

Allied Chemical Corporation: ¿qué debería hacer el señor Wagner?

Richard Wagner ocupa el cargo de director de departamento en *Allied Chemical Corporation*, una compañía rentable pero a la que últimamente le había tocado padecer su cuota de problemas. Tras un crecimiento lento hasta la década de 1970, *Allied* facturó 2.300 millones de dólares en ventas en 1975. Lamentablemente, durante este periodo de prosperidad, la empresa se vio obligada a afrontar un serio problema con uno de sus subcontratistas, *Life Science Products* (LSP), tras aceptar su oferta para fabricar un pesticida llamado Kepone. *Allied* había aceptado la oferta por ser la más barata y porque conocía bien a los propietarios de LSP, pero lo que no sabía era que ésta estaba reduciendo gastos a costa de la seguridad. Muchos empleados cayeron enfermos y se produjeron daños medioambientales. A consecuencia de ello, la imagen de *Allied* quedó muy malparada a los ojos de la opinión pública y de varios organismos públicos. En este estado de cosas, el trabajo de Wagner consiste en decidir cuál va a ser la postura de la empresa con respecto a dos cuestiones: la *Toxic Substances Control Act* (TSCA: Ley de Control de Sustancias Tóxicas) y la normativa interna de la empresa en la materia, plasmada en el plan *Total Product Responsibility* (TPR: Responsabilidad Total por el Producto).

- *Toxic Substances Control Act*: postura neutral

El Congreso de los Estados Unidos propuso la TSCA con la intención de prevenir los perjuicios derivados del uso de productos químicos nocivos. A diferencia de la anterior legislación, que iba dirigida a resolver los problemas después de que se hubieran producido, la TSCA otorga a la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) nuevas competencias para garantizar que accidentes como el del Kepone se puedan evitar desde el principio. *Allied* tenía buenas razones para apoyar la ley. La relación con LSP había dañado su reputación, que ahora era la de una empresa que no se preocupaba por sus empleados ni por el medio ambiente. Respaldar públicamente la nueva ley le daba la oportunidad de cambiar esa imagen.

Pero, en cambio, había aún más razones por las que a *Allied* no le interesaba apoyar la TSCA. La industria química ya se hallaba sujeta a estrictas reglamentaciones, y la nueva ley parece querer imponer un control total de la Administración sobre el sector. *Allied* necesitaría obtener permiso de la EPA para comercializar nuevos productos químicos, lo que supondría emplear no sólo tiempo, sino una gran cantidad de dinero. Además, la ley no establece de forma específica las competencias otorgadas a la EPA, lo que podría llevar a situaciones en las que ésta interpretara el texto legal por su cuenta, asumiendo "competencias amplias con pocas limitaciones". Y, por otra parte, *Allied* tendría que informar a la EPA de toda innovación técnica que desarrollara, divulgando así sus secretos industriales.

Obviamente, *Allied* necesita apoyarse en algún tipo de mecanismo que ofrezca a la opinión pública garantías de que incidentes como el del Kepone no se van a repetir. Uno de éstos métodos es dar su apoyo a la TSCA, pero conlleva muchos y graves inconvenientes tanto para la empresa como para el conjunto del sector. De modo que *Allied* tiene que enfocar la cuestión de otra manera, y la solución está en el plan *Total Product Responsibility*.

- *Total Product Responsibility*

Total Product Responsibility (TPR) era un plan interno elaborado por *Allied* que tenía por objetivo "la plena asunción por parte de la empresa de su responsabilidad ética y legal de proteger de todo daño a sus empleados y clientes, al público en general y al medio ambiente". Esto es precisamente lo que le hacía falta a *Allied* para reducir el rechazo a la fabricación de productos químicos. Y lo mejor del TPR es que la empresa puede ponerlo en práctica por sí misma, sin que las ventas se vean afectadas.

El plan TPR permitiría satisfacer muchas de las cuestiones exigidas por la ley. Para empezar, garantizaría que todos los productos químicos, tanto los ya existentes como los nuevos, *cumplieran* con las especificaciones y las pruebas pertinentes. La información a los trabajadores acerca de los procedimientos y métodos actuales se difundiría mediante procesos operativos estándar y boletines técnicos. Aún más, el plan TPR iría por delante de la ley en ciertos aspectos como, por ejemplo, llevando un control de los clientes que impida vender productos a empresas que carezcan de los recursos adecuados para su manejo. Los contratistas externos estarán sometidos a controles aún más estrechos que incluirán inspecciones periódicas. Si bien el TPR presenta diversos problemas, la magnitud de éstos no se puede comparar con la de los que plantea la TSCA. El informe hace mención a la preocupación de algunos empleados por las molestias que el plan TPR ocasionaría a los clientes. En este sentido, habría que hacer ver a estos empleados que, de no tomarse medidas ahora, se producirá otro incidente como el de Kepone. Los propietarios de LSP solían ser empleados de *Allied*, lo que demuestra la necesidad de que los controles alcancen a todos los niveles: un nuevo incidente resultaría desastroso para *Allied Chemical* y supondría la regulación total del sector por parte de las autoridades.

Lo que tiene que hacer *Allied* es arreglar sus problemas por sí misma, sin esperar a que lo haga la administración mediante la publicación de normas. La empresa debería comenzar a apoyar inmediatamente su plan TPR y hacer público que dispone de una nueva política dirigida a proteger a las personas y al medio ambiente. Si fuera capaz de hacer llegar su nuevo enfoque a la opinión pública es posible que se redujera el apoyo a la promulgación de la TSCA por parte de la administración. Otra forma en la que *Allied* puede mostrar su compromiso es llevando el asunto de un modo justo. Por lo que respecta a la redacción del informe, el plan TPR fue elaborado por un equipo formado por diecisiete personas. A la empresa le convendría contratar empleados externos que se dedicaran exclusivamente a asegurar el correcto funcionamiento del plan. Estos empleados se hallarían sujetos a un régimen de contratación especial de modo que su potestad para dictar normas internas estrictas no pusiera en peligro sus puestos de trabajo.

- Con la vista puesta en el futuro

He observado, a partir de un estudio externo, que el Congreso aprobó la TSCA en 1976 (http://www.eh.doe.gov/oepa/law_sum/TSCA.HTM), lo que plantea una nueva cuestión: ¿qué actitud debe tomar *Allied* en su relación con la ley? Una posibilidad sería aplicar la nueva ley a través del TPR. Éste sería el punto de contacto que aseguraría el

cumplimiento de la TSCA y la adecuada puesta en práctica en todas las plantas de la compañía tanto de los preceptos legales como de las disposiciones de la EPA. Aun cuando se haya aprobado la TSCA, la importancia para la empresa del plan TPR es tal que las ventajas de disponer de él superan claramente a los costes derivados de no tenerlo. Esta idea va en concordancia con los deseos de los directivos de la empresa, que buscaban una política interna capaz de evitar problemas en el futuro sin que las ventas se vieran afectadas.

Wagner debería proponer al consejo de administración que *Allied Chemical* mantenga una actitud neutral con respecto a la TSCA, así como que ponga en vigor inmediatamente el plan TPR e informe de ello a los medios de comunicación. En caso de que la TSCA fuera aprobada (como efectivamente ha sucedido), Allied debería modificar las responsabilidades derivadas del TPR para hacerlas compatibles con las directrices administrativas de la EPA. Estas responsabilidades deberían ser el modelo en el que se refleje el compromiso constante de la compañía por la seguridad de las personas y del medio ambiente.