



UNIAPAC FOUNDATION

**Valores éticos hacia un liderazgo efectivo:
Experiencias desde Chile y Bélgica**

Rodrigo Whitelaw Jaramillo

OPINION SERIES n°4 November 2012



**Valores éticos hacia un liderazgo efectivo.
Experiencias desde Chile y Bélgica.**

Opinion Series N°4

Rodrigo Whitelaw

UNIAPAC FOUNDATION

25 de Octubre, 2012

**(*)The Opinions expressed in this Note
commit only the author of the paper and not
necessarily Uniapac Foundation**



Rodrigo Whitelaw

Introducción

La corrupción constituye un problema global que dificulta el desarrollo de un país. En el sector privado, la corrupción afecta a todos los sectores económicos y se manifiesta en grandes corporaciones, en pequeñas y medianas empresas, en empresas familiares y unipersonales. A muchos actores del sector privado les es otorgado un poder del cual frecuentemente abusan para su propio beneficio en detrimento de la empresa, de sus accionistas y de la sociedad en general. Los directivos de la compañía son designados para manejar el negocio y los riesgos asociados, con el fin de asegurar una rentabilidad sostenida, respondiendo a los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.

En este documento se presentan dos estudios de caso desde la perspectiva de valores éticos y liderazgo. Se analizan dos grandes compañías en Chile y Bélgica, confrontadas a dilemas éticos provocados por prácticas de corrupción. El objeto de análisis del estudio es el sistema de valores que guía las actitudes y el comportamiento del dirigente de empresa frente a casos concretos de corrupción.

El marco teórico fue articulado a partir de conceptos de gobierno corporativo, de la economía neoinstitucionalista, de la teoría de la agencia, de la noción de responsabilidad social de la empresa y principalmente de los principios de la doctrina social de la Iglesia. A modo de conclusión presentamos un cuadro comparativo de los casos estudiados con la finalidad de sacar lecciones útiles para la comunidad empresarial sobre liderazgo y valores éticos.

En el primer estudio se examinan los factores que condujeron en 2011 al caso de fraude en la empresa de *retail* La Polar en Chile. Se analizan los principios éticos que movilizan a los ejecutivos y dirigentes empresariales y las condiciones permitieron el fraude corporativo en La Polar de forma sostenida en el tiempo, involucrando a su plana gerencial y afectando a una diversidad de actores en la sociedad chilena. Se examinan dos dimensiones de análisis en base al comportamiento y al discurso del dirigente empresarial confrontado al caso de corrupción¹ Por una parte, los desafíos en el gobierno corporativo y por otra, la relación entre liderazgo y valores éticos del dirigente.

El segundo estudio analiza el caso del operador de telecomunicaciones JCP en Bélgica y ofrece lecciones útiles para los líderes empresariales a nivel global. JCP cuenta con gran poder económico, visibilidad e impacto social y sus altos ejecutivos junto a dirigentes de otras compañías públicas y privadas incurrieron en comportamientos poco éticos durante los últimos años. Se analizan dos dilemas éticos. Primero, las tensiones existentes en las relaciones internas, cuestionándose los valores de algunos dirigentes y como estos influyen la cultura empresarial y la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Segundo, un caso de corrupción pasiva que involucra al Presidente de la compañía. Se cuestionan prácticas de uso de información privilegiada para beneficio personal de ciertos ejecutivos y las ganancias obtenidas por ejecutivos en transacciones con acciones de la compañía

A través de ambos casos, perseguimos comprender como se interrelacionan los valores éticos, la integridad de la compañía y el rendimiento económico. Nos interrogamos sobre los valores que movilizan el

¹ Nota metodológica: El estudio es de naturaleza exploratoria y cualitativa y las fuentes de información fueron la revisión exhaustiva de la literatura para construir el marco teórico y definir los conceptos utilizados, un análisis sistemático de la prensa económica y de calidad y entrevistas semi-directivas en profundidad de 3 horas de duración realizadas en Chile y Bélgica durante los meses de Septiembre y Diciembre de 2011 con miembros del directorio, ejecutivos, académicos, expertos y funcionarios del Estado.



comportamiento empresarial y el rol de la empresa en la sociedad moderna en un contexto de creciente complejidad, acelerados procesos de innovación y cambios.

empresarial y el rol de la empresa en la sociedad moderna en un contexto de creciente complejidad, acelerados procesos de innovación y cambios.

Buscamos extraer lecciones para los líderes empresariales a escala global con respecto a los valores éticos prioritarios de los dirigentes que contribuyan a la integridad de la compañía, así como identificar efectivos mecanismos de gobernanza corporativa para prevenir la corrupción. En conclusión, el estudio propone líneas concretas de acción sustentadas en la ética empresarial, subrayando los valores éticos promovidos por Uniapac.

La Polar: Una reflexión a partir de un caso de fraude corporativo en Chile.

1. Antecedentes de La Polar

La Polar fue creada como una sastrería familiar en 1920 en Santiago de Chile. En 1953 la compañía diversificó sus productos y estableció un programa de financiamiento para sus compradores. Con su bien conocido slogan “llegar y llevar” fueron precursores del marketing moderno en Chile. Durante los años 1980 abrieron varias tiendas y lanzaron un servicio de tarjetas de crédito para sus clientes. En los años 1990 desarrollaron un plan de expansión comercial en varias regiones del país y suscribieron 350,000 clientes a su sistema de tarjetas de crédito. Sin embargo hacia finales de la década tuvieron que hacer frente a graves dificultades financieras provocadas por la crisis en Asia y quedaron fuertemente endeudados. En un caso excepcional en el sector del retail chileno, La Polar se caracteriza por la dispersión de su propiedad. La ausencia de un controlador puede inducir a problemas de agencia por la divergencia de intereses entre los administradores de la empresa y sus propietarios, estos últimos altamente atomizados. Hacia junio de 2011 la propiedad estaba distribuida entre fondos privados de pensión (24%), fondos de inversión externos (19%), las corredoras de valores (34%), fondos mutuos (9%) y otros inversionistas (14%).

La Polar es la cuarta tienda por departamento de Chile, con una participación en la ventas del 12,4%. Opera 39 locales en Chile y 1 en Colombia. Se concentra en el negocio de *retail* y financiero. La Polar en 2009 poseía 2.8 millones de tarjetas emitidas, con 1 millón de las tarjetas activas y colocaciones por US\$ 1.026 millones. Con respecto a su modelo de negocio, a diferencia de los otros operadores del mercado, La Polar no es multiformato². La uniformidad de su formato le permite tener una estrategia única para todas sus tiendas y un conocimiento exhaustivo de su grupo económico objetivo, que , en calidad de universo, representa más del 55% de la población de Chile.³

El presidente de La Polar definió la visión corporativa de la compañía como:

*“Ser la gran tienda por departamentos de la familia chilena. La gracia de la Polar es que este equipo humano fue capaz de penetrarse y posicionarse en conocer y sentir lo que vive el cliente, en términos de educación y de atención. Esto nos llevó a nuestra primera gran definición: la mujer chilena. Este nicho ve a La Polar mucho más que como una multi-tienda, la ve como una opción de vida. Nuestras fortalezas son que tenemos un conocimiento exhaustivo del consumidor, la generación de marcas propias, el liderazgo participativo y la responsabilidad corporativa. Uno lo que tiene en síntesis es confianza, que es lo mas difícil de lograr en la vida, cuando uno logra que la gente tenga confianza, pasó la barrera del sonido. El cliente dice: Yo creo en La Polar, y como creo voy a comprar, voy a pagar y tomo mi seguro. Así se produce un vínculo casi espiritual con el cliente”.*⁴

En 2005 se establece en La Polar el Programa de Reconocimiento a Ejecutivos, un sistema de incentivos a través de stock options orientado a asegurar la permanencia de los ejecutivos en la compañía. Los ejecutivos obtenían incentivos en forma de bonos indexados a la variación del valor de las acciones en la

² El modelo multiformato es una tendencia fuerte en el retail en Chile e incluye tiendas por departamento, supermercados, mejoramiento del hogar, negocio financiero y negocio inmobiliario.

³ Martínez Gutemberg, La Polar, esperando el desembarco en Colombia, CorpReserarch, 31-03-2011.

⁴ Presentación Las claves del éxito de La Polar del Presidente de la compañía en la Universidad Adolfo Ibañez, Abril 2010. Youtube. ⁵ Cabe cuestionarse si el mecanismo de *stock options* operó como incentivo perverso para elevar a toda costa el valor de las acciones, pues su establecimiento coincide con el inicio de las primeras renegociaciones unilaterales.



Bolsa y eran pagados anualmente. De esta forma, sus ganancias estaban supeditadas al valor de las acciones de la empresa.⁵

forma, sus ganancias estaban supeditadas al

En los reportes de la compañía de 2005 comenzaron a surgir algunas señales con respecto a las operaciones comerciales de La Polar, las cuales debieron de haber alertado a la junta directiva, los auditores y las entidades reguladoras. Una política de endeudamiento sostenido, una estructura extremadamente frágil de activos fijos, altos niveles de cuentas por cobrar, cambios significativos de propiedad⁵ y, especialmente, una falta de transparencia en relación al origen de las ganancias y el giro de actividad de la compañía. En el reporte anual consta que la gran parte de los ingresos consolidados de la compañía provenían de actividades ajenas al *retail*. Entre el 2000 y el 2010, varios altos ejecutivos de La Polar conformaron nuevas sociedades relacionadas a la compañía y llevaron a cabo importantes transacciones con las acciones de La Polar, indicando que algunos de los ejecutivos utilizaron información privilegiada para especular con fines de enriquecimiento personal. En el año 2009 el gerente general de La Polar es reconocido por sus pares, directores y gerentes de empresas como el mejor ejecutivo de la última década. Se le reconoce a él y a su equipo no solo de revertir la crisis de la empresa que casi llegó a la quiebra, sino en haberla convertido en uno de los *retailers* más importantes de Chile, con un valor de US\$ 1.400 millones.⁶

En 2010 ya existían dudas en el directorio respecto al manejo de la cartera crediticia que experimentó un notable incremento en sus provisiones y castigos. A finales de 2010 las relaciones entre los directores y los administradores de la compañía se tensan y el gerente general anuncia su dimisión en caso de que continúen los cuestionamientos sobre su gestión. Meses después uno de los directores renuncia al directorio por sus diferencias con los administradores sin realizar declaraciones públicas. En los mercados, una parte de las corredoras de valores continuaron recomendando adquirir acciones de La Polar; pese a la disminución que sufrió en su clasificación atendiendo al aumento de provisiones de su cartera de riesgo en el último trimestre de 2010. Por otra parte, en Mayo 2011 la empresa anunció un aumento de capital por US\$ 400 millones con el fin de financiar el crecimiento de la compañía en Chile y acelerar la internacionalización en curso. Un 10% de las acciones serían destinadas para planes de compensación de ejecutivos y trabajadores. Hacia mediados del año 2011 se preveía una puja por el control de la compañía entre cuatro grupos económicos nacionales, a través de una Oferta Pública de Acciones (OPA), lo cual quedó en *statu quo* al estallar un escándalo de corrupción de vastas proporciones.

2. Fraude

El 9 de Junio de 2011 se destapa a través de la prensa un caso de fraude en la empresa La Polar con amplias repercusiones económicas, sociales y mediáticas. El directorio declara ante la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) que la compañía ha incurrido en prácticas ilegales, eludiendo toda responsabilidad. La empresa pierde en un día el 42% de su valor al darse a conocer las malas prácticas crediticias del cuarto operador del *retail* en el mercado chileno y hasta ese momento, ejemplo de empresa, con un modelo de negocio de crecimiento acelerado.⁷

La Polar llevó a cabo de forma sistemática - durante al menos 6 años- renegociaciones unilaterales de deudas, estableciendo nuevas condiciones de pago sin el consentimiento de los clientes.⁹ Las renegociaciones unilaterales implicaron haber limitado la necesidad de elevar provisiones contables⁸ por cartera vencida, pues los clientes morosos e incobrables figuraban como parte de una cartera, sana y vigente. Este enmascaramiento de la cartera de crédito repercutió en mostrar una situación falsamente favorable de los estados financieros de la compañía, que exhibía utilidades superiores a las reales, haciendo subir el precio de las acciones de forma fraudulenta y enviando señales distorsionadas al mercado sobre el valor de la compañía. Paralelamente, los ejecutivos continuaban vendiendo acciones sobrevaluadas haciendo uso de información privilegiada. Una fuente de la compañía explica que el “caso La Polar” sería similar al de Enron, en EE.UU., donde se detectaron maquillajes contables, mediante los cuales los

⁵ La corredora de valores Celfin se convirtió en el principal accionario con 24.35%

⁶ Hitos en una línea de Tiempo: La Polar: Historia de una gran estafa. CIPER, 2011. p.5.

⁷ El 9 de Junio la compañía pasó de valer US\$ 1.242 millones a US\$ 718 millones. A finales de 2010 su valor era de US\$ 1.803 millones.

⁹ De un total de deudores de 1.206.411 se renegociaron unilateralmente las deudas de 418.826 clientes, lo que corresponde al 34,7% de la cartera: Datos posteriores confirman que las renegociaciones ilegales afectarían a más de 1 millón de clientes.

⁸ La empresa en 2010 incrementó las provisiones de su cartera de impagos desde el 12,5% al 16% lanzando una señal de prudencia al mercado con respecto a riesgo crediticio.



ejecutivos mantenían alto el precio de la contaban con *stock options*. Ello constituyó para disimular su verdadera situación financiera. No por nada sus ejecutivos y directores obtuvieron en conjunto unos US\$12,5 millones en el ejercicio 2010 gracias a la venta de acciones La Polar.⁹

acción para su propio beneficio, ya que también en el caso de La Polar un incentivo

No obstante a los rumores que circulaban en el mercado sobre eventuales irregularidades de la compañía y la acumulación de quejas y reclamos frente al SERNAC, es a través de los representantes de un grupo de accionistas minoritarios que se da la voz de alarma definitiva que hace estallar el escándalo. Con fecha 31 de mayo de 2011, a través de una carta dirigida a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, un pequeño estudio jurídico -en representación de algunos accionistas minoritarios de la empresa- envía sus consultas e inquietudes sobre el estado financiero de La Polar y sus filiales. Las interrogantes referían al crecimiento de la compañía en períodos de crisis económica, en circunstancia que sus competidores habían experimentado un declive en sus operaciones. También se cuestionaba sobre el tamaño relativo alcanzado por la empresa frente a la competencia y las transacciones que habían permitido lograr tal dimensión. Llamaba la atención la elevada deuda promedio por cliente en contraste con la competencia. Sin embargo, la pregunta de fondo era comprender cuales operaciones estaban incluidas en el ítem “Otros servicios” que superaban con creces sus giros principales de actividad en 2007 y entender las diferencias entre el negocio financiero *versus* el negocio *retail* de La Polar.¹⁰ En efecto, La Polar es una financiera enmascarada de retail. Su negocio central estaba concentrado en el crédito y no en el negocio de la gran distribución. Resulta sorprendente constatar que frente a este caso de fraude corporativo, fallaron todas las instancias de control, regulación¹¹ y auditoría presentes, así como la vigilancia de inversionistas de diversa naturaleza como fondos de pensiones, corredoras de bolsa y otros inversionistas.

En Julio de 2011, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) inició un proceso de formulación de cargos contra 20 ex ejecutivos, directores y auditores de La Polar por infracción a normas que regulan el mercado de valores, a las sociedades anónimas y a las empresas de auditoría. Los cargos se fundan en la presunta responsabilidad de los actores mencionados en prácticas ilegales, por haber proporcionado y certificado información no veraz sobre la situación financiera de la empresa, por faltas al deber de cuidado y diligencia aplicable a los directores y ejecutivos, y por el eventual uso de información privilegiada por parte de algunos de los inculpados. Las reacciones de los implicados en el escenario post-fraude han sido el silencio, alegar desconocimiento de los ilícitos o lanzar acusaciones cruzadas sobre las responsabilidades del caso. El fraude de La Polar provocó una crisis de confianza en los mercados y se ha cuestionado la reputación de los gobiernos corporativos, la eficacia de las instituciones fiscalizadoras y el funcionamiento del sistema financiero en su conjunto.

⁹ Diario Estrategia, edición del 20-06-2011.

¹⁰ Gutiérrez & Silva Abogados constatan, según datos extraídos de las memorias anuales y publicadas por La Polar, que el negocio financiero representa para la empresa un 47% , pudiendo afirmarse que este ya no es una actividad secundaria para La Polar. Esta cifra resulta atípica en contraste con otros operadores: Para Falabella el negocio financiero representa el 6% y para Ripley 22%.

¹¹ La Comisión de Economía de la Cámara de Diputados, encargada de investigar el caso, se evalúa extender las responsabilidades civiles y penales hacia responsabilidades políticas que comprometen a Instituciones Publicas de regulación como la SBIF, la SVS y el SERNAC.

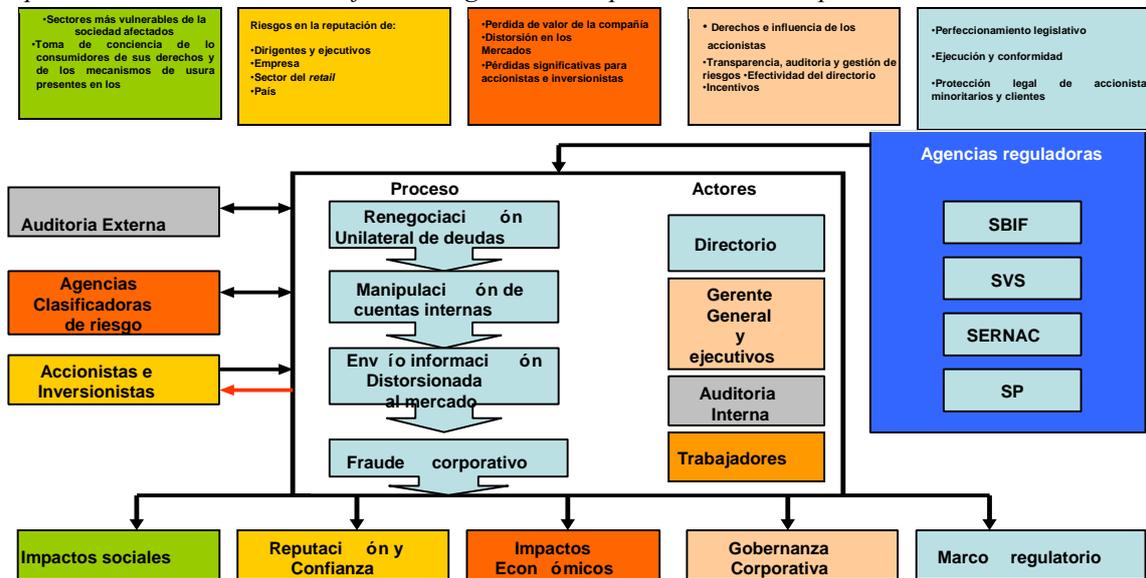
Esquema del Fraude

mercados

3. Gobierno Corporativo

El caso La Polar ha abierto el debate acerca del perfeccionamiento de los gobiernos corporativos en Chile. Como hemos analizado, en La Polar operaban fuertes asimetrías de información entre el *management* de una parte y los *stakeholders* y *shareholders* por otra. Hubo un comportamiento oportunista de forma sistemática, con uso privilegiado de información en beneficio personal de los ejecutivos. La dispersión de propiedad pudo haber facilitado el fraude pues los ejecutivos no debían responder a un accionista controlador, -ejercían ellos de facto como controladores- y el directorio fue menos vigilante que en el caso de una propiedad concentrada.

El rol del directorio es cuestionado en cuanto no cumplió las funciones directivas ni de control que les correspondía: “*El background del directorio era excelente, el comité de directorio estaba compuesto por especialistas del retail, de las finanzas, gente con experiencia en múltiples directorios*” Los directores



entrevistados coinciden en que el fallo ético fundamental fue el engaño de los ejecutivos hacia el inversionista en base a información falsa. Expresan que ellos mismos fueron engañados. Un punto importante a tener en cuenta es que los directores tienen la obligación de estar bien informados.

La discusión se centra entonces en la función de los directores. ¿Cuales son los límites de sus responsabilidades y hasta que punto pueden intervenir en la administración de la empresa?

*“El gerente no delegaba responsabilidad y el director no puede meter la mano cuando él decide, puede equivocarse. Debe exigir información, pero los directores no pueden convertirse en auditores pues no cuentan con las competencias ni habilidades. El rol del directorio es generar valor para la compañía y no ejercer controles, para eso existen las auditorías y en este caso, las empresas auditoras tienen una gran responsabilidad”*¹²

La diligencia de los auditores es condición suficiente para detectar irregularidades. En particular, hubiera bastado el desempeño competente de los auditores para potenciar la actuación de al menos las siguientes dos otras instancias: las regulaciones y el propio gobierno corporativo. Hubiera bastado un solo dictamen de auditoría con opinión debidamente verificada para las cuentas por cobrar, para advertir oportunamente a los inversionistas. Hubiera bastado el trabajo bien hecho de los auditores independientes para gatillar la

¹² Declaraciones efectuadas por CM, miembro del directorio de La Polar, durante la entrevista del 17-09-2011.



acción de los reguladores y extrapolar los poder discrecional que la ley les otorga.¹³

indicios detectados, para ejercer todo el

El gobierno de la empresa es una extensión de la propiedad y no de sus operaciones. En consecuencia, el directorio se debe a los accionistas y no a los ejecutivos. Compromiso, transparencia, independencia y conocimiento de la empresa son claves en la función de los directores de agregar valor a la compañía, a través de la supervisión y la dirección efectiva de la misma.

Desde el punto de vista normativo, a nivel internacional existen avances en términos de integridad corporativa y de lucha contra la corrupción privada¹⁴ que debieran ser estudiados y discutidos en Chile. El sistema de integridad corporativa esta compuesto de 4 pilares: un liderazgo ético y códigos de conducta dentro de la cultura de la empresa, dispositivos de control interno; como los sistemas de *compliance* y *whistleblowing* y procesos de monitoreo y de *reporting*. Desde el sector público: avances legislativos en la lucha anticorrupción y un refuerzo de la regulación. Por último desde la sociedad civil: inversionistas, investigadores, think tanks, periodistas de investigación, agrupaciones de consumidores y otras organizaciones sociales son claves para avanzar en la materia.

Diversos analistas coinciden en que el fraude de La Polar es la punta del iceberg de un problema mas grave en el mercado chileno. Con vistas a su incorporación a la OCDE, Chile aprobó una Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (LRPJ) que por primera vez establece sanciones que recaen en la empresa en tanto que tal por delitos de terrorismo, corrupción y lavado de activos. Las penas incluyen desde sustantivas multas, inhabilitación para celebrar actos y contratos con el Estado, hasta la disolución de la compañía. La ley comprende como exención un programa de *compliance* y su cumplimiento oficial, suponen estar regidos por la nueva ley. Con respecto a La Polar el experto agrega: *Si La Polar hubiese tenido implementado un programa de prevención y compliance de los delitos corporativos contemplados en la ley jamás habría superado la primera fase de evaluación de riesgo y vulnerabilidad corporativa. Existen fundadas críticas a la ley LRPJ, la ley es pobre, irresponsable, frívola y superficial donde no debería, muchas de sus opciones normativas son ambiguas en una zona en que se requería liderazgo.*¹⁵¹⁶

Hay señales que indican que Chile es vulnerable a nuevos casos de fraude corporativo. Estas incluyen mercados mal regulados, una legislación un tanto débil y una voluntad política limitada para avanzar en la lucha contra la corrupción en el sector privado. El caso de La Polar puso la imagen del país en riesgo ya que muchos inversionistas extranjeros fueron afectados. Existe una necesidad urgente de discutir sobre la modernización de los mecanismos para prevenir la corrupción privada a través de un profesionalismo técnico, político e institucional, basado en la tecnología, en el conocimiento empírico y en las metodologías ya disponibles a nivel internacional en esta área.

4. Líderes: Valores éticos y Liderazgo

El dirigente de empresa juega un rol determinante para explicar los fundamentos éticos de la actividad económica. La ética es una concepción básica de las personas, que depende de la actitud de cada uno, basada en principios morales o religiosos, de lo que está bien y de lo que no, desde un punto de vista moral y estos son valores que son asimilados desde las primeras etapas en la educación de un individuo.

Definimos el liderazgo como el rol personal del dirigente en la toma de decisiones con respecto a la dirección y gestión de la empresa con la finalidad de producir bienes y servicios, generar riqueza y contribuir a la sociedad. “El liderazgo es el arte de conducir la realidad humana, es la motivación, la comunicación, la participación, la capacidad de convencer a las personas sobre los valores que se quieren poner en práctica. Está basado en la autoridad moral y a través del mismo, la ética entra en la

¹³ Foxley, J., Llegar y auditar, Observatorio Económico n° 54 Universidad Alberto Hurtado, julio 2011

¹⁴ Regulatory enforcement, accountability, Anti-corruption compliance program, Foreign Corrupt Practice Act (FCPA), Independent Investigations and Internal controls, Legal due diligence, Code of conduct, corporate anti-corruption policy and corruption risk management.

¹⁵ Baytelman A: entrevista El fraude corporativo está extendido en las empresas, CIPER: 18-10-2011.

¹⁶ De Woot Ph: Lettre ouverte aux décideurs chrétiens en temps d'urgence, Paris, Desclée de Brower, 2009. p.105.

¹⁹ Declaraciones efectuadas por UH, miembro del directorio de La Polar, durante la entrevista del 17-09-2011.



18 La responsabilidad personal
perseverancia y un empresa”.

del dirigente; a través del esfuerzo, la

compromiso efectivo; es esencial para establecer una cultura de ética corporativa. El dirigente es responsable de transmitir, defender y sustentar los valores morales al interior de la organización, así como de difundirlos al exterior.

El caso de La Polar no fue únicamente un problema económico; también representó un fracaso fundamental de los valores. Hubo una falta de ética por parte de los ejecutivos y una falta de liderazgo en el directorio. Existen claras evidencias de actitudes poco éticas en la conducción de la empresa. Con la finalidad de obtener beneficios en el corto plazo, condicionados por incentivos perversos y los pocos controles existentes algunos ejecutivos actuaron de mala fe y otros con negligencia pero no se respetaron los principales valores de la vida social que debieran guiar la conducta de un dirigente. En primer lugar, se faltó a la verdad como base de la transparencia y la confianza, indispensables en la actividad económica. Los ejecutivos diseñaron e implementaron una subcultura del engaño, hacia los *stakeholders*, los *shareholders* y el mercado durante varios años basada en la tergiversación de la información financiera y su difusión al interior y al exterior de la empresa.

*“Este caso explotó por pérdidas de confianza, no por las renegociaciones unilaterales. El gerente general proyectaba un halo de transparencia que nadie ponía en duda. La alarma la dio un director, quien cuestionó los resultados de la compañía y el gerente lo asumió como una afrenta personal”*¹⁹

La confianza es un modo eficiente de coordinación de la actividad económica que suple los déficits de coordinación cuando los mecanismos usuales como los precios o la autoridad, se revelan inoperantes o incompletos. Se delega en otros individuos una parte de nuestra capacidad de acción, confiando en la reciprocidad de este abandono de autonomía.¹⁷

Entre los miembros del directorio o bien hubo negligencias reiteradas en sus responsabilidades o bien pudieron existir algunas complicidades con los ejecutivos. Sin embargo, lo que queda claro es que no primó la libertad de disentir -aunque existieran desconfianzas- ni se ejerció la autoridad, hasta muy poco tiempo antes de que estallara el escándalo mediático sobre el fraude.

“Solamente los verdaderos líderes tienen la capacidad y los medios de poner en práctica sus principios éticos, los otros son solo tomadores de decisiones, no cuentan con la libertad para traducir en actos sus ideales”.¹⁸

La justicia y la búsqueda del bien común - entendido como la dimensión social y comunitaria del bien moral y definido como *el conjunto de condiciones de la vida social que hace posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección*¹⁹ - estuvieron ausentes de toda consideración en la conducta de los ejecutivos. Se vulneraron los derechos de consumidores, accionistas y miembros del directorio en el acceso a la información veraz y se coartó la libertad de los inversionistas a tomar decisiones sustentadas en datos reales.

Particularmente grave resulta el hecho de afectar, deliberadamente, a los sectores más vulnerables de la población y en especial a mujeres, lo cual contradice el discurso del gerente general donde expresaba el “vínculo espiritual” que los unía con los clientes y contraviene el principio de la destinación universal de bienes, que acuerda una opción preferencial por los pobres.

Con respecto al principio de gestión participativa, resulta interesante constatar por una parte; que la producción de la información financiera estaba altamente concentrada en los ejecutivos, sin la participación de *stakeholders* en esta función, lo que facilitó el fraude. Por otra parte; se integró a trabajadores de menor jerarquía -como operadores prácticos de las renegociaciones ilegales- dentro de la subcultura del engaño generada en La Polar, sin que ninguna señal de alerta emanara desde el interior de la compañía. Es importante insistir en la importancia del comportamiento ético del dirigente y la

¹⁷ Thuderoz C., La confiance : Approches économiques et sociologiques. Paris, Gaetan Moran, 1999.p.6.

¹⁸ Leblanc Robert citado en Cool Michel, Pour un capitalisme au service de l’homme. Paroles de patrons chrétiens. Paris, Albin Michel, 2009.p.164.

¹⁹ Concilio Vaticano II, Const.past. Gaudium et spes, 26: AAS 58 (1966) 1046. ²³ Enderle G, “Beyond Profits and Rules: The Moral Case for Business to Fight Corruption Globally” Global Corruption Report 2009: Corruption and the Private Sector, Transparency International, 2009, p.11.



proyección de su conducta frente a los producen procesos miméticos con respecto discursos del líder. Esto refuerza la idea que el dirigente es un agente portador de valores y virtudes dentro de la organización, pero también puede serlo de inmoralidad.

trabajadores. En las organizaciones se a los comportamientos, actitudes y

Cultura y Responsabilidad Social Empresarial

La cultura empresarial se compone de **valores, normas y símbolos**. Los valores compartidos y respetados por los miembros de la empresa son mecanismos de orientación que permiten determinar los objetivos de la organización. Las normas de comportamiento son las actitudes aceptadas y practicadas en la empresa e influyen las reglas y acciones de la misma. Los símbolos son los componentes de la cultura que transmiten estos valores y normas. *“Una cultura corporativa distintiva se nutre y pervive más allá de la participación de un director específico que pudo haber sentado las bases de esta cultura.”*²³

No se puede afirmar que la dirigencia de La Polar tuviera un compromiso con la integridad de la empresa en términos de honestidad, equidad, lealtad o fiabilidad, valores básicos que forman parte de las reglas del juego del mercado. Sin embargo, en el proceso de crecimiento acelerado que vivió en la última década, la empresa fortaleció su imagen en el mercado. Por una parte hacia los consumidores, proyectando una imagen renovada asociada al esfuerzo y al emprendimiento y por otra hacia los inversionistas y las escuelas de negocios, como un símbolo de éxito de su modelo de negocio. El gerente general jugó un rol primordial en construir la cultura empresarial de La Polar. Con un gran carisma personal y con larga experiencia en el sector privado implementó una estrategia de crecimiento basada en una fuerte ambición, en la búsqueda del éxito a corto plazo, en la captación frenética de clientes en los estratos medio bajos para otorgarles crédito y en la implementación de sistemas de incentivos asociados al rendimiento que tuvieron efectos perversos.

¿Qué rol jugaba La Polar en la sociedad chilena?

La Polar, teóricamente, jugaba un rol significativo en la sociedad chilena. *“El nicho de La Polar tiene valor pues no tiene acceso a la banca tradicional, su alternativa para acceder al crédito son los prestamistas informales”* declaraba un miembro del directorio. Enfocada en un público principalmente femenino de ingresos bajos, la empresa contaba con una fuerte imagen de marca en los sectores populares. *“Nuestro nicho de mercado esta la parte baja de la pirámide socio-económica. El 73% de nuestros clientes son mujeres. Hoy día el 56% de los hogares chilenos los representa una mujer”*.²⁰ Aparecía como una empresa de distribución ocupada de un importante segmento de mercado. Pero realmente su núcleo de negocio era ofrecer servicios financieros a un sector de la población con poco acceso a la banca tradicional.

La responsabilidad social de la empresa es definida como la integración voluntaria por parte de la empresa de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. El desarrollo de la RSE es resultado de un proceso que parte, en una primera fase, de la responsabilidad de la empresa frente a propietarios y accionistas. En una segunda fase ante el gobierno, instituciones y regulaciones y una tercera fase que trasciende las obligaciones económicas y legales, entrando en obligaciones de orden ético: Constituye una obligación ética y moral, voluntariamente aceptada por la empresa, hacia a la sociedad de reconocer y contribuir a satisfacer sus demandas y mitigar o reparar los daños que su actividad pudiese generar. Sin embargo, la existencia e implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial no otorga garantías de un comportamiento ético ni socialmente responsable al interior de las organizaciones. El caso de La Polar es un ejemplo de la desvirtuación del concepto, que fue instrumentalizada como una herramienta temporal de marketing como lo demuestra el limitado reporte de RSE en la memoria 2010.

Las empresas son la fuente principal de progreso económico pero también su actuación puede generar las mayores crisis éticas. Atendiendo a esto es necesario solventar los grandes dilemas éticos y de responsabilidad social que pueden aparecer a través de principios o normas morales que delimitan lo moral y lo inmoral. Esto significa evaluar en la toma de decisiones, aquellas elecciones que son deseables y deban implementarse, sino también las que no son aceptables ni deben ser implantadas, no solo por razones económicas sino también éticas. La aplicación concreta de los principios éticos y de RSE es un proceso

²⁰ Presentación Las claves del éxito de La Polar del Presidente de la compañía en la Universidad Adolfo Ibañez, Abril 2010. Youtube.



colectivo liderado por el dirigente y debe ir acompañada de la participación de los *stakeholders* en la misma y una visión de largo plazo con los miembros de la empresa, el entorno y en la sociedad.

acompañado de un seguimiento sobre la misma y una visión de largo plazo con los

Es necesaria una toma de conciencia colectiva en el mundo empresarial sobre el rol del dirigente empresarial en la sociedad. Es responsable de los efectos multiplicadores de la actividad económica y social. El líder empresarial es un agente social de cambio, más allá de su función en la generación de riqueza, de su participación en actividades para mitigar externalidades negativas de la actividad económica, de su implicación en acciones caritativas o de responsabilidad social. El líder empresarial es responsable al interior y exterior de la empresa, de sus trabajadores, de los accionistas, de sus proveedores, clientes y subcontratistas. Su poder y su capacidad reflexiva le permiten discernir sobre temas que no deben postergarse y que le atañen directamente al actor empresarial: la finalidad de la actividad empresarial, las ganancias excesivas en el corto plazo, el enriquecimiento como principal propósito de la actividad empresarial, la utilización del ser humano únicamente como factor productivo para maximizar el rendimiento de la empresa y la falta de una discusión sobre la sociedad que queremos construir.

5. Lecciones para los líderes empresariales

Frecuentemente las buenas lecciones surgen de situaciones de crisis. Chile tiene experiencias²¹, de corrupción privada²⁶ que condujeron a avances significativos en la legislación como fue el desarrollo logrado por el mercado de capitales en los últimos dos decenios. Por otra parte, la manera en que los líderes reaccionan frente a las crisis revela apreciaciones subyacentes sobre sus valores éticos y contribuye a la generación de nuevas normas, valores y procedimientos de trabajo. El caso La Polar instala en el debate público temas de reflexión que trascienden la empresa individual y que incumben al colectivo de líderes empresariales. Los mecanismos de remuneración de los dirigentes y altos ejecutivos; la profesionalización en términos éticos de los directorios para asegurar un adecuado gobierno de la empresa, el control sobre la producción de información contable y financiera veraz y oportuna y los dispositivos de control y sanciones; serán temas que deberán ser discutidos para reducir los riesgos de que fraudes como el caso La Polar se repitan. En la búsqueda de un liderazgo efectivo sustentado en valores éticos proponemos establecer una reflexión colectiva en la sociedad y particularmente en el mundo empresarial que integre 3 pilares en forma de desafíos.

Legislativo. Asegurar el cumplimiento de las leyes vigentes y discutir sobre la modernización y la adecuación del marco legislativo a un contexto global, con economías y mercados interconectados y marcado por acelerados procesos de innovación.

Normativo. Perfeccionar las normas, reglas y estándares en busca de la integridad de la empresa, a través de la implementación de dispositivos de autorregulación y mecanismos de control con la participación de los *stakeholders*. Sin embargo estas reglamentaciones no son un fin en sí mismas, son herramientas que deben estar sustentadas en valores éticos.

El Valor de los Valores. Es donde debemos consagrar nuestros esfuerzos. Constituye el pilar más importante pues inspira los otros dos pilares y se complementa con ellos. Los valores de la vida social verdad, libertad, justicia- combinados con los principios de la doctrina social de la iglesia católica -el bien común, la participación, la subsidiariedad, la destinación universal de bienes y la solidaridad- otorgan un sólido marco de referencia al dirigente empresarial para ejercer un liderazgo ético. Estos valores, integrados de forma conciente y reflexiva por el dirigente, son operados a través de su comportamiento en la vida cotidiana, en el ejercicio de sus funciones y en la toma de decisiones. Debemos repensar y legitimar los valores cristianos en el seno de las empresas a través de acciones cotidianas concretas y la evaluación de sus resultados y consecuencias. Finalmente, subrayamos la importancia de los valores como fundamento de un adecuado diseño de la institucionalidad normativa.

²¹ Durante la década de 1980 se produjeron numerosos casos de corrupción y en la década de 1990 muy pocos casos. ²⁶ El caso Chispas fue un escándalo bursátil y político ocurrido en Chile en 1997. Se originó por la compra de acciones de la empresa Endesa España a la compañía chilena Enersis. Un grupo de empresarios, ex-socios de Enersis obtuvo un desmedido precio en desmedro de la gran cantidad de accionistas de la empresa, por lo que fueron acusados de fraude. El fallo judicial declaró que los ejecutivos usaron sus cargos directivos en beneficio propio. Los socios estratégicos se vieron obligados a pagar multas por USD 75 millones. Ver *La Nación* 2 de julio de 2004.



Conclusiones

Durante largo tiempo el mundo de los negocios ha sido considerado exento de moral y generalmente el tema de los valores éticos ha sido poco abordado en la esfera de los negocios. A través de este estudio de caso hemos pretendido demostrar lo contrario. Los valores éticos sí importan e intervienen en todas las relaciones de la empresa en tanto que entidad social conformada por seres humanos y cuyas finalidades son satisfacer las necesidades de la sociedad a través de la provisión de bienes y servicios, generar riqueza y favorecer el bien común.

La influencia económica, política y social de algunas empresas actualmente sobrepasa el poder de muchas instituciones subnacionales e incluso de algunos Estados. Consideramos que este poder lleva aparejado la responsabilidad de contribuir al bien común de la sociedad y el operador de dicha responsabilidad es el dirigente empresarial. Esta responsabilidad conlleva una obligación moral y ética del dirigente en múltiples esferas: reglas claras de competencia, uso racional de los recursos, responsabilidad social y respecto de las regulaciones que son la base para el adecuado funcionamiento de la empresa y de los mercados.

Recordemos que la ética no se reduce a la integridad. Ciertamente esta última es importante. Sabemos que la economía de mercado reposa sobre la confianza y el respeto de las reglas del juego. Si estos elementos desaparecen, el sistema arriesga su desintegración. Se trata de la indispensable honestidad que asegura el respeto de las normas: verdad, visibilidad, confianza mutua. Pero esto no es suficiente.²²

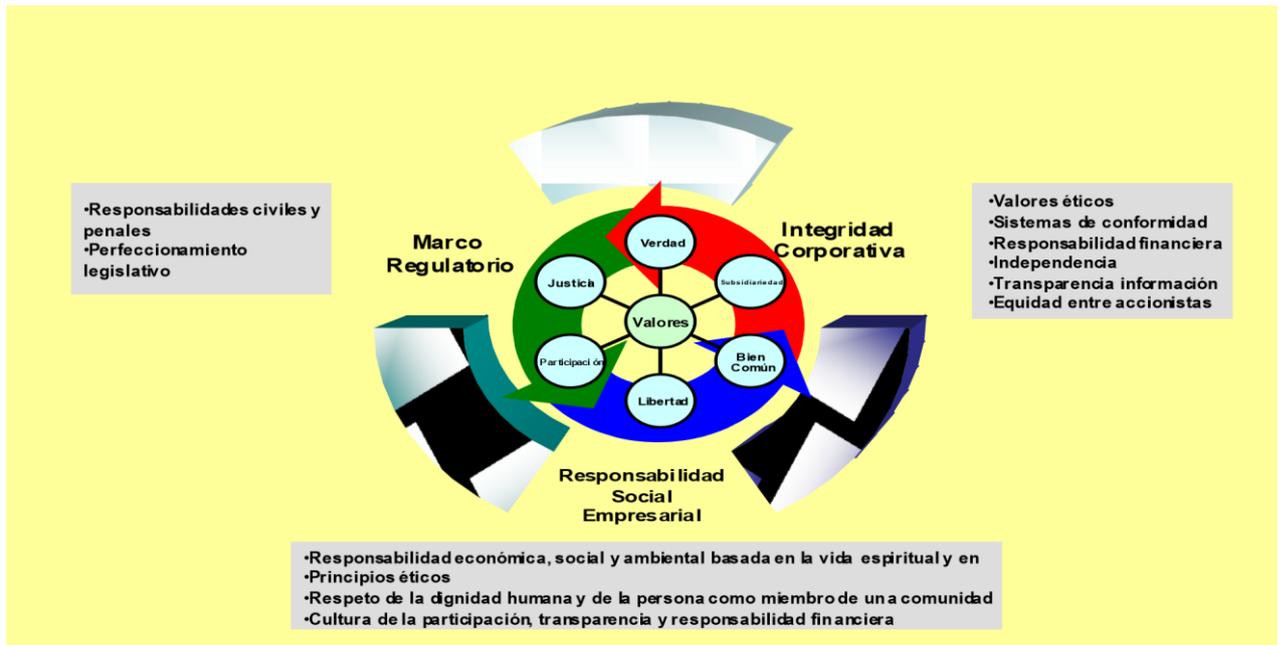
El respeto de la ley y de las normas establecidas constituye una condición necesaria pero no suficiente en la construcción de una cultura ética al interior de las empresas. La existencia y la aplicación de los valores éticos del dirigente empresarial trascienden el marco normativo de la empresa, los marcos regulatorios y legislativos a nivel país y de los acuerdos internacionales en materias relativas a resguardar el buen funcionamiento de las empresas y los mercados. Ni leyes, ni regulaciones externas o internas a la empresa son suficientes para prevenir la corrupción.

La ética debería cesar de ser una opción personal del orden de la moral y convertirse en una necesidad orgánica de las economías de mercado modernas.²⁸

Es a través de la aplicación concreta y cotidiana de los valores cristianos que el dirigente opera un cambio en la empresa, en su entorno y a más largo plazo en la sociedad. El situar al hombre y la dignidad humana como valor central en las relaciones de la empresa y supeditar la finalidad financiera a la finalidad social, evidencia el compromiso del dirigente cristiano con los valores que le son propios. Como seres reflexivos, los dirigentes empresariales no deberían actuar en función de estímulos básicos de premio y castigo respecto a leyes, normas o reglas. Allí donde operen niveles de conciencia más elevados, alimentados por la fe cristiana y las enseñanzas del evangelio, opera el autocontrol y un sentido superior de la responsabilidad frente a la empresa, a la sociedad y al futuro.

El Valor de los Valores

²² De Woot Ph., Lettre ouverte aux décideurs chrétiens en temps d'urgence. Desclée de Brouwer, Paris, 2009.p.120. ²⁸ Leblanc Robert citado en Cool Michel, Pour un capitalisme au service de l'homme. Paroles de patrons chrétiens. Albin Michel, 2009.p .162.



Valores y liderazgo frente a dilemas éticos: El caso JCP

Rodrigo Whitelaw

1. Contexto

Bélgica tiene la posición número 22 de los 185 países incluidos en el Índice de Percepción de Corrupción 2010, de la organización Transparencia Internacional, el cual clasifica a los países de acuerdo al nivel de corrupción de sus administraciones públicas y sus políticos, desde la percepción de comunidad empresarial. El Índice de Corrupción de los Países Exportadores (ICPE) aborda la dimensión internacional de la corrupción y clasifica la propensión de las compañías de los países industrializados, para recurrir a la corrupción en sus operaciones en el extranjero. Bélgica tuvo el mejor lugar de entre los 22 mayores países exportadores; sin embargo, 16% de los encuestados coinciden que las compañías Belgas “frecuentemente” o “casi siempre” utilizan sus relaciones familiares en la obtención de contratos públicos.²³

En una evaluación de *Transparency International* sobre las estrategias y las políticas de las empresas para prevenir la corrupción y que comprende 500 compañías internacionales, las compañías belgas se sitúan en los últimos rangos de clasificación y muestran pocas evidencias en el desarrollo de mecanismos de prevención de la corrupción interna. La evaluación sectorial de *Transparency Internacional*, marca la industria de telecomunicaciones como un área de corrupción de alto riesgo, ya que sus operaciones involucran contratos y licencias en el sector público, es regulada por éste, y muchos agentes intermediarios intervienen en sus transacciones.

En años recientes, en más de un cuarto de los casos de fraude económico se ha encontrado que está involucrado un alto directivo, mientras que en el otro cuarto de los casos el fraude fue realizado por ejecutivos medios. La remuneración excesiva o la colusión entre los representantes laborales y los directivos, son ejemplos de la fractura de la integridad individual y de la avaricia de los cuadros clave de una compañía, quienes supuestamente deben de proveer un liderazgo ético. Investigaciones serias muestran que en la mitad de todas las compañías afectadas, este tipo de fraudes perpetrados por la administración causan daños colaterales significativos provocando la caída de la moral del empleado.²⁴

²³ Riaño J, Índice de Corruption des Pays Exportateurs 2008, Rapport Mondial sur la Corruption 2009, Transparency International p.439

²⁴ Price Waterhouse Coopers, 2007.

2. Antecedentes de JCP

JCP es uno de los mayores operadores en telecomunicaciones en Bélgica. Heredero de la antigua compañía pública de telecomunicaciones, JCP fue creada en 1991 con la estructura legal de una compañía limitada bajo la ley pública y beneficiando de la ley de liberalización en el mercado de las telecomunicaciones en el país. La compañía fue reorganizada bajo un nuevo modelo corporativo, con un mayor nivel de autonomía en su gestión y garantizando ciertos servicios públicos.

Durante los años 1990, las estrategias de la compañía respondieron a las políticas de la Unión Europea, que alentaban la competencia en el sector de las telecomunicaciones. En 1994 es creada Prix, la filial en telefonía celular. El grupo JCP estableció alianzas internacionales y con instituciones financieras locales para responder al aumento de la competencia. En el año 2000, JCP implementó un plan de reestructuración de personal, lanzó una nueva imagen corporativa y experimentó en el mercado de la televisión digital. En 2004, JCP se cotiza por primera vez en la Bolsa de Valores, permitiendo a la compañía de obtener financiamientos para varios proyectos, incluyendo la instalación de la banda ancha en fibra óptica en todo el país.

La segunda parte de la década estuvo marcada por el exitoso cambio de la compañía a la televisión digital y la adquisición de varias empresas para mantenerse actualizada con las últimas tendencias en los servicios de telecomunicaciones. En el 2010, JCP empleaba una fuerza de trabajo de 16,307 personas y contaba con una capitalización de mercado²⁵ de €8.5 billones, una facturación de €6.603 billones y un beneficio neto de €1.266 billones.

3. Las actitudes poco éticas de los líderes de JCP

La corrupción en el sector privado es definida como “la utilización abusiva del poder recibido por delegación en el seno de la empresa con propósitos personales.” La corrupción privada; dentro de las operaciones con clientes y proveedores, se manifiesta frecuentemente a través del soborno a funcionarios del Estado, pero también incluye el soborno de los responsables de compras de un socio comercial para ganar un contrato en detrimento de otras compañías (TI, 2009). El caso de corrupción específico abordado en este estudio, corresponde a un soborno comercial.

KM ha sido Presidente de JCP desde Marzo del 2003. En Junio del 2011 fue acusado del cargo²⁶ de corrupción pasiva por la venta en 2005 de un edificio el cual pertenecía a una filial de JCP. El edificio fue vendido a un precio muy inferior de su valor de mercado, situación que habría permitido a KM recibir sobornos en su capacidad de gerente general de la compañía. De acuerdo a los reportes no confirmados de los investigadores, KM recibió viajes de vacaciones a cambio de la venta de la propiedad.

El alto ejecutivo GEM, propietario de la compañía privada XS, compró el edificio perteneciente a JCP. Este ejecutivo era ex Presidente del Aeropuerto LCI así como de las corporaciones LN y Ferrocarriles TM. GEM fue acusado de corrupción activa²⁷ y de una serie de delitos incluyendo: fabricación y uso de documentación falsa, así como presentación de reclamos de gastos ante las otras dos compañías de las cuales era Presidente. KM rechazó los cargos imputados contra él y declaró que era innecesario considerar su renuncia como jefe del Grupo JCP, agregando que “la reputación de la compañía no sería afectada por esta situación”. La junta directiva de JCP se negó a comentar sobre el tema, mencionando que los intereses de la compañía estaban plenamente resguardados.

²⁵ El cálculo está basado en el número de las acciones pendientes y de su precio. 31 de Diciembre del 2010.

²⁶ Una acusación no es sinónimo de culpabilidad y los hechos no llevaron a la junta directiva a aplicar una sanción inmediata. Una investigación judicial está en curso.

²⁷ Corrupción activa es por el lado de la oferta. Es el delito de la persona que ofrece el soborno.

³⁴ Entrevista en la revista Telecoms con el Presidente de JCP.

El comité de auditoría de la compañía llevó a cabo una investigación interna. Mientras tanto, KM se mantuvo como Presidente. Con respecto al caso JCP, El Ministro del Servicio Civil y Compañías Públicas, comentó “la consideración más importante es que JCP tiene un equipo de directivos unidos y con mucha experiencia” y subrayó que KM es inocente hasta que se pruebe su culpabilidad. Llamó a la junta directiva de JCP a asegurar que el asunto trastorne lo menor posible el funcionamiento de la empresa.³⁴³⁵

Por otro lado, la Autoridad de Servicios y Mercados Financieros cuestionó al Grupo JCP por su decisión de no revelar al mercado la acusación de su Presidente. La compañía no dio a conocer ninguna información sobre el caso hasta el 28 de Julio, después de que la información sobre la acusación de KM se filtrara y fuera publicada en la prensa.

Esta no es la primera vez que el Presidente de JCP es cuestionado sobre su conducta. En junio del 2009 el Presidente fue sospechoso de uso de información privilegiada cuando compró un grupo de acciones en AP: una compañía que JCP había identificado para ser adquirida en 2005. El aumento en el valor de las acciones le reportó una ganancia de 300.000 euros en cuestión de días, pero luego KM fue exonerado por la Comisión Belga de Banca, Finanzas y Seguros.

En 2007, el Presidente de JCP también había sido cuestionado por la venta de acciones por un valor de €6.1 millones, las cuales fueron adquiridas después de que la compañía comenzara a cotizar en la Bolsa de Valores en 2004. Las interrogantes apuntaban a los medios financieros que habrían permitido al gerente de JCP comprar dichas acciones, presumiblemente a través de un crédito que sería pagado con dicha venta. En esta ocasión los sindicatos calificaron la transacción como “gesto indecente” teniendo en cuenta que la compañía llevaba a cabo reestructuraciones masivas de personal y pedía a sus empleados mayores esfuerzos. “Cuando el salario del Presidente se hizo público, la noticia suscitó tensiones en el personal y yo creo que estas tensiones irán en aumento: Es tiempo de aumentar los salarios de los trabajadores” (Representante del sindicato cristiano)

Las tensiones también afectaban las relaciones entre el gerente general y el directorio de la compañía, el cual intentaba impedir la nominación de KM para un segundo mandato. En 2008 algunos miembros del directorio criticaban al Presidente por una “falta de deontología” y “sentido de la responsabilidad”. Por otra parte le reprochaban su falta de ambición en la estrategia de internacionalización de JCP. En vistas a la renovación de su mandato para el período 2009-2015- en el cual KM fue finalmente relegido- se sugirió la reducción de su remuneración bruta anual de € 2,7 millones a menos de € 2 millones, considerando que era difícil justificar este monto para una empresa publico-privada.³⁶

Además del caso de corrupción en curso, la compañía hace frente a una competencia feroz junto a una serie de conflictos internos, lo cual es evidenciado por una serie de renuncias de los empleados cercanos al Presidente. Entre el 2010 y el 2011, 14 ejecutivos abandonaron la compañía, incluyendo la mano derecha del Presidente, CTF, quien debió renunciar de forma casi forzada. En contra ella se acumulaban diferentes quejas de acoso moral. “CTF había sido ascendida a Vicepresidente a cargo de la Responsabilidad Social Corporativa. CTF fue despedida a inicios de este año acusada de acoso laboral del personal y de utilización del miedo como técnica de trabajo. Su partida, la cual incluyó un paquete de indemnización de € 600,000, fue bien recibida en cada nivel de la compañía. La junta directiva amenazó de renunciar en masa – una amenaza muy seria para el precio de las acciones – si KM

³⁷ continuaba

con su plan de recontractación”.

La compañía recibió varias quejas de acoso moral, muchas de las cuales fueron denunciadas por los ejecutivos de alto nivel y se presentó una demanda con el apoyo del Sindicato Cristiano. Las tensiones prevalecen en una compañía que ha experimentado una transformación de su cultura corporativa desde su entrada en la Bolsa de Valores y la cual está compuesta mayoritariamente por antiguos funcionarios del Estado. El Sindicato Cristiano había formulado críticas con respecto al deterioro de las condiciones laborales y la creciente discrepancia entre los valores promovidos por la compañía y de cómo estos valores

eran percibidos por los empleados. Una 55% de los trabajadores calificaban las

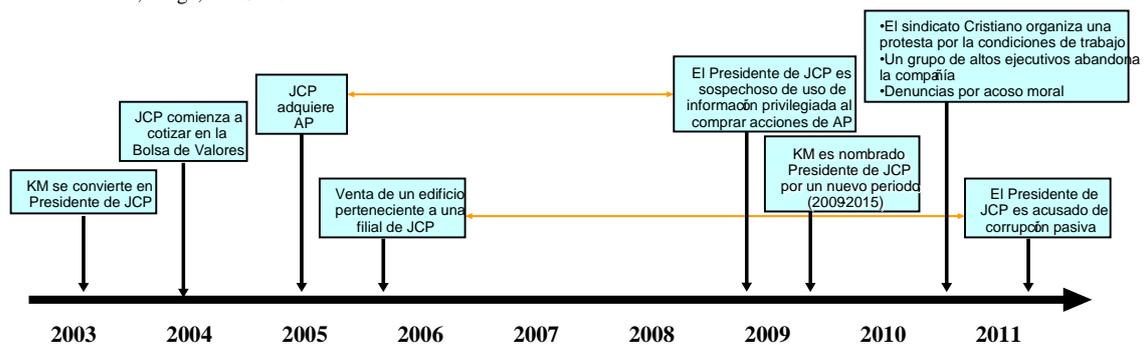
encuesta dentro de la compañía mostró que condiciones de trabajo como deficientes.

El Presidente de JCP ha mostrado ampliamente sus habilidades de dirección a la cabeza de la compañía. Su fortaleza siempre ha sido la de proveer resultados financieros impecables, y sobre todo, generosos dividendos para el principal accionista: el Estado Belga. En el año 2010, el Estado Belga ganó dividendos de €394 millones de la compañía. Sin embargo, a pesar de sus fuertes resultados financieros, la situación de JCP sigue siendo compleja.

Línea de tiempo: Dilemas éticos en la empresa JCP

³⁶ Sin embargo, fue revelado que la remuneración de ese año del presidente de JCP aumentó a €2.23 millones, un 10% en el 2010. Los siete miembros del Comité de Dirección de JCP vieron su pago colectivo elevarse a €10.3 millones, un aumento de 24.4%.

³⁷ Maeterlinck N., Belga, 20-09-2011





Liderazgo, valores y cultura corporativa

KM, el Presidente de JCP es reconocido por su buena gestión financiera y cuenta con una reconocida trayectoria empresarial a la cabeza de importantes compañías belgas. Gran conocedor de la industria de telecomunicaciones, ha desarrollado una estrategia de convergencia entre los diferentes servicios y filiales de JCP. Su objetivo principal ha sido rentabilizar la compañía para satisfacer las expectativas inmediatas de sus accionistas, a través de una política voluntarista de dividendos, y aumentar el valor del grupo JCP. En esta misión ha obtenido resultados satisfactorios.

Sin embargo, creemos que un liderazgo efectivo debe reposar en un sistema de valores éticos que determine las actitudes y la toma de decisiones del dirigente orientadas al bien común y que contribuya a consolidar una cultura corporativa distintiva que integre finalidades económicas, sociales y éticas.

*“El líder es una persona capaz de tomar decisiones y de elegir a sus colaboradores. Tiene la facultad de darle un sentido, una dirección y una energía a la búsqueda de un objetivo específico. Pero es alguien que permite a sus colaboradores dar lo mejor de si mismos. Pero cuidado, el liderazgo no puede ser ejercido de forma unipersonal, sobre todo en un gran grupo. El liderazgo debe ser compartido, aunque sea el líder quien tome la decisión final”.*²⁸

Al CEO de JCP se le critica su falta de carisma y sus malas relaciones con el directorio, con sus colaboradores y con la prensa. Diferentes fuentes confirman que no admite la discusión y esto ha provocado la salida sistemática de ejecutivos y trabajadores de la empresa. Nadie niega su inteligencia ni sus competencias, pero algunos consideran que sufre de un *handicap* emocional, asegura una fuente interna de la empresa.

Hombre autoritario que dispone de sus colaboradores a su antojo, negociador hábil que se burla de sus interlocutores sindicales, personaje sin escrúpulos que no duda en deshacerse de sus propias acciones para alimentar sus ahorros, ha sido sucesivamente el foco de atención, particularmente en la ocasión de la renovación de su contrato en 2008 y de las controversias relacionadas a su exagerada remuneración.²⁹

Sin embargo, KM se ha mantenido a la cabeza de JCP por dos períodos consecutivos. JCP se sitúa entre las principales empresas presentes en la Bolsa de Valores reportándole anualmente enormes beneficios a sus accionistas

La Cultura de JCP

En las dos últimas décadas JCP ha experimentado una transformación radical que ha privilegiado la rentabilidad financiera a la rentabilidad social. La privatización parcial de la compañía vino acompañada con planes de reestructuración masiva de personal, incluyendo la reducción de más de 10.000 puestos de trabajo - y planes de reubicación geográfica y profesional de los trabajadores así como la introducción de agresivas técnicas de gestión. La gestión del miedo se ha denominado el método utilizado por KM para administrar la compañía y los buenos resultados financieros parecen haber escondido esta realidad durante los últimos años.

La empresa parece haber privilegiando los intereses de sus accionistas en detrimento de su misión de servicio público. Los importantes beneficios que da cuenta la empresa responden a los sacrificios impuestos al personal, a la disminución y precarización de empleos así como a un control estricto de los costos salariales de los trabajadores. Surge la pregunta sobre la sostenibilidad de este proceso de consolidación estratégica y la implementación forzada de una cultura del rendimiento.

²⁸ Leysen Thomas, citado por De Wolf-Cambrier B., “Le leadership ou l’art de conduire la réalité humaine”, *L’entreprise et l’homme*, n.4, 2010.p. 21.

²⁹ Lampin S., Pas de trêve estivale pour JCP, LCR La gauche, 02-08-2011



JCP tiene un código ético que, no siendo promovidos por la compañía para acciones de sus empleados.

exhaustivo, demuestra los valores influenciar la conducta, actitudes y

“La manera en la que hacemos negocios responsables: Todos los empleados deben desempeñar sus actividades diarias y sus objetivos financieros de acuerdo con los más estrictos estándares y principios éticos, utilizando los valores de la compañía como principios guías. Respeto: Queremos trabajar juntos e interactuar entre nosotros de manera honesta y abierta. Podemos: Fomentamos a cada uno a ser excelente en su trabajo, a mantener nuestros compromisos y a aprender de nuestros errores cuando fallamos; y Pasión: Nos apasiona lo que hacemos y nos enfocamos a hacerlo mejor cada día. El código aspira a inspirar a cada empleado en su comportamiento y sus actitudes diarias.”

40

El código no hace alusiones a conceptos de responsabilidad ni a un compromiso con valores centrados en la dignidad de la persona humana relacionados al trabajo como una actividad clave de creación y producción. Pero también, a través de la cual el hombre debiera ejercer y expresar su dignidad.

Tarde o temprano este tipo de sistemas de gestión han afectado a la compañía; pruebas de esto son las recientes acusaciones de acoso moral dirigido hacia el círculo que rodea al Presidente y a KM mismo, y la renuncia masiva de los ejecutivos de alto rango. Las acusaciones han sido manejadas por el departamento de prevención de la compañía. El despido del asistente del Presidente quien era el principal implicado en los cargos de acoso moral, no ha evitado que la denuncia sea enviada a la oficina del fiscal laboral. Hasta la fecha, la respuesta de la compañía se ha centrado en la negociación. Mientras que el caso ha tenido un gran impacto en la junta directiva, este ha sido tratado con la más cuidadosa discreción.

Entre lo efectivos de la compañía todavía un 50 % son funcionarios de la antigua empresa pública de telecomunicaciones. El poder de los sindicatos es fuerte y han sido interlocutor clave para evitar un recrudecimiento de las tensiones sociales. Sin embargo las condiciones de trabajo se han deteriorado en ciertas divisiones de la compañía. Servicios de guardia, prestaciones nocturnas y los fines de semana no contabilizadas como horas extras, llevaron a una huelga en los servicios de cable a finales del año 2010.

En abril de 2011 el sindicato cristiano organizó una manifestación para protestar por las condiciones de trabajo y en un estudio informa que el 64% de los empleados considera que el stress es su primera preocupación en el ámbito laboral y concluye que los valores de JCP (Respect, Can do, Passion), recordados y difundidos insistentemente al interior de la empresa no son compartidos por la gran parte del personal. Por otra parte, el número elevado de despidos y las bajas tasas de rotación, tres veces inferiores a las empresas del mismo tamaño, serían una señal de desaliento que la empresa envía a sus trabajadores.

En JCP se evidencia una tendencia a la deshumanización de las relaciones de trabajo en diferentes niveles de la compañía explicada por la estrategia centrada en la rentabilidad financiera y caracterizada por la utilización del personal únicamente como factor productivo y la pérdida de la cohesión interna.

Es la responsabilidad de los ejecutivos de llevar a cabo trabajos de revaluación, los cuales conllevan a los ejecutivos tanto como a los trabajadores a considerarse como individuos eficientes en vez de meros instrumentos de producción. Esta evaluación debiera enfatizar que el valor del trabajo humano no está basado en el tipo de trabajo, sino en el hecho del que el trabajo está siendo realizado por un ser humano. El trabajo no es solamente una obligación sino también una fuente de derechos. Respetar este conjunto de derechos humanos es un principio esencial para la paz.⁴¹



⁴⁰ JCP, Reporte Anual. 2012, p.108.

⁴¹ UNIAPAC, *The profit of values, A Cristian Vision of Corporate Social Responsibility: A form of management for longlasting enterprises*. Uniapac, 2008 p.45

Liderazgo y Cultura Corporativa

La cultura corporativa consiste en un conjunto de valores, reglas y símbolos. Los valores que se respetan y se comparten por los miembros de una compañía son mecanismos de guía que determinan los objetivos de la organización. El liderazgo es el rol personal del líder de la compañía en el proceso de toma de decisiones concernientes a la administración y gestión de la compañía. Su objetivo final es el de producir bienes y servicios, generar riqueza y contribuir a la sociedad. La responsabilidad personal –a través de esfuerzos, perseverancia y compromisos efectivos– es esencial para establecer una cultura de ética corporativa. El líder es responsable de transmitir, abogar y defender valores morales dentro de la organización, así como de diseminarlos hacia el exterior.

Diariamente el ejecutivo corporativo debe tomar una infinidad de decisiones difíciles que son contradictorias desde un punto de vista moral y ético. Enfrentado ante una situación difícil, un individuo debe tomar decisiones basadas en sus valores personales. Este caso invita a debatir sobre las relaciones de poder y el ejercicio del mismo. De Woot presenta dos conceptos de poder relacionados con las relaciones internas de una compañía: el poder de la dominación –cínico, frío, calculador e inmoral– y el poder del servicio –humanista, democrático y permeado por valores éticos.³⁰

Aun tomando en cuenta que los diferentes tipos de relaciones de poder coexisten dentro de las organizaciones, el poder de la dominación parece haber caracterizado las relaciones entre los oficiales ejecutivos de JCP, en la búsqueda del rendimiento económico a corto plazo. El Presidente y su círculo inmediato han ejercido autoridad personal, sin lugar a discusión, recurriendo a la intimidación y la humillación del personal, lo cual los llevó a una subcultura de miedo y desconfianza.

“ (...) Le Christ éclaire de manière très profonde et très simple l'enjeu central des relations sociales : partout et toujours, il s'agit de dépasser le cycle infernal du maître et de l'esclave ”^{43 31}

Un cambio en la cultura corporativa requiere tiempo y voluntad colectiva, empezando por los líderes. Esta crisis actual en la cultura corporativa de JCP puede ser utilizada como un momento clave para traer un cambio en la compañía, favoreciendo el poder del servicio. Basado en la eficacia colectiva y en la cooperación, las relaciones de poder de servicio son caracterizadas por apoyo mutuo y participación, confianza y transparencia, y comunicación y reconocimiento interno. Los valores son materializados y transmitidos a través de las consecuencias concretas de los procesos de toma de decisiones basados en valores éticos. Como ha sido demostrado, los principios de subsidiariedad y participación no eran parte de la cultura corporativa de JCP. Mientras que los sindicatos han reconocido que el diálogo con los líderes corporativos no ha sido interrumpido, la situación se ha vuelto cada vez más difícil mantener la paz social.

Responsabilidad Social Empresarial

Es difícil identificar la contribución genuina de la estrategia RSE a la sociedad y a la compañía. El modelo de gestión existente y ciertas prácticas en el negocio están especialmente distanciados de los objetivos de una estrategia RSE comprensiva. Un análisis de los valores que guían la actitud de los líderes de la

³⁰ De Woot Ph., *Lettre ouverte aux décideurs chrétiens en temps d'urgence*, Paris. Desclée de Brower, 2009. p.133. ⁴³ Lecocq P., “Faire un lien entre des personnes par l'intermédiaire des choses”, en Cool M., *Pour un capitalisme au service de l'homme*, Paris, Albin Michel. p.137.

³¹ Traducción al español: “ (...) Cristo esclarece de manera muy profunda y muy simple el núcleo de lo que está en juego dentro de las relaciones sociales : en todas partes y por siempre, se trata de sobrepasar el ciclo infernal del amo y el esclavo ”



compañía, basado en el desarrollo de serie de indicadores éticos y los procesos de

impacto de la estrategia CSR, sus beneficiarios y la falta de valores éticos de la compañía. Si la compañía es realmente sujeto de múltiples condiciones – control contable, legislación de impuestos, salud y seguridad del consumidor, respeto al principio de la libre competencia, protección de derechos laborales, protección del medio ambiente – entonces la simple existencia de estos mecanismos no son suficientes para asegurar que estos requerimientos son respetados o garantizan las actitudes éticas en las relaciones internas y externas de la compañía. Es un error el creer que la conducta de los individuos que trabajan en el mercado es mejor regulada y controlada por las reglas y regulaciones administrativas que por los estándares éticos comunes voluntariamente aceptados por la comunidad empresarial. Además de la infraestructura legal y regulatoria, es importante insistir en la conducta ética del líder, traducida a las mejores prácticas y con respeto a todos los accionistas.

herramientas analíticas, por ejemplo, una evaluación CSR, ayudarían a identificar el

4. Dilema Éticos

Ganancias de los ejecutivos

Un análisis de los sistemas de compensación de los altos ejecutivos requiere examinar los mecanismos que garantizan la transparencia de las transacciones realizadas por los ejecutivos, incluyendo las acciones de la compañía, con el fin de evitar el uso de información privilegiada y un comportamiento oportunista. En este sentido, los Comités de Remuneración y Auditoría de la junta directiva, juegan una valiosa función. Desde una perspectiva de los valores éticos del dirigente, cabe preguntarse sobre el valor de la justicia y el dilema moral que comporta, particularmente para una empresa de servicio público, la existencia de remuneraciones exageradamente altas en los cargos directivos al mismo tiempo que se aplican severos ajustes sociales en la empresa, afectando a los trabajadores. La discusión es compleja.

La discusión apunta a la necesidad de una reflexión sobre la justicia y la integración de este valor en la acción diaria del dirigente y en la toma de decisiones. Únicamente a través del debate sobre el concepto de justicia nos será posible sobrepasar el análisis de la noción contractual de las remuneraciones y debatir sobre la contribución de cada individuo a la compañía sobre una base más equitativa. JCP tiene un código de negociación para los directores y empleados con respecto a las transacciones que involucran las acciones de la compañía o de sus subsidiarios. El código de negociación claramente define procedimientos para evitar la violación de la ley. Con respecto a los directores y a los empleados clave, el código estipula lo siguiente:

El Grupo JCP considera a los directores y empleados clave como personas que pueden estar en posesión de información privilegiada de forma regular. Deben por lo tanto ser particularmente vigilantes al respeto de sus obligaciones bajo las Normas de Negociación Interna. El código impone deberes adicionales a los directores y empleados clave en vista de la reputación del Grupo JCP, para la integridad, y, evitar incluso la apariencia de una conducta indebida. Los directores y empleados clave no deben de hacer frente a consideraciones de corto plazo.³²

KM fue investigado durante tres años bajo sospecha de uso de información privilegiada, después de la compra de acciones de AP en el 2005. Si estas transacciones no constituyen una violación a la ley, el uso de información interna para beneficio personal y los beneficios obtenidos por consecuencia de estas transacciones en un período de tiempo corto, son discutibles desde un punto de vista ético.

El caso de corrupción pasiva

El caso de corrupción, anteriormente descrito, se inserta en un complejo entramado de relaciones políticas y familiares con conexiones a nivel regional y nacional. Por un lado, la acusada de corromper al Presidente de JCP es directora de varias empresas públicas, con fuertes conexiones políticas, y cuenta a su haber acusaciones previas por fraude, soborno y falsificación. Por otra parte, el caso devela relaciones con

³² Código de Negociación JCP, 12-05-2011 ⁴⁶
Idem.



empresas inmobiliarias relacionadas a JCP la pertinencia de contar en el seno de un del negocio central de la compañía. La política de conformidad de JCP tiene como objetivo la promoción de la conducta ética a través de todos los niveles de la compañía, con el fin de alentar el respeto de los valores y asegurar la conformidad con las leyes y regulaciones internas y externas. La oficina de conformidad está a cargo de implementar estas políticas. Lo siguiente es el principio que rige la regulación de los conflictos de intereses de la empresa:

lo que hace preguntarnos sobre la utilidad y mismo grupo con actividades tan alejadas

*El principio básico es que los empleados siempre deben actuar en el interés del Grupo JCP. Es especialmente importante que este principio sea observado en las relaciones con nuestros proveedores. Es esencial que los proveedores que compiten entre ellos para entrar en una relación comercial con el Grupo JCP, pueden confiar en la integridad del proceso de selección.*⁴⁶

Este principio no fue observado cuando la transacción de bienes raíces fue llevada a cabo, lo cual llevó a la reciente acusación de corrupción pasiva. Fue una venta directa, sin proceso de licitación que hubiera permitido la competencia de otros compradores potenciales, es decir, colocando los intereses de JCP en primer lugar, asegurando la mejor oferta en el mercado inmobiliario.

Por otra parte, los mediocres resultados obtenidos por la empresa en el primer semestre de 2011 enviaban una señal de prudencia al directorio con respecto a tomar una decisión que pudiera afectar el valor de la compañía en un contexto donde se especula la posible venta de JCP. Más allá del proceso judicial en curso y de los resultados de las anteriores investigaciones –donde no se ha comprobado su culpabilidad– son evidentes los fallos en el sistema de valores éticos del dirigente. Las transacciones dudosas en las cuales ha estado involucrado (compra y venta de acciones y operaciones en el sector inmobiliario) demuestran una falta de transparencia hacia el mercado, provocando una falta de confianza en parte del directorio y diferentes stakeholders, emitiendo así una señal muy negativa como modelo de liderazgo al interior de la empresa y hacia el mercado. Prevalece un cuestionamiento ético en términos de liderazgo y de responsabilidad personal de cara a la empresa y a la sociedad.

Conclusiones

A través del análisis del caso JCP hemos mostrado diferentes dilemas éticos donde ha estado involucrado su dirigente (investigaciones sobre insider trading, inculpación de corrupción pasiva, cuestionamientos sobre su nivel de remuneraciones y su influencia en el debilitamiento de la cultura corporativa). El estudio sugiere que habría un déficit de valores éticos fundamentales en la dirigencia de la empresa, con un impacto negativo en el liderazgo y en la cultura corporativa de JCP, donde se ha privilegiado la rentabilidad financiera en detrimento de la rentabilidad social. El estudio evidencia cómo comportamientos poco éticos y casos de corrupción pueden producirse de forma reiterada en compañías que cuentan con modernas estructuras de *corporate governance* y sofisticados dispositivos de *compliance systems*, códigos éticos, *risk management* y de *reporting* de la RSE. Por otra parte, se señala que los impactos internos y externos de la estrategia de RSE son limitados, y subsiste la pregunta sobre cual esta siendo el aporte de la compañía a la sociedad.

Insistimos en la importancia de los valores del dirigente como fundamento en la construcción de la cultura corporativa. Los valores del dirigente determinan el tipo de relaciones de poder que se establecen al interior de las empresas. El dirigente es el responsable de los éxitos y fracasos en la cultura corporativa así como de su transformación, mediante la difusión de sus propios valores éticos y la implementación de prácticas aceptadas y compartidas por los diferentes miembros de la organización. Una cultura de la performance económica en las empresas no es contradictoria con el comportamiento éticamente responsable de sus dirigentes, sustentados en los valores de la doctrina social de la iglesia. Más allá de la noción de integridad a través del respeto de reglas oficiales, jurídicas y financieras, consideramos que los valores y principios del pensamiento social cristiano otorgan un marco de referencia sólido para orientar el comportamiento éticamente responsable del dirigente empresarial.



Un compromiso personal del dirigente en favor de estos principios – bien común, subsidiariedad, participación y solidaridad- destinación universal de bienes, y valores esenciales como la verdad, la justicia la libertad y la paz; permitirá ejercer la autoridad de forma responsable para lograr los objetivos de la organización, respetando la dignidad de los seres humanos, reduciendo el riesgo de desviaciones éticas y contribuyendo al bien común en la sociedad. La búsqueda de la rentabilidad económica; entendida como el legítimo objetivo de la empresa de lograr un crecimiento sólido y sostenido, para producir bienes y servicios de calidad superior y generar beneficios durables para accionistas y las otras partes interesadas con una administración responsable del riesgo se complementa con la ética a través de un proceso que incluye:

- La comprensión por los diferentes actores de la empresa de los valores éticos que la orientan, como factor determinante para asegurar la continuidad temporal y la amplitud del campo de aplicación de dicha ética.
- Reconocer que el dirigente y los cuadros superiores de la empresa comparten una doble responsabilidad: ética y económica. Estas pueden combinarse como variables dentro de los sistemas de remuneraciones de los dirigentes.
- Establecer espacios éticos de reflexión en las empresas entendidos como: “un lugar de interrogación de aprendizaje, de inquietud, de escucha, un lugar donde la voluntad de comprender otras visiones supera la tentación de condenar aquello que es percibido como hostil.”³³
- Aplicar normas éticas en las operaciones comerciales, en el análisis y evaluación de riesgos, y en otras operaciones corrientes de la empresa
- Desarrollar indicadores éticos, medibles, evaluables y comparables con la industria
- Asegurar la formación, la concientización y el acceso a la información sobre valores éticos a los empleados de forma sistemática, privilegiando una perspectiva comprensiva y reflexiva más que coercitiva.

En el proceso de complementar performance económica y valores éticos, es necesario integrar estos valores a través de la creación y adopción voluntaria de normas éticas que trasciendan el cumplimiento de la legislación y repensar las estrategias de *Corporate Social Responsibility*. En este sentido Uniapac propone una definición de CSR basada en:

- La responsabilidad personal, moral, consciente y coherente del dirigente de empresa y sus colaboradores, fundada en le ética social cristiana.
- La integración de las expectativas de los diferentes *stakeholders* dentro de los objetivos internos y externos de la empresa.
- La búsqueda de un desarrollo sustentable de la empresa y la sociedad, respetando la dignidad humana, las comunidades, el medioambiente y contribuyendo al bien común y la justicia social.

El concepto y visión de Uniapac de una compañía está basado en el desarrollo comprensible del individuo como ser humano; así como nuestras líneas de acción están basadas en el principio del respeto de la dignidad humana. Esto se traduce en respeto por los derechos humanos, centrando todas las actividades

³³ De Woot Ph., *Lettre ouverte aux décideurs chrétiens en temps d'urgence*, Paris, Desclée de Brower, 2009.p.142.

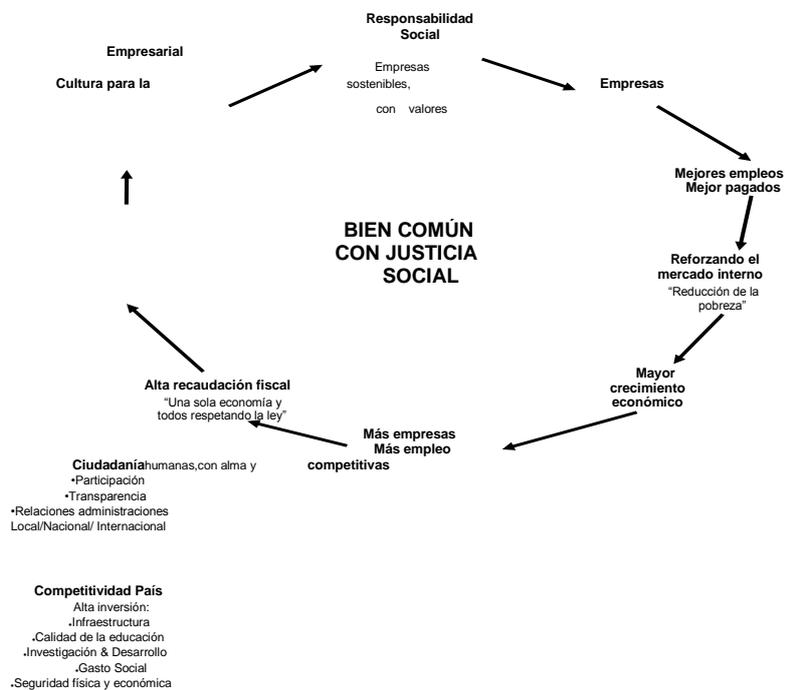
comerciales en el ser humano y enfatizando relaciones y compromisos con los

el impacto de estas actividades en las diferentes accionistas.³⁴

La idea es de focalizarnos en el bien de cada accionista, no como un grupo (con intereses) pero sí como individuos (con necesidades). Uniapac ha establecido tres líneas de acción para las actividades y relaciones de las compañías con sus accionistas para referirse a ellos como personas en su totalidad: 1) Ética, verdad y confianza (necesidades espirituales), 2) Calidad de vida (necesidades humanas) y 3) Generación y distribución de riqueza (necesidades materiales).³⁵

Integrar este modelo de CSR y sus dimensiones éticas conduce a ubicar a la empresa y a su dirigente como protagonistas en el proceso de desarrollo integral de la sociedad.

Contribución al Desarrollo del Círculo Virtuoso de la Responsabilidad Social Empresarial



Bibliografía

Baytelman A., Interview. "El fraude corporativo está extendido en las empresas", CIPER, 18.10.2011.

Bauer M.: "Interviewer de chefs d'entreprises : l'enquêteur face au monopole de l'autorité légitime" in L'art d'interviewer des dirigeants, edited by Cohen S., Paris, PUF, 1999 ; pp. 203-234.

³⁴ Accionistas e inversionistas, Sindicatos, Proveedores, Distribuidores, Clientes, Consumidores, Gobiernos, Comunidades y Sociedad, Competencia y Futuras generaciones.

³⁵ UNIAPAC, *The profit of values, A Christian Vision of Corporate Social Responsibility: A form of management for long-lasting enterprises*. Uniapac, 2008, p.50. Ver pp. 49-69 para las Guías de implementación práctica.



Bagnasco A., «Le capital social dans un M. *Le Capital Social: Performance, équité et*

capitalisme en mutation» en Bevort A., Lallement *réciprocité*, Paris, La Découverte, 2006.

Bergheim S., «Social capital and the progress of nations: linking what is relevant», 2008 Conference of the social capital foundation: Perspectives on social capital and social inclusion in Malta, Frankfurt-am-Main, Deutsche Bank Research, 2008.

Brüggemann, J. *Preventing Corruption in Government-to-Business Interaction*, document de travail, Eschborn, Allemagne, GTZ, 2007.

Burkus D., «A Tale of Two Cultures: Why Culture Trumps Core Values in Building Ethical Organizations», Virginia Beach, VA, Regent University, 2010.

Carver J., «A Case for Global Governance Theory: Practitioners Avoid It, Academics Narrow It, the World Needs It», *Corporate Governance: An International Review*, 2010, vol. 18 n°2, pp. 149-157.

Carver J., «The Promise of Governance Theory: beyond codes and best practices», *Corporate Governance: An International Review*, 2007, vol. 15 n°6, pp. 1030-1037.

Chaves R., «Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment», University of Valencia, *Annals of Public & Cooperative Economics*, 2004, vol. 75, pp. 139-161.

Chibuike Iwu-Egwuonwu R., «Behavioural Governance, Accountability and Corporate Governance Quality », Abuja, Nigeria, University of Abuja. <http://ssrn.com>

Control Risks et Simmons & Simmons, *Facing up to Corruption 2007: A Practical Business Guide*, London, Control Risks, 2007.

Concilio Vaticano II, Const.past. Gaudium et spes, 26:AAS 58 (1966) 1046.

Cool Michel, *Pour un capitalisme au service de l'homme. Paroles de patrons chrétiens*. Albin Michel, 2009.

Cooper N., *Developing a Code of Business Ethics*, London, Institute of Business Ethics, 1990.

Cornelius P., «Corporate Practices and National Governance Systems: What do Country Rankings Tell Us? », Frankfurtam-Main, Deutsche Bank Research, Research notes, Working paper series n°16, 2004.

Delcourt J., «La culture d'entreprise: un essai d'analyse conceptuelle» Institut des Sciences du Travail, dossier n°12, Université catholique de Louvain, 1990.

De Woot Ph., *Lettre ouverte aux décideurs chrétiens en temps d'urgence*. Desclée de Brower, Paris, 2009.

D'Iribarne Phillipe, *Penser la diversité du monde*, Seuil, Paris, 2008.

Enderle G, «Beyond Profits and Rules: The Moral Case for Business to Fight Corruption Globally» *Global Corruption Report 2009: Corruption and the Private Sector*, Transparency International, 2009.

Eurosif, *European SRI Study 2008*, Paris, Eurosif, 2008.

Foxley, J., «Llegar y auditar», Observatorio Económico n° 54 Universidad Alberto Hurtado, July 2011.

Friedberg E. *Le pouvoir et la règle*. Dynamiques de l'action organisée. Paris, Seuil, 1993.

Gilley K.M., Robertson C.J. et Mazur T. C., «The Bottom-line benefits of ethics code commitment », Kelley School of Business, Indiana University, *Business Horizons*, 2010, vol. 53, pp. 31-37.

Global Corporate Governance Forum, UN Global Compact et International Finance Corporation, *Corporate Governance, The Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Businesses Global Compact et International Finance Corporation*, New York & Washington, 2009.

Gordon B., *The State of Responsible Business: Global Corporate Response to Environmental, Social and Governance (ESG) Challenges*, London, Ethical Investment Research Services, 2007.

Guarnizo García J. V., *Ética y responsabilidad social de la empresa*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2006.

Heineman, Jr. B. W., *High Performance with High Integrity*, Cambridge, MA : Harvard Business School Press, 2008.

Hope A., *Property Deal Raises Questions for Telecommunications CEO*. Belga, 2-10-2011.

Javorcik B. S. et Wei S.-J., *Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm-level Evidence*, Document de travail n° 7969, Cambridge, MA: National Bureau of Economic, Research [NBER], 2000.



Jensen M., et Meckling W., « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure » *Journal of Financial Economic*, 1976, pp. 305-360.

Judge W., «The Multiple Levels of Analysis Involved with Corporate Governance Studies», *Corporate Governance: An International Review*, 2011, Vol. 19 n°1, pp. 1-2.

Judge W., Filatotchev I. et Aguilera R., «Comparative Corporate Governance & International Business Research», *Corporate Governance: An International Review*, 2010, Vol. 18 n°6, pp. 493-495.

Juravle C. et Lewis A., «Identifying Impediments to SRI in Europe: A Review of the Practitioner and Academic Literature», *Business Ethics: An European Review*, 2008, vol. 17 n°3.

Kaptein M. et Schwartz M., « The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model », *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 77 n°2.

Kaufmann D. et Kraay A., «Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?» Oxford, Oxford University Press on Behalf of the International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank Research Observer, 2008, vol. 23 n°1.

Kissinger H. *et al*, *El Futuro de la empresa, problemas en los 80' y 90'*, Buenos Aires, Editorial Fraternal, 1982.

KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2008.

Lavallée E., «Corruption, concurrence et développement: une analyse économétrique à l'échelle des entreprises», *European Journal of Development Research*, 2007, vol. 19 n°2.

Lampin S., Pas de trêve estivale pour JCP, LCR La gauche, 02-08-2011

Leysen Thomas, as cited by De Wolf-Cambrier B., «Le leadership ou l'art de conduire la réalité humaine», *L'entreprise et l'homme*

OCDE, *White Paper on Corporate Governance in Latin America*, Paris, OCDE, 2003.

Palenberg M., Reinicke W. et Witte J.M., Trends in Non-financial Reporting, document d'étude n°6 (Berlin: Global Public Policy Institute, 2006) et Bremer J., « How Global is the Global Compact? », *Business Ethics: A European Review*, 2008, vol. 17 n°3.

Portes A., Sensenbrenner J., 1993, «Embeddedness and Immigration: Notes of the social determinants of Economic Action», *American Journal of Sociology*, n°98, pp.1320-1350

PricewaterhouseCoopers, *Confronting Corruption: The Business Case for an Effective Anticorruption. Programme*, London, PricewaterhouseCoopers, 2008.

PricewaterhouseCoopers Communications Review, Interview à KM, Vol 15, n°1, 2010.

Renner S. & J., «Values: The Key to effective Ethical Leadership», Develop Africa Inc., Leadership and Entrepreneurial Development Program, 2006.

Riaño J. et Hodess R., «Bribe Payers Index 2008», Berlin, *Transparency International*, 2008.

Riesco M., «Revienta una burbuja crediticia en Chile». *Le Monde diplomatique*. June, 2011.

Service Public fédéral Justice. *La Corruption? Pas dans notre entreprise...*, 2008.

Swamy M.R.K., «Divorced Marriage between Ethics and Business Leads to Corporate Misgovernance: Focus on Moral Value-based Financial Statement Analysis», *Journal of Financial Management and Analysis*, 2004, vol. 17 n°2.

Shleifer A., Vishny R. W., «A Survey of Corporate Governance», *The Journal of Finance*, vol.52, n.2, June, 2007. pp. 737-783.

Transparency International, «Indice de corruption des pays exportateurs 2008», Berlin, Transparency International, 2008.

Transparency International, «Baromètre Mondial de la Corruption 2010», Berlin, Transparency International, 2010.

Thuderoz C.: *La confiance: Approches économiques et sociologiques*. Paris, Gaetan Moran, 1999; p.6.

UNIAPAC, *La valeur des valeurs, Vision chrétienne de la responsabilité sociale des entreprises, Un mode de gestion pour les entreprises qui perdurent*, Bruxelles, UNIAPAC, 2008.



van den Berg J. et Goo S., «Manifold toy company: professionals», Hong Kong, *The Asia Case and the Independent Commission Against Corruption of the HKSAR*, 2008.

Corporate governance and ethics for directors and Research Centre, *The University of Hong Kong*

Vlassenbroek J., *La Libre Belgique* “La Belgique, reine des arrangements en affaires”. Opinions de Chantal Hébette April 11, 2011.

Walter N., «The market economy, ethics and morals – how values build trust in the economy», Frankfurt-am-Main, Deutsche Bank Research, Talking point, 2009.

Wei S.-J., «How Taxing Is Corruption on International Investors? », *Review of Economics and Statistics*, vol. 82 n° 1, 2000.

Weimer M., *Anti-corruption and the Role of Chambers of Commerce and Business Associations*, Dossier U4 no. 12, Bergen, Chr. Michelsen Institute, 2007.

Weitzel U. et Berns S., «Cross-border Takeovers, Corruption, and Related Aspects of Governance», *Journal of International Business Studies*, 2006, vol. 37, n° 6.

Zinnbauer D., Dobson R. et Despota K., «Rapport mondial sur la corruption 2009, La corruption et le secteur privé», Cambridge et Paris, *Cambridge University Press, Transparency International et Nouveau Monde*, 2009. **Websites**

www.ciper.cl

www.diariofinanciero.cl

www.estrategia.cl

www.emol.cl

www.elmostrador.cl

www.revistacapital.cl

www.eiris.org

www.lesoir.be

www.lalibre.be

www.trends.be

www.transparecyinternational.be

www.rtl.be [www.droit-](http://www.droit-finances.net)

[www.droit-](http://www.droit-finances.net)

www.lesedc.org

www.ocde.org

www.corporateregister.com

UNIAPAC FOUNDATION

**(*)The Opinions expressed in this Note
commit only the author of the paper and not
necessarily Uniapac Foundation**