



Buena *governance* para lidiar con complejidad institucional

Por **Gonzalo Jiménez Seminario**,

Doctor in *Governance* de la U. Liverpool, profesor de Ingeniería de la PUC y CEO de Proteus.

Se ha dicho que el siglo XIX fue el del *entrepreneurship*, aludiendo a extraordinarios pioneros industriales como Henry Ford y John Rockefeller; el XX, el del *management* por grandes gerentes entre los que sobresalieron Jack Welch, de GE, y Thomas Watson, de IBM; y que el siglo XXI será el de la *governance*, en que veremos surgir verdaderos emprendedores institucionales que reformarán las reglas del juego y prácticas socioeconómicas.

ESCENARIOS CAMBIANTES

Hoy, la complejidad social nos desafía. Estos son tiempos marcados por los movimientos sociales que claman por una educación gratuita y de calidad, pensiones dignas o —aún más esencial— el respeto, el no abuso y el trato igualitario sin distinciones de género, creencia, condición ni raza.

Y así como ocurrió antes con las lógicas de transición a la democracia, también para este momento la *governance* ofrece una respuesta para que las empresas e instituciones puedan no solo estar a tono, sino ir más allá con buenas prácticas que se hagan

eco de esta realidad. Hasta los 90, el desafío para las empresas en Chile estaba dado por la necesidad de aprender a competir, en medio de mercados mundiales abiertos y de una lógica del “todo vale.” Entonces, fue fundamental gestionar la novedad de abriarnos a las economías globales tras años de ostracismo, en un necesario equilibrio entre el apetito por ganar y rentabilizar, y dar un sentido social al negocio.

Una *governance* instalada desde la lógica de competir y transformar. Desgraciadamente, las prácticas de gobierno corporativo venían sin “instrucciones de uso” y, por ende, las organizaciones se encontraron sin un marco ético ni valórico, y se quedaron con cumplir la única responsabilidad social de la empresa, sentenciada por Milton Friedman: “generar utilidades.”

Ya en plena transición, el factor político pasó a ocupar el primer lugar de las preocupaciones. Los empresarios temían perder las libertades de los años previos por el refortalecimiento del aparato estatal. La respuesta



estuvo, entonces, en incorporar un capital humano valioso, alejado por orientaciones políticas hasta entonces, lo que trajo innumerables sinergias, nuevas ideas y talentos, pero fue también el caldo de cultivo para prácticas institucionales que seguimos viendo ventilarse hoy en tribunales.

Desde los estallidos sociales de 2011, vivimos tiempos en que las buenas prácticas son, más que nunca antes,

una piedra angular para la sustentabilidad y proyección de las empresas. La ciudadanía bien informada no está dispuesta a quedarse pasiva.

Las instituciones necesitan legitimarse, ya no solo ante pares complacientes, sino ante un infinito que aún les es desconocido, que está allá fuera, que se indigna y moviliza con una espontaneidad difícil de seguir y, más aún, de prever o prevenir. El concepto

de las organizaciones. Es tarea de los directores de las empresas entender que la complejidad institucional solo puede manejarse con reflexión, espíritu crítico y apertura a cuestionarse los paradigmas institucionales y organizacionales. La tradición, la retórica, la objetividad y la propia autoridad deben poder ser criticadas con altura de miras y en forma constructiva.

Desde ahí se pueden generar políticas de alta dirección que no solo mejoren los procesos internos y permitan cumplir el marco legal vigente, sino que además generen una verdadera cultura corporativa que fortalezca la identidad y reputación de marca y, en definitiva, apelar a propósitos corporativos y profesionales trascendentes. Reglas del juego claras en lo interno y de cara a los *stakeholders* generan un mejor clima de trabajo, procesos más transparentes para todos, optimizan la relación con proveedores y clientes y la sociedad como un todo, y en conjunto hacen a las organizaciones más competitivas, rentables y más valoradas socialmente. Ese es el desafío de *governance* actual del gobierno corporativo.