institución en la que confluyen fines, derechos e intereses diferentes y a veces contrapuestos: los de la propia MAPFRE como institución, los de sus mutualistas o clientes, los de la sociedad que enmarca nuestra actuación y los de todos quienes participamos o colaboramos con la empresa desde una u otra posición. Son la ley que regula las relaciones recíprocas entre todos los intereses que confluyen en la empresa, que está por encima de todos y que garantiza tanto el adecuado equilibrio entre los derechos de todos como el buen funcionamiento y la permanencia futura de la empresa.

Estos «Principios Institucionales» se agrupan en cinco apartados:

INDEPENDENCIA

No sólo independencia de actuación respecto a grupos políticos, sociales, económicos, etc., sino también respecto a los ejecutivos y directivos de la empresa y en general respecto a todas las personas que la componen.

Las entidades del sistema MAPFRE son y deben ser instituciones completamente independientes, que actúan exclusivamente al servicio de sus finalidades sociales e institucionales. Ningún grupo social, económico, etc., o persona, puede pretender autoatribuirse o apropiarse de derechos o posiciones distintas de aquellas que le corresponden de acuerdo con la Ley, ni de utilizar el patrimonio o el poder de la empresa al servicio de sus propios deseos o intereses. De este principio surgen normas prácticas como las siguientes:

- * La prohibición de que los Consejeros y Directivos tengan participación en las empresas promovidas por MAPFRE, salvo con los límites y dentro de las normas que establecen los propios estatutos, o aprovechen en beneficio propio la información privilegiada a que tienen acceso por razón de su cargo.

- * La prohibición de que los fondos y bienes que constituyen el patrimonio de MAPFRE se apliquen directamente a fines ideológicos, políticos o de otra clase ajenos a los objetivos empresariales de MAPFRE.
- * La imposibilidad de que se incorporen como empleados personas vinculadas por relación de parentesco próximo a los Consejeros, Directivos y empleados de MAPFRE, lo que impide el nepotismo y facilita la objetividad en la selección del personal en función de las necesidades de la empresa.
- * La exigencia de que todos los directivos y empleados se jubilen laboralmente a los 65 años y los Consejeros cesen en sus cargos a la edad de 70 años.
- * La prohibición de que los Directivos y empleados se reserven alguna participación o derecho especial en el patrimonio material o inmaterial de MAPFRE, sin perjuicio de los que les pueda corresponder por su condición de mutualistas, si la tienen.

RESPECTO A LOS DERECHOS DEL PERSONAL

En la misma forma que exige respeto para sus propios fines e intereses, MAPFRE debe tratar de actuar con el máximo respeto hacia los derechos del personal. Los órganos rectores dedicarán la máxima atención para asegurar la objetividad en la selección, ascenso y retribución de Jefes y Empleados y promover su capacitación y elevación cultural profesional.

Debemos tratar de que esta declaración tenga la máxima efectividad práctica en nuestras empresas, lo que será bueno para los empleados pero también para un funcionamiento adecuado de MAPFRE. Ello exige no sólo una actitud pasiva (no discriminación de ningún empleado), sino una actitud

activa que empieza por la objetividad en la selección y que exige ofrecer a todos los empleados posibilidades reales de promoción y formación profesional e incluso en la medida de las posibilidades de cada empresa y de cada mercado, una retribución más satisfactoria que la de otras empresas competidoras.

CALIDAD DE SERVICIO A LOS ASEGURADOS

Una de las reglas de oro es ofrecer a los asegurados el servicio más eficiente posible con un coste equitativo. Un grupo de naturaleza mutua, como MAPFRE, se justifica básicamente por su capacidad de ofrecer a sus mutualistas y asegurados un servicio eficiente en el que el asegurado es el destinatario final y fundamental de nuestra actividad. Este principio debe traducirse en la equidad del precio, sin cobrar precios excesivos, pero sin buscar la competitividad a costa de un mal servicio; en que las indemnizaciones en caso de siniestro sean lo más correctas posible, sin regatear en reclamaciones razonables, pero sin caer en amiguismos ni aceptar el pago de cantidades improcedentes en aras de una política comercial equivocada. Ejemplo de esta preocupación por el servicio a los asegurados es la Comisión de Defensa del Asegurado, nuestro «Ombudsman», que hasta ahora actúa en España y que, en el futuro, deberíamos extender a otros países en la medida que las circunstancias así lo aconsejen.

LEGALIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La actuación de MAPFRE debe ser respetuosa con los intereses de la sociedad en conjunto, lo que debe traducirse en dos normas fundamentales de actuación:

- * El estricto cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales propias de cada país en que actúa MAPFRE.

* Un especial sentido de responsabilidad social. A diferencia de las empresas capitalistas a ultranza, que buscan el beneficio económico por encima de todo, MAPFRE considera necesario contribuir al mejoramiento general de la sociedad, tanto a través del correcto desarrollo de su actividad empresarial, como dedicando parte de los beneficios obtenidos en dicha actividad a promover de forma altruista actividades de interés general para la sociedad.

Esto es lo que tratamos de hacer a través de las Fundaciones MAPFRE, conocidas por todos, cuya actuación tiene una proyección internacional cada vez mayor, con presencia creciente en todos los países en que está implantado el sistema MAPFRE.

Se considera de gran importancia la aplicación de este principio, a fin de conseguir empresas arraigadas en el país en que operan, al margen de quien ostenta la mayoría de su capital

Etica. El cumplimiento efectivo de los principios que antes se han mencionado exige, en definitiva, una preocupación especial por tener en todo momento un comportamiento ético, tanto en las relaciones internas de la empresa, como en las relaciones de ésta con los clientes y con la sociedad, tratando de buscar siempre las soluciones más equitativas cuando se presenten los conflictos de intereses y evitando caer en la picaresca empresarial, sin aceptar los beneficios que puede reportar ésta a corto plazo, ni justificarla con la excusa fácil de que otros la practican.

Respecto a la rentabilidad que supone la existencia y aplicación de unos principios de empresa, la experiencia nos ha llevado al convencimiento de que el respeto y efectivo cumplimiento de estos principios, no sólo constituye un deber moral y una garantía de estabilidad interna dentro de la empresa, sino que también ofrece la mejor base para su desa-

rollo. Estamos seguros de que las características peculiares de la actuación MAPFRE, consecuencia de estos principios, han sido una de las principales causas de nuestro espectacular crecimiento en España y de la imagen de profesionalidad y seriedad que tiene MAPFRE en la sociedad española y en la comunidad internacional, que solamente puede conseguirse a través de una actuación seria y eficiente en el trato a todos los que se relacionan con MAPFRE.

SANTANA MOTOR, S.A.

Miguel M. Hueta Vivó

Las primeras normas de conducta de SANTANA MOTOR, S.A. datan de 1956. Fueron estas normas el primer paso hacia una cultura de Empresa decisivamente condicionada por el entorno regional en que la Empresa se desenvuelve.

ANTECEDENTES

Para entender esta filosofía empresarial no puede olvidarse que SANTANA se ubicó en una comarca fuertemente deprimida, en la que el paro era un mal endémico. La época de apogeo de las minas de plomo y de plata, que tradicionalmente constituían la riqueza de la comarca, ya había pasado. Agotados, o de muy costosa explotación, los yacimientos de mineral, la minería estaba en implacable declive. La agricultura, aunque próspera y rica, no era suficiente para sustentar la población. El comercio y los servicios estaban muy vinculados y condicionados por la principal fuente de riqueza tradicional.

En definitiva, una comarca rica y próspera unos años atrás, se veía esquilmada y empobrecida y la emigración era la única salvación para la clase trabajadora.

En esta situación el Plan de Industrialización de la Provincia de Jaén promovió un concurso para el establecimiento de industrias en la provincia, del que surgió la Empresa METALURGICA DE SANTA ANA, S.A. en Linares, Sociedad que actualmente se denomina SANTANA-MOTOR, S.A.

Con esta premisa, y en una zona que ocupaba el último lugar en la renta per cápita, se comprenderá fácilmente que el principal objetivo de SANTANA, condicionado por el entorno, y establecido desde la misma fundación, fuese la promoción del empleo. Cuando la ocupación de los braceros agrícolas no alcanzaba los noventa jornales al año, un puesto de trabajo fijo significaba un don del cielo, tanto para el trabajador como para sus familiares.

Con estas pinceladas se entiende fácilmente que la cultura empresarial de SANTANA se fuese configurando y asentando sobre el pilar del empleo.

Pero como el empleo, precisamente por el elemento humano en que se sustenta, exige unas normas éticas de comportamiento empresarial, su regulación y tratamiento fueron desde la fundación de SANTANA motivo de especial preocupación.

CONCEPTO DE EMPRESA

Comienza el documento al que al comienzo nos referíamos con una definición de empresa: «Comunidad productiva organizada y autónoma, en que Dirección, Capital y Trabajo se integran jerárquica y armónicamente, con fines socioeconómicos, cooperando con su actividad al bien común.»

Se trata de una definición tópica en aquellas fechas, pero conscientemente aplicada a SANTANA. En efecto, el contac-

to entre los tres elementos constitutivos de la Empresa era muy frecuente, y el interés de todos ellos en la evolución de la Empresa, coincidente. Como exponente de este interés, anualmente se ofrece a los trabajadores la misma información que a los accionistas de la Sociedad.

Con la finalidad de canalizar hacia intereses comunes los recursos tradicionales y de encontrar un punto de coincidencia, se añadía: «la Empresa aspira a ser el canal más adecuado para regular las relaciones de convivencia en los tres estamentos —capital, dirección y trabajo— con la finalidad de lograr una justa paz social».

LAS RELACIONES CON EL PERSONAL

Como antes hemos dicho, el empleo ha sido la constante invariable en la política de la Empresa. Por eso, toda la cultura empresarial ha girado en torno al empleo.

Hasta la segunda mitad de los años ochenta el empleo fue creciendo en la medida que permitían las circunstancias. Desde el inicio de la crisis del sector de automoción todos los esfuerzos se han encaminado a mantener el empleo o, al menos, a que su reducción, cuando ha sido inevitable, se lleve a cabo en condiciones que no supongan traumas para el personal.

Esta vocación de potenciar el empleo queda reflejada en la siguiente declaración, formulada en 1982, cuando ya se atisbaban las dificultades, que enseguida fueron apareciendo en el resto de las empresas: «La Dirección de SANTANA, desde la fundación de la Empresa, se fijó como objetivo prioritario, potenciar el empleo como la forma más eficaz de colaborar a la promoción humana y social de la comarca, anteponiendo este objetivo a cualquier otro, siempre que no se ponga en peligro la imprescindible rentabilidad de la Empresa y la continuidad del empleo ya creado.»

Desde esta prioridad del empleo se han ido configurando las normas que inspiran toda la política del personal de la empresa, que han sido publicadas y difundidas a todos los niveles como normas de obligatoria observancia.

Pero no es suficiente la promoción del empleo. Es necesario que éste sea digno y justo y que los trabajadores encuentren en él su realización personal o, al menos, el camino para conseguirla.

Recogemos algunos de los principios que han inspirado la política de relaciones con el personal. Y lo hacemos tomando, en primer lugar, unos párrafos de la Norma de política de Dirección, que establece las líneas maestras que deben inspirar la actuación de toda la Dirección de la Empresa:

«Uno de los aspectos más importantes de la política de dirección de SANTANA es cuanto se refiere a las relaciones con el personal dentro de la Empresa.

Esta está formada por cuantos trabajan en ella, por lo que todo trabajador, cualquiera que sea su clasificación y su jerarquía, es miembro activo de la Empresa; deben respetarse sus derechos como hombre y su dignidad profesional, a la vez que él se compromete a desempeñar satisfactoriamente la función que tiene asignada.

Los principios básicos de estas relaciones son:

- * *Justicia*, tanto en la asignación y exigencia de trabajar, como en la retribución, siempre dentro de las posibilidades de la empresa.
- * *Seguridad* en el empleo, persiguiendo un primer objetivo de continuidad y, a ser posible, de expansión de la Empresa; en la realización del trabajo, evitando riesgos que puedan atentar contra la salud de los trabajadores.
- * *Participación* en la gestión empresarial, mediante la información, la comunicación y la aportación de ideas e iniciativas.»

Esta declaración básica o fundamental, que inspira toda la política de Dirección, se desarrolla en la Norma de Relaciones con el Personal, cuyos puntos fundamentales reproducimos a continuación:

Adaptación del hombre a la tarea

Tiende a situar a cada uno en el puesto de trabajo más en consonancia con sus aptitudes, formación, conocimientos y personalidad, en función de las tareas a realizar.

Formación personal

Nuestra Empresa considera la formación como una actividad prácticamente continua, orientada a la promoción y progreso de los hombres, y a mejorar su adaptación a la función encomendada.

El mando tiene como una de sus funciones la de la formación de sus subordinados.

Promoción

El Mando debe hacer progresar al personal todo lo posible, atendiendo siempre las necesidades de la Sociedad, superiores a las conveniencias individuales, y buscando el máximo aprovechamiento de las capacidades y conocimientos de cada uno. Por la promoción se puede ocupar cualquiera de los puestos de mando de la Sociedad.

Hay unos principios fundamentales en la política de personal de nuestra Sociedad, en este aspecto:

- ausencia de «castas» que impidan la promoción vertical de las personas con preparación adecuada y mejores méritos personales, capacidad, experiencia y conocimientos,

- selección de mandos por sus cualidades y por la confianza de la Dirección,
- apoyo de la promoción en la propia formación.

Participación activa del personal

Se debe conseguir la integración de todos los miembros de la Empresa en el gran equipo formado por ésta.

- Estimular, como medio más eficaz de lograr la comunicación entre sus miembros, el diálogo directo y objetivo (formal e informal) entre Jefes y Subordinados.
- Fomentar la aportación de toda idea o iniciativa que pueda suponer una solución nueva o mejorar cualquier situación existente.
- Favorecer la participación del personal en las decisiones que las puedan afectar más directamente.
- Facilitar la mayor intervención posible del personal en la gestión y administración de las Obras Sociales y Asistenciales.
- Evaluar equitativa y objetivamente las aportaciones y esfuerzos de cada uno para conseguir los objetivos propios y las metas comunes.

Seguridad en el trabajo

La organización del trabajo, las instalaciones materiales, el ambiente físico, etc., deben ser, dentro de las posibilidades de la Sociedad, las más favorables para la actividad humana.

Seguridad en el empleo

Es un deber garantizar la seguridad en el empleo de todo miembro de la Empresa que lo desempeñe eficazmente y

que colabore en la medida de sus fuerzas en su desarrollo y progreso.

Aunque, al tiempo, debe quedar claro que de la prosperidad y estabilidad de la Empresa depende la de sus componentes, y no puede hacer concesiones que hagan peligrar su futuro.

El binomio Seguridad-Equidad es premisa ineludible para unas buenas relaciones en el seno de la Empresa.

Retribución

Los principios en que se fundamenta la política de la Sociedad en lo que se refiere a retribución del personal son los siguientes:

- La Sociedad viene obligada a satisfacer una retribución justa, basada en estos criterios: Que responda al valor real de la aportación personal a los resultados de la Empresa, que no ponga en peligro la vida de la Empresa; que cubra de forma digna y suficiente las necesidades personales y familiares.
- El personal está obligado a cooperar con la Dirección en conseguir una producción eficaz que le permita obtener una remuneración justa.
- Todo trabajador de la empresa debe tomar conciencia de que la retribución es un derecho correlativo con el deber del trabajo realizado en cantidad satisfactoria y con la calidad exigida.
- Nunca se considerará que las ganancias por horas extraordinarias forman parte de la retribución.

Los mandos

En cuanto a los mandos, en sus distintos escalones, son directamente responsables de la puesta en acción de las me-

didadas y normas establecidas por la Dirección para realizar la política de personal declarada en esta norma.

Para mandar hay que saber servir y obedecer.

El poder sólo se justifica y conserva mientras demuestra su eficacia, y la seguridad sólo se garantiza a los que prueban ser eficaces.

Nadie, cualquiera que sea su posición en la Empresa, tiene un derecho adquirido para ocupar una función que otra persona pueda desempeñar mejor.

Los dirigentes deben aceptar toda modificación rentable de la distribución de responsabilidades, derechos y deberes en el seno de la Empresa, así como los «cambios quirúrgicos» que puedan ser necesarios: reconversión, reorganización, reajuste de estructura, etc.»

Proyección en el entorno

Junto a estas normas de relaciones con el personal, SANTANA tiene siempre muy presente, como se dice al comienzo, que su ubicación en la comarca de Linares la obliga a proyectarse sobre su entorno. En este orden de cosas desarrolló una cultura de relaciones con todos los agentes y medios sociales, encaminada a mejorar el nivel de vida de la comarca. Esta política favorece la presencia activa en las instituciones ciudadanas de muchos de sus hombres que, si bien actúan a título personal, en todas sus actuaciones llevan el reflejo de la Empresa.

En acción subsidiaria de la Administración, SANTANA tuvo que asumir funciones necesarias para los ciudadanos, aunque ajenas a su específica finalidad. Entre tales funciones se encuentran las de enseñanza, con la promoción de Centros de Enseñanza y con ayudas de todo tipo a los promovidos desde otras instancias. Hubo de crear su propia Es-

cuela de Aprendices, como vivero de futuros técnicos, y colaborar con la Universidad de Granada en el desarrollo de las Escuelas Universitarias de Ingenieros Tecnicos Industriales y de Minas. Hombres de SANTANA han nutrido tradicionalmente los cuadros de Profesores de estas instituciones.

En el orden cultural y artístico SANTANA está presente en todas las manifestaciones locales y regionales, con aportación de medios de todo tipo, y especialmente con la presencia humana y el aliento permanente y sincero a cualquier movimiento cultural, por elemental que sea.

En la promoción del deporte, SANTANA dotó a su personal de los medios de que la ciudad carecía, medios que puso a disposición de cuantos ciudadanos quisieran utilizarlos: campos de deportes, equipos de varios deportes, ayudas de todo tipo a las instituciones locales.

Especial importancia tuvo la promoción de viviendas en una ciudad carente de ellas, y en la que buscaban alojamiento los trabajadores que procedían de otras ciudades. SANTANA promovió por sí misma la construcción de viviendas e impulsó y apoyó, por los medios a su alcance, la promoción por sus trabajadores. La realidad actual de un buen número de viviendas confirman esta política.

Auditoría social

Con el fin de pulsar la opinión del entorno respecto a la diversa actuación de SANTANA, tanto respecto a su personal como en su proyección hacia el exterior, la Empresa promovió en dos ocasiones una «auditoría social» en forma de encuesta anónima y secreta entre las «fuerzas vivas» de la ciudad: autoridades, instituciones, partidos políticos, sindicatos, comerciantes, empleados de distintas actividades, etc., con una muestra suficiente para considerar fiables los resultados.

Estos pusieron de relieve puntos fuertes y puntos débiles de la actuación de la Empresa, con una considerable objetividad.

Los resultados se hicieron públicos, con el compromiso de SANTANA de intensificar su acción en las mejoras que tales resultados demandaban.

Balance social

Anualmente, con la colaboración y distribución de una Memoria Social, que contiene los elementos precisos para un Balance Social, la Empresa informa a los trabajadores, a los accionistas y a cuantos puedan estar interesados en la realidad de SANTANA de los aspectos más importantes en el orden social, poniendo especial atención en cuanto se refiere al empleo.

Es éste un documento muy valioso para conocer y seguir la «historia social» de SANTANA. Y es justo decir que su primera edición data de 1976, siendo en su modestia uno de los primeros documentos de este tipo que aparecieron en las empresas españolas. La edición de 1992 es la XVI edición de este valioso documento

Los datos anteriores, breve resumen de las normas de política empresarial, constituyen una breve muestra de la acción desarrollada por SANTANA en la promoción de la región en que se encuentra ubicada.

Esta política ha ido plasmándose en normas de actuación, de las que también hemos ofrecido una muestra breve, según el espacio que se nos ha concedido.

Consciente de su papel en la sociedad, SANTANA va reduciendo sus acciones subsidiarias en la medida en que las creé menos necesarias.

No baja la guardia en su objetivo fundamental, el empleo, objetivo de fuerte reto y de muy difícil consecución en los

tiempos actuales, pero al que dedica todo su esfuerzo para conseguir que, si no es actualmente posible su crecimiento, sí al menos que ningún empleo desaparezca por medidas traumáticas, a la vez que promueve e impulsa empleos en empresas auxiliares en la zona, sin olvidar que el fin primero de toda empresa es su propia continuidad.

SHELL ESPAÑA

Javier Moreno

SHELL España es una Compañía Operadora del Grupo Royal/Dutch Shell, y goza, como todas las Operadoras del Grupo, de un alto grado de descentralización. Pero, al igual que todas las Operadoras, vincula a su primer objetivo en mantener la reputación de todo el Grupo. En uno de sus vínculos, es logro que desde el comienzo se establecieron unas directrices que fueron denominadas «Estatutos» de principios de carácter general, vinculantes y aplicables por todas las Compañías Operadoras.

Todas las Compañías del Grupo basan su gestión en la aceptación y en el fiel cumplimiento de estos principios, y se espera su cumplimiento, tanto en las decisiones a nivel corporativo, como a nivel individual de cada uno de los empleados. La importancia que se atribuye al exacto cumplimiento de estos principios es de tal naturaleza que una de las obligaciones de los responsables de cada una de las Compañías Operadoras, anualmente, es dar cuenta de su cumplimiento.

SHELL ESPAÑA

Javier Mencos

SHELL España es una Compañía Operadora del Grupo Royal/Dutch Shell, y goza, como todas las Operadoras del Grupo, de un alto grado de descentralización. Pero se siente, como todas las Operadoras, vinculada a un principio basado en mantener la reputación de todo el Grupo. En aras de esta vinculación, es lógico que desde el centro se establecieran unas directrices que fueron denominadas «Declaración de principios de carácter general», vinculantes y asimilados por todas las Compañías Operadoras.

Todas las Compañías del Grupo basan su gestión en la aceptación y en el fiel cumplimiento de estos principios, y se espera su cumplimiento, tanto en las decisiones a nivel corporativo, como a nivel individual de cada uno de los empleados. La importancia que se atribuye al exacto cumplimiento de estos principios es de tal naturaleza que una de las obligaciones de los responsables de cada una de las Compañías Operadoras, anualmente, es dar cuenta de su cumplimiento.

OBJETIVOS

Los objetivos de las Compañías Shell son participar eficaz y responsablemente, y de modo que se obtengan beneficios, en el comercio del petróleo, del gas, de los productos químicos, del carbón, de los metales y en otras actividades elegidas, así como desempeñar un papel activo en la búsqueda y el desarrollo de otras fuentes de energía. Las compañías Shell aspiran conseguir un alto nivel de efectividad en sus actuaciones y apuntan a mantener una posición ventajosa y duradera en sus respectivas áreas de competencia.

RESPONSABILIDADES

Se reconocen cuatro áreas de responsabilidad:

a) Frente a los accionistas:

Proteger su inversión y proporcionarles unos beneficios aceptables.

b) Frente a los empleados:

Facilitar a todos los empleados condiciones de trabajo buenas y seguras, y que el servicio se preste bajo condiciones buenas y competitivas, fomentar el desarrollo y el uso óptimo del talento y potencial humanos e igualdad de oportunidades en el empleo, y alentar la participación del personal en la planificación de su trabajo, conscientes de que el éxito depende de la plena colaboración de todos los empleados.

c) Frente a los clientes:

Desarrollar y suministrar productos y servicios que aporten un valor en cuanto a precio y calidad, sustentados por los

conocimientos tecnológicos y comerciales necesarios. El futuro no está garantizado, las compañías Shell dependen de su capacidad para ganar y mantener el apoyo de sus clientes.

d) Frente a la sociedad:

Dirigir el negocio como miembros responsables de la sociedad observando las leyes que les sean de aplicación en los países donde opera y prestando la adecuada atención a la seguridad, al medio ambiente y a las aspiraciones de la sociedad.

Estas cuatro áreas de responsabilidad se consideran como una unidad inseparable.

PRINCIPIOS ECONOMICOS

La rentabilidad es indispensable para cumplir estas responsabilidades y para continuar en el negocio. Es un criterio de eficacia, así como del valor final que las personas atribuyen a los productos y servicios de Shell.

Es, también, esencial para una adecuada asignación de los recursos corporativos y necesaria para sustentar la continua inversión de los recursos requeridos para desarrollar y producir suministros de energía, y en el futuro capaces de atender la demanda de los consumidores. Sin beneficios y sin una estructura financiera fuerte no sería posible cumplir con las responsabilidades expuestas anteriormente.

Las compañías Shell operan en una gran variedad de entornos sociales, políticos y económicos sobre cuya naturaleza tienen muy poca influencia, pero, en general, creen que la manera más eficaz de servir a los intereses de la comunidad es mediante la economía de mercado.

Los criterios que se siguen para tomar decisiones sobre inversiones son esencialmente de tipo económico, pero también se toman en consideración principios sociales y del entorno y se evalúa la seguridad de la inversión.

CODIGO VOLUNTARIO DE CONDUCTA

La política de las compañías Shell está en consonancia con los dos códigos internacionales existentes para empresas multinacionales, cuya aceptación es voluntaria, a saber: «Declaraciones y Pautas de Conducta de la OECD en materia de inversiones internacionales multinacionales» y la «Declaración Tripartita de Principios de la OIT».

INTEGRIDAD COMERCIAL

Las compañías Shell insisten en la honestidad e integridad en todas las facetas de su negocio. A todos los empleados se les exige evitar conflictos de intereses entre sus actividades privadas y su participación en la gestión de los negocios de la compañía.

La oferta, pago, solicitud y aceptación de sobornos bajo cualquier forma son prácticas inaceptables. Todas las transacciones en nombre de una compañía Shell tienen que estar debidamente reflejadas en las cuentas de la compañía de acuerdo con procedimientos establecidos y estar sujetas a auditoría.

ACTIVIDADES POLITICAS

a) *Las compañías*

Las compañías Shell intentarán actuar siempre de forma mercantil, operando dentro del marco de las leyes nacionales vigentes y con responsabilidad social, absteniéndose de participar en la política de partidos.

Sin embargo, es su legítimo derecho y responsabilidad manifestarse públicamente sobre temas que afecten los intereses de sus empleados, clientes y accionistas, y sobre cuestiones de interés general siempre que, en base a sus conocimientos especiales, puedan hacer alguna aportación.

b) *Pagos políticos*

Como regla, las compañías Shell no efectúan pagos a partidos políticos, organizaciones o sus representantes.

c) *Los empleados*

Si los empleados, en su función de ciudadanos, desean participar en actividades comunitarias, e incluso presentarse a elección para puestos públicos, se acogerá favorablemente la posibilidad de que puedan hacerlo siempre que ello esté en consonancia con las circunstancias locales.

MEDIO AMBIENTE

Es política de las compañías Shell desarrollar sus actividades de tal forma que la salud y la seguridad de sus empleados y de otras personas constituyan objeto primordial y se preste la debida atención a la conservación del medio ambiente. Al poner en práctica esta política, las compañías Shell no solamente aceptan las prescripciones de la legislación vigente sino que promueven debidamente medidas constructivas para la protección de la salud, la seguridad y el

medio ambiente para todos aquellos que pudieran resultar afectados directa o indirectamente por sus actividades.

Estas medidas atañen a la seguridad de las actividades que realizan los empleados y contratistas y la seguridad de los productos: protección contra la contaminación del aire, agua o suelo; y precauciones para minimizar los daños de los accidentes que, a pesar de todo, pudieran ocurrir.

DONACIONES Y PROYECTOS COMUNITARIOS GENERALES

La mayor aportación que pueden hacer las compañías al progreso social y material de los países en que operan, es llevar a cabo eficazmente las actividades que les son propias. Se reconoce además la necesidad de mostrar un interés constructivo en cuestiones sociales no relacionadas directamente con el negocio.

Ahora bien, las posibilidades de participar a través, por ejemplo, de la comunidad de instituciones educativas o de programas benéficos, variarán según el tamaño de la compañía en cuestión, la naturaleza de la comunidad local y el campo que exista para iniciativas privadas útiles.

INFORMACION

La importancia de las actividades de las compañías Shell y su impacto en las economías nacionales y en los individuos son plenamente reconocidas. Por consiguiente se proporciona amplia información relativa a estas actividades; a las entidades interesadas, tanto nacionales como internacionales, siempre y cuando existan consideraciones imperiosas que den a la información carácter confidencial a fin de proteger el negocio y los intereses de terceros y siempre, también, que

no se caiga en un inútil e innecesario despliegue en la actividad informativa.

Cada vez más se somete a un riguroso escrutinio externo el comportamiento de las grandes compañías. La reputación de las compañías del Grupo Royal Dutch/Shell depende de que existan y se conozcan unos principios y responsabilidades claramente comprendidos y de su cumplimiento en la labor de cada día en situaciones muy distintas. Aunque cada una de las Compañías Operadoras puede preparar su propia declaración de principios para adecuarla a su contexto nacional.

Las compañías Shell fomentarán la adopción de estos principios en las actividades en las que participan como socios con otras compañías.

Parte IV

EPILOGO

LOS CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL que, al momento de la sistemática de la obra, con la intención de formar un esquema práctico de lo fundamental. *Benedicto Poza Lozano*

No pretende, por consiguiente, este epílogo, incrementar o perfeccionar el contenido doctrinal de la obra, ya que su aportación no es otra que explicitar con la mayor brevedad posible las ideas maestras desarrolladas por los autores de los capítulos y el Equipo de ASB a través del libro.

Cualquier exigido de cumplimiento como parte de una conciencia clara de que el hombre es el autor, el centro y el fin de la vida económica y social.

Garantizando este principio, la economía y la ética, que darán al desarrollo del hombre integral creando riqueza, como valiosa aportación a la sociedad a la que sirven y de la que se sirven.

Esta función afecta especialmente al hombre de empresa obligado a imponer permanentemente nuevas iniciativas para la creación de riqueza y de bienestar social.

Esta tarea enmarca el cuadro en el que el dirigente de empresa y de instituciones debe perseguir ideas y medidas al mismo tiempo el compromiso de colaborar en un futuro de progreso y mayor calidad.

A modo de síntesis cabe recoger algunas aportaciones de «LOS CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL» que, siguiendo la sistemática de la obra conduzcan a formar un esquema práctico de lo fundamental de su contenido.

No pretende, por consiguiente, este epílogo, incrementar o perfeccionar el contenido doctrinal de la obra, ya que su aportación no es otra que esquematizar con la mayor brevedad posible las ideas maestras desarrolladas por los autores de los capítulos y el Equipo de ASE a través del libro.

Cualquier código de comportamiento ético parte de una conciencia clara de que el hombre es el autor, el centro y el fin de la vida económica y social.

Garantizado este principio, la economía y la técnica ayudarán al desarrollo del hombre integral creando riqueza, como valiosa aportación a la sociedad a la que sirven y de la que se sirven.

Esta función afecta especialmente al hombre de empresa obligado a impulsar permanentemente nuevas iniciativas para la creación de riqueza y de bienestar social.

Esta tarea enmarca el cuadro en el que el directivo de empresa y de instituciones debe arriesgar ideas y medios si asume el compromiso de colaborar en un futuro de progreso y mayor calidad.

Una economía de empresa que busque la eficacia social y la pervivencia, deberá orientar su comportamiento productivo, comercial o de servicio desde un riguroso compromiso humanista y ético.

LA COMUNIDAD LABORAL

Las relaciones mutuas entre la empresa y los trabajadores derivan de la naturaleza misma de la empresa.

Actualmente no se somete a crítica o a especulación, por evidente, la importancia del trabajo humano en cuanto factor productivo de las riquezas materiales e inmateriales. Es evidente, también, que el trabajo de un hombre se conecta necesariamente con el de otros hombres. Trabajar es realizar algo con otros y para otros. Es hacer algo para alguien.

El trabajo es más fecundo y productivo cuando el hombre que lo realiza conoce mejor las posibilidades productivas de los elementos que maneja y conoce también la profundidad de las necesidades de los otros hombres para quienes trabaja.

Por ello, partiendo de las diversas funciones de cada uno, propietarios, administradores, técnicos y trabajadores y quedando a salvo la necesaria unidad de dirección, se ha de promover la activa participación de todos en la gestión de la empresa según fórmulas que en cada caso se determinen.

De aquí nace el espíritu de comunidad que debe existir en toda empresa y de aquí nacerá también el espíritu de unas relaciones mutuas que siempre respetarán los valores humanos de cada uno, dentro de unas relaciones positivas de justicia que contribuyan al mejor desarrollo de cuantos participan en el proceso empresarial.

Este compromiso humanista y comunitario de la empresa es el que ennoblece la actividad productiva, tanto respecto al componente humano interno como a la sociedad a la que sirve aportando bienes y servicios.

Esta actitud de colaboración en el desarrollo personal se traducirá necesariamente en comportamientos éticos respecto a la remuneración, a la promoción, al respeto, al acceso a la empresa, a la información y a la adecuación de las condiciones laborales.

Partiendo de la necesidad de una organización interna concreta en cada empresa, también son necesarias algunas consideraciones respecto a los comportamientos de todo el personal en cuanto colaboradores conscientes del objeto y fin de la empresa.

El trabajador, en una actitud positiva para con la empresa, contribuirá al mejor desarrollo de la comunidad productiva con comportamientos de responsabilidad ética ante el trabajo, de entrega a las tareas propias y de espíritu de solidaridad y compañerismo.

La implicación ética de los trabajadores respecto a la propia empresa se traducirá en una consideración del proyecto común de la empresa como proyecto propio en el que su aportación sabe que siempre será valiosa.

El comportamiento personal será de fidelidad y buena fe contractual, de interés por el rendimiento y los productos elaborados, de corrección en las relaciones interpersonales, de protección del patrimonio y las materias y de cuidar con esmero la imagen hacia el exterior.

En definitiva, se trata de conseguir una positiva cultura empresarial, lo más coherente y ostensible posible para el entorno y la sociedad.

EL PATRIMONIO EMPRESARIAL

El patrimonio empresarial se viene identificando con el accionariado, y esto, muchas veces, desde una óptica excesivamente economicista.

La realidad es que la aportación del accionista es tan necesaria para que exista la empresa como la aportación del trabajo y solamente la combinación de ambas constituyen la empresa como unidad de producción y de servicio.

Lo mismo que un comportamiento ético debe producir satisfacción en el trabajo para el trabajador, un comportamiento ético respecto al aportador de capital, producirá confianza en el accionista e ilusión por el riesgo que asume, aceptando el proyecto socioeconómico de la empresa en que participa.

El accionista también necesita estar informado y participar de los objetivos sociales de la empresa como fórmula para una integración más consciente y activa, ya que los socios también deben formar parte de la cultura de empresa que no sería posible sin la implicación de todos los elementos que colaboran en la misma.

En un sistema de iniciativa privada y de economía de empresa es el accionariado la fórmula que mejor se ha adaptado a las exigencias de la evolución de la sociedad que necesita crear riqueza para poder repartirla mediante cualquiera de las formas conocidas, como es mediante la creación de puestos de trabajo, la contribución a la sociedad vía impositiva, o la aportación de productos necesarios.

Semejante valoración de la inversión y de los inversionistas obliga a comportamientos de reconocimiento de la aportación de patrimonio, a una justa valoración de la productividad, de la rentabilidad y de los beneficios. De esta forma los accionistas suficientemente informados de los proyectos concretos de su empresa pueden considerar sus logros o intereses como propios.

DESTINATARIOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa se desarrolla adquiriendo y cumpliendo un riguroso compromiso social.

La empresa produce bienes y servicios para cubrir necesidades que pueden ser más o menos importantes y que pueden afectar a más o menos personas. Es el hacer algo para alguien.

La actividad empresarial será más fecunda y eficaz si se orienta a conocer las necesidades de los demás y a cubrirlas en la mayor extensión posible, es decir, si logra producir satisfacción en aquellos para quienes trabaja.

Conocer oportunamente las necesidades de los demás, desarrollar los mecanismos productivos más apropiados para el objeto productivo propuesto, producir en colaboración con otros, organizar el esfuerzo productivo, programar la duración en el tiempo, procurar que el producto responda de manera positiva a las necesidades que debe satisfacer y asumir los riesgos necesarios, constituye la mejor fuente de riqueza de una sociedad. Y ello solamente podrá materializarse mediante las empresas.

Por otra parte, el libre mercado, es el instrumento más eficaz para distribuir los productos y responder satisfactoriamente a las necesidades de la sociedad.

En esta acción de distribución de productos y servicios están implicados de forma más o menos consciente, más o menos responsable, los mediadores, los clientes, los consumidores y como intermediarios destinatarios de una calidad y de unos precios.

Para que esta relación cumpla con el compromiso social que la empresa debe perseguir, es necesaria una especial atención en la idoneidad de los productos respecto a las necesidades que atienden, en la relación calidad-precio, en la

información veraz de las características de los productos y servicios o en el servicio postventa. Y por parte de los intermediarios y consumidores también es necesaria una actitud responsable respecto al ejercicio de sus derechos y la asunción de sus obligaciones.

En conclusión, una parte muy importante de la justicia de la economía de empresa estará en lograr un acceso equitativo de los productos hasta donde se encuentran sus necesidades.

Esta equidad distributiva debe llegar más allá de los artificiales límites geográficos. Lo mismo que el aislamiento de las personas o de las clases produce pobreza, también el aislamiento de las regiones o de los países de los mercados nacionales o internacionales producen pobreza y dificultan el desarrollo.

El hombre en su actividad empresarial colabora con los restantes miembros de la empresa y, a la vez, forma parte de la actividad de los proveedores e intermediarios y proporciona el consumo de los clientes y usuarios en una cadena de relaciones económicas que se extiende progresivamente formando una auténtica comunidad de servicio, de solidaridad.

EL ENTORNO SOCIECONOMICO

No es posible contemplar una empresa aislada del entorno en el que se constituye y desarrolla su actividad. La empresa, en todo caso, forma parte del entramado socioeconómico de una comunidad en la que se hará sentir más o menos según su volumen y el de la comunidad a la que pertenece.

Generalmente la empresa proporciona a su entorno unos medios económicos y recibe de éste infraestructuras y un potencial humano. Al final esa riqueza se integrará en la riqueza general de la comunidad envolvente.

La iniciativa libre, a la vez que decide la actividad económica de producción o servicio, opta por la localización de su centro de negocio. Esta opción es igualmente un importante acto de responsabilidad social.

Para superar el viejo sistema económico de absoluto predominio del capital y de los medios de producción sobre el hombre, es necesario avanzar hacia una sociedad basada en el trabajo libre, en la empresa y en la participación. Esta sociedad precisará, sin embargo, del control oportuno de las fuerzas sociales de manera que garanticen la satisfacción de las exigencias fundamentales de la sociedad.

Esta responsabilidad de la iniciativa privada ante las exigencias de la sociedad nace de esa otra relación de obligaciones entre la propiedad privada y el destino universal de los bienes, o de la llamada hipoteca social.

Mediante el trabajo el hombre se compromete no sólo en favor suyo, sino también en favor de los demás y con los demás. «El hombre trabaja para cubrir las necesidades de su familia, de la comunidad de la que forma parte, de la nación y, en definitiva, de toda la comunidad» (CA).

El hombre y la empresa deben ejercer conscientemente como parte de una cadena de solidaridad que se enriquece cuanto más se extiende.

Es de justicia sentirse vinculado a esa exigencia de solidaridad como justo intercambio de servicios y servidumbres. La comunidad, frecuentemente, reivindica aportaciones de la empresa por agresiones al medio o alteración de la convivencia de los ciudadanos, a la vez que la empresa insta a la comunidad la aportación de servicios, infraestructuras o incremento del espacio físico. Es la historia de la buena y mala prensa en las necesarias relaciones mutuas.

Este compromiso comunitario debe hacerse patente en una corresponsabilidad ante situaciones de siniestro y otras

de dimensión cultural o recreativa, así como en una permanente actitud de prevención que evite cualquier tipo de daño a personas, a patrimonios o al entorno natural.

LA CUESTION ECOLOGICA

Los Códigos empresariales no pueden sustraerse a una consideración seria del tema ecológico. La defensa del medio ambiente afecta a las empresas mediante una legislación concreta que deben cumplir respecto a sus instalaciones y a sus desechos, aparte de otras motivaciones de responsabilidad ética con respecto al entorno natural y a las necesidades de su disfrute, en condiciones aceptables, por el resto de las personas.

El hombre, en su actividad económica, puede ser tentado por un crecimiento y un desarrollo que le haga olvidar su compromiso por el respeto de los recursos de la tierra, de la vida natural y por el mantenimiento de un entorno vivo.

La capacidad humana de transformar las cosas tiene unos límites impuestos por las posibilidades de disfrute del ambiente natural por otras personas. El sometimiento de la naturaleza no puede ser arbitrario hasta el punto de transformar no sólo la fisonomía de la naturaleza, sino, incluso, la salubridad de la misma.

Debe ser una actitud generosa la que valore la estética de las cosas que, superando las ansias de poseer, respeten el ser de las mismas, como un deber que cumplir para las generaciones futuras.

Una preocupación por el estudio riguroso de las exigencias de la urbanización, debe incluir el respeto a las necesidades de las personas que en ese entorno se desenvuelven, conscientes de que se está actuando en beneficio de la debida ecología social.

Para el hombre de empresa la cuestión ecológica, aparte de impulsarle al respeto del habitat externo a las propias instalaciones, también le plantea cuestiones de respeto y de convivencia en el interior del centro de trabajo.

Otro aspecto importante de las exigencias del ambiente natural suele ser una preocupación muy extendida actualmente para la preservación de los habitats naturales de las especies animales, ante la posibilidad de su extinción o por la necesidad de mantener el equilibrio general de la naturaleza que ellas proporcionan.

Esta misma preocupación debe llevarnos a un compromiso ético por salvaguardar las condicionales morales de una auténtica ecología humana. También el hombre necesita respetar y que le respeten la estructura natural y moral de la que ha sido dotado.

Este concepto de la ecología debe contribuir a la definición de un ambiente humano con fórmulas auténticas de convivencia y de servicio dentro de los límites de la verdad y del bien.

La empresa en nuestra sociedad es una institución importante, y lo que hace la empresa no puede pasar desapercibido en la sociedad. Cabe pensar que, aparte de la gestión empresarial, se puede conseguir cierta regeneración ética, cierto incremento de determinados valores. La empresa, como institución social, tiene una responsabilidad en su entorno, pero, indudablemente, para ser un ejemplo, o una referencia para la sociedad o para otras instituciones, tiene que hacerlo bien, y en esa línea los **CODIGOS DE CONDUCTA EMPRESARIAL** son un instrumento útil.

Han patrocinado este trabajo:

CEPSA
DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES
HIDROELECTRICA DEL CANTABRICO
INSTITUTO SOCIAL EMPRESARIAL
JOHN DEERE
LA CARTUJA DE SEVILLA-PICKMAN
MAPFRE
PHILIPS

ASE

COOPERATION
DURING
THE
WORLD
WAR