
DOCUMENTOS
DE OPINIÓN

37.2019

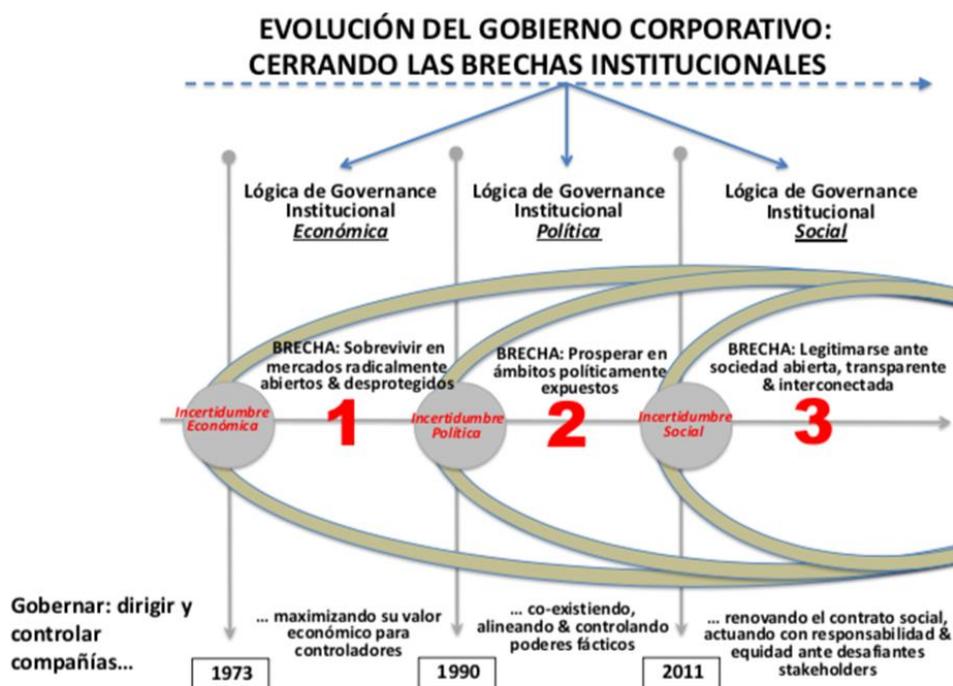
¿Cuál es el nuevo estándar de gobierno corporativo en Chile?

Gonzalo Jiménez Seminario¹

El rol que juega el gobierno corporativo de las empresas chilenas está, sin duda, dentro de la agenda por estos días. Como mercado serio y con reglas claras, Chile requiere contar con compañías que desarrollen buenas prácticas y que aporten esa seguridad económica y jurídica que lo ha caracterizado y diferenciado históricamente, fomentando así el crecimiento sostenible del sector privado y consolidando su relación con los públicos de interés y con quienes se ven impactados por su ejercicio.

Lamentablemente, en los últimos años ha surgido una profunda preocupación por esta materia a partir de algunos escándalos corporativos, por falencias en el interior de directorios de empresas que han afectado no sólo la relación con los accionistas minoritarios y los *stakeholders*, sino también con la sociedad.

En ese contexto, la necesidad de observar y analizar la evolución de la *governance* local a través de las distintas lógicas empresariales y brechas sociales que han imperado en los últimos años, viene tomando especial fuerza. Esta inquietud motivó mi reciente tesis doctoral en la *University of Liverpool*, reconocida por la *British Academy of Management* en 2018, que sintetizo en este artículo.



¹ Doctor en *Governance*, U. de Liverpool, Inglaterra. CEO de Proteus Management Consulting. Profesor Ingeniería UC y Director Programa *Governing* CGC UC.

¿Qué vemos? Tal como se grafica, podemos evidenciar que hasta fines de la década de los 80, el desafío de gobernar las compañías en Chile estuvo condicionado por la necesidad de competir y sobrevivir ante mercados radicalmente abiertos y en un entorno crecientemente globalizado –en que las empresas chilenas inspiradas y desafiadas por los economistas educados en Chicago hicieron suyas, con aplicación y eficiencia, las doctrinas de Milton Friedman-. Esta era se complejizó a comienzos de los 90 cuando las influencias políticas se sumaron a las económicas, en particular para los sectores regulados y políticamente expuestos. Se trató de un momento en nuestra historia en que se superpusieron distintas lógicas institucionales, en donde los pilares en que éstas se fundamentan, a saber: elementos regulatorios, normativos y cognitivos, transitaron desde un enfoque casi exclusivamente económico hacia incluir y adoptar aspectos e intereses del mundo político en el propio gobierno corporativo.

La *governance*, de ese modo, además de su objetivo de crear valor, propio de la etapa previa, empezaba a apuntar a coexistir y a alinearse con la nueva clase política gobernante, con tal impacto que en algunos casos emblemáticos no pudieron contener sus aspiraciones e intentaron controlar económicamente y desde las relaciones e influencias los poderes fácticos.

Desde luego desde la segunda década de este nuevo siglo –donde el entorno está sincronizado con las economías y los movimientos sociales globales– se acentúa la necesidad de gobernar las compañías considerando e incluyendo a conciencia un equilibrio entre el natural apetito por ganar y rentabilizar, con el desafío de dar un sentido social al negocio, exigido por una nueva lógica institucional, de carácter social, sin perder de vista los aspectos políticos del rol de la empresa en la sociedad. En otras palabras, hoy día las

organizaciones no sólo requieren tener un buen desempeño en cifras duras, sino también legitimarse ante la ciudadanía, y mantener una sana relación y la adecuada distancia con el mundo político. Es por ello que el desafío más importante en términos de gobierno corporativo es hacerse cargo de todas estas tres lógicas institucionales, simultáneamente.

Adaptarse proactivamente a este turbulento contexto político-económico-social es lo que estará marcando la diferencia los próximos años. Incluso debiera ser rentable apostar a las empresas que actúen de forma precursora de cara a estas incontenibles fuerzas. Las expectativas sobre los valores son cada vez más altas y no sólo refieren a certeza jurídica, sino además a la sustentabilidad y continuidad de los negocios. Es momento de entender que no sólo el desempeño de las empresas está visible, sino también las conductas de los accionistas, directores y colaboradores.

Esto trae consigo la exigencia de gobiernos corporativos que respondan a demandantes expectativas fiduciarias (asumir y resolver responsablemente los problemas), estratégicas (diseñar el plan de acción para conseguir los objetivos), y generativas (dotar a la organización de un sentido trascendente y movilizador). La salida está entonces en directorios más alertas, sensibles y responsables, en los cuales la indagación, la auto-crítica y el liderazgo sean el nuevo estándar colectivo, y no solo los atributos que le dan peso a los buenos directores.

Confío que estos principios permitan a las empresas chilenas volverse más competitivas, rentables y más valoradas socialmente y tomen con seriedad el desafío de la buena *governance* en su gobierno corporativo.