



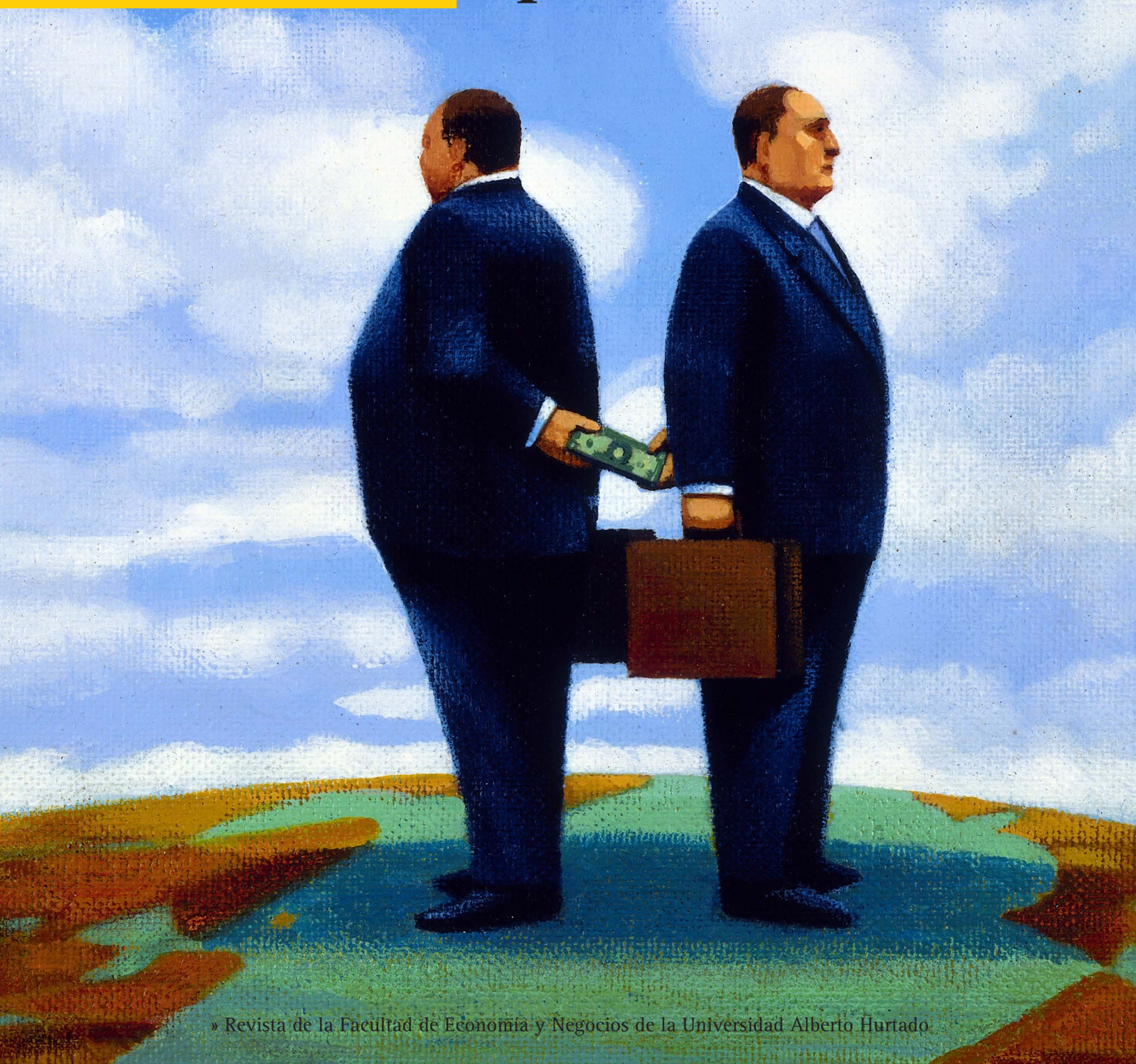
UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO

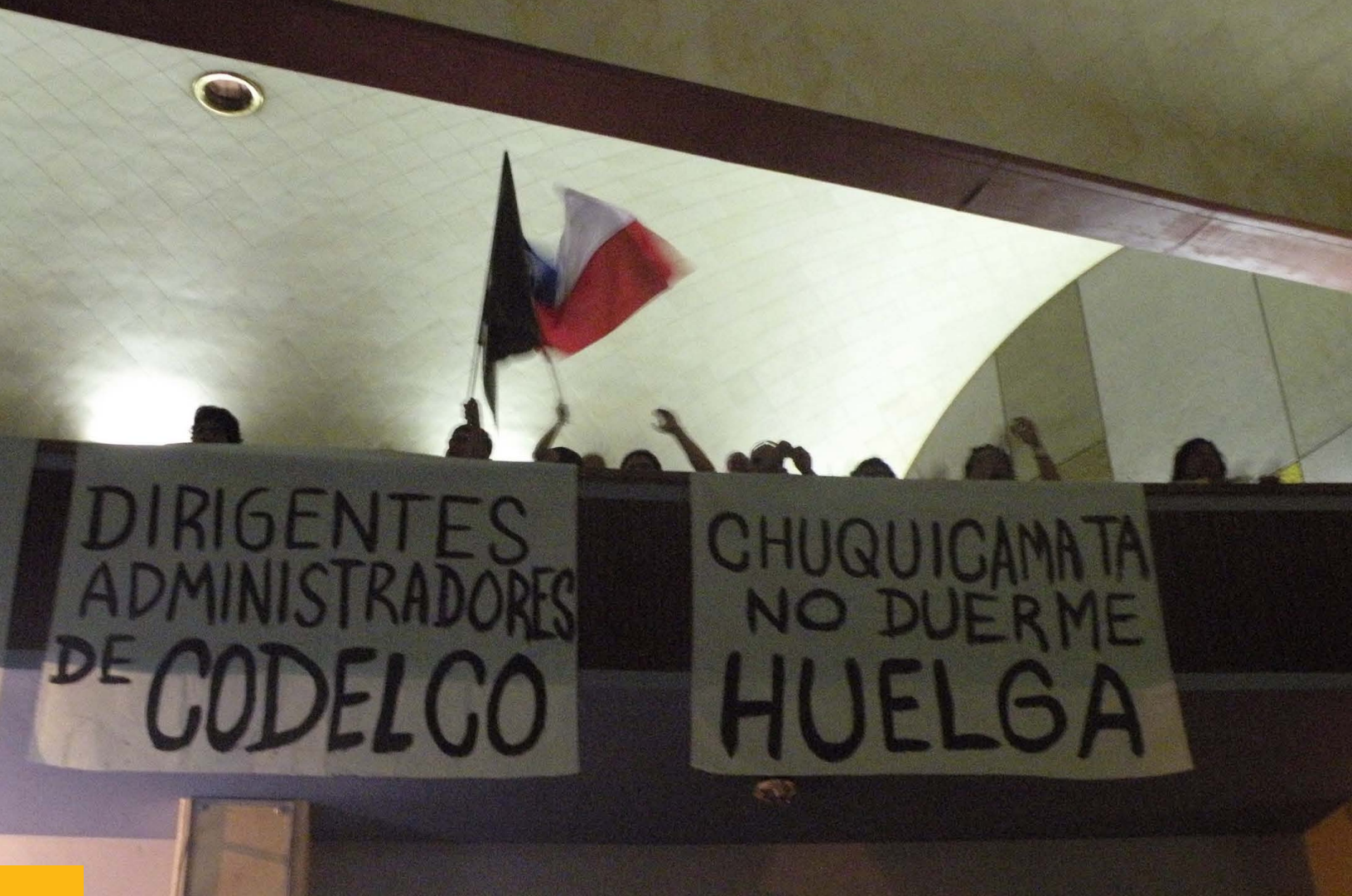
FACULTAD DE  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS

# Oe

Observatorio Económico  
n° 38 / Enero 2010

## Gestión ética en empresas: Más vale prevenir que curar





2

Codelco:

# Incentivos insensatos

Algo anda mal en el sistema de incentivos de Chuquicamata: algunos van en contra del interés del dueño.

Por Juan Foxley R\*.

*\*Director Diplomado Finanzas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado.*

La huelga de casi 6.000 trabajadores de Chuquicamata a principios de enero generó pérdidas por USD 16 millones a la compañía estatal y un costo superior a los USD 170 millones. Esto es, por dar un ejemplo, el doble de lo que el gobierno ha destinado a subsidiar el empleo juvenil.

Pero si algo beneficioso dejó el conflicto fue recordarnos la profunda anomalía de una minera estatal que, tras la bonanza de precios del cobre, oculta ineficiencias graves que se pagan con menor ingreso fiscal para financiar programas públicos. Peor aún: dichas ineficiencias están amparadas por un sistema de incentivos mal hecho, del cual no debería sorprender que los resultados sobre la productividad hayan sido un desastre.

Sobre productividad e incentivos laborales en la minería estatal, con referencia especial al contrato colectivo 2007-2009, tratan las siguientes líneas.

## **BAJA PRODUCTIVIDAD Y SOBREDOTACIÓN**

Según los últimos estados financieros publicados, el conjunto de las divisiones de Codelco gastaban, en remuneraciones y proveedores, USD 8.998 millones en 2008. Esto es el doble, en dólares nominales, respecto de 2004 y el triple respecto de 2003. Mientras tanto la producción no solo no aumentaba: caía de 1.56 a 1.44 millones de toneladas entre 2004 y 2008.

En minera Escondida, en cambio, ocurre

lo contrario. La producción aumenta y los pagos a proveedores disminuyen<sup>1</sup>.

En términos de participación y en parte por la baja productividad y en otra por la fuerte expansión de la minería privada, Codelco es cada vez menos importante. Según Cochilco, producía 72.3% del total de cobre fino en 1990, mientras en 2008 solo copaba el 26% de la oferta generada en Chile.

Pero en el caso particular de Chuquicamata la bajísima productividad se ve reflejada en el número de toneladas anuales por trabajador: 90 en el caso de Chuqui, que se comparan con las 420 que produce cada empleado en Escondida. Aunque existe poca información pública, la sobredotación de trabajadores en Chuquicamata está entre el 30 y el 50 % del personal y el costo total por trabajador es el más alto del mundo<sup>2</sup>.

El alto costo por trabajador es el resultado de remuneraciones amplificadas por una serie de bonos y beneficios que no solo han encarecido la explotación a través del tiempo sino, lo más grave, lo han hecho en un sistema casi por completo dissociado a productividad. Para ilustrar esta lógica de incentivos, limitaremos el análisis a los mecanismos de fijación de uno de los bonos de renta variable en la mina de Chuquicamata<sup>3</sup>.

## "PREMIOS" Y CAPTURA DE RENTAS FISCALES

Es parte de las buenas prácticas de cualquier compañía moderna que los trabajadores participen en las utilidades. Si bien ellas son por definición el premio al riesgo tomado por los accionistas –el fisco chileno en este caso–, es usual que, más allá del mínimo legal, una parte de la remuneración varíe con las utilidades del ejercicio.

El caso de Codelco es especial porque el precio del cobre y molibdeno es extraordinariamente volátil y, por supuesto, independiente del rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, si no se controla el precio, lo menos que se puede exigir a un sistema de incentivos es que promueva la minimización de costos. Pues bien: nada de esto es observable a lo largo de las 93 páginas del Contrato Colectivo (CC) que regía las remuneraciones de los trabajadores que fueron a huelga en enero de 2010.

En particular, el llamado "Bono de participación en las utilidades" no responde a criterios de productividad ni a costos, sino al margen de renta circunstancial que resulte del exceso de precio internacional del cobre<sup>4</sup>.

El mecanismo, contenido en el punto 2.6 del contrato referido, funcionaba así:

Si el precio del cobre estaba entre 1 y 1.2 centavos por libra (cpl), se repartía el 2% de las utilidades, pero si excedía 1.2 cpl se distribuían proporciones aún mayores. Estas llegaban al 3% del total si el precio era mayor a 2.4 cpl.

Cuesta creer que el contrato establezca que incluso si el precio fuere menor a 1 cpl, con lo cual la empresa no cubre sus costos, el bono de "participación en las utilidades" se entrega igual (\$450.000).

Aparte de esta última anomalía, el mecanismo de participación creciente y en función del precio externo, tiene dos defectos principales.

1. Centra el interés de los trabajadores en el precio externo, como lo haría un accionista-entista que sigue la cotización de sus papeles en la bolsa. De esa manera, la productividad y la minimización de costos pasan así a segundo plano

2. Dada la volatilidad del precio y la conocida inflexibilidad a la baja de los salarios, es probable que los períodos de bonanza externa se reflejen en expectativas por capturar bonos a todo evento (como ya lo muestra la existencia del "bono por pérdidas" mencionado más arriba).

Lo anterior bastaría para calificar el régimen de compensaciones como contrario al interés del dueño y recomendar una reforma drástica que permita recuperar el esquema de renta variable como lo que es en cualquier empresa normal: un estímulo al aumento de productividad.

Hacerlo significa un gasto fiscal por una sola vez, destinable a indemnización justa a trabajadores redundantes en paralelo a una negociación basada en rendimientos físicos y no en precios exógenos y ajenos al aporte de los trabajadores. ■

<sup>1</sup>En 2004, producía 1200 millones de toneladas (1255 en 2008), y los pagos de remuneraciones y proveedores eran USD 2665 millones (USD 2461 millones en 2008).

<sup>2</sup>El Mercurio 30 dic.2009, citando a experto Gustavo Lagos y entrevista al mismo en Radio ADN mismo día.

<sup>3</sup>Ciertamente, existen decenas de otros bonos contenidos en el Contrato Colectivo de trabajo 2007-2009 entre Codelco Norte y Sindicato de trabajadores 1 de Chuquicamata que sirvió de piso para el contrato vigente ([www.codelco.cl](http://www.codelco.cl)). Curiosamente, los pocos que aluden a productividad, incluyen premios por mera asistencia al trabajo (Ver cláusulas 2.2, 2.3). El resto del contrato incluye vacaciones de 25 días hábiles pagados a trabajadores y cada una de sus cargas, salud gratis que incluye traslado y estadía de acompañante en caso de hospitalización fuera del hospital exclusivo de la empresa. Incluye también el pago de suministros de luz, gas y agua a la vivienda a cargo de la empresa y otros extensos de detallar.

<sup>4</sup>Por supuesto que la base de utilidades aumentará si se minimizan costos, pero la forma de potenciar el reparto con las alzas externas de precio hace poco atractivo aumentar la productividad y muy atractivo presionar por capturar renta. ¿Cómo? Negociando con los representantes de turno designados por el dueño fiscal.

# Gestión ética en las empresas: Más vale prevenir que curar

Algo no está funcionando con los controles internos de algunas empresas chilenas. Según un estudio de KPMG, un 41% de ellas fue víctima de al menos un fraude durante el 2008, y de estos, el 36% se produjo por colusiones entre trabajadores de la misma empresa. Sin embargo, la buena noticia es que existen controles y prácticas para evitarlas. Es lo que se conoce como "gestión ética".

Por Bernardita Correa Díaz



¿Se puede gestionar el comportamiento ético dentro de una empresa? ¿Es posible prevenir estas situaciones, más que reaccionar frente a ellas? La respuesta es sí. En la actualidad existen maneras de disminuir la cantidad de fraudes corporativos implementando en las empresas sistemas dedicados a gestionar la ética. Estos mecanismos, además de prevenir, promueven comportamientos éticos, generan compromiso y mejoran el clima laboral. Logran, en el largo plazo, un mejor rendimiento y el desarrollo de una empresa éticamente sustentable.

En 2009, la Clínica Universidad Católica perdió más de seiscientos millones de pesos debido a la burla a los sistemas contables que diseñó el encargado de las remuneraciones. Engañando al sistema, el funcionario, según los controles de auditoría interna de la misma clínica, se "infló el sueldo" durante al menos cuatro años. Y no sólo eso: su ayudante, que lo descubrió, en vez de delatar a su jefe aceptó participar del fraude subiéndose también el sueldo.

En 2007, el jefe del departamento de acciones de la Compañía Chilena de Fósforos se apropió de más de seis millones de dólares vendiendo acciones de la empresa durante dos años. ¿Cómo lo descubrieron? Un cliente notó que tenía miles de títulos menos que los que había comprado y pidió que se investigara.

El ex gerente general de Enap, Enrique Dávila, modificó las normas de contratación de la empresa para que su más cercana colaboradora pasara de ganar seiscientos mil pesos en 2001 a más de diez millones en enero de 2009: un aumento de más de 1.500%.

¿Qué pasó?, ¿por qué ocurrieron estos hechos?, ¿cómo lograron esconderlos durante tanto tiempo?, ¿qué falló? Los controles internos de estas tres empresas no funcionaron como deberían. Pero, más que controlar, ¿no habría sido bastante más eficiente prevenir?

## EL EJEMPLO GE

General Electric<sup>1</sup> GE, por ejemplo, hace más de 20 años implementa un sistema de gestión ética. Este mecanismo busca cono-

cer las situaciones o conflictos potenciales, antes que sean inmanejables o lleven a un caso de corrupción o de ética mayor y por ende, al decaimiento económico, funcional y comunicacional de la empresa.

El sistema basa su funcionamiento en el personal de la empresa. Un grupo de 600 personas debidamente seleccionadas ejercen voluntariamente el rol de consejero de ética y canalizador de denuncias en los distintos países donde GE tiene sus operaciones.

Entre sus funciones, estas personas –denominadas internamente *ombudsperson*, por la similitud de su rol con la denominación sueca para el *defensor del pueblo*, son los encargados de recibir denuncias sobre situaciones reñidas con la ética, monitorear los casos, realizar la investigación, y finalmente aplicar la sanción que corresponda.

Mediante una plataforma computacional desarrollada especialmente para estos fines, los trabajadores de General Electric pueden realizar sus denuncias de manera confidencial y anónima. Disminuye así el natural temor a represalias.

Tal como lo hizo GE, algunas compañías chilenas se han interesado en implementar sistemas de gestión de conflictos éticos. En estos sistemas los trabajadores puedan libremente denunciar y preguntar cuando se encuentran frente a una situación de riesgo.

El Depósito Central de Valores, Dercó, Sodimac y Essbio por ejemplo, han desarrollado el Sistema de Gestión Ética Integridad Corporativa<sup>2</sup>. Este programa, inspirado en el modelo de General Electric, busca potenciar y facilitar la prevención de delitos y conflictos éticos en las empresas chilenas.

## ¿CÓMO FUNCIONA UN SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA?

Implementar este sistema es bastante más simple de lo que uno podría imaginar.

En una primera etapa es necesario conocer las áreas de riesgo de la empresa y los casos más ocurrentes o posibles. Para esto se realiza un diagnóstico de ética organizacional en el que participan representantes de los grupos de interés internos y externos de la empresa. A partir de los resultados de ese diagnóstico, se escribe un Código de

Ética. Este documento pretende orientar la acción de los trabajadores en su relación con los distintos grupos interesados en las acciones de la empresa.

Definidos los valores, principios y políticas de la empresa en el Código de Ética, se selecciona y capacita a quienes soportarán este sistema (la cantidad de personas y estructura definida dependerá directamente de la cantidad de trabajadores y la dispersión geográfica de la empresa) y se implementan los canales de comunicación y registro necesarios para que las personas puedan hacer sus denuncias anónimamente.

Lo que más se usa –y recomienda–, es una plataforma de Internet, alojada en un servidor externo a la compañía y con amplios criterios de seguridad.

Esta plataforma, y un proceso de selección validado y responsable, permite generar confianza y credibilidad en el elemento central de este sistema: la confidencialidad de la información.

Por último, es necesario capacitar a los trabajadores. Para que los miembros de la empresa realmente lo utilicen, necesitan conocer de qué se trata. Para esto, se desarrolla una estrategia comunicacional y un cronograma de capacitaciones tanto en el contenido del Código de Ética como en el procedimiento para levantar sus dudas y/o denuncias.

Así, si un trabajador está en conocimiento de un caso de fraude o de otras características (acosos, procesos de selección poco transparentes o discriminación, entre otros) tiene, además de los canales regulares establecidos, la posibilidad de levantar el caso en la plataforma desde cualquier lugar; con la certeza de que la información llegará directamente al Consejero de Ética u *ombudsperson*, quien elevará la situación al las instancias pertinentes... incluso al directorio de la empresa.

### PREVENIR ES UN IMPERATIVO LEGAL

La posibilidad de prevenir siempre ha tenido una connotación voluntaria, pero desde diciembre de 2009 ésta se convirtió en un imperativo legal en Chile.

El ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, dio lugar a la promulgación de cuatro nuevas leyes estrechamente relacionadas con el comportamiento ético de las empresas: La Ley de Gobiernos Corporativos para

Codelco, la Ley de Gobiernos Corporativos para Empresas Privadas, la Ley de Secreto Bancario y la Ley de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica.

Esta última plantea, entre otras cosas, la necesidad que toda empresa chilena –privada o pública, con o sin fines de lucro–, implemente un mecanismo de prevención de tres delitos específicamente tipificados: el lavado de dinero, el cohecho a funcionarios públicos nacionales e internacionales y el financiamiento de terroristas.

Este modelo o sistema de prevención, certificable y auditable anualmente, se sustenta en la definición de un "Encargado de Prevención": símil del *ombudsperson* de GE.

El Encargado de Prevención debe ser, ojalá, una persona externa a la empresa contratada específicamente para estos fines, pero puede, sin embargo, ejercer el rol un miembro de la empresa que trabaje en el área de auditoría interna<sup>3</sup>. Él debe contar con el suficiente poder dentro de la empresa, los recursos y medios materiales necesarios, para poder conocer e investigar cualquier sospecha de ocurrencia de los delitos mencionados.

Es cierto que la Ley viene a regular ciertos delitos solicitados internacionalmente. Sin embargo también abre a las empresas chilenas la oportunidad de ampliar la mirada y actuar previsoramente, implementando un sistema de gestión de la ética que, junto con los otros controles internos, disminuya la posibilidad de ocurrencia de delitos corporativos. Así, permitirá a la empresa ahorrar dinero y probablemente menguará el porcentaje de compañías víctimas de fraudes en nuestro país. ■

<sup>1</sup> [http://www.ge.com/citizenship/performance\\_areas/compliance\\_governance\\_ombud.jsp](http://www.ge.com/citizenship/performance_areas/compliance_governance_ombud.jsp)

<sup>2</sup> Integridad Corporativa es desarrollado por el Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado, el Capítulo Chileno de TI y la Consultora Gestión Social.

<sup>3</sup> En el caso de las empresas que facturan menos de UF 100.000 al año, puede asumirlo el dueño o director de la misma.

### Oe

**Decano:** Jorge Rodríguez Grossi.  
**Fono Facultad:** 889 7366  
**e-mail:** jrodrigu@uahurtado.cl  
[economiaynegocios.uahurtado.cl/observatorio](http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/observatorio)  
**Producción OE:** Comunicar, Escuela de Periodismo UAH.  
**OE es una revista de circulación gratuita.**



UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO

FACULTAD  
DE ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS

# INGENIERÍA COMERCIAL

» Mención en Administración de Empresas y Mención en Economía

---

» Con un año adicional de estudios en la Universidad Alberto Hurtado, los alumnos pueden obtener el grado de Master of Arts in Economics

• DOBLE TÍTULO CON



GEORGETOWN UNIVERSITY

---

» Una de las universidades del país con mayor proporción de profesores con postgrado por alumno

---

## Contacto

corellan@uahurtado.cl · ♦♦ Los Héroes, Erasmo Escala 1835 · ☎ (56-2) 889 73 61 · [www.uahurtado.cl](http://www.uahurtado.cl)



UNIVERSIDAD ACREDITADA. Gestión Institucional - Docencia Conducente a Título-Vinculación con el medio. Desde 2005 hasta 2009. En Proceso de Renovación de Acreditación

# PROGRAMAS 2010

FACULTAD DE  
ECONOMÍA Y  
NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO



## MAGÍSTER

### MBA

ALIANZA INTERNACIONAL CON:  
 UNIVERSITY OF  
NOTRE DAME  
Mendoza College of Business

- Más de 500 exalumnos
- Clases viernes y sábado cada tres semanas
- Desarrollo de habilidades directivas
- Proyecto de emprendimiento

### MAE

MASTER OF ARTS  
IN ECONOMICS  
MAGÍSTER EN ECONOMÍA

• DOBLE TÍTULO CON:



GEORGETOWN UNIVERSITY  
The Graduate School

- Más de 300 graduados
- Acreditado por 7 años

### MAPE

MASTER OF APPLIED  
ECONOMICS  
MAGÍSTER EN  
ECONOMÍA APLICADA  
A POLÍTICAS PÚBLICAS

• DOBLE TÍTULO CON:



GEORGETOWN UNIVERSITY  
The Graduate School

- Clases viernes y sábado cada 3 semanas
- Más del 70% de profesores con Ph.D.

### MGP

MAGÍSTER EN GESTIÓN  
DE PERSONAS EN  
ORGANIZACIONES

- Clases viernes y sábado cada tres semanas
- Se desarrollan 4 ejes:
  - Consultoría y Coaching
  - Gestión de Recursos Humanos
  - Gestión de las Relaciones Laborales
  - Investigación en Gestión de Personas en Organizaciones

#### CONTACTO

magarcia@uahurtado.cl · Erasmo Escala 1835, ♦♦ Los Héroes · Teléfono : (56-2) 889 73 63 - 64 · [www.economiaynegocios.uahurtado.cl](http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl)

## DIPLOMADOS

- Dirección y Gestión de Empresas
- Finanzas Aplicadas
- Responsabilidad Social Corporativa
- Consultoría y Coaching
- Metodología Seis Sigma, Formación Black Belt (Doble título con University of Notre Dame)
- Gestión de la Innovación y la Tecnología (Doble título con University of Notre Dame)

#### CONTACTO

diplosennegocios@uahurtado.cl · Erasmo Escala 1835, ♦♦ Los Héroes · Teléfono: (56-2) 889 73 63-64  
[www.economiaynegocios.uahurtado.cl/diplomados](http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/diplomados)

## INGENIERÍA COMERCIAL PARA PROFESIONALES

#### Grado académico

- Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas

#### Título

- Ingeniero Comercial, mención Administración de Empresas

#### Horario

- Lunes, miércoles y viernes de 19:00 a 22:30 hrs.
- Más un sábado al mes de 9:00 a 13:30 hrs.

#### Duración

- 6 trimestres más examen de grado

#### Dirigido a

Ingenieros de Ejecución en:

- Administración de Empresas
- Marketing
- Finanzas
- Negocios Internacionales

Contadores Auditores  
Administradores Públicos  
Carreras Afines

Contacto - [ing-com@uahurtado.cl](mailto:ing-com@uahurtado.cl) · Erasmo Escala 1835, ♦♦ Los Héroes · Teléfono (56-2) 889 73 61