



EMPRESAS

Escándalos de gobierno corporativo en Chile: Causas y soluciones

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



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.

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 cruos 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 que 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 nivel, 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.

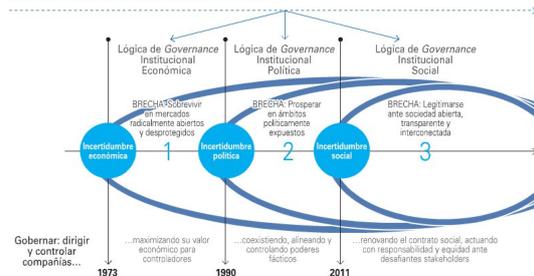
Está bien estudiado que los escándalos actúan como magnificadores de la realidad, pues permiten una ventana al corazón de las acciones que ocurren tras puertas cerradas (Larner & Lorsch, 2006).

Es así como los escándalos levantan el velo de neutralidad e inevitabilidad y permiten cuestionar y revisar 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 prevalente 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 reflejo conceptos promerado y procompetencia al servicio de la sociedad, pero no necesariamente pryncipalmente factores dominantes que controlan el *establishment*.

CAPAS SUPERPUSTAS DE INSTITUCIONALIDAD

Se pueden distinguir tres claros hitos temporales: la marketización de

Evolución del gobierno corporativo: cerrando las brechas institucionales



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 sinnónimo 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, generando 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 efi-

ciencia. 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 aculadas 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 sobrestaban hasta hoy.

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 directores liderado por nuevas generaciones de grupos empresariales ha estado en proceso de autocritica 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 Sofía 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 replazamiento de una generación por la siguiente.

2. Relacionamento 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 peli-groso, conocido en la literatura como *impression management* (Aguilera et al., 2015; Bednar et 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 *status quo*. Son actores que además movilizan a otros, como por ejemplo Asesh o Cumplo. Quieren competir y, a diferencia de algunas pymes tradicionales, no necesitan ni esperar 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



MBA UDD
Universidad del Desarrollo
FORMANDO LÍDERES Y EMPRENDEDORES

EXCELENCIA ACADÉMICA PH.D.

ADMISIÓN 2017

mba.udd.cl

 Ph.D. IESE Business School - España	 Ph.D. IESE Business School - Reino Unido	 Ph.D. UCLA EE.UU.	 Ph.D. UCLA EE.UU.	 Ph.D. Berkeley EE.UU.	 Ph.D. British Columbia Canadá	 Ph.D. George Mason EE.UU.
 Ph.D. Norwich Reino Unido	 Ph.D. IESE Business School - España	 Ph.D. Rutgers EE.UU.	 Ph.D. Georgetown EE.UU.	 Ph.D. ESADE España	 Ph.D. PLIC Chile	 Ph.D. Liverpool Reino Unido
 Ph.D. Tulane EE.UU.						