



EXCELENCIA SIN FRONTERAS



Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

SERIE SOBRE MANAGEMENT DEL FUTURO:

Integridad y ética: los nuevos desafíos de las organizaciones para recuperar la confianza

Empresas referentes, líderes y académicos cuentan cómo están trabajando para construir verdaderas culturas corporativas basadas en principios valóricos, como una ventaja competitiva capaz de generar conexiones de largo plazo con sus distintos stakeholders.

“Hoy día tenemos nuevos desafíos. La confianza en el sector está muy baja y para poder operar y hacer inversiones se necesita apoyo y reconocimiento social, reputación, igual que una persona. La legitimidad de las empresas está en juego y siendo cuestionada, a pesar de todo lo que se ha hecho hacia atrás”, declaró el presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), Alfredo Moreno, tras finalizar la cumbre empresarial que organizó en agosto y que reunió a más de 100 altos líderes y ejecutivos de las principales empresas del país, quienes se comprometieron a impulsar decididamente una cultura de integridad y ética empresarial.

¿Por qué la ética hoy pasa a estar en el centro de la preocupación de las organizaciones y es clave para la formación del talento del futuro?

En un mundo donde la diferenciación ya no está en el producto, son los comportamientos, valores e integridad la manera de obtener el apoyo de consumidores, clientes, regulador, opinión pública, inversionistas y pares, con el fin de conseguir y mantener la licencia para operar en el tiempo.

“La gestión de la integridad es un elemento estratégico, ya que permite construir confianza con los grupos de interés y también evitar riesgos reputacionales derivados de comportamientos desalineados dentro de la organización. Una empresa que vive de acuerdo a sus valores y que tiene una cultura empresarial íntegra, no sólo logra mejorar su desempeño financiero o las ventas. También, fortalece activos intangibles como la reputación, la imagen



La gestión de la integridad es un elemento estratégico, ya que permite construir confianza con los grupos de interés y también evitar riesgos reputacionales derivados de comportamientos desalineados dentro de la organización”.

Constanza Téllez,
Presidenta de Focco.

corporativa y la confianza, a la vez que mejora su capacidad de atraer clientes, mejores profesionales y capital”, explica la presidenta del Foro de Comunicación Corporativa (Focco) —entidad que agrupa a los principales ejecutivos del mundo de los Asuntos Públicos y las Comunicaciones del país—, Constanza Téllez.

“La ética es un componente estratégico por esencia, independiente del rol o giro de la organización. Las compañías las forman personas y cada día todos estamos expuestos a dilemas éticos, que pueden ser desde los más básicos, tales como saltarse la fila en un supermercado o estacionarse en lugares no permitidos, hasta situaciones más serias como



Después de vivir una crisis de confianza, la manera de transformar una experiencia negativa en una oportunidad es a través del aprendizaje que debe involucrar a todos los stakeholders de la organización”.

Verónica Díaz de la Vega,
Subgerente de Responsabilidad Corporativa de VTR.

revertir los números en un plan de negocio o filtrar información confidencial. La ética está en el colectivo de decisiones que todos debemos tomar a diario y, por lo mismo, como seres humanos enfrentamos circunstancias que ponen a prueba nuestros principios”, afirma Verónica Díaz de la Vega, Subgerente de Responsabilidad Corporativa de VTR.

Pero también la construcción



Hoy día tenemos nuevos desafíos. La confianza en el sector está muy baja y para poder operar y hacer inversiones se necesita apoyo y reconocimiento social, reputación, igual que una persona”.

Alfredo Moreno, Presidente de la CPC, tras finalizar la cumbre empresarial que organizó en agosto de este año sobre ética en las organizaciones.



La ética tiene un impacto directo sobre los ambientes de trabajo, pues las personas pueden desempeñar sus funciones bajo un marco de reglas conocidas donde existe un estándar de conducta deseada”.

José Miguel del Solar, Gte. de Personas y Sustentabilidad de Cristalerías de Chile.

de culturas organizacionales éticas repercute en el ambiente interno, fortaleciendo la identidad de las organizaciones.

“Tiene un impacto directo sobre sus ambientes de trabajo, pues las personas pueden desempeñar sus funciones bajo un marco de reglas conocidas donde existe un estándar de conducta deseada, que se promueve, se reconoce y se despliega en todos los niveles

de la organización. Esto se traduce en que las personas pueden estar tranquilas, porque hay claridad respecto de qué es lo que se espera de ellas, enfrentando de mejor manera situaciones complejas. Si las personas de una organización se desempeñan bajo estándares éticos similares, esto es percibido positivamente en lo externo. Así es como este valor se traslada a las relaciones que los trabajadores establecen con los clientes, los proveedores, las autoridades, la competencia, la comunidad, etcétera”, afirma el Gerente de Personas y Sustentabilidad de Cristalerías de Chile —empresa que recientemente fue reconocida por su compromiso con la integridad—, José Miguel del Solar.

PREVENIR RIESGOS REPUTACIONALES

Casos de corrupción, colusión o escándalos a raíz de comportamientos poco éticos de colaboradores, han dañado a varias compañías, generando pérdidas millonarias en su valor de mercado, así como también han marcado a fuego la necesidad de contar con programas capaces de alinear a los empleados detrás de una cultura basada en la integridad.

“Una vez que se pierde la confianza, la recuperación es un proceso lento, que exige mucha

coherencia entre el discurso y los hechos. Después de vivir una crisis de confianza, la manera de transformar una experiencia negativa en una oportunidad es a través del aprendizaje que debe involucrar a todos los stakeholders de la organización”, advierte Díaz de la Vega.

Por ello, el mayor desafío es construir culturas éticas y para ello es clave contar con profesionales que son formados con una mirada ética.

“Uno de los mayores desafíos es formar talento desde las universidades, que considere los valores como un aspecto central para lograr resultados excelentes en todos los ámbitos de trabajo en el cual puedan desempeñarse los profesionales del futuro”, expresa Constanza Téllez.

Pero también, es decisivo incorporar a los CEO en la transformación de las instituciones hacia la integridad y la ética.

De hecho, hay compañías multinacionales donde —a la hora de contratar a un nuevo ejecutivo— los valores son transmitidos directamente por el propio CEO, de modo que no existan dudas de que es un tema decisivo y de máxima importancia.

En Chile ya varias empresas chilenas cuentan con códigos de ética, otras están aplicando modalidades de e-learning y algunas utilizan sistemas de juegos basados en “dilemas” para lograr alinear a los colaboradores detrás de una misma cultura valórica.

Pues, como dice Constanza Téllez de Focco: “la ética en las organizaciones es una cuestión no sólo moral, sino de negocios”. Por eso la consigna es trabajarla hoy y con máximo compromiso.



La ética empresarial, desafío presente y futuro

Paula Valenzuela,
Gerente General de Fundación Generación Empresarial.

El cuestionamiento social a la empresa —a estas alturas bastante claro— remite a las brechas existentes entre el desempeño de las organizaciones y las expectativas que la ciudadanía tiene sobre ellas, que se han amplificado por los escándalos empresariales de los últimos años y que han contribuido al actual clima de desconfianza nacional. Otra conclusión que se podría extraer sobre el tema, es que no se trata de un problema de imagen, reputación ni comunicaciones, sino un desafío que apunta directo al corazón de la forma de hacer empresa y al importante papel que juega en la sociedad y que debe ser desempeñado siempre a la altura de la responsabilidad que implica.

Aquí es donde los líderes empresariales entran en escena, con la crucial misión de forjar un claro tono ético desde la cima de las organizaciones que incorpore principios y valores humanos, así como mejores prácticas nacionales e internacionales, además de un férreo compromiso con el desarrollo socioeconómico sustentable. Las empresas, en sus prácticas y relaciones, debieran ser reflejo de los valores de sus líderes, de la misión social de la empresa, y de las expectativas que desde la sociedad se tiene de su trabajo, de sus resultados y, sobre todo, de la manera en que esos resultados son obtenidos. Sólo así es posible hacer girar los círculos virtuosos de la ética corporativa, las buenas prácticas y la confianza social.

Todo parte por las personas: una mala influencia, un incentivo mal pensado, una falla en las relaciones interpersonales o incluso objetivos corporativos mal planteados, que pueden transformar a una persona de rigurosos valores éticos en alguien capaz de construir una justificación para violar la ley o buscar atajos poco aceptables para cumplir objetivos personales o de la compañía. La ética no sólo es personal sino cultural. Y la cultura de una empresa se construye, protege, repara y fortalece desde su cima.

El primer paso es reconocer que la cultura ética y de cumplimiento de una compañía, léase la coherencia entre lo que su gobierno espera de ella y lo que sucede en la realidad, es factible de ser medida, gestionada y ajustada de manera

concreta. La comunicación efectiva de valores y qué es lo que se espera de los colaboradores en diversas instancias, pueden difundirse y promoverse a través de medios digitales o, incluso, dinámicas formativas que involucren dilemas éticos. La información puede fluir en forma inalterada y efectiva desde donde surgen las dudas o transgresiones éticas hasta la alta dirección, para permitir la intervención temprana y evitar así problemas mayores. Mecanismos como líneas de denuncia ya son amplia y exitosamente utilizados por muchas empresas para este objetivo.

“Las empresas del futuro deben ser construidas de cara a la sociedad, ser protagonistas de los principales desafíos nacionales y lograr su renovada legitimidad en el cumplimiento de las expectativas que el país tiene de ellas”.

Estos nuevos desafíos empresariales debieran estar presentes en la formación de los profesionales del futuro. Se espera que, además de la vocación social y el sentido de bien común —característicos de las nuevas generaciones—, ellos sepan poner en una balanza la obtención de resultados con la forma de obtenerlos y mantengan una robusta conexión con la sociedad, algo en lo que los mayores muchas veces han fallado. Las empresas del futuro deben ser construidas de cara a la sociedad, ser protagonistas de los principales desafíos nacionales y lograr su renovada legitimidad en el cumplimiento de las expectativas que el país tiene de ellas.



Ética en las organizaciones: Una oportunidad para la expansión

Paula Boero, Dra. en Psicología y académica de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de Universidad de La Frontera.

La ética en las organizaciones es un elemento trascendental, aun cuando por mucho tiempo fue considerada en segundo o en tercer plano. Esto hasta que la apabullante evidencia de corrupción organizacional, malas prácticas, tráfico de influencias y utilización de información privilegiada, fue mermando la credibilidad y el prestigio de las organizaciones.

Y lo anterior ha sido así no sólo en organizaciones de carácter empresarial, sino que también en las instituciones más tradicionales de la sociedad como las iglesias, los partidos políticos y las fuerzas de orden. La inconsistencia entre los valores declarados y aquellos efectivamente exhibidos se hizo patente y la percepción generalizada es que todos hemos perdido la base fundamental para el progreso: la confianza.

“Las organizaciones tienen un papel fundamental para la sociedad, puesto que ellas a través de la cooperación crean valor para la sociedad en su conjunto y, por ello, su existencia es una cuestión de sostenibilidad”.

Las organizaciones tienen un papel fundamental para la sociedad, puesto que ellas a través de la cooperación crean valor para la sociedad en su conjunto y, por ello, su existencia es una cuestión de sostenibilidad. La ética está inserida en el corazón de la actividad organizacional, es inherente, medular, y no es un mandato anexo con el que se debe cumplir. Comprender que la ética está situada en el plano de la expansión de la organización y no en el plano de la obligación, es clave para su crecimiento; por esta razón, los códigos de ética o de buen gobierno no bastan y es necesario formar nuevas generaciones de personas que sean capaces de plasmar la ética en el centro de su actividad profesional, atentos a las oportunidades

de crecimiento que la ética representa para la organización y sus integrantes. El papel del CEO, entonces, es estar atento a esa posibilidad de crecimiento; ser íntegro y mostrar consistencia entre los valores que declara y practica; estimularla cooperación y ejercer un liderazgo lúcido para crear una predisposición en la toma de decisiones.

Al interior, puesto que una organización ética construirá una visión consistente y valiosa de sí misma, mejorará sus comunicaciones, habrá menos suspicacias, menos errores, mayor fluidez en los procesos de gestión y reducción de costos de funcionamiento; y, al exterior, porque la creación y fidelización de los clientes y stakeholders allegará recursos potenciando su rentabilidad. Es resumen, la ética abarata costos, eleva la reputación y la rentabilidad.

La meta de una organización ética es crear un clima ético, en que todas las decisiones que se tomen en los distintos niveles de su actividad, estén guiadas por un conjunto de valores destinados a generar bienes. Estos bienes tienen una naturaleza interna, dada por el sentido de la actividad que genera la organización, ya sea productivo, de servicios o filantrópico; y una naturaleza externa, proporcionada por el prestigio, el dinero y el poder. Todos son importantes: los bienes internos, por cuanto dan significado a la actividad realizada; y los externos, porque el prestigio genera reconocimiento y refuerza la actividad bien realizada, además de fortalecer la identidad y el orgullo de quienes laboran en la organización.

El poder debe ejercerse con prudencia y puesto al servicio del logro de las metas que la organización ha definido para sí misma, es decir, de una forma responsable para con todos los stakeholders. En palabras de Adela Cortina: “las organizaciones éticas deben cultivar las éticas de la justicia y de la rentabilidad”.