GONZALO JIMÉNEZ,
DBA (c) Liverpool, Reino Unido
PROFESOR MBA Y DIPLOMADOS UDD
mba.udd.cl

EMPRESAS

Escándalos de gobierno corporativo en Chile: Causas y soluciones

El lado B de los 70 fueron los abusos contra los pequeños accionistas y la comunidad, y de los 90, el capitalismo amiguista y diversas muestras de corrupción que vemos hasta ahora.

Hoy vemos tres formas de enfrentar la *governance*: unos se reconvierten, otros hacen como si y otros retan lo establecido.

Las empresas estatales españolas trajeron a Chile una nueva práctica: incorporar políticos a los directorios.

Una oportunidad para repensar cómo se gobiernan las empresas

¿El directorio sabe lo que sucede a su alrededor? ¿Conoce realmente lo que pasa en su empresa? La respuesta negativa a estas preguntas ha provocado la mayoría de los problemas.

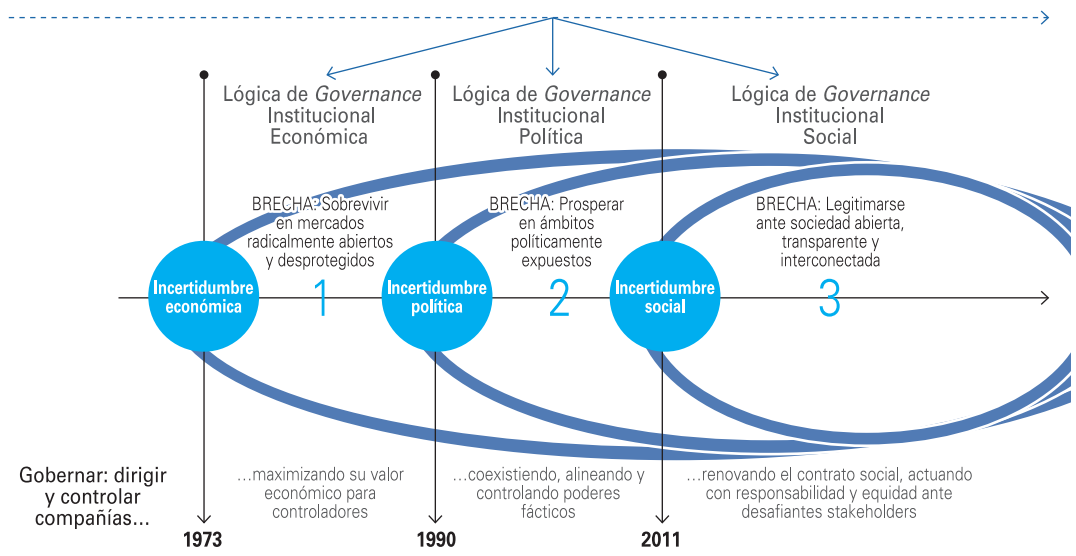
Para nadie es un misterio lo crudos que han sido los años 2014, 2015 y parte del 2016 en materia de *governance*. Han sido una tormenta perfecta, que ha detonado en una crisis de confianza enorme como evidencian sistemáticamente las encuestas de opinión pública. Dado ese crítico escenario, investigamos lo sucedido, buscando identificar herramientas preventivas para activar alarmas tempranas y evitar los escándalos de gobierno corporativo.

Esta reciente investigación implicó seleccionar 12 destacados actores del gobierno corporativo chileno, incluyendo presidentes de gremios empresariales y AFPs, directores profesionales, financistas de alto vuelo, cabezas de los principales grupos empresariales, políticos y empresarios de diversa orientación política, prominentes abogados, ex ministros y reguladores, líderes de filantropía, emprendedores seriales e institucionales, quienes se involucraron en un proceso reflexivo durante el último año y medio respecto a la *governance* chilensis.

Está bien estudiado que los escándalos actúan como magnificadores de la realidad, pues permiten una ventana al corazón de las acciones que ocurren tras puertas cerradas (Carter & Lorsch, 2006).

Es así como los escándalos levantan el velo de neutralidad e inevitabilidad y permiten cuestionar y criticar los sistemas existentes (Fiss, 2008), y nos dan la oportunidad de repensar las formas de gobierno corporativo, rescatando el espíritu del capitalismo propuesto por Adam Smith en "La Riqueza de las Naciones", pero subordinando el egoísmo prevaleciente en dicho texto con su concepción de ética y empatía presente en su libro más normativo y menos conocido: "La Teoría de los Sentimientos Morales". En este refleja conceptos promercado y procompetencia al servicio de la sociedad, pero no necesariamente proincumbentes (actores dominantes que controlan el ***establishment***).

Evolución del gobierno corporativo: cerrando las brechas institucionales



CAPAS SUPERPUESTAS DE INSTITUCIONALIDAD

Se pueden distinguir tres claros hitos temporales: la marketización de la economía bajo los Chicago Boys; el advenimiento de la democracia desde 1990, y el despertar social reflejado en las protestas estudiantiles y en la resistencia a proyectos como HidroAysén, que alcanzaron su *peak* en 2011. Como se observa en la figura, se va produciendo una progresiva incorporación de lógicas institucionales que se van superponiendo, complejizando fuertemente la función de gobernar organizaciones y empresas.

1. PROCESO DE MARKETIZACIÓN

Con la apertura económica en los 70 y la imposición de uno de los modelos de libre mercado más abiertos y radicales del mundo (Fontaine, 2016), el empresariado nacional tuvo que interpretar los requerimientos de la nueva institucionalidad: aprender a competir, ganar eficiencia y modernizarse para sobrevivir. Los Chicago Boys fueron verdaderos emprendedores institucionales y mostraron el camino al éxito; se impuso así una lógica de *governance* orientada a la economía, la propiedad privada y el individualismo. Gobernar se convirtió en sinónimo de dirigir y controlar compañías para maximizar el valor económico de sus controladores, dándonos importantes ventajas y un dinamismo que nos permitió sobresalir en la región y mejorar el nivel de vida de la población.

El lado "B" de este exitoso modelo económico fue un cierto utilitarismo de relaciones y personas en función de fines económicos: para algunos controladores de grupos económicos de la época, los inversionistas minoritarios se convirtieron en "pequeños incautos" que caían en sus redes más que en socios del desarrollo empresarial, generándose un entorno propicio para escándalos (casos Chispas y Cascadas, por ejemplo), fraudes (La Polar) y colusiones (farmacias, pollos, confort). Pero también injustificables descuidos ecológicos (cisnes y cerdos). Ninguna escuela de economía del país dedicaba más que unos minutos a reconocer y destacar el rol de pequeños inversionistas para el desarrollo de un mercado de capitales fuerte, profundo y capaz de sostener el crecimiento, la innovación y el desarrollo. Sin embargo, las AFP empezaron a hacerlo articulando dicha contribución, ayudando progresivamente a ir mejorando el gobierno corporativo.

2. PROCESO DE DEMOCRATIZACIÓN

La llegada de la democracia introdujo inicialmente una fuerte dosis de incertidumbre respecto de la nueva institucionalidad. Cómo seguir prosperando en el nuevo contexto se convirtió en la pregunta de quienes estaban en la *governance*. Ya no bastaba con la competitividad y eficiencia. La respuesta vino de la mano de otros pseudo "emprendedores institucionales": las empresas adquiridas por grupos estatales españoles que introdujeron en el país las prácticas acuñadas durante un siglo en ese país (Baena, 2002; Rubio & Garrués, 2015): incorporar a políticos a los directorios. Gobernar se convirtió en lograr poder e influencia. El enfoque proempresa de los políticos de la Concertación permitió no solo coexistir, sino alinear e incluso controlar a los poderes fácticos.

Desafortunadamente, esto también tuvo su lado "B": Chile empezó a inclinarse peligrosamente hacia el mundo del capitalismo amiguista (conocido como *crony capitalism*) y diversas formas de corrupción que nos sobresaltan hasta hoy.

3. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

Los primeros en darse cuenta de las contradicciones e inequidades de esta situación fueron estudiantes, dueñas de casa y modestos empleados. Primero como "pingüinos" y después como universitarios, pusieron la discusión ética en el centro de la discusión nacional. Fueron los nuevos emprendedores institucionales propios de una sociedad más abierta, interconectada y transparente, que desconfía de las élites. Coincidentemente, la transversal oposición a HidroAysén fue la matriz desde donde emergieron múltiples movimientos sociales que se multiplican hasta hoy.

Gobernar ya no es solo prosperar e intentar ejercer influencia sobre el marco político, sino legitimar la empresa como actor social. Esto implica colaboración. Para ello, la clave está en renovar el contrato social entre empresa y sociedad, que la comunidad sienta que las primeras están "invertidas" en el progreso social, económico y ambiental.

También hay riesgos de que el lado "B" sean los abusos de los *stakeholders* a las empresas, que paralicen la iniciativa empresarial. Y viceversa.

Las claves de esta nueva etapa están en nuevas generaciones de líderes empresariales, mejores prácticas, directorios autoexigentes, un nuevo acercamiento empresarial a la realidad "extra mercado" y gremios que rechacen el corporativismo. También se requieren reguladores fuertes, exigentes, independientes y comprometidos con la introducción de efectiva libre competencia, que se abran a la innovación y al emprendimiento y que contribuyan a brindar oportunidades de disrupción de los actores dominantes, especialmente —aunque no exclusivamente— en la industria financiera.

PATRONES DE ACCIONES DE LIDERES DE *GOVERNANCE*

Al investigar los patrones de comportamientos frente a los desafíos de *governance* actuales, se observan tres enfoques distintivos, que se diferencian según la cooperación o la confrontación frente a las malas prácticas:

1. Reconversión de la *governance*: Un importante grupo de empresarios y directorios liderado por nuevas generaciones de grupos empresariales ha estado en proceso de autocrítica y de renovación de sus prácticas y estilos de gobernar empresas. Entre ellos se encuentran los que buscan activamente una mayor aceptación a través de legitimarse con base en valores de competencia, equidad y transparencia. Esto incluye la sanción verbal o estatutaria a los que infringen las buenas prácticas, además de la reformulación de sus estatutos para este nuevo escenario. La Sofofa es un buen ejemplo de este tipo de actores.

Sin embargo, estas actitudes proactivas pueden verse eventualmente entorpecidas por algunos miembros de antiguas generaciones más marcadas por la Guerra Fría, y que sienten que con su trabajo y su forma de hacer las cosas se forjó el Chile moderno y exitoso. En este caso, los jóvenes se encuentran con una dura resistencia que, al igual que los cambios de paradigmas, solo terminará de suceder con el remplazo de una generación por la siguiente.

2. Relacionamiento corporativo: Un segundo grupo ha tenido un día de fiesta con los escándalos, pues su negocio es justamente el acercamiento de posiciones, sobre todo con autoridades y otros actores poderosos, ofreciendo reducir los costos de transacción. Sin embargo, este grupo juega un juego muy peligroso, conocido en la literatura como *impression management* (Aguilera et al., 2015; Bednar at al., 2015), puesto que implica mantener la ficción de buenas prácticas, pero manteniendo las tradicionales, que aparecen muy difíciles de sostener sin crear un serio problema a la futura credibilidad del gobierno corporativo, y por añadidura a la empresa privada. Muchas de sus acciones en torno a grandes empresas del país son bastante públicas y notorias.

3. Retando al *establishment*: Este grupo se encuentra formado por quienes están emprendiendo, ganando espacios para la innovación y los nuevos actores, los insurgentes o desafiantes al *statu quo*. Son actores que además movilizan a otros, como por ejemplo Asech o Cumplo. Quieren competir y, a diferencia de algunas pymes tradicionales, no necesitan ni esperan que les regalen nada, ni subsidios ni ayudas, pero sí que las reglas del juego sean claras y parejas.

En este grupo, sumado al primero, están las expectativas que tiene Chile de volver a ser un país posicionado como transparente, abierto y competitivo. Y son en conjunto la esperanza de desarrollo del buen gobierno corporativo, como base del camino al desarrollo.

PRÓXIMO DOMINGO: ECONOMÍA

ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

MBA Programa de Magíster en Administración de Empresas | Acreditado 6 años | Por el Colegio de Ingenieros de Chile S.A. | Desde 9 de Diciembre de 2010 Hasta 9 de Diciembre de 2016

Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile | 5 Universidad del Desarrollo ACREDITADA Noviembre 2016 - Noviembre 2021 - Gestión Institucional - Docencia de Pregrado - Vinculación con el medio NUEVA ÁREA: INVESTIGACIÓN AÑOS

MBA UDD Universidad del Desarrollo
FORMANDO LÍDERES Y EMPRENDEDORES

EXCELENCIA ACADÉMICA PH.D.

ADMISIÓN 2017

mba.udd.cl

Érica Salvaj — Ph.D. IESE Business School - España
C. Rodríguez-Sickert — Ph.D. Cambridge Reino Unido
Eduardo Aninat — Ph.D. Harvard EE.UU.
José Manuel Robles — Ph.D. UCLA EE.UU.
Cristián Echeverría — Ph.D. Berkeley EE.UU.
Cristián Troncoso — Ph.D. British Columbia Canadá
J. Pablo Couyoumdjian — Ph.D. George Mason EE.UU.
Hugo Campos — Ph.D. Norwich Reino Unido
Jorge Ardiles — Ph.D. IESE Business School - España
Fernando Sánchez — Ph.D. Rutgers EE.UU.
José Fernández — Ph.D. Georgetown EE.UU.
Antonio Lecuna — Ph.D. ESADE España
Vesna Mandakovic — Ph.D. PUC Chile
Gonzalo Jiménez — Ph.D.(c) Liverpool Reino Unido
Cristián Pinto — Ph.D. Tulane EE.UU.