

Opinión Pulso Columnas

La columna de Gonzalo Jiménez: “El Elefante, el Gerente y el Fundador”

"Hoy en día, las empresas viven desafiadas por diversas lógicas institucionales, mientras muchos directorios siguen respondiendo solo a miradas económicas, descuidando la lógica institucional social, que es lo que se demanda de los buenos Gobiernos Corporativos"

Gonzalo Jiménez 1 NOV 2023 05:41 PM Tiempo de lectura: 4 minutos



La historia de Cencosud es la historia de su fundador, Horst Paulmann, qué duda cabe. Por muchos años y hasta hace muy poco, concentró con rigor la toma de decisiones, lo que desarrolló con enorme éxito, llevando a los niveles más altos a su compañía.

Pero aquella forma de desarrollarse, tiene también algunas debilidades, que en la Academia se conocen como “costos de influencia”, esa gobernanza sin contrapesos que, en la práctica, enrarece la toma de decisiones y distorsiona el liderazgo ejecutivo (Milgrom & Roberts, 1992), generando un “tone at the top” que se hizo evidente en estas semanas de turbulencias. Normalmente, las empresas familiares cuyo fundador controla y decide los movimientos de sus compañías, tienden a directorios con poca autonomía y, en ocasiones, no debidamente preparados para la salida del gran líder.

Junto con informar la renuncia de Matías Videla, en medio de un escándalo por uso de información privilegiada, la compañía dispuso que Heike Paulmann -hija del fundador de Cencosud y presidenta del directorio de la empresa- asumiera interinamente las funciones del ex CEO. Pero la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) rechazó la decisión, por razonables incompatibilidades regulatorias entre función de governance y management, se entiende.

Como era esperable, en el tipo de contextos que describimos, no había una preparación, ni una cadena sólida de sucesiones. Claramente, el fondo de este caso, habla más bien de las lógicas asociadas al modelo del “big man”, la figura símbolo de esa gran compañía.

Hoy en día, las empresas viven desafiadas por diversas lógicas institucionales, mientras muchos directorios siguen respondiendo solo a miradas económicas, descuidando la lógica institucional social, que es lo que se demanda de los buenos Gobiernos Corporativos.

Mientras, el gigante del retail, sigue en busca de reemplazo para Videla, quien cultivó un estilo solitario y sin haber generado redes en el mundo empresarial. Actualmente, el gerente de control de gestión, Renato Gutiérrez, ejerce como interino, a la espera de la definición de un comité de talentos en el directorio que buscará al sucesor, en un proceso de alcance internacional, según ha dicho la compañía. Cencosud enfrenta el caso en uno de sus mejores momentos en términos de resultados, descrita por el mercado como sana, con estrategia, proyectos, equipos y la capacidad para seguir creciendo. Sin embargo, también, con el desafío de sobrellevar este delicado golpe reputacional.

Podemos concluir de este caso que las compañías deben mantener tres focos simultáneamente sobre su conducta y con especial énfasis en el comportamiento de sus líderes: en primer lugar, responder a las lógicas económicas, que Cencosud viene pasando con brillantes colores, pero adicionalmente, responder a la lógica política, de empresas que ven cuestionada su buena ciudadanía corporativa y que tienen la carga de la prueba de dejar escrito en piedra que “el crimen no paga”. Finalmente, hacer frente a la más dura de las pruebas: responder a la sociedad que necesita seguir creyendo en ese elefante Jumbo, al que aprendió a querer, y a su fundador, que le enseñó a volar.

**** El autor es de CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC***