Ciclo 2013

Comité de Gestión de Ética Empresarial

Reporte de Aprendizajes Compartidos

ACCION
Empresas · Confianza · Sostenibilidad

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Sobre la información contenida en este documento, Acción y GovernArt, transcriben las declaraciones de las personas que participaron en las reuniones del Comité de Gestión de Ética Empresarial, realizadas en Santiago, Chile, los días 30 de mayo, 26 de junio, 28 de agosto, y 3 de octubre de 2013, y no tienen responsabilidad alguna en relación a sus declaraciones y opiniones.

Indice

3 Indice

4 Carta del Gerente General

5 Acerca de este Reporte

6 Participantes
Acerca de la Metodología del Reporte de Aprendizajes Éticos Compartidos

7 Reflexiones sobre Ética Empresarial, por Patricia Debeljuh

8 Dilema Ético: Conflicto de Interés de un Trabajador
El Caso
Dilema

9 Comentarios recibidos de los participantes del comité

11 Desarrollo del caso
Mayores antecedentes del caso

12 Comentarios recibidos de los participantes del comité

14 Dilema Ético: Relaciones con la Comunidad
El Caso
Dilema

15 Debate sobre el caso

17 Dilema Ético: Conflicto de Interés de un Proveedor
El Caso
Dilema

18 Comentarios recibidos de los participantes del comité

19 Mayores antecedentes del caso
Debate sobre el caso

22 Dilema Ético: Discriminación en el Ambiente Laboral
El Caso
Debate sobre el caso

25 Dilema Ético: Seguridad de Trabajadores versus Metas
El Caso

26 Debate sobre el caso

29 Conclusiones

Carta del Gerente General

Ignacio Larraechea

En la comunidad de empresas que constituye ACCIÓN, es muy importante el contar con espacios de aprendizaje compartido en base a las experiencias de sus propios miembros. Esto cobra aún más relevancia cuando se tratan cuestiones valóricas, bajo el paraguas de la ética empresarial.

Desde nuestro punto de vista, la Ética y el Gobierno Corporativo constituyen la línea base de la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones, pues es en ésta dimensión donde se definen los principios y valores por los cuales se rige su quehacer. La mirada de largo plazo, el análisis de los impactos positivos y negativos que puede provocar una operación, se enriquecen cuando están presentes prácticas como la transparencia, la honestidad y el cumplimiento de los compromisos.

Quienes toman decisiones en las empresas tienen mucho poder en sus manos, tanto para el presente como para el futuro de las organizaciones, así como para sus distintos públicos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades, etcétera). Surgen así nuevas responsabilidades que van más allá de los límites de la organización y que amplían las fronteras para sus acciones, pasando desde lo legal a lo legítimo.

Más allá de consideraciones abstractas, la ética está en la esfera de las conductas humanas. Y los dilemas éticos surgen cuando los deberes económicos o los intereses de la organización entran en conflicto con valores, convicciones o intereses personales. Saber distinguir y aplicar el correcto juicio son acciones fundamentales cuando se está frente a casos concretos.

Es por eso que me satisface enormemente presentar el trabajo realizado por el grupo de profesionales que durante 2013 se reunió regularmente a analizar y debatir situaciones reales, bajo el alero del Comité de Gestión de Ética Empresarial y Gobierno Corporativo. En este espacio de diálogo y participación de empresas socias se generaron interesantes aprendizajes a partir de casos en los cuales hubo dilemas éticos. Fue precisamente, mediante el análisis conjunto, que se pudo dilucidar donde hay dificultades para incorporar valores y normativas de ética corporativa.

A todos los participantes, mis felicitaciones por el trabajo bien hecho, bajo la dedicada coordinación de Silvia Bravo. Todo esto fue posible gracias a que estuvo siempre presente el espíritu colaborativo y de trabajo en red que fomenta ACCIÓN.

Acerca de este Reporte

Este documento presenta las principales conclusiones, opiniones, y puntos de vista abordados en el marco del Comité de Gestión Ética Empresarial, organizado por Acción. Este es un ciclo de reuniones con ejecutivos representantes de distintas empresas socias de Acción. Su fin es el levantamiento de dilemas éticos experimentados por empresas chilenas, para su análisis y reflexión. Esto, permite compartir los aprendizajes y promover la gestión de la ética en otras organizaciones del país.

El comité es moderado por Silvia Bravo M. Jefa de Formación de Acción. Las reuniones se realizaron los días 30 de mayo, 26 de junio, 28 de agosto, y 3 de octubre de 2013.

Las temáticas de las reuniones del Comité de Ética fueron:

- Reflexiones sobre Ética Empresarial, por Patricia Debeljuh
- Dilema Ético: Conflicto de Interés de un Trabajador
- Dilema Ético: Relación con la Comunidad
- Dilema Ético: Conflicto de Interés de un Proveedor
- Dilema Ético: Discriminación en el Ambiente Laboral
- Dilema Ético: Seguridad de Trabajadores versus Metas

En este ciclo de reuniones contamos con la participación de destacados ejecutivos de empresas socias de Acción:

ACHS · bhpbilliton · Banco Falabella · cchc Cámara Chilena de la Construcción · Dirección ChileCompra Innovación • Acceso • Servicio · dimacofi · Essbio · ENAMI Empresa Nacional de Minería · GERDAU · gestionSOCIAL Consultoría en RSE · melón · natura bien estar bien · SODIMAC · Scotiabank · sura · Telefónica

Participantes

Rolf Galarces
Subgerente
de Auditoría
ACHS

Claudia Mestre
Coordinadora
Auditoría Compliance
Sura

René Lardinois
Fiscal
Cámara Chilena de la
Construcción

Trinidad Inostroza
Jefe División Jurídica
ChileCompra

Cristián Kantor
Gerente RSE
Dimacofi

Eduardo Ramírez
Gerente de Auditoría
Corporativa
Enami

Natalia Lecaros
Gerente Compliance
Banco Falabella

Jorge Manríquez
Gerente de Marketing
Gerdau Aza

Ignacio Lledó
Consultor de Ética
Corporativa
Gestión Social

Lourdes Velázquez
Gerente Asuntos
Corporativos y Legales
Melón

Gabriela Farías
Abogado
Natura

Carolina Lucaroni
Gerente Asuntos Externos
BHP Billiton

Isabel París
Jefe Calidad de Vida
Sodimac

Juanita Parra
Gerente de Auditoría
Essbio

Maximiliano Echeverría
Coordinador de
Sostenibilidad
Telefónica

Acerca de la Metodología del Reporte de Aprendizajes Éticos Compartidos

Con el objeto de mantener la riqueza y diversidad de opiniones emitidas en las reuniones del Comité de Ética por los ejecutivos y representantes de distintas empresas invitadas, hemos transcrito sus comentarios, sin individualizar sus respuestas.

Reflexiones sobre Ética Empresarial
por Patricia Debeljuh

Universidad Argentina de la Empresa,
Licenciatura en Relaciones Industriales.
Doctora en Filosofía, Universidad de Navarra

"El mundo está sumergido en una enorme crisis que revela la escasez de valores de la sociedad actual, por eso hay que confiar en la gente y estoy convencida del potencial que cada persona tiene para crear un cambio", expresó la experta argentina.

Este cambio tiene que ser transversal, desde el gerente general de una empresa, hasta la persona que hace la limpieza de la oficina, ya que "la ética no deja indiferente a nadie, porque a diario cada vez que una persona toma una decisión, pone en práctica su ética interior y, para bien o mal, elige ser mejor o peor persona".

Con más de 20 años de docencia en Ética y Responsabilidad Empresarial en las diferentes Maestrías de la Escuela de Dirección de Empresas (EDDE), Patricia Debeljuh reconoce que vive en el país "número uno en corrupción", pero asegura que sí se puede erradicar este mal.

A su juicio, "a la corrupción solamente se le puede atacar desde adentro". Para ello, cree que el entorno es crucial y con mayor razón en el mundo empresarial porque "el corrupto tiene mucho poder y el poder es dinero, por lo que puede comprar lo que sea".

La Doctora en Filosofía reconoce 4 puntos que quiebran la ética dentro y fuera de una empresa:

Relativismo: tu verdad y la mía, no crea cohesión.

Escepticismo: entrega el valor a la duda, y con dudas no se avanza.

Indiferencia o apatía: ni a favor ni en contra de algo.

Utilitarismo: ocupar útilmente algo o una situación para sacar ventajas injustificadas. En este último punto, señala que mucha gente en el entorno de la corrupción se justifica porque todas la personas hacen lo mismo.

Y por lo mismo, viaja por el mundo haciendo charlas gratuitas, en función de las condiciones del entorno empresarial. Reconoce que el mundo está en crisis y que la gente debe hacer un cambio. Así, su compromiso personal la ha llevado durante 20 años de docencia a instruir a las nuevas generaciones de Argentina.

Afirma que la solución a la que apunta la ética empresarial, parte desde adentro hacia afuera y es indispensable aplicarla para ver los resultados. A su juicio, "comprometer a la gente se logra con una comunidad unida y con valores. Al comprometerse como personas y no con una institución, se logra unir a las personas y desde ese punto, se empieza a fortalecer a la empresa: primero desde adentro y después hacia afuera".

Finalmente, señala cuál es el camino a seguir para crear un verdadero cambio, no solo en una empresa, sino en la calidad humana de las mismas personas: "el gran desafío es partir por uno. Todos alegamos que deberían cambiar el gobierno, el sistema de transporte, a los senadores, diputados, los precios del combustible, al jefe, etcétera, pero nadie hace nada por un cambio. Ese cambio tiene que partir primero por uno".

Dilema Ético:
Conflicto de Interés de un Trabajador

El Caso

Un ejecutivo está contratado por una empresa, pero además trabaja como independiente fuera de ésta. Él cuenta con un sitio web y posee tarjetas de presentación de su trabajo independiente, las que ha estado repartiendo, además de supuestamente utilizar información de la empresa para su beneficio. El ejecutivo es un profesional universitario, con desempeño y resultados sobresalientes. Como parte de sus políticas de "puertas abiertas", la empresa ha establecido una línea telefónica para las denuncias de forma anónima, datos que además están presentes en la intranet. En el año 2012, la firma ha recibido una denuncia: se indica que el denunciado es socio de una empresa de asesorías financieras que cuenta con inicio de actividades y eventualmente entrega sus tarjetas a los clientes de la empresa donde trabaja tiempo completo.

Dilema

Cuando firmo un contrato de trabajo como empleado, ¿debo informar de participaciones en otras sociedades y el giro de éstas? Cuando la empresa contrata a un nuevo trabajador, ¿es lo suficientemente clara al comunicar sobre si permite o no que el trabajador tenga una actividad independiente, con el mismo giro de la empresa?

En el caso en cuestión, la empresa cuenta con una declaración de trabajo entre partes relacionadas que se aplica a gerentes y a subgerentes. Al momento de ocurrir el dilema ético, la empresa se encontraba estudiando la posibilidad de ampliar esta declaración a otras jefaturas, ya que había detectado que aplicarlo sólo a gerentes y subgerentes no era lo óptimo, en el sentido de evitar situaciones de conflicto de interés.

Existe evidencia de que en otras empresas se aplica esta política a todos los niveles en donde existe poder de decisión. La empresa cree que las personas con poder de decisión o acceso a información deberían regirse por esta política, e incluso debiese ser extensiva para los proveedores, los cuales deberían indicar si tienen negocios paralelos.

Adicionalmente, cabe señalar que el gerente regional de la empresa y el jefe directo del ejecutivo sabían que el ejecutivo tenía algún tipo de emprendimiento, además de su trabajo en la empresa; sin embargo, existen versiones contrapuestas respecto al giro del mismo.

Luego de recibir la denuncia, ¿qué debió hacer la empresa? ¿Debería el denunciante haber hablado directamente con el ejecutivo antes de hacer la denuncia?

Comentarios recibidos de los participantes del comité:

- "En nuestra empresa avisamos directamente a los auditores".
- "Debería haberse iniciado una investigación, para darle curso al caso; sin embargo, surge la duda si es preferible llamar al Comité de Ética de la empresa, o hablar directamente con el jefe del ejecutivo".
- "Yo dejaría fuera las evaluaciones éticas, ya que esto tiene que ver con la razón de fondo de los cuestionamientos: él no me va a convencer de que no ha usado una información privilegiada a la cual tiene acceso en la empresa donde trabaja".
- "Si esta situación se deja pasar por el buen desempeño del empleado denunciado, entonces estarías discriminando..."
- "Creo que falta información, si a una persona no se le explicita en su contrato de trabajo las condiciones referidas a este tema, entonces no se le puede acusar..."
- "Para mí, estos conflictos se dan en un contexto, hay normas, pautas de acción, pero si no se le informó respecto a este potencial conflicto, eso no lo exime de su responsabilidad..."
- "Si trabajas en una empresa no deberías mezclar esto con negocios paralelos o similares al rubro..."
- "Creo que esto va más allá de la descripción de su cargo o contrato. Estoy de acuerdo con la posibilidad de mantener negocios en paralelo, siempre que no sean del mismo rubro".
- "Según mi parecer, no se ha vulnerado nada. En nuestra empresa se nos incentiva a emprender y a arriesgarnos, incluso a veces compitiendo contra servicios que ofrece la misma compañía, es una filosofía de cómo se mueven los negocios, cómo se incentiva a los empleados; nosotros nos reconocemos como pro emprendimiento".
- "Nosotros evitamos incluso ponernos en situaciones de conflictos de interés, incentivamos ese clima de buenas conductas, ya que no hay sólo que serlo, sino también que parecerlo".
- "Creemos que es necesario dejar tranquilo al denunciante, desde el punto de vista de que su solicitud está siendo investigada".

¿Vale la pena investigar el caso? ¿Es útil en este sentido el canal de denuncias?

Comentarios recibidos de los participantes del comité:

- "Cuando se toma la decisión política de abrir un canal de denuncia no hay vuelta atrás: la herramienta automatizada de denuncia debe estar bien implementada, de lo contrario puede volverse en contra de la propia empresa ".
- "Si abro la línea de denuncias y me llegan 500 denuncias, ¿qué hago si no puedo procesarlas?, hay que tener cuidado con la gestión del canal de denuncias".
- "Si la organización está dispuesta a enfrentar estas situaciones es bueno tercerizar el servicio para optimizar estos procesos".
- "A veces se parte de cero y se asume el costo del canal de denuncias. Creo que es bueno procesar este tipo información internamente".
- "En el canal de denuncias, una vez que abres la llave, no sabes cuánta agua va a salir…"
- "Según nuestra experiencia interna, en la empresa el rango de denuncias efectivas está entre el 5 y el 10% del total de denuncias recibidas anualmente. Esto se traduce en un máximo de 300 denuncias anuales, aunque hay tendencias y se puede controlar. Estas denuncias efectivas generalmente son presentadas al directorio, y desde ese momento en adelante, si no existían recursos destinados para esta área, se destinan como consecuencia de la situación denunciada".
- "En nuestra empresa creemos que lo mejor es invertir en canales de comunicación, y capacitaciones de ética vía e-learning, lo cual hemos comprobado ayuda a bajar los casos…"
- "Yo como sugerencia diría que lo mejor es tener un responsable que tome las demandas en estos temas, seleccionando los más importantes y actuando como un filtro".
- "Casos como el mencionado le abren los ojos a la empresa en otros temas relacionados, como la corrupción y el uso de información privilegiada, entre otros".
- "El riesgo de salir en los medios como la televisión, o alguna portada de diario regional es muy alto, por la misma razón se debe manejar estos temas con mucho cuidado y a nivel interno".
- "Si estos temas no se manejan con celeridad, puede comenzar una verdadera cacería de brujas y rumores de pasillo los cuales afectan gravemente el clima laboral en las empresas".

En este tipo de casos, ¿corresponde que la denuncia sea anónima?

Comentarios recibidos de los participantes del comité:

- "Nosotros incentivamos siempre que se hagan las denuncias de manera anónima".
- "Es fundamental asegurar la confidencialidad en estos procesos. Nosotros tenemos distintos tipos de resolutores, dependiendo del tipo de denuncias, pero finalmente todo llega al Comité de Ética".
- "Es importante ponderar los costos al recibir las denuncias..."
- "Dentro del marco legal en Chile se establece que las investigaciones no pueden ser anónimas, la norma internacional dice anonimato, la norma chilena no".

Desarrollo del caso

El plenario que analiza este caso cuenta con doce personas, de los cuales nueve opinan que el ejecutivo sí incurrió en una falta a la ética. Tres personas opinan que faltan mayores antecedentes para emitir una opinión.

Mayores antecedentes del caso

El contrato del empleado denunciado especificaba que no podía participar en actividades comerciales paralelas, y que no podía aceptar pagos de clientes.

Durante la revisión de la denuncia, hubo reticencias por parte del área comercial: no fue fácil investigar, fue un proceso largo y complejo, incluso para el denunciante.

El jefe directo y jefe regional del empleado denunciado sabían de la situación. Después de este incidente, la empresa decidió que la declaración de partes relacionadas se aplicaría también a jefaturas, y no sólo gerentes y altos mandos.

Como parte del proceso de investigación, se habló directamente con el denunciado, y se le confirmó a la denunciante que la investigación está en curso.

A pesar de la denuncia, en los informes de SII no se registran movimientos de la sociedad creada por el denunciado. Se conversó con el denunciado, quien informó que estaba en un proceso de retirarse de la sociedad y se comprometió a abandonar su actividad paralela.

El proceso de investigación llevó a cuestionamientos tales como ¿Por qué se cuestiona la actividad paralela del denunciado si el gerente regional y su jefe directo ya sabían de esta situación?, ¿Quienes deben investigar, existen pautas de investigación previamente definidas, y hasta dónde se puede o se debe investigar?

Este caso llevó a que en la empresa se revisaran los criterios para diferenciar distintas situaciones.

En este sentido, los investigadores actúan como filtro, y el Comité de Ética tiene un carácter resolutivo. Debiese evitarse que quienes resuelven sean los mismos que investigan.

Comentarios recibidos de los participantes del comité:

- "Los controles deben ser amplios en cuanto a las personas y a sus actividades".
- "La perspectiva del gerente regional sobre el caso es inadecuada, ya que no tenía visión alineada con los valores de la empresa".
- "El denunciado era una persona que quería emprender, y no necesariamente alguien que intencionalmente quería engañar a la organización".

"Muchas veces, cuando ocurren estas situaciones y sus involucrados tienen un alto cargo, se destinan considerables recursos en su investigación, pero cuando el denunciado es alguien de menor rango en la organización, el caso se deja pasar.

En el mediano y largo plazo, si no se toman las acciones correctivas, internamente se pierde la credibilidad, la confianza, y la honestidad."

No hace mucho tiempo atrás, prácticamente no se hablaba de empresas que tuviesen mala reputación en materia de libre competencia, y temas como la colusión de precios no se veían como un ilícito, y estas situaciones eran incluso aceptadas. Es decir, hay un cambio cultural, la ética en los negocios dejó de ser una zona gris, para convertirse en una zona roja.

En cuanto a los canales de denuncia, es clave la fiabilidad del sistema: que no se filtre y que se proteja la información tratada en la investigación.

La investigación concluyó que no hubo pruebas que involucrasen al denunciado, mediante cruce de información y movimientos comerciales del emprendimiento, con alguna actividad ilícita en perjuicio de la empresa.

"Actualmente, la empresa en donde ocurrió este caso publica un boletín de cumplimiento y transparencia, que incluye casos que permiten sacar enseñanzas y expandir los conocimientos en esta área, como una herramienta de análisis por parte de empleados y colaboradores.

Acciones alternativas para ser consideradas son la implementación de un sistema de prevención de delitos, un cambio en la declaración de intereses –por ejemplo, de carácter voluntario-, así como la solicitud de una declaración de intereses en cargos claves."

Dilema Ético:
Relaciones con la Comunidad

El Caso

Se recibe la solicitud de una comunidad aborigen, para que la empresa ayude a uno de sus líderes que se encontraba en mal estado de salud. Considerando lo sensible del caso en cuestión, una persona de la empresa decide entregar recursos propios a título personal para ayudar, incluyendo el traslado, la hospitalización y los gastos asociados al tratamiento médico. Luego, con el objeto de normalizar esta situación y llevarla bajo un proceso formal en la empresa, se crea la figura de comunidad como proveedor, ya que hasta ese minuto la principal problemática era que la comunidad no estaba creada como persona jurídica, y por lo tanto la empresa no podía realizar aporte de recursos para este caso. Sin embargo, el problema fue que la ayuda iba a favor de un líder de la comunidad en particular. En este caso, finalmente no se puede utilizar la figura de la donación, porque los recursos iban destinados a un individuo, pero la persona en la empresa que dispuso de los recursos para ayudar requiere recuperar los dineros aportados de su bolsillo, intentando "triangular" con otros proyectos para recuperar los fondos.

Dilema

Tratándose de una solicitud de urgencia a la empresa, ¿fue correcto pagar con recursos personales? ¿Hasta qué punto una urgencia médica y la sensibilidad humanitaria permiten no cumplir con las políticas de la empresa? ¿Es correcto intentar recuperar los fondos personales? ¿Cuál es la forma correcta de hacerlo? En este caso está en juego el cumplimiento de las normas versus la transparencia, ya que a veces por resolver problemas personales no se siguen los procedimientos de la empresa y la gente no lo entiende.

Debate sobre el caso

Expositor: Nosotros tratamos de transparentar los procesos que creamos. En este caso no existía un comité de ética, pero la gerencia decidió tomar las riendas del asunto para tratarlo como un dilema ético. Ahora sabemos que frente a los dilemas éticos, generalmente a la primera persona a la que debería dirigirse es a su jefe, o en el caso que no aplique deberá dirigirse al oficial de cumplimiento. En este caso, la persona que utilizó recursos propios para ayudar al líder de la comunidad aborigen se acercó directamente con la confesión del caso, pero cuando ya era demasiado tarde. Hay casos específicos en los que el gerente puede dar orden de saltarse ciertas reglas, por ejemplo cuando se tienen ciertas emergencias del tipo climático, se hacen las excepciones en base a emergencias. Este es un caso en donde no hubo cumplimiento de normas y tampoco de transparencia, lo mínimo era transparencia para abordarlo bien. Una las principales lecciones que sacamos de este caso fue que los procesos se pueden saltar, pero la transparencia es lo fundamental. Como consecuencia, muchos de los procedimientos en esta materia fueron modificados después de este caso.

Participante: Con respecto al tema de las donaciones, ¿por qué simplemente no trataron este caso como un regalo, y no una donación?

Expositor: En la empresa existen diferencias evidentes entre donaciones y regalos. Las donaciones se manejan mediante estrategias de desarrollo comunitarias a personas jurídicas, no a personas naturales. Los regalos se definen como cosas de valor de un tercero. En este orden entran también comidas, prevención, transporte, alojamiento, puestos de trabajo, becas, etc. Un caso concreto es cuando se invita a la prensa a las instalaciones de la empresa, ellos personalmente nunca reciben dinero en efectivo de parte de la empresa, pero se les paga la estadía, el transporte, las comidas, pero nunca dinero en efectivo.

Participante: ¿Y cuál hubiese sido el caso ideal o la situación ideal y la forma correcta de llevar este caso?

Expositor: Primero que todo, la petición debería haber llegado al área de comunidades para luego ser evaluada por la gerencia. La compañía debería haber pagado cheque en garantía sin saltar pasos. Cuando surge una situación en la que no se le puede preguntar directamente al jefe, es posible solicitar a la gerencia para que se actúe, es decir, que la acción se haga y se comunique, pero siempre se transparenta la acción, se respalda o registra, y se comunica, ya sea mediante correo electrónico o respaldo similar. Un procedimiento se puede saltar, pero por razones de peso, y siempre documentadas.

Participante: ¿Pero si es todo tan claro, por qué alguien en la empresa haría eso de saltarse los procedimientos?

Expositor: En ese instante, cuando ocurre este caso, no existía claridad respecto a estos temas. Me refiero a documentación de apoyo en cuanto a normativas y procedimientos, pero hoy el panorama ha cambiado respecto a cada situación.

Participante: Es entendible que en general y en lo posible se deba cumplir con las políticas y procedimientos, pero ¿cómo se manejan tantas excepciones?

Expositor: Los cambios culturales toman años en materializarse, nosotros llevamos dos años desde este caso. Les puedo comentar que tanto el gerente como la persona involucrada en la donación renunciaron, pero no sólo por este motivo, aunque es evidente que esta situación influyó en el desarrollo de estos dos profesionales. Hubo una acción disciplinaria que también afectó a cinco personas más: a una de ellas le llegó una carta de amonestación, a otra persona le llegó una amonestación verbal con nota en su hoja de vida, y otras tres personas involucradas en el caso decidieron quedarse y han aprendido la lección. En todo caso, se entiende que no había mala intención en el actuar de estas personas involucradas.

Participante: si este caso estuviera a cargo del comité de ética de la empresa, y alguien se acerca con un requerimiento similar, ¿qué le dices? ¿Voy a ver tu caso con el comité y te cuento? Es complejo enfrentar estas situaciones cuando las personas se acercan con requerimientos de este tipo, tan personales o relacionados con su salud.

Participante: En la banca siempre se dice: aprueba todo hasta donde tú puedas pagarlo de tu bolsillo.

Participante: La primera respuesta siempre es la compleja, imagínate si el líder sindical te pide por su hijo enfermo, ¿qué le dirías?

Participante: Hay una cosa a considerar, que son las urgencias. Yo trabajo directamente en este tipo de casos y les puedo compartir lo siguiente: cuando tienes claro que los recursos con los cuales trabajas no son tuyos es más fácil manejar esta clase de asuntos y priorizar.

Participante: imagínate este mismo caso, pero llevado a una persona con la cual trabajas a diario. Es aún más complicado, e inevitablemente existirá un nexo emocional.

Expositor: En este caso haber pasado el dinero era casi inevitable y lógico para ayudar en una urgencia médica, pero hacerlo bien y dentro de la normativa habría sido lo ideal.

Dilema Ético:
Conflicto de Interés de un Proveedor

** Este caso es un ejercicio teórico y no corresponde necesariamente a la realidad.*

El Caso

Un organismo público con más de 5.000 trabajadores llama a licitación por la compra de un seguro para un helicóptero. Se acercaba el verano, hay incendios en la zona central del país, y el aparato de última generación recién comprado cumpliría la función de cinco máquinas convencionales, de características estándar. El costo del helicóptero fue de casi 10 millones de dólares, por lo que es razonable considerar que no puede volar sin estar asegurado. Se realiza una licitación para la compra del seguro aeronáutico, la cual transcurre con normalidad, recibiéndose sólo una oferta. La oferta es analizada por la comisión evaluadora quien descubre un conflicto de interés en un asesor contratado. Esta persona que servía como parte del equipo que elaboraba las bases de licitación, además prestaba servicios para la empresa oferente, es decir, era evaluador en el proceso de licitación, y evaluado en el proceso de licitación.

Dilema

¿Se debería continuar con el proceso de licitación?

En este caso, la comisión evaluadora se vio enfrentada a un dilema, que en principio tiene dos caminos para su solución: o continuar con el proceso de contratación del seguro a pesar de ser detectado el conflicto de interés, o dejar sin efecto este proceso y desarrollar uno nuevo; sin embargo, la segunda opción implicaba una alta probabilidad de no contar con el helicóptero durante la época de incendios forestales.

¿Qué harían ustedes en el lugar de la organización?

Comentarios recibidos de los participantes del comité:

- "Lo primero que haría es ver el precio de mercado a nivel mundial del seguro, para tener una idea de su costo, y si la oferta recibida está dentro de lo que se cobra. Si es así, lo tomaría por un año, y después me cambio cuando haya una licitación más abierta".

- "Si hay más de un oferente -y tendría que haberlo con 20 compañías de seguro en el mercado- y llega sólo una oferta, entonces cabe preguntarse por qué nadie contactó a alguna de las otras compañías. No parece razonable que ninguna de las otras 19 compañías no se hayan interesado".

- "Hay un detalle importante: en el seguro, además de su valor -que era superior al cuarto de millón de dólares-, se solicita que la empresa oferente presente una boleta de garantía al portador para cubrir el valor total del helicóptero, lo que naturalmente restringía la cantidad de oferentes".

- "Aquí el tema más importante es cubrir la necesidad de apagar los incendios, quizás debemos preguntarnos cómo resolver los temas más importantes, para luego pasar por una licitación en un ambiente de procesos más exigentes".

- "En este caso también hay un factor político: si alguien fallece en un incendio porque el helicóptero no partió o presenta algún problema técnico, ahí te quiero ver como sales en el diario, porque aquí estamos hablando de vidas humanas y si llegan a morir tres personas en el sur y si el helicóptero estaba 50 Km. del lugar y no lo teníamos operativo por el tema del seguro me parecería lamentable. Pero, si se te llega caer el helicóptero te pasará lo mismo, podría fallecer el piloto también, y también será tema de portada en los medios".

- "Tomando en consideración que estamos ad portas del verano, yo trataría de hacer un contrato lo más corto posible por un año ideal, y luego llamo a licitación pero con buenas bases".

- "¿Y a los asesores no se les exige una declaración de conflictos de interés? En este caso, sí se les exige, pero el asesor omitió información, por lo que sin duda sería una falta grave. Normalmente tienes que firmar una declaración jurada en donde expresas tus conflictos de interés".

- "Con el fin de evitar conflictos de interés, lo que hacemos nosotros normalmente en la empresa, es que si tenemos a un postulante que es una persona jurídica, utilizamos Dicom y vemos a todos sus socios, y después nos vamos a una base de datos y vemos a todos sus familiares cercanos y hacemos cruce de información".

- "Nosotros por nuestra parte le pedimos una declaración de intereses, de participaciones en sociedades, de representación de administración y asesorías varias, desde el presidente del directorio hasta el último empleado que tenga algún poder de decisión de compra en la empresa, hasta el tercer grado de consanguinidad y con eso vemos si están cruzados o no, agregando incluso este año a los ex empleados, sobre todo en ciudades chicas donde todos se conocen".

- "Yo creo que si alguien quiere filtrar información u omitir lo va hacer de todas maneras. Pero un proceso transparente de licitación te sirve para saber que tú como empresa hiciste el mejor esfuerzo posible por transparentar".

Mayores antecedentes del caso

El organismo decidió continuar con el proceso de compra, ya que venía la temporada de incendios y con una máquina tan grande estacionada habría parecido ineficiente el no haberla utilizado, dada la inversión. Sin embargo, otro proveedor de seguros reclamó por el conflicto de interés.

El reclamo se hizo a un medio de prensa, apareciendo en modo de escándalo. El organismo tuvo que revocar el proceso, se interpusieron demandas legales y el helicóptero no pudo ser utilizado, por lo tanto quedamos en el peor de los mundos.

Una vez que se desata el escándalo, la reputación de la persona con doble militancia en el organismo licitador y en la empresa oferente quedó claramente cuestionada, pero no tuvo sanciones legales.

Debate sobre el caso

Participante: Pienso que por su contrato, la persona debería estar impedida de efectuar estas acciones. Muchos de nosotros por ejemplo dictamos clases en universidades, pero está claro que no podemos ejercer ciertos cargos en otras empresas.

Expositor: En este caso, no tenemos la certeza de si la empresa oferente del seguro fue engañada o fue parte del engaño.

Participante: En nuestra empresa por ejemplo, tenemos cláusulas en los contratos que les impiden a nuestros trabajadores el desempeñarse en ámbitos similares a los nuestros, y además firman una declaración en la cual especifican si tienen intenciones de abrir un negocio o están involucrados en algún tipo de conflictos de interés. Este proceso se realiza anualmente. En concreto, yo como profesor de una universidad, tengo que dar aviso en la empresa en donde me desempeño respecto a las clases que estoy impartiendo. Es difícil poner los límites hasta donde se deben declarar los conflictos de

interés, sobre todo cuando te integras a una empresa y declaras, y luego en el futuro algo cambia, entonces la pregunta es hasta donde declaro.

Expositor: Esa es la respuesta, si existe la duda siempre hay que declarar, es lo que nos dice nuestro abogado. Tú, frente a una eventual duda, si como empleado te vez enfrentado al cuestionamiento entre declarar o no que declarar, debieses hacerlo.

Participante: Los límites de consanguinidad no tienen mucho sentido porque es mucho más común tener amigos dentro de un ámbito en específico, que familiares que puedan significar algún conflicto de interés al interior de la empresa. Hay otro mundo que no sólo tiene que ver con conflictos de interés a nivel económico sino que más bien a nivel del clima laboral. Por ejemplo, aquella cláusula que prohíbe tener relaciones con tu jefe. Pero, ¿Qué pasa cuando empiezas a tener relaciones para el lado, con el supervisor y comienzan a suceder cosas que no implican riesgos económicos pero que son temas importantísimos y generan mucho ruido? Cuando tienes 20.000 funcionarios, imagínate en lo que se puede transformar.

Participante: Nosotros tuvimos un caso de una pareja en una sucursal, caso del cual no teníamos idea. Comenzaron a llegar muchos reclamos de la gente al interior de la sucursal, pero no al jefe directo, sino que al zonal. Acto seguido, el jefe zonal se contacta con el jefe directo de esta pareja, y le pregunta qué está ocurriendo, y éste se excusa echándole la culpa a lo "copuchento" del personal de la sucursal. Luego, al revisar la encuesta del clima laboral al interior de esa sucursal, se dan cuenta que tiene muy malas calificaciones, y al pasar el tiempo las cosas siguen igual. Al investigar más a fondo se descubre que muchas personas habían pedido traslados a otras sucursales, hasta que una persona declara que el jefe no trataba mal a su personal sino que tenía una relación con la encargada de cobranzas, aspecto que generaba muchas roces al interior de la empresa, sobre todo cuando la pareja discutía en las dependencias de la empresa. Finalmente, la empresa decidió despedir a la pareja.

Participante: Quisiera compartir con ustedes unas cifras interesantes, publicadas en un medio de circulación nacional: de los trabajadores en Chile, el 67% reconoce haber tenido algún tipo de relación con un compañero de trabajo, y de ese 67%, el 40% son mujeres que mantuvieron una relación con sus jefes. Pero aquí lo hay que rescatar es que hay muchas relaciones de compañeros de trabajo que no producen ningún problema, porque se mantienen fuera del ámbito laboral. Finalmente, no creo verle sentido a separar a las parejas.

Participante: En nuestra organización el 12% del personal tiene parientes directos, cónyuges, padres, hijos, primos, tíos, en la misma empresa. Nosotros no prohibimos los lazos familiares ni afectivos, pero no pueden estar en relación de dependencia o en la misma área, ni en áreas en donde uno aprueba y el otro ratifica. Más allá del hecho de que algunos funcionarios sean pareja, lo relevante es verificar el efecto que pueda provocar esta situación en el clima laboral. Si por ejemplo hay dos personas que no tienen ninguna relación entre ellos, pero tienen una relación laboral que produce un clima laboral tenso, estresante, y que afecta el trabajo y los resultados de la empresa, entonces a ellos son los que hay que ponerles las cartas sobre la mesa, siendo esto mucho más importante que si pololean o son pareja.

Participante: Puedo contar un caso. Cuando trabajaba en un banco, en una de las sucursales se armó una pareja por lo que se le exigió a uno de los funcionarios que abandone su cargo. Como consecuencia, el sindicato salió en su defensa, presentando una demanda cuestionando cuál era el sustento de dicha exigencia, y no la había. Finalmente a esta ley se le llamó la ley del amor.

Expositor: La transparencia siempre tiene su precio. Si hubiéramos optado por la opción B, teniendo al helicóptero estacionado, igual se hubiera cuestionado la decisión en caso de un incendio catastrófico. Sin embargo, esta decisión podría haberse justificado argumentando que se cumplió con los procesos de licitación, y frente un dilema ético se tuvo que optar por la decisión legal, que era ser transparente, lo cual tiene su precio. Lo interesante del caso es que sea cual sea la decisión que tomes, en algunas ocasiones es inevitable que te deje un sabor amargo. En el caso del helicóptero, cuando se destapó el escándalo, luego se tomaron medidas correctivas para evitar casos similares, e incluso hubo un gran movimiento por parte del organismo público, porque se vio muy afectado por esta situación. En cuanto al destino del helicóptero, estuvo estacionado todo el verano sin uso, y todavía está en espera de poder ser utilizado bajo un nuevo proceso de licitación.

Participante: Está bien que el proceso tenga una lógica, pero este proceso en sí parece ser muy ineficiente, y me llama la atención lo atentatorio contra el bien público. Me pregunto cuál es el límite para flexibilizar normas. Porque me parece extraño que habiendo salido el caso en los medios, el helicóptero aún siga estacionado, en especial porque estamos hablando de un aparato que permite salvar vidas humanas.

Participante: Quisiera compartir con ustedes un cuento para niños que se llama el reglamento del reglamento. Lo curioso del cuento es que una señora al tratar de salir del supermercado se ve abordada por el guardia de seguridad, quien le exige revisar su cartera. La señora, al no portar cartera se ve inhabilitada de abandonar el lugar teniendo que pedir prestada finalmente una cartera a una de las cajeras del supermercado para que así el guardia la registre y poder marcharse. Algo similar ocurre con el caso del helicóptero: por muy loable que parece el prevenir o extinguir un incendio forestal, esto no me habilita para saltarme las reglas y realizar la compra del helicóptero a toda costa, sin importar por ejemplo las condiciones comerciales y requerimientos técnicos de la licitación.

Finalmente, se trató de vender el helicóptero al mismo precio que lo habían comprado, dejando abierto de que la empresa que lo comprase prestara los servicios de apagar incendios, pero ningún oferente se interesó debido a los altos costos de operación y mantención.

Aquí aparece otra arista del caso, que es el sobreprecio del helicóptero, y ese es otro tema: ¿Cómo lo evaluaron?

Este caso se puede ampliar a un punto aún más interesante, y es quien contrató al asesor que se atrevió a comprar el helicóptero más caro en la historia de la aeronáutica, y el único país en el mundo que lo tiene es Chile y está ahí parado. Entonces, se te empiezan a abrir otra serie de ventanas y preguntas. Entonces, el caso del seguro parece menor, y cabe preguntarnos quien definió las bases técnicas que especificaban que ese helicóptero era el adecuado para nuestras necesidades.

Dilema Ético: **Discriminación en el Ambiente Laboral**

El Caso

Una empresa de retail con sucursales en todo Chile, en donde trabajan más de quince mil personas, recibió en su gerencia general la denuncia por un caso de discriminación. Se trataba de un trabajador cuya identidad sexual era motivo de burlas y risas por parte de sus compañeros, quienes le escribían permanentemente mensajes ofensivos aludiendo a su homosexualidad. La empresa cuenta con un sistema de integridad corporativa, en el cual ha invertido tiempo y recursos significativos, el cual contempla asistentes sociales en cada lugar de trabajo en el país, cuyo rol de consejeros de integridad le permite conocer de este tipo de casos.

Debate sobre el caso

Participante: Deberíamos dejar de hablar sobre tolerar y aceptar la diversidad. Lo que nosotros hacemos no es aceptarla, ni tolerarla, sino que la valoramos, queremos gente distinta. En un minuto dije, no hablemos de la homosexualidad, no por esconder el tema, sino porque debería dejar de ser tema.

Expositor: En la empresa tenemos una estructura, pero en este caso no surgió mediante el sistema de integridad. Entonces notamos que como empresa no estábamos y que teníamos que seguir promoviendo nuestros canales de denuncia.

Participante: Tengo la impresión que en la contratación de gente quizás sería interesante definir si se quiere contratar personas del mismo perfil o se quiere contratar a personas diversas en todos los ámbitos como nacionalidad, sexo, y condición étnica, entre otros.

Expositor: En muchos lugares contamos con trabajadores homosexuales, en nuestra gerencia, en todas partes. Fue aquí cuando nos dimos cuenta que casos como este "se nos iban de las manos", porque estábamos poco atentos a lo que pasaba en el día a día con nuestros compañeros. Y como les digo, seguramente nos ha pasado un montón de veces, y quizás nadie lo ha denunciado, y quizás alguien haya renunciado por este motivo. En el caso en cuestión, le dimos protección al trabajador desde el día que supimos del trato discriminatorio. Le dimos permiso con goce de sueldo hasta que lográramos entender lo que estaba pasando, porque estábamos todos desbordados y la idea era que él

no apareciera por la tienda. Él no quería tampoco ir a trabajar. Hicimos una revisión detallada de todos los acontecimientos para saber qué fue lo que facilitó que todo esto sucediera, y por ejemplo detectamos que para el equipo de Recursos Humanos "no era tan espantoso lo que estaba pasando". Entonces llegó MOVILH, acompañando al trabajador, y pudimos conocer de su labor, porque debo reconocer que ninguno de los que estábamos a cargo de este tema nos manejábamos mucho en esto. Hicimos una alianza con ellos, para utilizar su experiencia capacitando jefaturas, entonces capacitamos a la gerencia de Recursos Humanos, para que ellos vayan bajando la información y tengamos un discurso común al respecto. Hoy día, yo hago capacitaciones de ética constantemente y la discriminación es uno de los puntos que tocamos. Así, reforzamos mediante capacitación y difusión los valores de la empresa, específicamente en lo relacionado a la diversidad y a la tolerancia. En este caso, el trabajador se cambió de tienda porque así lo solicitó, ya que no quería volver a ese lugar de trabajo, ni ver al gerente, estaba con mucha rabia. Y al poco tiempo, él solicitó su salida, no quiso seguir trabajando en la empresa.

Participante: Pero quizás se formó un estigma, es decir, donde él hubiese llegado, a cualquier tienda de la empresa, habría ocurrido lo mismo.

Expositor: Lo cambiamos a una tienda que quedaba al lado de su casa, hicimos lo que él nos pidió, y a esas alturas, preparamos a la tienda, al gerente, no a la tienda completa, pero sí al gerente y a la jefatura para que por favor, esto no nos volviera a pasar. La persona en cuestión trabajó un par de semanas, pero no quería saber nada más de la empresa, y pidió que lo indemnizáramos por irse, lo que se hizo.

Participante: Yo creo que si se viene un nuevo caso mediático de discriminación sexual con resultado criminal o penal, vuelve aparecer otro dilema más profundo, que no es de discriminación sexual, sino que del tipo étnico, de país, por ejemplo, de un extranjero de país vecino que esté trabajando en Chile.

Expositor: Yo tuve la oportunidad de hacer capacitaciones en el Norte de Chile, y cuando comenté este tema inmediatamente surgía el caso de los extranjeros que están trabajando en nuestras tiendas del Norte.

Participante: Cuando se conozca el resultado del juicio de La Haya, se va a presentar un problema, porque si la resolución es adversa a Chile, podría surgir un nacionalismo irracional.

Expositor: Se debe aclarar que hay que invertir tiempo y recursos en la capacitación sobre este tema. Nosotros trabajamos a nivel de cultura organizacional, ya que notamos que es un debate profundo, que se manifiesta en el día a día, y que va mucho más allá de las declaraciones, que son muy necesarias obviamente para partir. En el Código de Ética de la empresa se aborda el tema de la diversidad, además se realiza un proceso de inducción para los nuevos trabajadores. Por ejemplo, contamos con una inducción que es E-learning, donde hay un módulo de sistema de integridad corporativa con nuestros valores. Después, hay una capacitación que hacen nuestros consejeros de integridad, que profundiza en los valores. Incluso hay un curso E-learning que dura 5 horas y que es obligatorio realizarlo dentro de los primeros 6 meses de trabajo, para el 100% de la compañía.

Participante: Yo les quería contar que hay una práctica que no se si se aplica en todas partes, pero que me parece verdaderamente útil, y que se relaciona con el caso tratado. El famoso Exit Meeting, que consiste en lo siguiente: sucede que en general, cuando el jefe, el gerente, o similar hace un despido, nadie le va a preguntar nada. Pero cuando hay un cierto ruido de que hubo un tema personal, un tema de discriminación, un tema de piel, o un tema que no sea estrictamente profesional o de rendimiento, por llamarlo de alguna manera, interviene inmediatamente la Gerencia de Personas. Y normalmente, no es la gerencia de Chile, sino que la corporativa o global. En algunas ocasiones, se pegan el pique los "gringos", y hablan con el despedido, para preguntarle por qué se va, le preguntan si su jefe lo acosó, si lo trató injustamente, e incluso preguntan si considera que fue trato discriminatorio, o sea, si lo despidieron por ser chico, negro, feo, o porque le falta un diente. Y ahí se le da la oportunidad a la contraparte, a la que está saliendo de la compañía, para dar una opinión sobre las razones de su salida de la empresa, pero además entrega una señal hacia la jefatura respecto a los motivos válidos para realizar un despido.

Dilema Ético:
Seguridad de Trabajadores versus Metas

El Caso

Se plantea el siguiente caso: Una empresa tiene un contrato con una compañía minera. Este es uno de los contratos más relevante de la compañía proveedora, porque se trata de un cliente antiguo y el contrato genera importantes márgenes. El contrato se ejecuta en la misma faena minera.

Este año, el contrato con la empresa minera cumple su fecha de vencimiento y la empresa proveedora se encuentra en pleno proceso de negociación de un nuevo contrato. El éxito de esta negociación es clave ya que de no lograr la renovación del contrato los resultados de la empresa proveedora se verán afectados de manera relevante.

Estando en medio de este proceso, ocurrió un accidente laboral en la faena minera del mandante, el que afectó a un trabajador de la empresa proveedora. Si bien el accidente ocasionó lesiones de carácter leve, calificaba como un accidente de alto potencial ya que sus consecuencias podrían haber sido muchísimo más graves.

El accidente ocurrió cuando el trabajador ingresó en un camión que se utiliza para estas faenas a una bodega, y luego se bajó del vehículo para acuñarlo. En el área había un cargador que estaba circulando y cuando el trabajador se bajó para acuñar el camión, el chofer del cargador frontal no se percata de su presencia, retrocediendo y pasándole a llevar el pie. Inmediatamente el chofer del cargador se percató del accidente, se detuvo y concurrió a asistir al trabajador afectado.

Se destaca que por norma de seguridad, no está permitido transitar en un lugar donde operan equipos móviles, salvo que el dueño del sitio (conductor del cargador frontal, en este caso), autorice expresamente dicha circulación. De esta forma, si bien el trabajador de la empresa proveedora se bajó para cumplir una norma de seguridad (acuñamiento del camión), lo cierto es que nunca pudo haberlo hecho sin antes asegurarse de contar con la autorización y conocimiento del conductor del cargador frontal.

Es decir, el trabajador no tenía que haberse bajado o de haberlo hecho debió haber tenido autorización expresa del dueño del sitio.

La lesión era de apariencia leve, y el trabajador estaba con sus zapatos de seguridad.

Por procedimiento de seguridad, lo que correspondía haber hecho es notificar al mandante y a la mutual y derivar al trabajador a un centro de atención de esta última.

No obstante lo anterior, ese procedimiento no se siguió. En su lugar, se le deriva a un centro hospitalario común y no se notifica inmediatamente al mandante. En esta decisión participó tanto el departamento de seguridad de la empresa proveedora, como la jefatura a cargo del proyecto.

Debate sobre el caso

Expositor: La seguridad es un valor fundamental para la empresa proveedora. Lo primero es la vida e integridad de los trabajadores, entonces obviamente es un tema que siempre ha sido crítico y forma parte del ADN de la empresa. Lo anterior la ha llevado a tener históricamente indicadores de seguridad muy buenos, comparados con los de la industria. Consideramos la seguridad como reflejo de la primacía de la persona, de su vida e integridad, pero además hemos llegado al convencimiento de que esto es un indicador operacional, o sea, en el fondo muestra la excelencia y el buen desempeño de la empresa. También quisiera comentarles como antecedente adicional que este indicador impacta directamente en las compensaciones económicas de los ejecutivos (se evalúa para determinar el monto del bono de desempeño).

Participante: En este caso, ¿los prevencionistas de riesgo eran contratados por ustedes o por la empresa minera?

Expositor: Los prevencionistas son nuestros empleados, todos. Quisiera comentar que en este caso, ocurrieron varias irregularidades. Por ejemplo, el jefe de seguridad actuó fuera de protocolo de seguridad, del protocolo nuestro y del protocolo del mandante. La segunda irregularidad la comete el jefe del proyecto, al omitir el mismo protocolo, de manera deliberada. Creemos que el motivo en ese momento fue evitar generar conflictos justo cuando se estaba negociando un nuevo contrato. En el mundo de la minería, de las grandes mineras, las exigencias en materia de seguridad son altísimas.

Después de que el trabajador afectado fue llevado a un centro de atención común e ingresado, la situación se informa y escala internamente en la empresa. Cuando se toma conocimiento de lo ocurrido a nivel gerencial, se instruye de inmediato la notificación al mandante y el ingreso del trabajador a un centro de atención de la mutual.

Participante: Me imagino que el clima laboral quedó fantástico.

Expositor: Naturalmente se vio afectado por esta situación. Pero este caso nos lleva a cuestionarnos otros aspectos muy relevantes.

En primer lugar, creemos que la omisión de los procedimientos establecidos tuvo como principal motivación el no ocasionar un conflicto con el cliente que pudiera en definitiva deteriorar a tal punto

la relación que implicara perder un contrato valioso. Esto nos hace reflexionar respecto al grado de convicción y compromiso que existe en la organización con nuestros valores (seguridad e integridad). En este caso primó cuidar el negocio. Un cuidado mal entendido por supuesto, alejado de los conceptos de sustentabilidad que se manejan hoy en día, pero es una realidad no sólo de nuestras empresas sino que de muchas otras.

También nos llevó a evaluar nuestros modelos de incentivo. Si están bien o mal puestos, ya que asociar el monto de un bono a por ejemplo una baja tasa de accidentabilidad podría llevar a ocultar accidentes. Revisamos el liderazgo de nuestros gerentes, ¿estamos transmitiendo correctamente nuestros valores?¿son ellos en sus instrucciones y mensajes consecuentes con ellos?

Participante: Me parece que desde el punto de vista del liderazgo y de los principios y valores de la organización, este caso tiene que ver con la cultura de la organización. Por ejemplo, ¿debiese haber despido o amonestado a los prevencionistas de riesgo?

Expositor: También fue un punto debatido y reflexionado. Legalmente, esto es, de acuerdo a nuestro Código de Conducta, Reglamento Interno y contratos de trabajo, la compañía estaba facultada para ejecutar esta decisión. Por otra parte, nos parecía que la situación era lo suficientemente grave como para aplicar esta sanción. La pregunta era, ¿a quién se aplicaba?¿a todos los involucrados? ¿sólo a la red de seguridad? ¿sólo a la línea (jefe de proyecto)? Además ustedes comprenderán que una decisión de despido no es banal, ya que fuera los componentes humanos, supone una complejidad operacional al generarse un vacío que, en este caso, era en cargos que requerían experiencia y que por tanto no eran de fácil reemplazo.

Participante: Por un lado está la suerte que correrán los trabajadores que participaron en el caso, y por otro está la empresa. Y parto de la base de una línea matricial, en que estos prevencionistas si bien reportaban a su línea también reportaban al comité paritario de la faena de la otra operación, y ahí hay una línea completa que viene en la línea del cliente, o sea esto pasó en la faena del cliente y el cliente tenía la responsabilidad legal sobre sus trabajadores, responsabilidad directa, el mandante, donde también hay un tema de excelencia de cómo la empresa cumple sus compromisos contractuales, hay una cláusula donde uno se hace cargo de participar del comité paritario, y hay un tema de empresa que es importante tenerlo en la vista porque no se resuelve reemplazando a todos los involucrados. En el caso de los trabajadores, la declaración maliciosa es delito, y es delito criminal. O sea, ¿hasta qué nivel jerárquico ejercemos la responsabilidad en este caso?

Expositor: Para concluir la historia, les comento que nuestra empresa inició una investigación que arrojó la información que he expuesto. Con esa información detallada y clara optamos por tener una conversación franca y abierta con el cliente, la que se sostuvo al más alto nivel.

Creemos que transparentar la situación, involucrar en su solución a la plana gerencial fue sin duda la mejor decisión. Esta forma de encarar el problema fue una señal de seriedad y responsabilidad hacia nuestro cliente, lo que permitió restablecer las confianzas.

Participante: Pero, aquí el tema es que la persona no había sido llevada a un recinto asistencial siguiendo el protocolo, es decir, nos estamos centrando en el accidente.

Expositor: Aquí hay dos temas. Lo primero fue haber tenido el accidente.

Participante: Ese era el tema que complicaba a toda la organización, revelar el accidente al cliente.

Expositor: Segundo, no se siguieron los procedimientos establecidos, que implicaba "Mutualizarlo" y declarar el accidente. En este punto y ya habiendo escalado internamente el tema, optamos por ponernos colorados y dar la cara. Contamos lo que había sucedido, obviamente el cliente nos exigió medidas para que no volviera a suceder un caso similar. Mi reflexión es que un accidente puede ocurrir, aún cuando no es lo deseable y siempre es evitable. Pero lo grave es cuando, ante un accidente, se gatillan toda una serie de acontecimientos que encubren el hecho, lo ocultan, es decir, hay dolo y una confabulación para que esto no se sepa.

Es complejo el tema de los mensajes a la organización, porque si despides, en este caso, sólo al jefe de seguridad, que estaba directamente involucrado, ¿cuál es la señal en caso de que ocurra otro accidente?

Participante: Este es un tema, porque se dan señales de aprendizaje. A mí me tocó en una empresa que una empleada a las siete de la tarde, abrió la ventana, fumó, y tiró el cigarro por la ventana. Luego, empezó a quemarse el basurero, y se quemó todo, computadores, papeles etc. Cuando se supo esto, la niña estaba impactada. En ese tiempo se podía fumar en las oficinas, y nosotros en RRHH habíamos diseñado todo un plan para que ella pasara por todas las oficinas y tomar su caso como una lección, abordándolo desde lo positivo, sin embargo el directorio decidió desvincularla. Por eso, este tipo de casos hay que revisarlos a fondo y evaluar que tan dañinos son para la cultura organizacional y sus valores.

Conclusiones

¿Qué hubiese hecho usted en este caso y como su organización solucionaría una situación similar?

Con esa pregunta como motivación se desarrollaron diversas sesiones del Comité de Gestión de Ética y Gobierno Corporativo en el que participaron ejecutivos de empresas con operaciones en nuestro país, en torno a dilemas éticos relacionados con conflictos de interés, diversidad, seguridad en el trabajo, entre otros. En todos los casos se conoció el alcance, las medidas tomadas y el aprendizaje para la organización, lo que se enriqueció con los diversos y agudos puntos de vistos de los participantes.

En virtud de la discusión respecto a los temas tratados, el Comité identificó los siguientes aprendizajes:

- Los dilemas éticos presentan una gran oportunidad para comprender la cultura organizacional "en movimiento"; es decir, poniendo en juego los principios de las compañías es como estos se conservan vigentes, vivos.

- Resulta clave gestionar la cultura organizacional y preparar escenarios y protocolos de actuación frente a situaciones en que las personas presentan conductas que entran en conflicto con los valores, convicciones e intereses de la organización en que trabaja o con la cual mantiene algún vinculo comercial.

- La gestión ética, capaz de movilizar la cultura organizacional – y que supera los códigos o principios no cuestionados— permiten realizar mejoras profundas en los distintos sistemas que componen la organización y, lo que es más importante, ayudan a identificar problemáticas profundas que hasta ese momento no habían sido vistas.

Las reflexiones a partir de los dilemas expuestos fueron claves en la discusión sobre cómo gestionar de manera más eficiente la ética en las organizaciones. Un tema presente en diversos estándares internacionales como la ISO 26.000, norma que consigna que "El comportamiento de una organización debería basarse en la **ética de la honestidad, equidad e integridad**, implicando **preocupación por las personas, animales y medioambiente**, y un compromiso de abordar los intereses de las **partes interesadas**."; las directrices del Global Reporting Initiative G4, que se refiere a 21 estándares generales de gobierno corporativo, 2 sobre ética e integridad, y 1 referido a estrategia y análisis. En su conjunto, se requiere que la organización describa los procedimientos que permiten monitorear y resguardar los impactos medioambientales, sociales y económicos, así como las compensaciones, capacitación y diversidad de las instancias ejecutivas y directivas al más alto nivel en la organización.

Además, requiere la entrega de información del rol del directorio en el desarrollo de la misión, visión y valores de la compañía; desde otra perspectiva, las directrices de la OCDE entregan lineamientos sobre corrupción, aspecto central en el análisis de la ética organizacional, refiriéndose a que las empresas "no deberán ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima. Tampoco se deberá solicitar a las empresas que ofrezcan, ni esperar que lo hagan, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas".

En definitiva, los dilemas éticos evidencian que la ética se manifiesta en el día a día, en el devenir cotidiano. Tener conciencia de aquello permite cumplir con un objetivo básico que es estar al servicio del hombre para ayudarlo a vivir mejor. La ética es una necesidad y el medio más apto para que las empresas alcances sus objetivos, entre ellos la excelencia en su búsqueda de calidad y competitividad. Según la experta Patricia Debeljuh, los aspectos que se deben tener en cuenta y gestionar para que la ética funcione al interior de la organización son: el relativismo (tu verdad y la mía); el escepticismo (entregar valor a la duda, y con dudas no se avanza); la indiferencia o apatía (ni a favor ni en contra de algo); y el utilitarismo (ocupar útilmente algo o una situación para sacar ventajas injustificadas).

Cada vez más empresas en Chile han incorporado la ética como eje transversal en la gestión del negocio. ACCIÓN espera seguir acompañándoles en el proceso de reflexión, intercambio de experiencias y aprendizajes a través de espacios asociativos e instancias de formación.

Ciclo 2013: **Comité de Gestión de Ética Empresarial**
Reporte de Aprendizajes Compartidos

© 2014 Acción Todos los derechos reservados

CITA DE PUBLICACIÓN
Por favor, cite esta publicación como:
© 2014 por Acción
Ciclo 2013: Comité de Gestión de Ética Empresarial
Reporte de Aprendizajes Compartidos
Comisionado por ACCION a GOVERNART
Dirección General y Co-Autoría de: Silvia Bravo, Jefa de Formación de Acción,
y Germán Heufemann, Managing Partner, GovernArt.

Usted puede copiar, descargar o imprimir © 2014 por Acción y el contenido para su propio uso, y puede incluir extractos de publicaciones, bases de datos y productos de multimedia de Acción en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales de enseñanza, a condición del reconocimiento de Acción como fuente y dueño del copyright. Todas las solicitudes de uso público o comercial y derechos de traducción, así como las solicitudes de autorización para fotocopiar partes de este material para uso público o comercial deben ser enviadas a Silvia Bravo, Jefa de Formación de Acción,
al email silvia.bravo@accionrse.cl

ACCION
Empresas · Confianza · Sostenibilidad

GOVERNART
think tank y asesorías relacionales