

**L'ÈTICA**  
**A LA PROFESSIÓ FARMACÈUTICA**

**DISCURS**

llegit en l'acte d'ingrés de l'Acadèmica Corresponent

**Il·lustre Dra. Beatriz Artalejo i Ortega**

Celebrat el dia 21 de novembre de 2007

**PRESENTACIÓ**

a càrrec de l'Acadèmic Numerari

**Molt Il·ltre. Dr. Alfonso del Pozo i Carrascosa**

Barcelona

2007

*L'Acadèmia no es fa solidària  
de les opinions que s'exposen en les  
publicacions de les que és responsable  
l'autor.*

**PRESENTACIÓ DE LA NOVA ACADÈMICA  
CORRESPONENT, IL·LUSTRE DRA. BEATRIZ  
ARTALEJO ORTEGA, PER PART DE L'ACADÈMIC  
NUMERARI MOLT IL·LUSTRE PROF. DR. ALFONSO  
DEL POZO I CARRASCOSA**

*Excel·lentíssim Sr. President,  
Molt Il·lustres Senyores i Senyors Acadèmics,  
Senyores i senyors,*

Vull agrair la deferència que ha tingut la Junta de la Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya, en designar-me per a fer la presentació de la Dra. Beatriz Artalejo i Ortega, Acadèmica Corresponent electa, en aquest acte solemne i protocolari d'ingrés en aquesta docta corporació.

Beatriz Artalejo va neixer a Barcelona l'any 1963. Va estudiar Farmàcia a la Universitat de Barcelona assolint el Grau de Llicenciatura el 1986 i el títol de Farmacèutica Especialista en Farmàcia Industrial i Galènica el 2000.

Va ser aleshores quan vaig tenir l'ocasió de començar a treballar amb ella al laboratori de Farmàcia Galènica de la nostra Facultat juntament amb el també membre d'aquesta Acadèmia i malauradament avui desaparegut, professor Claudi Faulí, desenvolupant el seu treball de Tesi Doctoral així com diferents projectes per a la indústria farmacèutica, àmbit que des del primer

moment va interessar a la nova acadèmica, i on com després veurem porta a terme la seva activitat professional.

En aquest sentit, des de 1986 du a terme treballs de recerca a la Facultat de Farmàcia i després compatibilitzant amb la seva activitat com a farmacèutica responsable de desenvolupament galènic de diferents tipus de formes farmacèutiques a Laboratoris Vita (1988-1999), on també implementa normes GMP a la planta pilot i col·labora en la preparació de registres, assaigs clínics, etc. A nivell acadèmic, també durant aquesta etapa actua com professor associat del Departament de Farmàcia i Tecnologia Farmacèutica de la Universitat de Barcelona i assoleix el títol de Doctor en Farmàcia l'any 1996.

L'any 1999, s'incorpora a Laboratoris Salvat com a Cap del Departament de Desenvolupament Farmacèutic, havent de destacar d'aquesta etapa de la seva carrera, la reestructuració de l'esmentat Departament i l'implementació en el mateix de normes GLP per a la realització dels estudis d'estabilitat, així com la seva labor en diferents grups de treball de l'empresa.

Des de l'any 2003, la Dra. Artalejo és Cap del Departament de Desenvolupament Farmacèutic de Novartis Farmacèutica i responsable de la Planta Pilot, des d'on coordina projectes d'I+D tant d'àmbit nacional com internacional.

A nivell de recerca, els camps que més han interessat a la nova acadèmica són la física de la compressió i la formulació de formes sòlides orals, havent publicat més de 40 articles i capítols de llibres i presentat nombroses comunicacions a congressos i simposis de l'àmbit de la tecnologia farmacèutica (AEFI, SEFIG, APGI, etc.). És tanmateix coautora d'una patent i ha codirigit 5 tesines i 1 tesi doctoral de temàtiques relacionades amb la física de la compressió i la reologia de pòlvors.

Destacaré també la qualitat docent de la Dra. Artalejo; bona prova d'aquesta són les més de 150 intervencions com a

conferenciant o professora en diversos màsters, cursos de postgrau i programes de doctorat, en diferents Universitats espanyoles i altres centres (de l'administració, col·legis professionals, etc.).

A nivell institucional, la nova acadèmica ha estat membre del grup de treball de Barcelona en l'elaboració del Formulario Nacional, on va proposar i concretar la redacció de nombrosos procediments normalitzats, i actualment també forma part dels comitès d'experts "Powder working party" i "Functionality related characteristics" de la Farmacopea Europea. Ademés, és Vicepresidenta de la Secció Catalana de l'Associación Española de Farmacéuticos de la Industria i membre de la Junta de Govern a nivell nacional d'aquesta mateixa institució, on exerceix a més el càrrec de tesorera.

Certament, hi hauria més a dir en quant a la trajectòria professional i mèrits de Beatriz Artalejo, dels quals he assenyalat els que he jutjat ser més rellevants; en qualsevol cas, vull felicitar-la, en nom propi i de l'Acadèmia, felicitació que faig extensiva a la seva família i especialment al seu espòs Antoni. Tinc la seguretat que la Dra. Artalejo sabrà correspondre a l'honor que li otorga la Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya, enriquint-la amb la seva experiència científica i professional i amb el seu saber-fer.

Moltes gràcies.

*Dr. Alfonso del Pozo i Carrascosa*

## AGRAÏMENTS

*Excel·lentíssim Senyor President de la Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya,  
Molt il·lustres senyores i senyors acadèmics,  
Estimats companys i amics,  
Senyores y senyors:*

Les meves primeres paraules són d'agraïment a tots els membres d'aquesta il·lustre i docta casa, que avui m'acull, i per la qual sento, des de sempre, una profunda admiració. En especial, vull expressar la meva gratitud als doctors Ramon Salazar, Alfonso del Pozo i Ramon Canela, els quals han tingut l'amabilitat de signar la proposta de sol·licitud del meu ingrés en aquesta digna Corporació, com a acadèmica corresponent, i també a tots aquells molt il·lustres acadèmics que, han donat suport a la meva candidatura.

Vull expressar la meva gratitud més profunda al Prof. Dr. Alfonso del Pozo i Carrascosa. Gratitude que ve des de 1984, any en què vaig començar a col·laborar amb ell, en el Departament de Galènica de la Facultat de Farmàcia de Barcelona. Posteriorment va ser el meu pacient director de tesi doctoral, juntament amb el finat Prof. Dr. Claudi Faulí i Trillo. Tampoc no puc oblidar els meus directors de la llavors anomenada *tesina*, els professors doctors Ramon Salazar i Macián i Josep Cemeli i Pons.

Permeteu-me que faci una petita reflexió. En cap acte públic, fins ara, havia tingut, en prendre la paraula, sentiments simultanis de felicitat i de respecte.

Respecte per l'il·lustre auditori i felicitat perquè, a vegades, els somnis es fan realitat i aquesta realitat, des de la meua humil posició, em permet d'estar a prop d'alguns dels que sempre consideraré els meus mestres.

D'altra banda, també voldria donar les gràcies a tots aquells amics i companys que m'han ajudat, tant personalment com professionalment. Per sort, tot i l'evolució de les nostres vides i carreres, encara mantenim relació. Ja sabeu qui sou, per la qual cosa aquí únicament faig públic el meu sincer agraïment cap a vosaltres.

No puc, no vull, ni he d'oblidar l'AEFI, que en aquests darrers anys m'ha permès de conèixer persones meravelloses i de col·laborar amb l'Associació en diferents projectes.

La meua família mereix un agraïment especial. Al meu marit, he d'agrair-li la seva inacabable paciència, que m'ha permès d'arribar fins al dia d'avui. Als meus pares, el fet de transmetre'm valors com ara la rectitud, la perseverança, la constància i el respecte per les persones i el treball. I a la meua germana, la comprensió per no haver-li pogut dedicar el temps que m'hauria agradat dedicar-li. Amb tots ells, vull compartir aquest honor que, sense el seu ajut, no hauria estat possible.

Quan els Drs. del Pozo i Salazar em comunicaren la meua acceptació com a acadèmica corresponent, sorgí la important decisió de triar el tema del discurs. En repassar el meu currículum vitae, vaig comprovar que, tant a la indústria farmacèutica com a l'àmbit docent, el meu exercici professional ha estat i està lligat al desenvolupament farmacèutic i, com bé sap el Dr. del Pozo, a temes molt especialitzats que particularment m'entusiasmen, però

que no sé si foren d'interès general per a tots els presents. Hi ha un tema que sempre m'ha preocupat i que és comú i imprescindible en tots els àmbits del treball i de la vida: es tracta de l'ètica en la nostra professió farmacèutica.

I sense més dilació, passo a exposar el tema objecte del meu discurs d'ingrés: l'Ètica a la Professi3 Farmacèutica.

Moltes gràcies.

## ÍNDEX

<b>1. Introducció</b> .....	13
<b>2. Ètica empresarial</b> .....	14
<b>3. Actuació social de l'empresa</b> .....	16
<b>4. Responsabilitat social de l'empresa (RSE)</b> .....	22
<b>5. Norma per a l'avaluació de la gestió ètica i social- ment responsable en les organitzacions (SGE 21)</b> .....	27
5.1. Alta direcció .....	28
5.2. Clients .....	28
5.3. Proveïdors i subcontractistes .....	29
5.4. Recursos humans .....	30
5.5. Entorn social .....	30
5.6. Entorn ambiental .....	31
5.7. Inversors .....	32
5.8. Competència .....	32
5.9. Administracions competents .....	33
<b>6. L'ètica del professional</b> .....	33
6.1. Prudència .....	34
6.2. Humilitat .....	35
6.3. Fortalesa .....	35
6.4. Justícia .....	37
6.5. Veracitat .....	38
6.6. Despreniment .....	38
6.7. Temprança .....	39
6.8. Amistat i solidaritat .....	39
6.9. Lleialtat .....	40
<b>7. El poder i el lideratge</b> .....	40
7.1. Motivació i direcció .....	42
<b>8. Entorn corrupte</b> .....	44
<b>9. Conclusions</b> .....	44
<b>Bibliografia</b> .....	49

## 1. INTRODUCCIÓ

Davant de qui som responsables dels nostres actes?

Les virtuts són els hàbits o les disposicions estables del caràcter que inclinen al bé i demostren plenitud humana. La virtut es troba en el punt mitjà entre allò que és excessiu i allò que és deficitari.

Des que els humans formen una comunitat, la regulació moral de la conducta és imprescindible per al benestar col·lectiu, i s'orienta per prevenir desequilibris en el si del grup. A les antigues civilitzacions clàssiques egípcia i sumèria es desenvoluparen ètiques no sistematitzades, les màximes i els preceptes de les quals eren imposats per líders seculars i es trobaven barrejats amb la religió, que afectava la conducta de cada individu. Posteriorment, a la Xina clàssica, les teories de Confuci foren acceptades com a codi moral, i els filòsofs grecs, a partir del segle VI a C, teoritzaren àmpliament sobre la conducta moral, fet que va provocar el desenvolupament posterior de l'ètica com a filosofia.

Realment, entenent per *ètica* la recerca d'una comprensió racional dels principis de la conducta humana, aquesta tradició va començar amb els grecs, amb Sòcrates, Plató i Aristòtil, i va continuar al llarg de tot el pensament hel·lenístic, romà i medieval, fins a l'actualitat.

L'etimologia de la paraula *ètica* remet al grec *ethika*, d'*ethos*, "comportament". Abasta els principis o les parts de la conducta humana, de vegades confosa amb la moral, i, per extensió, el conjunt d'aquests principis, de vegades anomenat *filosofia moral*.

En qualsevol cas, l'ètica es pot considerar una ciència practiconormativa, que s'ocupa de les normes de la conducta humana. D'altra banda, algunes ciències socials, en alguns aspectes concrets, estudien la relació entre els principis ètics i la conducta social o com influeix la cultura en aquests principis (1, 2).

## 2. ÈTICA EMPRESARIAL

Els antecedents moderns de l'ètica a l'empresa han de cercar-se a l'Escola de Salamanca. En els segles XVI i XVII, les teories desenvolupades per aquesta Escola van tenir un impacte directe en el pensament econòmic i en l'«empresari» de l'època. Alguns dels temes tractats van ser: el canvi de monedes, el valor dels diners, la determinació de preus, els contractes, el tipus d'interès, etc. Els estudiosos d'aquesta Escola (teòlegs, canonistes, filòsofs, etc.) van aplicar la normativa moral heretada d'Aristòtil i sant Tomàs d'Aquino a la nova situació econòmica, a través del seu suport als «empresaris» i governants.

En un principi, l'empresa era un sistema tancat, entès en el sentit que la seva relació amb l'entorn era a través de l'activitat que s'hi desenvolupava. Per tant, l'empresari o propietari exercia la seva funció des de dins i cap a dins. Avui en dia, en canvi, les empreses farmacèutiques tenen una acció social molt important.

El progrés és necessari, però el preu des del punt de vista social i humà ha de compensar-lo. El principi de «tot val» no dóna resultats rendibles, és a dir, una empresa sense ètica acaba sense funcionar.

«L'ètica compensa. El vici no és rendible.»

Si es produeix un deteriorament dels valors bàsics en les relacions, el comportament immoral es converteix en una norma,

en una disfunció. La manca d'honradesa pot semblar beneficiosa, des del punt de vista econòmic, al principi, però si es continuen aplicant aquests principis, tot el sistema econòmic deixaria de funcionar (3, 4).

Un dels axiomes fonamentals de l'ètica és: «no tot el que es pot físicament fer, es pot èticament fer, és a dir, no tot el que és possible és ètic».

Algunes preguntes bàsiques són:

- Què és ètic i què no ho és?.
- Què es pot fer i què no es pot fer?.
- Què s'ha de fer i què no s'ha de fer?.
- Com actuem, bé o malament?.

Les peculiaritats culturals i històriques de cada país incideixen directament en la manera de fer enfront dels problemes i en l'orientació de les solucions adoptades. En definitiva, poden influir en l'enfocament i en la valoració de l'ètica empresarial.

La projecció de l'ètica de l'empresa ha d'orientar-se a canviar les conductes, no a explicar principis de moralitat. D'aquesta manera, l'ètica ha d'estar interconnectada amb totes les aportacions científiques, tècniques, econòmiques, directives, etc. Ha de desenvolupar-se de manera paral·lela, establir-se des de dins dels diferents problemes i/o actuacions, i mai no s'ha d'aplicar a posteriori de manera externa.

És important reconèixer i acceptar la convicció de la interdependència entre individu i societat.

El treball s'ha convertit en la referència fonamental per entendre l'articulació social i, per tant, és útil en l'àmbit polític; d'altra banda, darrerament no s'entén la seva veritable realitat i la seva imprescindible amplitud de significació humana.



Així mateix, concebre el treball com a professió vol dir que aquesta activitat humana no es considera només des de l'arrel (facultats operatives del que és humà), sinó des del context social. És a dir, quan la professió s'exerceix, forma part del context social i de les funcions de la societat a través de les quals aquesta s'autoconstitueix, s'automanté i s'autodesenvolupa (4).

Aquell professional que aconsegueixi entendre el complex entorn actual i sàpiga establir una relació equilibrada empresa-entorn, pot considerar-se un «bon professional» i, si a més és capaç de comunicar aquesta convicció al seu equip, pot considerar-se un «bon líder».

Tots aquests conceptes generals poden aplicar-se, sense cap dubte, a la professió farmacèutica i, per extensió, a l'empresa farmacèutica.

Avui en dia, les empreses farmacèutiques tenen una acció social molt important. Les millors companyies farmacèutiques, a més de demostrar la seva qualitat en tot el cicle productiu i en la posada posterior en el mercat, també disposen d'un codi ètic per a tots els seus col·laboradors, reflex fidel de la pròpia cultura d'empresa.

### 3. ACTUACIÓ SOCIAL DE L'EMPRESA

És necessari reflexionar sobre la importància de l'ètica i la responsabilitat social en la gestió de les empreses i avançar en l'òptima articulació de la relació entre l'ètica i la responsabilitat social de la indústria farmacèutica.

S'entén per *acció social de l'empresa* la dedicació de recursos empresarials a projectes de desenvolupament socioeconòmic, que donen suport a persones desfavorides, principalment a l'àrea de serveis socials, salut, educació, formació professional i ocupació.

La mateixa activitat de l'empresa, en definitiva, contribueix al desenvolupament sostenible.

### Exemples

- Les companyies farmacèutiques Abbot, AstraZeneca, Sanofi-Aventis, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Johnson&Johnson, Novartis, Pfizer, Takeda i TAP, han desenvolupat un programa que facilita l'accés a una llista àmplia de medicaments a preus reduïts als ciutadans nord-americans més desfavorits (ingressos baixos, menors de 65 anys o sense cobertura pública). A través d'una targeta que es distribueix gratuïtament, poden obtenir descomptes (25-40 %) en 275 fàrmacs de prescripció utilitzats en patologies molt freqüents (diabetis, hipertensió, hipercolesterolèmia, càncer, al·lèrgies i asma).
- La companyia farmacèutica Roche ha creat la Fundació Roche per fomentar la recerca centrada en l'anèmia. Dóna suport a treballs de diferents centres acadèmics i d'instituts d'investigació que tractin de l'anèmia relacionada amb les alteracions renals i neoplàstiques, l'anèmia de malalties cròniques, l'anèmia relacionada amb la insuficiència cardíaca congestiva i els ictus, etc.
- Sandoz dóna 9.000 tractaments antibiòtics al projecte Caravana Solidària de l'Àfrica occidental a través de la Fundació Humanitària pel Tercer i Quart Món Dr. Trueta (organització sense ànim de lucre). D'aquesta manera, aquesta companyia dóna suport a projectes desenvolupats al Marroc, a Mauritània, al Senegal i a Gàmbia. En aquests països els pressupostos destinats a la salut pública són insuficients, per la qual cosa les infraestructures sanitàries i farmacològiques i l'assistència al pacient són molt deficients. La col·laboració de l'empresa demostra el compromís social.

Es considera que una empresa disposa d'una política d'acció social i una responsabilitat corporativa òptima, quan aquestes

formen part del contingut estratègic de l'entitat i estan integrades de manera transversal en totes les àrees. L'evolució lògica és passar de la filantropia a la integració estratègica.

L'anomenada *cultura empresarial* és el principal vehicle de comunicació interna de les companyies i una de les claus per disposar del clima intern necessari per exercir correctament la professió de cadascun dels col·laboradors.

Aquesta responsabilitat social corporativa es tradueix en l'elaboració dels anomenats *codis de conducta* per part de les companyies, l'elaboració de memòries dels sistemes de gestió de la responsabilitat social, etc. Aquesta declaració de principis ha de ser coneguda per tots els col·laboradors de la companyia.

Les memòries permeten disposar, de manera sistemàtica i ordenada, tots els aspectes econòmics, socials i ambientals de les activitats, els productes i els serveis de l'empresa. Un punt de referència per elaborar aquestes memòries és la Global Reporting Initiative (GRI). Es tracta d'un procés d'escala internacional, l'objectiu fonamental del qual és disposar de l'anomenada *Guia per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat*. Encara que aquesta guia és totalment voluntària, el sector farmacèutic és un dels que més aplica aquests criteris i, entre els laboratoris adherits a aquest procés, hi ha els següents: Abbot, AstraZeneca, Bayer AG, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Lilly, Merck KgaA, Novartis, Novo Nordisk, i Otsuka Pharmaceuticals.

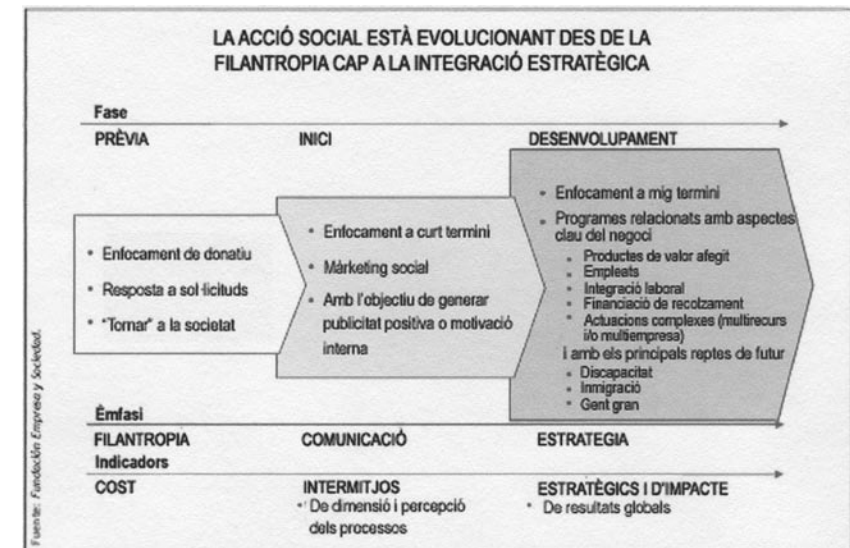
Un bon clima laboral es reflecteix en un augment de la productivitat de la companyia. Aquest fet està directament relacionat amb els tres pilars bàsics perquè la cultura empresarial estigui reforçada:

- Motivació.
- Disminució de l'absentisme.
- Captació i retenció de talent.

La contribució social, a més dels seus elevats requeriments de qualitat a tots els nivells, converteix la indústria farmacèutica en una de les activitats estratègiques en totes les societats avançades (figura 1) (5).

La responsabilitat social de l'empresa és un fenomen totalment voluntari, a través del qual se cerca d'equilibrar el creixement i la competitivitat amb el desenvolupament social i la millora del medi ambient. La societat és cada cop més exigent en aquests aspectes.

El principal objectiu de la indústria farmacèutica és l'obtenció de medicaments orientats a la millora de la salut (prevenir, curar i/o alleujar) i la qualitat de vida de la societat. D'altra banda, la inversió en R+D+I exerceix un efecte que podria anomenar-se d'arrossegament, en la riquesa dels països (6).



**Figura 1.** Evolució de la responsabilitat social de l'empresa (RSE).

És inherent a la indústria farmacèutica l'obligació moral de contribuir i desenvolupar programes d'acció social compatibles amb la necessitat i, cal no oblidar-se'n, amb els resultats econòmics de l'empresa.

### *Exemples*

- La companyia farmacèutica Pfizer ha posat en marxa una nova plataforma tecnològica orientada al ciutadà, per contribuir a difondre tot el coneixement de caràcter sanitari de manera rigorosa, concisa i pràctica. L'objectiu és fomentar hàbits de vida saludables, contribuir a la prevenció de riscos per a la salut i satisfer les necessitats d'informació. Amb aquesta nova acció, Pfizer continua contribuint en el compromís amb la societat en general i amb el pacient en particular.
- Novartis s'ha compromès a lluitar contra la malària, en associació amb l'Organització Mundial de la Salut, el Fons de les Nacions Unides per a la Infància, el Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament, el Banc Mundial i altres organismes. El laboratori ha entregat 600.000 dosis terapèutiques de Coartem<sup>®</sup> a preu de cost, a Zàmbia, per a la posada en pràctica a tot el país d'una política sanitària de control de la malària. En total, els facilitarà 2,1 milions de dosis. A més, aquesta companyia farmacèutica ha establert un acord de cooperació amb East African Botanicals, per satisfer la demanda d'*Artemisa annua*, la matèria primera de Coartem<sup>®</sup>. D'aquesta manera es fomenta el cultiu de 1.000 hectàrees a Kenya, Tanzània i Uganda i s'asseguren les existències de l'antimalàric que Novartis proporcionarà sense ànim de lucre a països en vies de desenvolupament.

Alguns dels projectes més coneguts que demostren aquesta vocació solidària són les importants ajudes i projectes en zones necessitades, l'estreta col·laboració amb els sistemes sanitaris de tot el món, l'autoregulació de pràctiques promocionals, la gestió pròpia del reciclatge dels medicaments, etc.

### *Exemples*

- Laboratoris Roche s'han unit a altres companyies per establir una aliança estratègica a llarg termini amb el Comitè Internacional de la Creu Roja (CICR). L'aliança té com a objectiu donar suport a la missió humanitària del CICR. Aquest suport consistirà en aportacions en metàl·lic i donacions en espècie de béns i serveis. El CICR destinarà l'ajuda facilitada pel laboratori a programes humanitaris per a situacions d'emergència i feines de reconstrucció després de conflictes i/o catàstrofes. El CICR també destinarà les donacions de Roche a accions preventives en aquelles àrees on poden produir-se situacions d'emergència. Per la seva banda, Roche considerarà el CICR com el seu principal soci internacional per canalitzar els recursos destinats a l'ajut humanitari en casos d'emergència.
- Les companyies farmacèutiques Bristol-Myers Squibb, Gilead i Merck uniran esforços per treballar conjuntament en la recerca d'un medicament que inclogui els tres antiretrovirals (efavirenz, tenofovir disoproxil fumarat i emtricitabina) en una única presa diària. L'objectiu d'aquestes tres empreses és oferir un tractament més senzill per als països amb menys recursos i facilitar el compliment de les teràpies.
- Lilly coopera amb diferents països en vies de desenvolupament, per oferir solucions a situacions mèdiques no resoltes, com ara la tuberculosi. Ajuda a promoure el desenvolupament dels protocols de l'OMS per al tractament d'aquesta malaltia i col·labora en la formació de personal sanitari i l'augment de la producció de fàrmacs necessaris disponibles. Una altra de les línies de treball d'aquesta companyia farmacèutica és el suport a la reconversió de les instal·lacions de l'antiga indústria armamentista soviètica per a la recerca i el desenvolupament de nous fàrmacs. Aquest projecte té dos objectius, reconvertir les instal·lacions, la tecnologia i l'experiència, i establir un compromís de col·laboració amb aquests científics per desenvolupar fàrmacs i vacunes per malalties altament contagioses.

- La Fundació Ulls del Món i Novartis treballen conjuntament per prevenir i combatre la ceguesa a les poblacions més vulnerables i pobres del món. Alguns dels programes desenvolupats (Ulls del Sàhara, Ulls de Moçambic i Ulls de Bolívia) duen a terme cirurgia oftalmològica i potencien la formació del personal sanitari local.
- Novartis col·labora també en la lluita contra la lepra, subministrant fàrmacs gratuïts a tots els pacients leprosos del món a través de l'Organització Mundial de la Salut. El compromís adquirit per aquesta companyia va més enllà de facilitar la politeràpia, ja que també fomenta programes per a la conscienciació, l'accés al diagnòstic, el tractament i la rehabilitació posterior de les persones afectades.

#### 4. RESPONSABILITAT SOCIAL DE L'EMPRESA (RSE)

Un sistema de gestió de la responsabilitat social ha de garantir la integració estratègica d'aquest sistema en el conjunt de l'empresa i dotar-lo de totes les eines que permetin planificar, comprovar i avaluar totes les accions programades per la companyia en relació amb la responsabilitat social corporativa (7).

La dificultat rau en avaluar el grau de compliment dels components ètics, a causa de la subjectivitat d'aquests. Hi ha un document marc que permet d'avaluar i verificar els compromisos relatius a la responsabilitat social de l'empresa; es tracta de la Norma d'empreses SGE 21. Aquesta norma pot considerar-se el primer estàndard consolidat europeu susceptible de ser auditat i certificat. Va sorgir en el X Congrés d'Empreses de Qualitat i Medi Ambient (Barcelona, 1999), a partir de la necessitat de disposar d'una metodologia que permetés de gestionar i verificar el grau d'aplicació dels valors comuns de l'organització (8).

La SGE 21 està basada en uns valors comuns per a tota l'organització i que constitueixen la cultura empresarial.

Aquesta norma està orientada a introduir valors ètics auditables en les àrees de gestió d'una organització que vulgui assumir un compromís social. Aquesta norma és molt flexible i adaptable a les necessitats de cada empresa; pot aplicar-se a tot tipus, d'empreses independentment de la mida i del sector d'activitat.

El sistema divideix l'organització en vuit àrees de gestió, en les quals s'han d'implementar els protocols i requeriments, d'acord amb la cultura empresarial de l'organització (figura 2) (5).

A l'empresa hi ha d'haver un comitè de responsabilitat social, que vetlli pel seguiment de la responsabilitat social corporativa i el tractament de les possibles incidències que puguin produir-se en l'entorn.

L'aplicació d'aquesta norma pot fer-se a tota l'organització de manera integrada, o bé de manera gradual per reduir al màxim els possibles efectes contraris que puguin originar-se, com en qualsevol canvi organitzatiu.

Amb vista a facilitar l'anàlisi dels diferents components que han de formar part de l'RSE, poden aplicar-se dos criteris. El

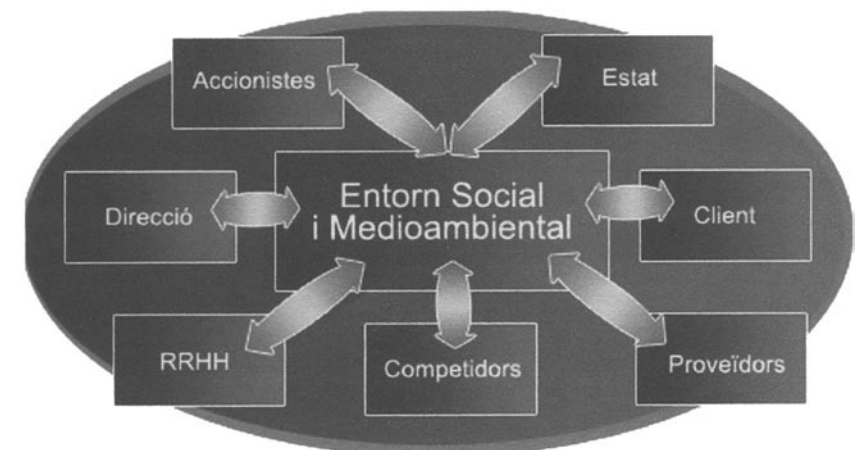


Figura 2. Àrees de gestió de l'organització (Forética).

primer seria una divisió funcional en àrees de gestió (alta direcció, proveïdors, clients, accionistes, medi ambient, etc.) i el segon, una divisió per nivells de responsabilitat. En qualsevol cas, la gestió de cadascuna d'aquestes àrees es duu a terme segons els valors propis de cada empresa i la política corporativa corresponent. Per exemple, s'han d'aplicar els principis del bon govern corporatiu que es recull en el Mercat de Valors, en el Codi Olivencia i en l'Informe de la Comissió Aldama. Com millors siguin les pràctiques de govern corporatiu, millors seran les possibilitats d'accedir a fonts de finançament.

La millora contínua d'aquest compromís es revisa i s'avalua de manera que es comprova l'evolució del sistema implantat a l'empresa. A més, anualment el sistema es revisa de manera externa. Aquesta revisió pot fer-se de dues maneres, mitjançant auditoria o bé a través del que s'anomena *avaluació de conformitat*.

L'evolució lògica de les companyies amb una elevada responsabilitat social corporativa és arribar a ser distingides amb el que s'anomena *best place to work*. A la vegada, això es tradueix en un creixement de les empreses i, en definitiva, de l'economia. Les millores de les condicions econòmiques es reflecteixen en millores socials en la comunitat.

L'RSE col·labora a assegurar un capital humà millor. Aquelles empreses que de manera voluntària duen a terme una avaluació del clima laboral, per entrar a formar part del rànquing de «millor empresa per treballar», podran aconseguir els millors col·laboradors. D'altra banda, com major és la satisfacció dels col·laboradors, major és el grau de lleialtat i de dedicació a l'empresa i, per tant, disminueix l'índex de mobilitat (9).

D'acord amb el Great Place to Work Institute, les deu millors companyies per treballar a Espanya són les següents:

1. Bain & Company Ibérica, Inc.

2. Danone, S.A.
3. Lilly, S.A.
4. Diageo, S.A.
5. Microsoft Ibérica, S.L.
6. Novartis Farmacèutica, S.A.
7. Dow Chemical Ibérica, S.L.
8. Avon Cosmetics, S.A.
9. Hotel Arts, S.L.
10. Accor Servicios Empresariales, S.A.

Per dur a terme una gestió social responsable, l'empresa ha de disposar d'una estratègia sòlida i ben definida, que reculli els valors corporatius. Tota aquesta estratègia es gestiona a través d'un seguiment dels indicadors i una avaluació continuada de tots aquells aspectes relatius a la responsabilitat social. Tot això no seria possible si no existís una via de comunicació de l'empresa amb l'entorn exterior per facilitar tota la informació necessària que la societat requereixi per conèixer i entendre les diferents accions relacionades amb la responsabilitat social.

En principi, podria suposar-se que únicament les companyies multinacionals són les que adopten polítiques d'RSE i, fins i tot, transformen els seus valors bàsics per integrar l'RSE a la gestió. Hi ha una manca de bona entesa si s'arriba a pensar que aquesta opció no és aplicable a les petites empreses perquè en tenen prou de dedicar-se a assegurar la rendibilitat del negoci, i aquesta deducció ve del fet d'entendre erròniament que l'RSE és quelcom addicional a l'activitat de l'empresa (10, 11, 18, 19).

L'RSE no és una filantropia empresarial, i no implica un canvi en l'objecte social de les empreses. Fonamentalment, per una PIME es tracta de continuar fent el que ja fa però amb una actitud molt més convincent en relació amb el seu impacte sobre les persones i l'entorn. D'altra banda, l'RSE també pot considerar-se un factor de competitivitat i innovació, ja que suposa guanyar un reconeixement social i complir uns requisits que, darrerament, les

grans empreses exigeixen als possibles proveïdors: el compliment dels criteris d'RSE. En definitiva l'RSE és una actitud proactiva.

L'RSE és una política d'empresa corporativa basada en accions concretes i en dissenys estratègics, i es diferencia totalment de totes aquelles mesures orientades únicament a millorar la imatge corporativa.

Les accions adoptades han de ser d'aspecte organitzatiu i estendre's a tots els nivells i àmbits de gestió, i mai no poden quedar reduïdes a certes activitats de manera esporàdica i relacionades amb un únic departament.

L'RSE no és equivalent únicament a l'acció social. En aquest darrer cas, es tracta del conjunt d'accions de l'empresa orientades a objectius socials, però aliens a l'objectiu propi de l'empresa.

### **Exemples**

Després d'una catàstrofe natural greu (terratrèmols, huracans, etc.), molts laboratoris farmacèutics es mobilitzen immediatament per a la donació de medicaments i material sanitari i, fins i tot, per a donacions econòmiques. En alguns casos, no només l'empresa contribueix a la causa, sinó que també hi participen tots els seus col·laboradors.

- Els col·laboradors del Grup Novartis van donar diverses quantitats de diners per ajudar els damnificats pel terratrèmol del sud-est asiàtic. La xifra total recollida va ser igualada per l'empresa i destinada a les organitzacions Creu Roja, Mitja Lluna Roja i UNICEF. D'altra banda, el laboratori també ha col·laborat directament amb les autoritats locals en projectes a llarg termini.
- GaxoSmithKline ha enviat medicaments, vacunes i productes per a la cura de la salut com a ajuda als evacuats de l'huracà Katrina. A més, ha coordinat la donació de productes a través de diferents organitzacions i agències estatals i federals,

responsables de supervisar el servei d'atencions sanitàries per als evacuats.

Aquesta acció filantròpica pot formar part de l'RSE, però és només un projecte aïllat. L'RSE ha d'estar englobada en la gestió integral de l'empresa (11).

## **5. NORMA PER A L'AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ ÈTICA I SOCIALMENT RESPONSABLE EN LES ORGANITZACIONS (SGE 21)**

L'objectiu d'aquesta norma és establir els criteris que permetin a un tercer d'avaluar la implementació del sistema de gestió ètica en les organitzacions. L'aplicació d'aquesta norma ajuda a alinear la gestió de l'empresa amb els valors de l'organització, de manera que la converteix en una eina molt flexible (8).

La certificació a través d'aquesta norma suposa adquirir de manera voluntària un compromís social: aplicar els valors ètics, demostrar-ho i mantenir-los.

D'acord amb com es descriu a la norma, la gestió ètica d'una organització comença per complir la legalitat vigent, encara que, a través del compromís social adquirit, es poden humanitzar les exigències de la llei, amb un valor afegit de les relacions.

En el cas concret dels valors ètics, aquests són difícils de mesurar, ja que poden definir-se amb conceptes abstractes; per la qual cosa serà necessari, prèviament, definir uns indicadors per poder seguir el grau d'implementació. L'àmbit d'aplicació d'aquesta norma és tant a escala de l'organització en general com en determinades àrees. La norma està composta d'una sèrie de capítols i, en el sisè es desenvolupen les diferents àrees de gestió i els requisits que han de complir. A continuació s'especifiquen aquetes àrees de gestió:

- Alta direcció.
- Clients.
- Proveïdors i subcontractistes.
- Recursos humans.
- Entorn social.
- Entorn ambiental.
- Inversors.
- Competència.
- Administracions competents.

### **5.1. Alta direcció**

L'alta direcció és qui defineix i vetlla pel manteniment en l'organització d'una política de gestió ètica i socialment responsable. Per això, ha de facilitar els mitjans perquè tots els col·laboradors participin en aquest objectiu estratègic.

Algunes de les eines descrites a la norma són l'existència d'un codi de conducta, que es facilitarà a tots els col·laboradors, i la formació d'un comitè d'ètica amb caràcter consultiu i amb unes funcions perfectament definides.

També és imprescindible tenir completament identificat i establert el sistema de flux de la informació. Aquest canal serveix tant per fer arribar la informació, com per rebre suggeriments. Tot ha de quedar convenientment registrat.

Les auditories internes s'establiran per tal de detectar i corregir possibles desviacions. Així mateix, es farà una revisió anual, com a mínim, del Sistema de Gestió Ètica i Socialment Responsable.

### **5.2. Clients**

La satisfacció del client s'aconsegueix a través de la confiança d'aquest en el proveïdor. Per tant, l'organització ha de comportar-

se d'una manera honesta i transparent, i mantenir la confidencialitat en el tracte.

El proveïdor ha de dur a terme el subministrament del «producte», de manera que hi hagi garantia d'una gestió ètica integral de l'activitat que s'ha de desenvolupar.

Ha d'estar molt ben definida la pràctica dels regals i acceptada per la Direcció. També hi ha d'haver un canal d'informació a través del qual pugui establir-se un diàleg fluid, per evitar desviacions en el comportament per ambdues parts (client i proveïdor).

És important respectar els principis de qualitat, servei, protecció dels sectors vulnerables i, sobretot, el respecte a l'ètica de la publicitat i el màrqueting.

### **5.3. Proveïdors i subcontractistes**

L'existència d'una bona entesa entre l'organització i els proveïdors o subcontractistes és fonamental. El compliment i la revisió dels contractes establerts per ambdues parts afavorirà que la relació sigui bona i la millora, contínua.

Hi ha d'haver procediments per avaluar i seleccionar els proveïdors o subcontractistes, i s'ha de disposar d'una declaració, per part d'aquests, que els serveis que presten estan d'acord amb els requisits legals del país. D'aquesta manera, es podrà comprovar el grau de compliment de cadascuna de les parts.

Com en el cas anterior, hi ha d'haver un canal informatiu per facilitar el diàleg, i el codi de bones pràctiques ha d'estar perfectament definit en relació amb l'acceptació de regals, tractes especials, etc., per part del proveïdor o subcontractista.

El control de la cadena de proveïdors és un element clau de la política d'RSE. El compromís que s'estableix amb els

proveïdors és un compromís relacionat amb l'estabilitat en l'ocupació.

#### **5.4. Recursos humans**

El principal actiu de les empreses és el seu capital humà, però és el capital més difícil de gestionar. La qualitat humana i el comportament ètic són fonamentals perquè la gestió ètica i socialment responsable es dugui a terme d'una manera satisfactòria.

L'organització ha d'assegurar i vetllar per:

- L'optimització de les relacions humanes en el si de l'empresa.
- La no-discriminació (per gènere, origen racial o ètnic, religió o conviccions, discapacitats, edat o orientació sexual).
- La prevenció de riscos laborals.
- La formació dels col·laboradors.
- La llibertat de sindicació i negociació col·lectiva.
- El codi de conducta, l'organigrama, l'avaluació de l'exercici professional, etc.
- Un ambient de treball amb motivació i benestar dels empleats.
- La conciliació de la vida personal i la laboral.
- La minimització d'efectes negatius de les reestructuracions.
- La comunicació amb el comitè d'ètica.

En definitiva, l'RSE és sinònim d'un tracte equitatiu respecte dels col·laboradors de l'empresa. Aquests, al seu torn, han de tenir molt clares les expectatives de futur.

#### **5.5. Entorn social**

Totes les empreses, en graus diferents, influeixen en l'entorn immediat, per la qual cosa cal «quantificar-ne» l'impacte, amb vista a reduir-lo o compensar-lo. Aquest fet forma part de la responsabilitat social de l'empresa (13).

Les repercussions socials de l'activitat de cada empresa han de ser conegudes, identificades i aclarides per aquesta i, sobretot, han de ser transparents. Són relativament fàcils d'establir per a l'entorn proper, és a dir, per a les comunitats directament afectades per les activitats de les empreses, però són més difícils de definir en un entorn social ampli.

Han d'establir-se els mecanismes necessaris per prevenir qualsevol tipus de corrupció davant el corresponent entorn social.

En cas que les empreses duguin a terme accions solidàries (única manera de compensar l'impacte social genèric, molt difícil d'identificar per les empreses), aquestes accions es recolliran en un informe anual on s'indicaran també els resultats obtinguts.

La responsabilitat social no és únicament una acció filantròpica. Com més grans siguin els esforços i recursos dedicats a R+D+I, més gran serà la col·laboració cap al progrés de tota la societat.

#### **5.6. Entorn ambiental**

El desenvolupament sostenible implica que les necessitats actuals no comprometin les del futur. És imprescindible tenir consciència de l'impacte ecològic de les activitats industrials i econòmiques (14).

Dins aquesta àrea, la gestió ha de comprometre's a:

- Prevenir la contaminació relacionada amb la seva activitat.
- Establir un programa de millora de l'impacte en l'entorn.
- Disposar d'un pla per avaluar, prevenir i gestionar els riscos, i mitigar els impactes adversos.
- Disposar d'una via de comunicació amb les parts interessades.



És fonamental contribuir amb un model de creixement econòmic ecològicament sostenible. Avui en dia és indispensable tenir totalment identificat i controlat l'impacte ecològic de les activitats de l'empresa.

### **Exemples**

- Bayer AG, després de la presentació del seu Informe de desenvolupament sostenible 2004, ha demostrat que, malgrat l'augment en la producció, la quantitat d'emissions i residus es manté al mateix nivell reduït que en anys anteriors i que, en alguns camps, s'ha reduït. D'altra banda, també s'ha millorat la seguretat laboral, a través de diferents accions internes de la companyia (formació, activitats pràctiques, etc.). La quota d'accidents de treball (accidents de treball per cada milió d'hores de treball) va passar de 3,5 l'any 2003 a 2,7 el 2004.
- Roche ha estat reelegida per la seva inclusió en les sèries d'índexs de sostenibilitat Dow Jones i FTS4Good. En la selecció s'ha valorat el rendiment econòmic, ambiental i social de l'empresa. Amb aquest fet queda demostrat que la sostenibilitat forma part integral del model empresarial d'aquesta companyia farmacèutica (noves investigacions, facilitació de l'accés als medicaments en els països menys desenvolupats, cultura interna per a tots els seus col·laboradors, etc.).

### **5.7. Inversors**

La relació de l'organització amb els inversors ha d'estar basada en la transparència, la lleialtat, la veracitat i la creació de valors de manera sostenible.

### **5.8. Competència**

L'existència de competidors afavoreix el creixement en tots els àmbits, per la qual cosa la relació entre competidors ha de ser

transparent, basada en el respecte mutu, i cal que col·laborin en els assumptes d'interès comú.

Els compromisos que ha d'assumir l'organització són:

- Respectar els drets de propietat dels competidors.
- No utilitzar mitjans il·legals per obtenir informació.
- Acceptar i complir la legislació aplicable en l'àmbit de la competència.
- No difondre informació falsejada o tendenciosa.
- Afavorir la bona entesa.

Els principis bàsics de la competència lleial i la bona fe contractual són imprescindibles per mantenir una bona relació amb la competència i entre els diferents mercats.

### **5.9. Administracions competents**

La relació amb les administracions competents ha de basar-se en valors com ara l'honestat, la integritat, la transparència i la confiança.

S'han d'establir els canals de comunicació i diàleg corresponents i, sobretot, evitar qualsevol forma de corrupció en relació amb les administracions.

Una veritable RSE implica una relació de confiança i cooperació cap a les administracions competents i, sobretot, el respecte i el compliment de les normatives existents. Les administracions mai no han de considerar-se un obstacle per a l'empresa, sinó més aviat cal adoptar-hi una actitud estratègica.

## **6. L'ÈTICA DEL PROFESSIONAL**

De què som responsables?.

Davant de qui som responsables?.

El professional dins una empresa té unes funcions pròpies de l'activitat de l'organització en la qual desenvolupa la seva funció. D'altra banda, la seva responsabilitat no pot, ni ha de finalitzar estrictament en les seves funcions, ja que les seves decisions influeixen directament i indirectament en tot el seu entorn. D'altra banda, hi ha la responsabilitat moral del professional, entenent per responsabilitat moral, la capacitat de resposta davant dels actes i les seves conseqüències, sempre des del punt de vista ètic (15, 16).

El professional ètic té en compte les responsabilitats morals i intenta actuar de manera recta; en definitiva, l'ètica depèn de la qualitat moral de la persona i, per tant, de les seves virtuts, entenent virtuts com a hàbits operatius característics de l'ésser humà.

Les virtuts humanes necessàries no són diferents de les requerides per a la vida ordinària, però es desenvolupen d'una manera específica. Les principals virtuts requerides per un bon professional es detallen a continuació (1):

- Prudència.
- Humilitat.
- Fortalesa.
- Justícia.
- Veracitat.
- Despreniment.
- Temprança.
- Amistat i solidaritat.
- Lleialtat.

### **6.1. Prudència**

Mitjançant aquesta virtut fonamental, se sap reconèixer què és bo en cada situació. És important pensar el temps necessari per

preveure conseqüències i contrastar possibilitats; no s'ha d'actuar de manera imprudent.

Juntament amb la prudència, ha de considerar-se la discreció. La informació a què té accés un professional no ha de sortir de l'organització.

Un professional prudent és una persona sensata i amb bon criteri per actuar correctament, reconèixer que és «ètic» en cada moment. És quelcom més que ser caut. Segons Aristòtil, la prudència ajuda a discernir el veritable bé i a triar els mitjans per dur-lo a terme. En cada situació es valorarà el que és just i temperat.

### **6.2. Humilitat**

Entenem humilitat com a contraposició a l'exaltació desmesurada del «jo», de la vanitat i dels deliris de grandesa. És fonamental l'acceptació tant de les qualitats com dels propis defectes; podria expressar-se com la moderació en l'autoestima, sempre recolzada sobre la realitat.

Aquesta actitud ajudarà a reconèixer les pròpies limitacions. La humilitat no és equivalent a la infravaloració sinó que, al contrari, és aconseguir l'equilibri interior.

A la pàgina següent es presenta un quadre comparatiu entre dos tipus de professionals.

La humilitat pot considerar-se la base de la resta de virtuts del bon professional. Si es coneix a si mateix, estarà en disposició de fer front a grans projectes.

### **6.3. Fortalesa**

El professional ha de resistir davant les dificultats, esforçar-se i lluitar contínuament. D'altra banda, la fortalesa és sinònim

<i>Professional humil</i>	<i>Professional superb</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– El seu objectiu principal és el bé de l'empresa.</li> <li>– Escolta i accepta les crítiques dels col·laboradors.</li> <li>– Reconeix els errors i reconsidera la seva posició, si és necessari.</li> <li>– Les seves opinions estan basades en la realitat i, per tant, tenen més valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El seu objectiu principal és el propi protagonisme, en lloc del bé de l'empresa.</li> <li>– Menysprea els seus col·laboradors.</li> <li>– No dona suport a les iniciatives del seu equip. Imposa les idees pròpies.</li> <li>– Mostra una exaltació desmesurada i infundada del «jo».</li> </ul>

de constància, dedicació, esforç, coratge, etc. En definitiva, d'un esperit emprenedor.

No ha de confondre's, però, tenir personalitat i caràcter amb el fet de tenir una postura radical.

Un professional fort es caracteritza perquè s'esforça contínuament pels objectius de l'empresa, no és temerari, sap reconèixer quan realment és necessari arriscar-se i quin nivell de risc és assumible. S'enfronta amb coratge als reptes i a les dificultats. La seva fortalesa es recolza sobre la prudència.

La fortalesa està directament relacionada amb altres característiques, com ara la magnanimitat, la resistència, la constància, la paciència, la perseverança, etc.

La magnanimitat en un professional el durà a emprendre objectius, projectes, etc., molt amplis i sempre amb una visió

realista, com a bon coneixedor de les seves forces. Mai actuarà per vanitat, sinó amb audàcia, i no ha de confondre's amb un professional aventurer, ja que aquest no valora els mitjans dels quals disposa, ni les normes d'actuació.

Un professional magnànim sempre valora els seus col·laboradors i crea un ambient de confiança i tranquil·litat en el seu entorn.

La paciència és fonamental en un professional, ja que l'ajuda a resistir les dificultats de l'entorn, tant en les relacions amb totes les persones com en els possibles esdeveniments que es desencadenen i influeixen directament i indirectament en el seu treball. També l'ajuda a superar estats de desànim i a mantenir l'equilibri interior, de manera que, davant les adversitats, mai no perdre el control de si mateix, ni reaccionarà de manera malhumorada. És comprensiu amb tots els seus col·laboradors.

#### **6.4. Justícia**

El professional just ha de donar a cadascú el que li correspon, sense cap mena de favoritisme, sinó prenent com a base el que es mereix i el que necessita. No es redueix a allò que s'ha estipulat en un contracte i als requeriments de les lleis vigents. És un assortiment més ampli, ja que no ha d'oblidar-se que els seus col·laboradors són, sobretot, persones i que, com a tals, tenen uns drets «innats».

Dins una empresa és necessari vetllar per la seguretat i la salut en tots els llocs de treball, disposar de les descripcions dels llocs de treball, no fer mai crítiques sense fonament, etc.

Com és natural, el professional té l'obligació moral de complir les lleis vigents (justícia legal), acomplir els contractes (justícia commutativa) i distribuir amb equitat el que pertany a la comunitat o als col·laboradors (justícia distributiva).

En alguns casos, el professional també ha d'aplicar sancions. En aquest cas, s'ha de penalitzar d'una manera justa, és a dir, proporcionada a la falta i sense incórrer en la venjança o en la rancúnia.

### **6.5. Veracitat**

Aquesta virtut no implica dir-ho tot a qualsevol persona, sense motiu. La veracitat implica evitar tota mentida (falsejar la veritat), també comporta donar tota la informació veraç i rellevant, segons el col·laborador i les seves circumstàncies. En cap moment es té l'obligació de dir tot el que se sap a qualsevol col·laborador.

El professional ha de discernir quina informació dóna a cada col·laborador, sempre evitant de donar informacions enganyoses o esbiaixades.

Un professional veraç mai genera ambients enrarits. En determinades circumstàncies, és lícit el que es podria anomenar *ocultació de la veritat*. El professional sempre ha de respectar els secrets empresarials i ha de tenir l'habilitat de respondre a les preguntes inconvenients.

### **6.6. Despreniment**

El despreniment és la racionalització de les despeses i l'aplicació de criteris austers, la qual cosa no vol dir ser taquí. Un professional mai ha de caure en el consumisme, l'ostentació, és a dir, en les despeses innecessàries. Ha de saber quan cal ser generós.

Un professional mai pot actuar amb la idea que «paga l'empresa», ja que no actuaria de manera austera. L'estalvi que s'obté amb el bon ús dels béns econòmics permetrà posteriorment d'invertir-lo de la manera més adequada.

### **6.7. Temprança**

És la virtut de la moderació. Un professional moderat és aquell que té un autocontrol sobre els instints, és a dir, que es guia únicament per criteris ètics.

Dins aquesta moderació es troben altres aspectes clau com ara la laboriositat, la diligència i la humilitat.

És indispensable fer el que és necessari en cada moment de manera competent i responsable, fins al final de tots els projectes. Això s'entén com laboriositat. Aquesta actitud no s'ha de confondre amb l'anomenada *esclavitud per la feina*; aquesta obsessió pot portar a no valorar realment les coses importants, com ara disposar de temps per a la planificació de totes les tasques que s'han de dur a terme o el no menys important temps per «desconnectar».

D'altra banda, un bon professional controla la pròpia agressivitat davant situacions difícils. En alguns casos és necessari reaccionar amb energia, però mai s'ha de perdre el control. És més profitós i segur tenir un «bon caràcter» que no «perdre els papers». Aquesta actitud es coneix com a *mansuetud*. Si un professional no té aquesta virtut, provocarà empipaments continuats que aniran enrarint l'ambient fins a perdre la confiança de tot l'entorn, amb la disminució consegüent dels bons resultats.

### **6.8. Amistat i solidaritat**

Per amistat s'entén el sacrifici de l'interès propi pel bé d'un amic. Per tant, s'hi inclou la tolerància, la comprensió, la benevolència, etc. No hi ha lloc per a les crítiques i acusacions infundades. És important la transparència i el fet de poder comentar de manera constructiva els possibles errors, defectes, etc., per solucionar-los.

Relacionada amb l'amistat hi ha la solidaritat, és a dir, la contribució al bé comú de la societat. Ha de dur-se a terme, però,

d'una manera ordenada i gradual, sempre en la mesura de les possibilitats de l'empresa. Cal començar pels que estan més a prop, els col·laboradors, i després anar ampliant l'àmbit, si és possible.

### **6.9. Lleiialtat**

El professional lleial compleix la seva paraula i duu a terme el que ha promès. I no només el que explícitament ha promès, sinó tot el que això comporta. El professional ha de ser lleial a l'empresa i a la persona, sempre amb respecte a la veracitat.

Han d'evitar-se els conflictes de lleialtats. És imprescindible detectar quines són les lleialtats veritables de més nivell, per al bé de l'empresa i de les persones.

Si es dona el cas de similitud entre diferents lleialtats, sempre prevaldran les establertes amb major prioritat.

També cal tenir en compte que, si el que s'ha promès no és ètic, es perd l'obligatorietat del compliment.

## **7. EL PODER I EL LIDERATGE**

En tota organització és imprescindible la identificació d'una autoritat. Aquesta, però, no ha d'utilitzar el poder com a únic principi per a la direcció i la coordinació de totes les activitats empresarials. Qualsevol ús irracional del poder implica la pèrdua automàtica de l'autoritat. Els bons resultats s'aconsegueixen per acció de l'autoritat, mai pel poder (20).

El poder per si sol no controla, ja que és la capacitat d'influir a través de la coacció externa. És necessari que s'especifiqui quins resultats es pretenen aconseguir i establir un sistema de control d'aquest poder.

Una empresa és més forta com més gran és la qualitat humana dels seus col·laboradors. Això es tradueix en un reconeixement de l'autoritat i deixa de ser necessari l'exercici del poder per la consecució dels objectius de l'organització. Mitjançant l'autoritat, les accions són acceptades sense necessitat de cap mena de coacció. És a dir, s'aconsegueix l'acceptació lliure de les accions que s'han de dur a terme.

A través de l'exemplaritat, el professional aconsegueix motivar de l'única manera possible la resta de col·laboradors. Així, també obté el reconeixement de l'autoritat d'un bon líder, per la confiança que hi diposita.

L'esforç continuat i l'exemple d'actuar per motivació transcendent farà que pugui influir en els seus col·laboradors en aquest sentit i actuar de la mateixa manera.

Un líder té el poder associat al seu càrrec i pot, però, no tenir cap mena d'autoritat reconeguda pels seus col·laboradors. En aquest cas, els col·laboradors actuaran obeint les ordres però per motius de coacció, no com a reconeixement de la qualitat del lideratge del professional.

La qualitat del professional depèn directament de la quantitat de poder que necessita perquè les seves ordres es compleixin d'una manera efectiva. Si té poca autoritat, ha d'exercir el poder perquè es compleixin els seus requeriments; al contrari, si disposa d'autoritat, no necessitarà exercir el poder (21).

S'aconsegueix l'autoritat corresponent quan els col·laboradors confien completament en el professional. Únicament quan un col·laborador sap que en els objectius d'un professional hi ha el bé general de l'empresa i dels seus col·laboradors, i que les seves opinions es tindran en compte, diposita la seva confiança en el professional i, per tant, li reconeix l'autoritat.

A més de disposar de la confiança dels col·laboradors, és imprescindible que el professional sigui competent. La pèrdua d'autoritat s'aconsegueix per l'ús incorrecte del poder. Aquest ús inapropiat pot generalitzar-se de tres maneres diferents.

En primer lloc, per **l'ús injust del poder**. Prendre a algú quelcom que li pertany implica la destrucció immediata de l'autoritat, ja que es perd totalment la confiança perquè s'ha emprat injustament el poder.

En segon lloc, per **no emprar el poder quan s'ha d'emprar**. En alguns casos, en el quals no s'estan aconseguint els objectius establerts, la no-aplicació del poder pot ser sinònim de falta de competència. De vegades el líder ha d'aplicar-lo, encara que no li agradi (motivació extrínseca o mitjans coactius). Quan ja s'han aconseguit els mínims establerts, per a la recerca de resultats superiors sí que pot aplicar-se. Es tracta de motivacions superiors extrínseques (motivació transcendent).

Finalment, en tercer lloc, es troba **l'ús inútil del poder**. En aquest cas l'autoritat es va perdent gradualment. S'apliquen restriccions excessives i innecessàries en la llibertat d'actuació dels col·laboradors (22, 23).

### **7.1. Motivació i direcció**

Pel que fa a la motivació, s'ha de tenir en compte que quan s'actua, es fa per tres tipus de motius:

- **Extrínsecs**: l'incentiu ve de part d'una altra persona diferent de la que executa l'acció.
- **Intrínsecs**: el resultat de l'acció de la persona que la duu a terme només depèn del fet de dur-la a terme.
- **Transcendents**: el resultat de l'acció recau en persones diferents de la que executa l'acció.

Normalment, en totes les accions s'hi troben aquests motius; el grau de cadascun d'ells depèn de la persona en qüestió (24).

### **Exemple**

Un directiu d'un laboratori farmacèutic duu a terme l'exercici de la seva professió per tres motius: cobrar una retribució, desenvolupar la seva professió i col·laborar en l'obtenció de nous medicaments que curin els pacients.

Depenent de cadascú, es pensarà més en els honoraris o més en disposar de nous medicaments. En qualsevol cas, és important no caure en el materialisme.

La motivació de cada persona està determinada per la sensibilitat cap a cadascun dels tres tipus de motius exposats anteriorment.

Un bon directiu ha de tenir capacitat estratègica i executiva. Amb la primera capacitat, aconseguirà que l'organització sigui eficaç i aconsegueixi els objectius. Amb la segona capacitat, aconseguirà satisfer els motius extrínsecs dels col·laboradors.

D'altra banda, el lideratge portarà el directiu a preocupar-se més enllà del que convé a l'organització. Intentarà que els col·laboradors actuïn per motivació transcendent. Un líder està preocupat pel desenvolupament del sentit de la responsabilitat dels seus col·laboradors, la unitat de l'organització, el bon comportament, etc.

El líder ha de ser capaç de detectar les necessitats reals de les persones i avaluar les de l'organització. Les dues capacitats descrites anteriorment són de tipus cognoscitiu i, per tant, són capacitats naturals en el subjecte, que posteriorment es perfeccionen mitjançant diferents tècniques. El lideratge, però, depèn del mateix individu, ja que depèn dels seus esforços i de la capacitat que va adquirint per moure's en benefici de tots.

Si els valors dominants en un directiu no són els de tipus transcendent, és molt arriscat recórrer a aquest tipus de motivació per als seus col·laboradors, ja que tard o d'hora serà descobert i la reacció, per tant, serà totalment contrària a la pretesa (25, 26).

## 8. ENTORN CORRUPTI

En alguns casos concrets, el directiu i l'empresa poden trobar-se en un entorn propici a les pràctiques corruptes. En aquests casos, és molt difícil establir la línia que marca el que és ètic i el que no ho és.

Una de les principals conseqüències de la pràctica d'activitats corruptes (suborns, extorsions, xantatges, etc.) és la seva incidència directa en el desenvolupament humà (27).

Els avantatges que puguin obtenir-se per aquestes pràctiques són únicament a curt termini, ja que fan seriosament malbé l'organització empresarial en conjunt, com a conseqüència del deteriorament de la qualitat humana i professional dels col·laboradors involucrats. D'altra banda, s'introdueix a l'empresa un *modus operandi* molt perillós, ja que els mitjans que s'utilitzen en negocis corruptes disminueixen les virtuts i les qualitats, que ja no són necessàries per obtenir resultats d'aquesta manera tan singular.

A la vegada, aquestes pràctiques abusives poden provocar, en casos extrems, xantatges per a algun directiu o col·laborador. En definitiva, es produeix una pèrdua i una distorsió de l'autoritat.

Cal prestar especial atenció als regals, ja que poden arribar a considerar-se un suborn encobert, quan es tracti del que també pot anomenar-se atencions comercials més o menys exagerades (28, 29).

Les persones honrades i prudents saben discernir, en cada ocasió, quan els regals són permissibles i quan no. És convenient,

però, que dins el codi de conducta empresarial estiguin establertes les accions que cal prendre en cada cas (30).

### *Exemple*

La Federació d'Indústries Farmacèutiques Europees (EFPIA) i el Comitè Permanent de Metges Europeus (CPME) han acordat que les relacions entre laboratoris i facultatius es regeixin per una sèrie de criteris ètics, amb l'objectiu principal de garantir la independència i la credibilitat d'ambdues parts, així com de garantir els drets dels pacients.

Aquests principis ètics es refereixen a la informació i promoció de medicaments, l'organització de congressos i reunions científiques, la investigació clínica i les accions de consultoria dels metges amb els laboratoris. D'altra banda, també inclou la informació que els laboratoris transmeten sobre els seus fàrmacs a la comunitat mèdica. Per la seva banda, els metges no han de sol·licitar regals ni «hospitalitat injustificada» i tenen l'obligació d'informar sobre reaccions adverses dels fàrmacs.

- El 1991, Farmaindustria adoptà el Codi europeu de bones pràctiques per a la promoció dels medicaments. No obstant, a causa de l'evolució del sector, se'n va fer una ampliació l'any 2002. Posteriorment, el 2004, es revisà el Codi per dotar-lo de més rigor i precisió i solucionar els problemes de la pràctica diària. Es creà una unitat de supervisió, que en donarà compte a la Comissió Deontològica, no a Farmaindustria, i podrà inspeccionar si els laboratoris compleixen el que estipula el Codi.

També s'ha creat una Guia de desenvolupament per a la promoció de medicaments en matèria d'hospitalitat, reunions científiques i incentius.

La corrupció a l'empresa també influeix en la societat. Amb els suborns i extorsions, s'aconsegueix enriquir els oportunistes, i

no es contribueix gens al bé comú. La pràctica continuada fa que s'entri en el que s'anomena *l'espiral de la corrupció*, de manera que s'estableix una corrupció social molt difícil d'eradicar (31, 32, 33, 34).

Es produeix una pèrdua de la competència lliure. En aquestes circumstàncies adverses, tots els integrants de l'empresa han de contribuir a eradicar les accions corruptes, tant de l'organització com de l'entorn. Algunes de les accions possibles que, des del punt de vista ètic, poden implementar-se es detallen a continuació.

- **Professionalització de la competència.** La instauració d'una competència professional, lleial, i d'una visió estratègica, evita les pràctiques corruptes.
- **Codis de conducta.** La implantació dels codis de conducta és un vehicle per lluitar contra la corrupció i millorar el comportament en general de tota l'organització. El contingut ha de ser conforme als valors ètics de l'organització i de la societat. És imprescindible que es comuniquin clarament i eficaçment a tota l'organització; així mateix, han de facilitar-se tots els mecanismes perquè s'apliquin d'una manera eficaç.
- **Exemplaritat en les decisions dels directius.** La presa de decisions ha d'estar d'acord amb l'ètica de la companyia i, sobretot, s'ha de reaccionar amb fermesa davant les pràctiques corruptes.
- **Qualitat moral dels col·laboradors.** Una cultura empresarial sanejada contribuirà, en gran manera, al desenvolupament de les seves virtuts. Entre algunes de les accions que ajuden a aconseguir-ho, hi ha la cura en la selecció de tots els col·laboradors de l'empresa, la disposició de plans de formació política comercial amb valors ètics elevats, l'establiment d'auditories, etc.
- **Col·laborar amb l'entorn social.** Els directius han de fomentar el comportament ètic en la professió i en el sector; denunciar actuacions immorals provades; col·laborar al màxim en els canvis culturals i socials; etc.

## 9. CONCLUSIONS

1. La principal condició perquè la implantació d'una política d'ètica i de responsabilitat social en una empresa sigui un èxit, és que hi hagi un compromís ferm de l'alta direcció. L'ètica ha de formar part de l'estratègia empresarial. La cultura organitzativa ha de basar-se en l'exemplaritat.
2. La raó fonamental per la qual una empresa adopta aquest tipus de cultura, és perquè és el correcte, independentment de les conseqüències positives que puguin derivar-se'n.
3. El conjunt d'accions ha de transmetre's a través de la pràctica diària de tots els col·laboradors que formen part de la companyia. En aquest cas, l'estil de lideratge dels professionals és fonamental perquè es desenvolupi i es gestioni correctament la política d'ètica i responsabilitat social.
4. Potenciar un bon clima laboral enforteix la motivació i el benestar general dels col·laboradors. Aquest fet porta associat un rendiment superior i ajuda a conciliar la vida personal amb la laboral.
5. L'RSE té un reconeixement creixent en el mercat. Es valoren els aspectes socials, així com les pràctiques empresarials i comercials responsables.



# Jurament de l'Apotecari

**J**uro, en presència dels mestres de la facultat, dels consellers de l'Ordre dels farmacèutics i dels meus condeixebles, d'honorar els qui em van instruir en els preceptes del meu art i de mostrar-los el meu reconeixement quedant fidel al seu ensenyament; d'exercir, en l'interès de la salut pública, la meua professió amb consciència i de respectar no només la legislació en vigor sinó també les regles de l'honor, de la probitat i del desinterès. De no oblidar mai la meua responsabilitat i els meus deures envers el malalt i la dignitat humana, i de no consentir en cap cas a utilitzar els meus coneixements i el meu estat per corrompre els costums i afavorir actes criminals. Que els homes m'atorguin la seva estima si jo sóc fidel a les meves promeses, i que sigui cobert d'oprobri i menyspreat pels meus confreres si hi falto.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aristóteles. *Ètica nicomàquea. Ètica eudèmia*. Madrid: Editorial Gredos, 1985, pàg. 7-91, 160-179, 210-410, 430-546.
2. Rodríguez Duplá, L. *Ètica*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristians, 2001, pàg. 5-18, 21-32, 271-283.
3. Casado, F. *La ètica en la gestió empresarial*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 1991.
4. Chávarri, F. *Filosofia y ètica empresarial. Reflexiones de un directivo*. Madrid: Escuela Europea de Negocios, 1991.
5. *Ètica, Economía y Dirección: XIII Conferencia Anual. Ètica, Empresa Farmacéutica y Responsabilidad Social*. Madrid: Asociación Española de Ètica de la Economía y de las Organizaciones (EBEN-España), Universidad Rey Juan Carlos, 2005, pàg. 16-17.
6. *La acción social de las empresas en la prensa escrita durante 2004*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2005, pàg. 1-20.
7. Post, J. E.; Frederick, W. C.; Lawrence, A. T.; Weber, J. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: McGraw-Hill, 1996, pàg. 77-81.
8. SGE 21: 2005. *Sistema de la gestió ètica y socialmente responsable. Norma para la evaluación de la gestió ètica y socialmente responsable en las organizaciones*. Madrid: Forética, 2005, 33 pàg.
9. Argandoña, A. «Business Ethics in Modern Spain». *Business Ethics a European Review*, 1996, vol. 5, núm. 1.
10. Mugarza, F. «El significado de la RSE para las pequeñas empresas». *Revista Médica*, 2005, vol. V, núm. 54, pàg. 91.
11. Gómez Pérez, R. *Ètica empresarial. Teoría y casos*. Madrid: Ediciones Rialp, 1999, pàg. 25-35, 65-90, 91-98.
12. Mugarza, F. «La responsabilidad social empresarial y los recursos humanos». *Revista Médica*, 2005, vol. V, núm. 51, pàg. 77.
13. Mugarza, F. «Fundamentos estratégicos de la responsabilidad social empresarial». *Revista Médica*, 2005, vol. V, núm. 50, pàg. 26.
14. Mugarza, F. «Gestión del medio ambiente como componente de la responsabilidad social empresarial». *Revista Médica*, 2005, vol. V, núm. 55, pàg. 55.
15. Mugarza, F. «El liderazgo». *Revista Médica*, 2005, vol. V, núm. 58, pàg. 50.

16. Fernández, J. L. *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESIC, 1996.
17. Sethi, S. P. «Dimensions of Corporate Social Responsibility». *California Management Review*, 1975, pàg. 53-64.
18. Francés Gómez, P. *Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid: Cuadernos de Forética, 2005, 39 pàg.
19. Fontrodona, J. *Gestión integral de la RSE. El caso de Novartis en España*. Madrid: Cuadernos de Forética, 2005, 40 pàg.
20. Vázquez-Dodero, J. C. «Los ocho valores del buen líder». *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, octubre-diciembre de 2004, pàg. 38-39.
21. Breneman, W. B.; Keys, J. B.; Fulmer, R. M. «Learning across a living company: the Shell companies experiences». *Organizational Dynamics*, 1998, vol. 27, núm. 2, pàg. 61-69.
22. Bacharach, S. B. «Organizational theories: some criteria for evaluation». *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, núm. 4, pàg. 496-515.
23. Mugarza, F. «Ética e inversión: binomio rentabilidad-riesgo». *Revista Médica*, 2005, vol. V, núm. 52, pàg. 1003.
24. Llano, C. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*. México: McGraw-Hill, 1991, pàg. 76-86.
25. Strand, R. «A system paradigm of organizational adaptations to the social environment». *Academy of Management Review*, 1983, vol. 8, pàg. 90-96.
26. Wood, D. J. «Social Issues in Management: theory and research in Corporate Social Performance». *Academy of Management Review*, 1983, vol. 17, pàg. 283-406.
27. Carroll, A. B. *A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, 1979, pàg. 497-505.
28. William, A.; Nantel, J. «Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior». *Journal Business Ethics*, 1992, vol. 11, pàg. 753-760.
29. Deconinck, B. «How Sales Managers Control Unethical Sales Force Behavior». *Journal Business Ethics*, 1992, vol. 11, pàg. 789-798.
30. Melé Carné, D. *Raíces éticas del liderazgo*. Navarra: Editorial Universidad de Navarra, 2000, pàg. 35-52, 53-86, 123-141, 163-176, 179-191, 217-228, 295-300.
31. *Código español de buenas prácticas para la promoción de los medicamentos*. Madrid: Farmaindustria, 2004, 12 pàg. .
32. *Guía de desarrollo del código español de buenas prácticas para la promoción de los medicamentos en materia de incentivos, hospitalidad y reuniones*. Madrid: Farmaindustria, 2004, pàg. 1-5
33. *Reglamento de los órganos de control del código español de buenas prácticas para la promoción de los medicamentos*. Madrid: Farmaindustria, 2004, 11 pàg.
34. Cook, M. J. «Quality improvement through organizational development». *Total Quality Management*, 1989, vol. 14, núm. 4, pàg. 496-515.

