

Etica Empresarial: Hacia una cultura de integridad

Alfredo Moreno Charme
Presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio

Los empresarios han hecho y hacen las cosas muy bien

Pero tenemos un problema serio

El problema más serio que enfrentan actualmente los negocios y las empresas

**Trust is
in crisis.**



“El sistema se ha caído”

Edelman USA, 2017



**The system
is broken.**



VOLKSWAGEN CEO RESIGNS AMID SCANDAL

Martin Winterkorn | Resigned as Volkswagen CEO

CNN

21:13 CET

THE WORLD
RIGHT NOW

SIEMENS



Dieselgate 2.0: Porsche And Audi Accused Of Using Sophisticated Defeat Devices



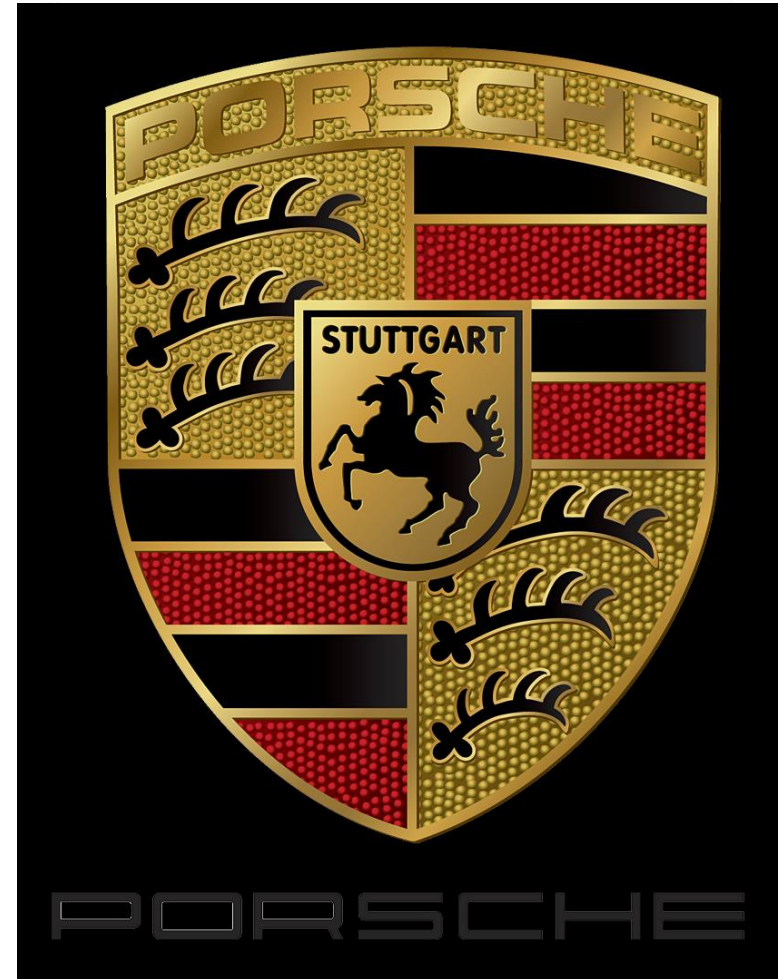
Bertel Schmitt, CONTRIBUTOR

I have written about the auto industry all my life. [FULL BIO](#) ▾

Opinions expressed by Forbes Contributors are their own.



Matthias Müller




WELLS FARGO

WELLS
FARGO

WELLS
FARGO

WELLS
FARGO

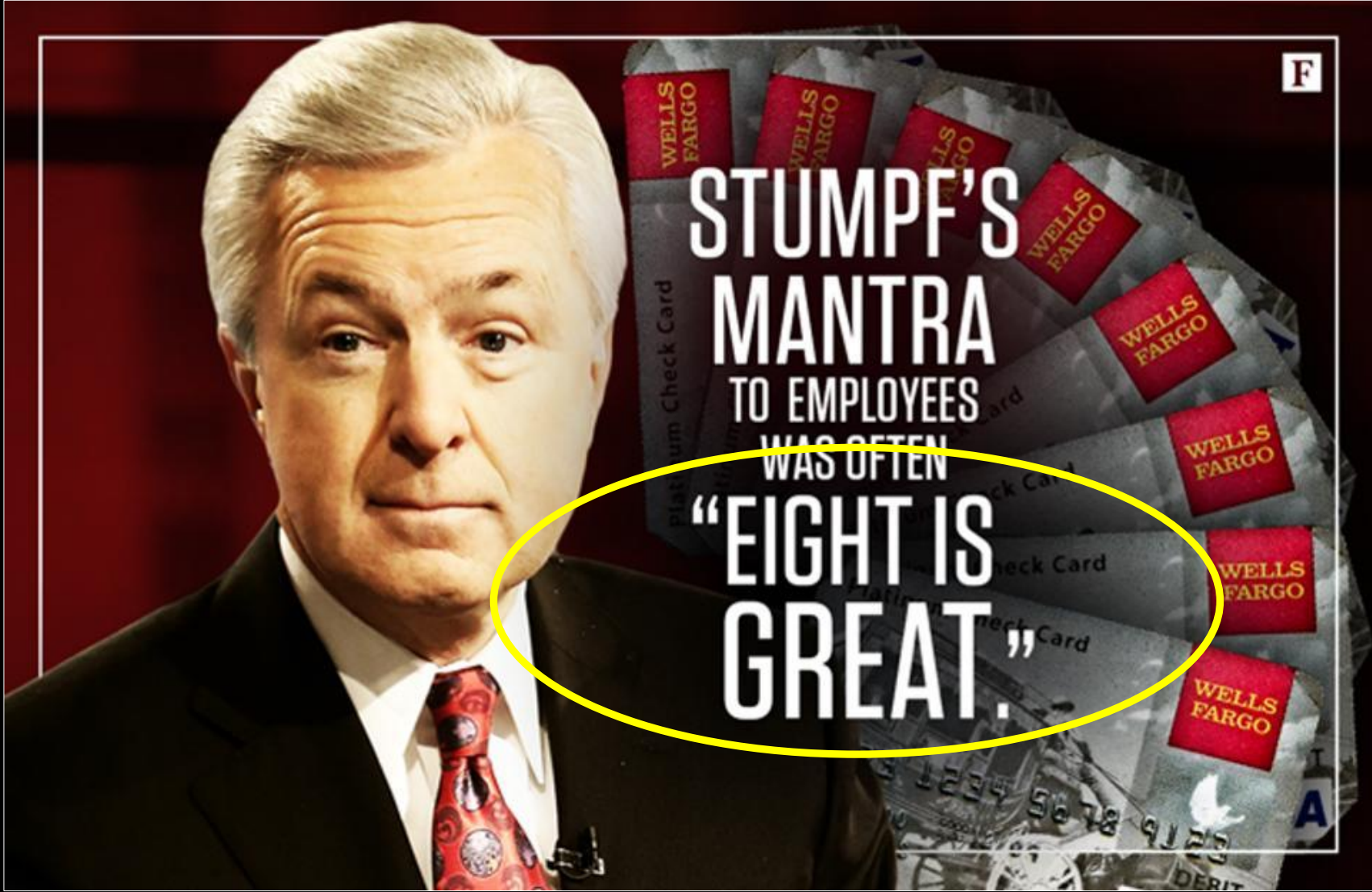




El escándalo de Wells Fargo
Septiembre 2016

El objetivo que se puso el Banco: ¡8 cuentas por cada cliente!





F

STUMPF'S
MANTRA
TO EMPLOYEES
WAS OFTEN
"EIGHT IS
GREAT."

¿Cuál fue el problema?

¿Fue de los empleados?

¿De la falta de control?

¿De la estrategia de negocio?



Fue un problema de la cultura corporativa

El Banco no estaba preparado para impulsar un objetivo tan ambicioso y controlar su cumplimiento



Asumió un riesgo que no supo evaluar ni mitigar

WELLS
FARGO

A photograph of a city street at night. In the foreground, a red sign with the Wells Fargo logo in yellow is mounted on two metal poles. The sign is slightly tilted. In the background, there is a yellow taxi cab on the left, a white bus on the right, and a building with arched windows. The scene is illuminated by streetlights, creating a bokeh effect in the background.

¿Cultura corporativa?

A blurred background image of a modern office with large windows. Three business professionals (two men and one woman) are standing and talking. In the foreground, a glass table holds several documents with colorful bar charts, a pen, and a pair of glasses. A glass of water is also visible on the table.

“Cómo hacemos las cosas aquí”

Cómo hacemos nuestro negocio



Lo que hacemos todos los días repetitivamente



Cómo contratamos a nuestro colaboradores

Cómo los premiamos

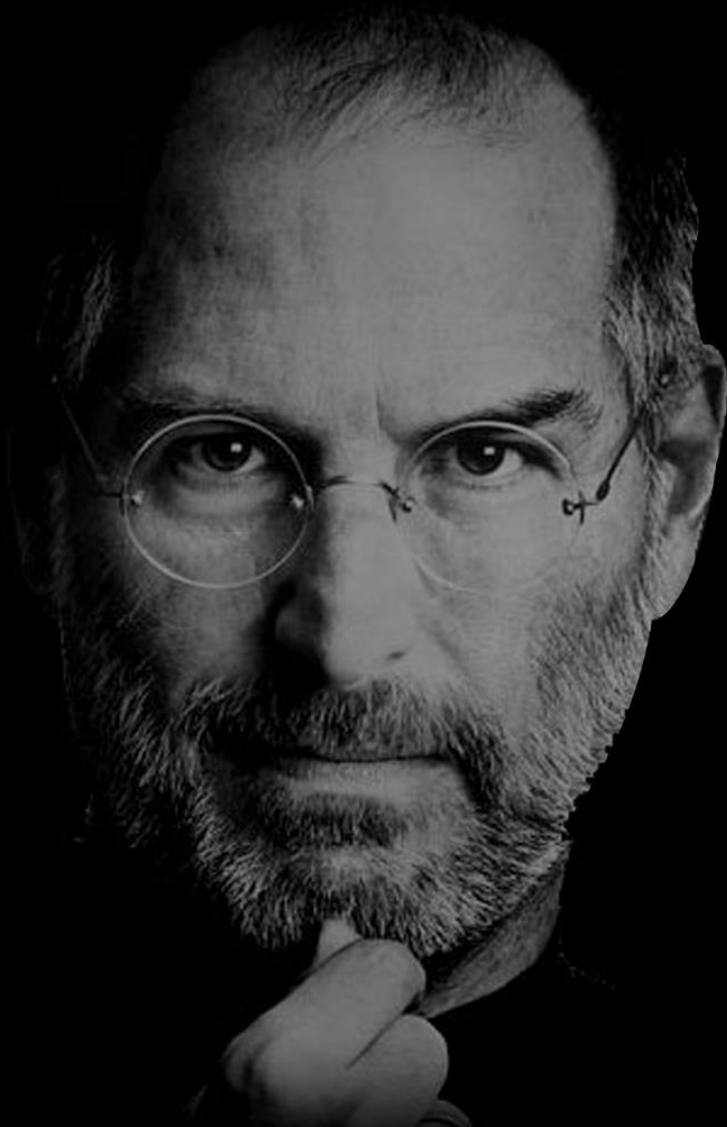
Qué toleramos en la empresa y qué no

Cómo informamos

Cómo tratamos a nuestros proveedores

Cómo controlamos el cumplimiento de las normas

La cultura corporativa tiene el sello indeleble del fundador



STAY HUNGRY,
STAY FOOLISH,

- STEVE JOBS -

O del gerente general



Tim Cook, CEO de Apple

Una de las culturas corporativas más exitosas de la historia



También en Chile



Otro ejemplo de una gran cultura corporativa



Una hazaña tecnológica y logística



Culturas de excelencia operacional y resultados extraordinarios



Los cambios sociales plantean nuevos desafíos y dilemas



... y nuevos problemas



¿Seguimos haciendo cosas que la sociedad ya no tolera o que penaliza?

A blurred background image of three business professionals in a modern office with large windows. In the foreground, a glass table holds several tablets displaying colorful bar charts and a glass of water. The overall scene is bathed in a cool blue light.

El gran desafío para desarrollar la cultura de integridad:
Es una evolución de la cultura corporativa

Modificar una cultura corporativa no es trivial





D.M. Calendar Blitz

Jim	3,500	3,413.27
DWIGHT	3,000	1,076.21
STANLEY	2,000	2,580.97
P	1,000	2,578.98
	1,000	2,110.84
	1,000	886.00
	1,000	3,271.60
	1,100	15,164.70

EXISTENCE
!!!

MISSION STATEMENT

Dunder Mifflin Incorporated provides its customers quality office and information technology products, furniture, printing values and the expertise required for making informed buying decisions. We provide our products and services with a dedication to the highest degree of integrity and quality of customer satisfaction, developing long-term professional relationships with employees that develop pride, creating a stable working environment and company spirit.

DUNDER MIFFLIN
PAPER COMPANY

Es cambiar “cómo hacemos las cosas aquí”

Impulsar cambios requiere del liderazgo ejecutivo





Compromiso del directorio y alto management

No es un asunto delegable



- Nuevas funciones
- Presupuesto
- Implementar mejores prácticas
- Reasignación de poder



Designación de un ejecutivo de ética y cumplimiento

El cambio no se puede hacer desde el segundo nivel



El tema de integridad debe entrar a la Sala del Directorio



No es una *revolución*, es una *evolución*.



Un sistema que está vivo



Extracto de una entrevista con Klaus Moosmayer
Chief Compliance Officer de Siemens



Países desarrollados: Contextos donde los cambios sociales ya se produjeron



Benchmarks: las mejores multinacionales



Una empresa de 2.300.000 colaboradores

Opera en una diversidad de países (27)

Una amplia y extensa cadena de valor

Actúa en un mercado de alta intensidad competitiva



Nestlé

Una empresa de 335.000 colaboradores
Produce 2000 productos distintos (marcas)
436 plantas en 85 países
Actúa en un mercado monopsónico

Una cultura corporativa fuerte



La única forma de asegurar comportamientos
alineados con los valores de la empresa



En este caso...

prevenir es enormemente superior a curar



Una falla en este ámbito no sólo afecta a la empresa involucrada
Nos afecta a todos



¿Qué piensan los empresarios de este nuevo desafío?

Si bien casi todos cuentan con un canal formal de denuncia,
una mayoría importante percibe algún grado de riesgo.

98%

Cuenta con un canal
formal para denunciar
situaciones que puedan
afectar la integridad de
la compañía

54%

Percibe que su empresa
tiene algún grado de
riesgo de verse
involucrada en un
escándalo de corrupción
o falta a la ética

Si bien habría un abordaje correcto de los temas de integridad,
se percibe la necesidad de cambio cultural.

89%

**Considera que,
frecuentemente o
siempre, los temas de
integridad son
abordados en forma
correcta**

63%

**Percibe que la cultura
de la compañía debiera
modificarse en algún
grado para poder
abordar problemas
éticos que surjan**

Contrastan los esfuerzos por reforzar el cumplimiento, con la necesidad de potenciar la cercanía con los colaboradores para promover criterios compartidos

89%

Trabaja en reforzar que los ejecutivos, procesos y sistemas cumplan con los estándares éticos suficientes.

84%

Cree que será clave potenciar la cercanía del CEO y del Equipo Ejecutivo con los colaboradores, para que haya criterios compartidos respecto a la ética e integridad.

COMPROMISO
HACIA UNA CULTURA DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL

Compromiso en Las Majadas (11 agosto 2017)

“Hacia una cultura de integridad empresarial”

1

Definir y promover continuamente principios y valores que guíen los procesos de decisión en nuestras organizaciones, con el objetivo que dichas empresas

2

Liderar, con el ejemplo, desde los directorios y altas planas ejecutivas, la instalación de dichos principios y valores en todas las áreas de nuestras empresas y en distintos ámbitos de la actividad empresarial.

3

Respetar a quienes se relacionan con la empresa desde los distintos ámbitos: colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, ciudadanía, competidores, autoridades, etc., actuando con equidad y respeto para la empresa y para el medio ambiente.

4

Implementar los principios de buen gobierno corporativo y sistemas de gestión y control eficaces, basados en una relación de confianza y transparencia, que nos permitan ejercer nuestra actividad empresarial de manera preventiva o a través de la formación y comunicación empresarial.

5

Educar de manera activa a nuestros colaboradores sobre el significado y alcance de los principios de integridad empresarial a todos los niveles de la empresa, promoviendo su conocimiento y cumplimiento mediante la formación y comunicación adecuada de los mismos.

Sobre la base de los éxitos empresariales
de las décadas precedentes...

deben fundarse los cimientos
de la empresa del siglo 21.

Gracias