

# TIPOLOGÍA DE CONFLICTOS QUE ANALIZA LA ÉTICA EMPRESARIAL

Ramon ALCOBERRO

La vida social es, por definición, una fuente de conflictividad potencial, en cuya valoración influyen gran cantidad de parámetros (políticos, culturales, religiosos, psicosociales, etc.) cuya gran variedad no nos permite analizarlos aquí con propiedad. Pero a efectos de lo que se pretende ahora, es decir, definir la responsabilidad para vincularla a la autonomía moral y para otorgarle su marco ético en la empresa, podemos considerar básicamente, con una metodología descriptiva, cuatro tipos de conflictos básicos:

- 1.- Conflictos interpersonales.
- 2.- Conflictos intraorganizacionales.
- 3.- Conflictos interorganizacionales.
- 4.- Conflictos extraorganizacionales.

Es obvio que la forma de resolución de conflictos dependerá de muchos factores (cultura empresarial, marco jurídico de la empresa, tradiciones y costumbres establecidas en el sector...) pero lo que se pretende en este texto es una aproximación a los tipos de conflictos más frecuentes y un primer apunte de valoración ética.

## **Conflictos interpersonales.**

Son los que hacen referencia a conflictos entre individuos (y muy particularmente a los diversos tipos de acoso) en el ámbito de la empresa. Incluso si se dirimen en el contexto de una determinada cultura de empresa, el factor básico y determinante es la "cultura personal" de los miembros de una organización, sus hábitos (sociales, sexuales...), su educación, etc.

Hay que recordar que la empresa es un espacio neutro por lo que hace a las ideas sociales, políticas, afectivas, sexuales y religiosas de sus miembros. Nadie puede ser interrogado sobre ellas, ni ver recortados sus derechos por tomar cualquier opción en ese ámbito; y la empresa que lo hiciera por una u otra razón debe ser denunciada ante la justicia. La defensa de esos derechos (sindicales, asociativos...) es un ámbito de la legislación laboral y no debe ser objeto de análisis moral, o por lo menos lo único que puede hacerse es un llamamiento global a la tolerancia y respeto a todas las ideas políticas, y las diversas opciones afectivas y sexuales, siempre que sean mutuamente consentidas y entre adultos.

Los dos tipos principales de conflicto interpersonal son:

- 1.1.- El acoso moral.
- 1.2.- El acoso sexual.

1.1.- Se denomina "acoso moral" a un comportamiento ofensivo o insultante hacia alguien por causa de su sexo, raza, color, orientación sexual, idioma, profesión, origen étnico o cultural, situación civil o familiar, convicciones políticas o religiosas, antecedentes judiciales, limitaciones físicas o psíquicas, etc.

Se da acoso cuando una tercera persona neutral, considera "razonablemente" que algún tipo de trato es ofensivo, degradante o injurioso. Obviamente una situación de acoso no sólo perjudica al acosado/a sino al conjunto de los intereses comerciales de la compañía porque crea un mal ambiente interno y un desprestigio externo. Y mucho más cuando es ejercido por personas que tienen algún tipo de responsabilidad. Toda forma de intimidación o acoso moral debe ser, pues, eliminada del puesto de trabajo.

Lo peor de esas situaciones es que el acosador tiende a justificarse considerando que "siempre se ha hecho" o ni tan sólo se da cuenta de su acción.

El derecho fundamental de toda persona a su bienestar e integridad física y emocional debe ser recogido por los códigos éticos y jurídicos porque la libre opción es la base de cualquier dignidad humana.

1.2.- El acoso sexual en el puesto de trabajo es una forma particularmente grave de acoso moral. Muchas veces las empresas eluden plantear el problema, refiriéndose al carácter casual o no deseado de gestos obscenos o de insinuaciones, proposiciones, pequeños contactos... Para cubrir su responsabilidad es habitual que arguyan que no tienen nada que decir en relaciones consentidas entre adultos. Son también acoso sexual los insultos de contenido sexual, las amenazas, etc. vinculadas al rechazo de determinadas proposiciones. A veces el acoso se encubre en el cambio de las condiciones de trabajo (turnos laborales, promoción, remuneración, amenaza de despido...).

Toda empresa ética debe tomar especialmente en cuenta las amenazas y el acoso por razones de dignidad humana y secundariamente de buen nombre, reputación...

### **Los conflictos intraorganizacionales.**

Son aquellos que hacen referencia a las relaciones entre los individuos y las organizaciones para las que trabajan (o han trabajado anteriormente). Son conflictos que se dan de forma específica cuando los intereses de un trabajador, o de la dirección, se oponen a la cultura empresarial, o a los intereses de accionistas. Se podría dar una larga lista de conflictos en este ámbito. A manera de inventario citaremos:

- 2.1.- Conflictos de intereses.
- 2.2.- Poseer intereses financieros ajenos a la compañía.
- 2.3.- Falsificación de libros, registros y cuentas de la compañía.
- 2.4.- Divulgación de informes confidenciales.
- 2.5.- Regalos y privilegios diversos.
- 2.6.- Transacciones con información privilegiada.
- 2.7.- Desprotección de intereses de la empresa y de los accionistas.
- 2.8.- Falta de equidad en materia de empleo.
- 2.9.- Relaciones con los empleados.
- 2.10.- Uso de bienes de la compañía para disfrute personal.
- 2.11.- Participación de empleados en actividades para la comunidad.
- 2.12.- Actividades políticas de los empleados.
- 2.13.- Derecho a la vida privada de los empleados.
- 2.14- Salud y seguridad en el trabajo.

## 2.15.- Toxicomanías en el medio laboral.

Como se ve, podría hacerse una extensa lista de situaciones y el campo que alcanza cada uno de estos elementos es inmenso. Nos limitaremos a dar un trato elemental a los más destacados.

2.1.- El conflicto de intereses es, básicamente, un conflicto de lealtades. Se produce cuando un empleado, o alguien de su familia inmediata (hasta el segundo grado, generalmente) puede tener algún interés particular en el ámbito de la empresa, sea como proveedor o como cliente. El conflicto pone en duda la imparcialidad del juicio y la limpieza de la operación comercial. Cualquier empleado que de manera real o simplemente potencial pueda incurrir en conflicto de intereses debe notificarlo a la dirección y abstenerse de participar en cualquier negocio o transacción de cuya limpieza y objetividad pueda dudar.

2.2.- Poseer intereses financieros ajenos a la compañía, especialmente en proveedores y clientes o paquetes de acciones, ni siquiera minoritarios (por encima del 1,5% de acciones en empresas que cotizan en bolsa o algo más en las que no cotizan) es un ejemplo de conflicto de intereses. El conflicto de intereses se da también cuando un mismo empleado trabaja en dos empresas que pueden entrar en disputa (como crítico en un diario y como editor de una colección de libros, por ejemplo). Cualquier trabajo simultáneo en dos empresas precisa el acuerdo de la organización.

2.3.- Falsificación de libros, registros y cuentas de la compañía, es obviamente un delito, sea cual sea la causa que lleve a actuar así. El derecho de todo inversor a recibir información fiable sobre la empresa y su contabilidad no tiene límite. Y cuando se diera una falsificación contable, los inversores tienen derecho a recibir una indemnización.

2.4.- Divulgar informes confidenciales, es decir, secretos comerciales, informes de fabricación, innovaciones tecnológicas, planes estratégicos de empresa, informaciones sobre clientes etc. es un delito. Por lo demás ningún empleado de una compañía puede discutir informes de este tipo con personal ajeno a la compañía ni siquiera sin divulgar datos concretos.

2.5.- Regalos y privilegios diversos (viajes, suscripciones...) no pueden aceptarse sin previa consulta a la compañía. Comisiones, regalos... no pueden aceptarse cuando provienen de clientes o proveedores, especialmente si son de un cierto valor y puede influir en la imparcialidad de una decisión futura.

2.6.- Transacciones con información privilegiada plantean un problema grave de índole moral, porque una información sólo es importante cuando, en manos de un inversor puede ser significativa y desestabilizar la cotización de una empresa o sus planes empresariales (en OPA's, etc.). En principio, toda información que no sea de índole pública no puede ser usada por empleados o gestores en beneficio propio. Un caso especialmente significativo es el que hace referencia a la propiedad intelectual de un invento, una tecnología, etc. para cuya explotación privada se precisa el acuerdo con la compañía donde se ha desarrollado.

2.7.- Desprotección de intereses de la empresa y de los accionistas, significa que no sólo la acción sino las omisiones de los gestores son materia de acción legal y de sanción moral.

2.8.- Falta de equidad en materia de empleo equivale a discriminación especialmente grave cuando se discrimina a miembros de minorías o mujeres embarazadas. La promoción interna en la empresa debe basarse en criterios objetivos y contrastables por un observador imparcial. En el caso de empresas transnacionales, los criterios para aplicar la equidad han de extenderse al conjunto de los trabajadores de cualquier nacionalidad o centro de trabajo y han de ser los mismos para todos.

2.9.- Relaciones con los empleados deben basarse en la buena fe y la honestidad. La competencia profesional y la creatividad de los empleados deben ser recompensada con ascensos, mejoras en las condiciones de trabajo, etc., en la perspectiva de crear un buen clima laboral. Un caso especialmente significativo es el de la absoluta prohibición de dar publicidad a los análisis médicos realizados a empleados, y muy especialmente la privacidad de todo lo que haga referencia a posibles enfermedades de índole no profesional.

2.10.- Uso de bienes de la compañía para disfrute personal: el papel con membrete de la empresa, el material de la empresa (fotocopiadoras, mensajería, llamada telefónicas y correo electrónico...), etc. no puede ser usados sin autorización, especialmente si hay posibilidad de que un tercero lo considere un hurto a la compañía.

2.11.- Participación de empleados en actividades para la comunidad (caritativas, solidarias, no-lucrativas, de apoyo a escuelas locales, etc. ...), debe ser un objetivo empresarial en la medida que toda empresa es un "ciudadano corporativo" de una municipalidad o de un país, pero evitando el conflicto de intereses.

2.12.- Actividades políticas de los empleados, son un derecho básico y no limitable, pero no se debe usar las instalaciones de la empresa o su imagen corporativa para la campaña electoral, sin autorización expresa. Las contribuciones económicas de las empresas a los candidatos o los partidos están fijadas por ley. Cuando se trata de empleados de una empresa que trabajan en el extranjero se debe actuar como "buen huésped" en el país.

2.13.- Derecho a la vida privada de los empleados es absoluto. Ninguna empresa puede utilizar ni recoger información sobre la vida privada u opción sexual de sus trabajadores. El dossier médico debe ser archivado por separado a otro tipo de dossiers personales a los que, en todo caso, sólo puede tener acceso el propio interesado y no debe divulgarse

2.14.- Salud y seguridad en el trabajo, deben ser objetivos de la empresa que debe poner todos los medios posibles y razonables para evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales, no sólo por razones de eficacia sino de dignidad.

2.15.- Toxicomanías en el medio laboral pueden y deben ser impedidas por la dirección sin que sea aceptable que el trabajador reivindique un derecho a la vida privada. Consumo, tráfico, fabricación o posesión de drogas o alcohol en el puesto de trabajo son causa de despido incluso si el rendimiento laboral no disminuye. El derecho a la salud es colectivo y por lo tanto incluye el de los trabajadores afectados en su conjunto.

### **Conflictos interorganizacionales.**

Son los conflictos éticos que aparecen entre una organización y los diversos partícipes con intereses en ella (*stakeholders*).

Pueden citarse entre otros:

- 3.1.- Los pagos dudosos.
- 3.2.- Relaciones con proveedores.
- 3.3.- Relaciones con clientes.
- 3.4.- Relaciones con distribuidores y consultores
- 3.5.- Competencia desleal.
- 3.6.- Relaciones con gobiernos.

3.1.- Son pagos dudosos los que se hacen de manera irregular (muchas veces a políticos o a organizaciones de las que se presume poder o influencia –desde iglesias a grupos profesionales de imagen). Cualquier pago que hiciera una compañía –o sus filiales– para objetivos distintos a los descritos en su documentación empresarial (o licencia) debe ser considerado no-ético, porque se enfrenta al principio de integridad. Sería también dudoso el pago a profesionales o empresas cuyo valor profesional no ha sido contrastado, o las comisiones exageradas por obtención de contrato, o la relación con grupos o individuos que, de ser conocida y pública, llevaría a escándalo. No puede considerarse ético (e incluso sería delictivo) ningún pago que no pueda consignarse en el balance con su objeto y su remuneración correcta. En principio, si un pago es dudoso debe ser considerado, “per se” no-ético.

3.2.- Relaciones con proveedores: deben basarse en criterios objetivos (calidad, fiabilidad, precio, utilidad, rendimiento...) y obviamente la elección de proveedores debe basarse en el criterio de imparcialidad. Los proveedores deben ser tratados con justicia, equidad, integridad y no-discriminación. En principio esta relación debe ser considerada como sostenible en el largo plazo, considerando que el proveedor –como el cliente– debe poder prosperar conjuntamente con la empresa. Hay, como mínimo, cuatro condiciones que una empresa ética debería cumplir respecto a sus proveedores:

3.2.1.- No puede exigir que sus proveedores (o clientes) renuncien a hacer negocios con otras empresas de la competencia.

3.2.2.- No puede exigir a sus proveedores que, a su vez, compren productos de la empresa (“reciprocal dealing”)

3.2.3.- Evitará toda presión que pueda dificultar la toma de decisiones autónoma por las diversas partes, para lograr un trato de favor...

3.2.4.- Evitará que antiguos empleados de la compañía actúen como proveedores o representantes de proveedores, durante un tiempo prudencial –mínimo un año.

Evidentemente los regalos cuyo valor sea poco razonable (o los que consistan en alcohol, drogas, fiestas particulares, etc.) son de carácter no-ético tanto en las relaciones con proveedores como en las relaciones con clientes.

3.3.- Las relaciones con los clientes están regidas por la ley, la ética profesional y, básicamente, el criterio de equidad. Toda compañía prospera únicamente si produce a satisfacción de sus clientes. Eso significa, en primer lugar, que el cliente no puede ser engañado, o recibir falsas promesas (respeto a calidad, precio, fecha de entrega...) Las relaciones con los clientes no deben basarse únicamente en la legislación y deben

establecerse, como en el caso anterior, sobre la base de acuerdos que, por lo menos potencialmente sean de largo alcance.

3.4.- Relaciones con distribuidores y consultores. Los distribuidores de una empresa, es decir, las empresas que revenden productos, no pueden mantener acuerdos entre ellos para fijar los precios, ni se les puede impedir que distribuyan, a su vez, productos de otras empresas. En principio una compañía no puede evitar que el distribuidor se expanda más allá de un determinado límite geográfico aunque puede otorgarle un área de distribución preferente para algún producto. El uso de consultores externos no debe exceder las necesidades de la empresa para circunstancias concretas y debe ser remunerado de forma equitativa.

3.5.- Competencia desleal. Es toda aquella que impide la competición entre ofertas y que, por lo tanto, pone obstáculos a lograr productos de mejor calidad o precios más ajustados. La competencia desleal impide el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. El uso de información privilegiada, la venta a pérdida para lograr clientes, etc. son prácticas ilegales e inmorales.

3.6.- Relaciones con gobiernos. Implican considerar a las empresas como "ciudadanos corporativos responsables" que pueden expresar su opinión por vía de sus dirigentes patronales o gestores en cuestiones que afectan las políticas públicas en la actividad comercial de la empresa. Sin embargo, relaciones de "lobbying" son no-éticas cuando manifiestan la prioridad de intereses privados sobre intereses colectivos. Los contratos con gobiernos deben regirse de acuerdo a normas de honestidad e integridad, de manera que sólo la información pública puede utilizarse para lograr contratos con gobiernos. Toda información privilegiada no sólo es ilegal, sino inmoral. Los contratos (especialmente en consultorías) a antiguos funcionarios gubernamentales deben ser sólo posibles en el ámbito de la ley.

### **Conflictos extraorganizacionales.**

Son los que se producen en las relaciones entre una organización y la sociedad o una organización y su entorno físico. Se trata de conflictos muy vinculados a la cultura de una determinada sociedad y al tipo de relaciones que establece con el medio ambiente.

Entre los principales tipos de conflictos de esta índole, nos referiremos a

- 4.1.- El respeto a leyes y costumbres comerciales.
- 4.2.- Las relaciones con los consumidores.
- 4.3.- La responsabilidad social de la empresa.
- 4.4.- La protección del medio ambiente.

4.1.- El respeto a las leyes y costumbres comerciales es un tema de importancia central para la credibilidad de cualquier proyecto empresarial. Ningún empleado debe participar en actividades que sean contrarias a la reglamentación industrial y comercial vigente. Se plantea, sin embargo, una cuestión importante: el de la posible contradicción entre diversas legislaciones nacionales que pueda llevar a un cierto "laxismo" cuando una empresa multinacional trabaja en el extranjero. Algunas empresas dicen regirse por la leyes de su país de origen, generalmente más estrictas que las legislaciones locales en países del tercer mundo. Otras afirman que las leyes locales tienen carácter de contrato inviolable. En cualquier caso una empresa ética

debe serlo en su conjunto (y no sólo el alguna fábrica y en algún país –generalmente del Norte) y en caso de conflicto debe regirse por la legislación más estricta.

4.2.- Las relaciones con los consumidores son fundamentales en tanto en cuanto el servicio al consumidor es la fuente última y el sentido de la actividad empresarial. El éxito empresarial está en la satisfacción del cliente. Una empresa deshonesta pierde inevitablemente el interés de los consumidores. La empresa debe manifestar su implicación con el servicio al cliente, la honestidad y la comunicación. No respetar la verdad en la información sobre un producto, forzar o amenazar a los consumidores (aunque sea en una forma “suave” de publicidad) son actividades contrarias a la ética y, en muchos casos, también a la legislación.

4.3.- La responsabilidad social de la empresa es el marco global de su actuación y, en consecuencia, empleados, clientes, distribuidores, consumidores y accionistas – así como el gobierno y el público en general, cuando fuese necesario por razones de salud, de seguridad, etc.– deben tener la máxima información a efectos de hacer posible la confianza mutua entre agentes sociales. Ello incluye el derecho de todos los actores a difundir libremente sus investigaciones, sus opiniones y sus críticas, cuando sean de utilidad social.

4.4.- La protección del medio ambiente y el compromiso activo con la sostenibilidad es la prueba más eficaz de la acción ética de una empresa. Reducir cualquier forma de contaminación, escombros etc., tanto en sus instalaciones cuanto en los productos que fabrica constituye un eficaz distintivo de servicio a la comunidad.

**Elaboración propia [R.A.] a partir de Michel DION (ed.): *L'éthique de l'entreprise*. Ed.Fides, Quebec, Montreal, 1994.**