

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Auditoría y Administración**



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL GOBIERNO  
CORPORATIVO EN LA CONFIANZA EMPRESARIAL  
DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL”.**

ALUMNO : JORGE ANDRÉS SÁEZ ALARCÓN

PROFESOR GUÍA : ANA MARÍA BARRA SALAZAR

CONCEPCIÓN, DICIEMBRE 2014

**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL GOBIERNO  
CORPORATIVO EN LA CONFIANZA EMPRESARIAL  
DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL”.**

*Profesor Guía: Ana María Barra Salazar.*

## Índice

### Contenido

Índice .....	3
Tablas .....	5
Dedicatorias .....	7
Agradecimientos .....	8
Introducción.....	9
Parte I: “Análisis Empírico” .....	12
Capítulo I: “Análisis Metodológico” .....	13
1.- Introducción .....	14
2.- Elementos de la investigación .....	15
a) Problema de investigación .....	15
b) Objetivo general .....	15
c) Objetivos específicos.....	15
d) Preguntas del estudio.....	16
e) Justificación.....	16
f) Viabilidad del estudio.....	16
g) Diseño y tipo de investigación .....	17
h) Muestreo y forma de recopilar datos.....	17
i) Hipótesis de la investigación .....	17
j) Variables de estudio.....	18
3.- Metodología .....	18
a) Metodología general.....	18
b) Metodología específica .....	25
c) Justificación sobre el uso de la metodología TANKAN .....	26
d) Metodología de análisis del instrumento.....	26
Capítulo II: “Análisis General” .....	28

1.- Información general de las empresas de estudio .....	29
a)    Cencosud (Paris): .....	29
b)    La Polar: .....	32
2.- Diagnóstico de las prácticas del Gobierno Corporativo de las empresas de estudio .	35
3.- Análisis de la muestra seleccionada .....	51
a)    Descripción de la muestra .....	51
Parte II: “Marco Teórico” .....	53
Capítulo I: “El Gobierno Corporativo” .....	54
Introducción.....	55
Gobierno Corporativo.....	56
Condiciones para un buen Gobierno Corporativo .....	59
La dimensión cognitiva del Gobierno Corporativo .....	63
En miras de un mejor Gobierno Corporativo .....	64
a)    Impulsar la Autorregulación.....	65
b)    Mejorar la calidad de la información .....	66
Paradigma del Gobierno Corporativo en Chile .....	67
Capítulo II: “Confianza en la Empresa” .....	70
Introducción.....	71
Confianza Organizacional .....	72
La confianza en la organización de la empresa .....	79
El balance de la confianza dentro de la organización.....	80
Desconfianza en la Organización. ....	82
Generar y medir confianza en las organizaciones .....	85
Situación actual de la confianza en Chile .....	87
Parte III: “Análisis de Resultados” .....	89
1.- Análisis fiabilidad y validez.....	90
a)    Análisis de fiabilidad de Paris.....	90
b)    Análisis de fiabilidad de La Polar .....	91
c)    Análisis de validez de Paris.....	93
d)    Análisis de validez de La Polar .....	94

2.- Análisis por pregunta .....	95
3.- Cálculo de la confianza empresarial.....	98
a) Confianza empresarial Paris:.....	98
b) Confianza empresarial La Polar: .....	99
4.- Análisis comparativo de las empresas de estudio .....	101
5.- Análisis influencia Gobierno Corporativo en la confianza empresarial .....	104
Conclusiones.....	108
Bibliografía.....	111

## **Tablas**

Tabla 1: Comparación encuesta INE – Instrumento.....	21
Tabla 2: Lógica de la metodología específica.....	25
Tabla 3: Locales Paris.....	30
Tabla 4: Composición directorio y comité de Cencosud.....	32
Tabla 5: Locales La Polar.....	34
Tabla 6: Composición directorio y comité de La Polar.....	34
Tabla 7: Diagnóstico prácticas de los gobiernos corporativos de las empresa.....	35
Tabla 8: Comparación gobiernos corporativos empresas de estudio.....	41
Tabla 9: Información general encuestados Paris.....	51
Tabla 10: Información General encuestados La Polar.....	52
Tabla 11: Definiciones de “Gobierno Corporativo.....	57
Tabla 12: Objetivo del Gobierno Corporativo.....	59
Tabla 13: Códigos de buenas prácticas.....	61
Tabla 14: Elementos de la función empresarial.....	63

Tabla 15: Definiciones de “confianza organizacional”.....	73
Tabla 16: Elementos del término confianza organizacional.....	75
Tabla 17: Cinco olas Covey & Merrill.....	76
Tabla 18: Elementos relacionados con la baja confianza.....	82
Tabla 19: Análisis “Alfa Cronbach” situación actual Paris.....	90
Tabla 20: Análisis “Alfa de Cronbach” expectativas Paris.....	90
Tabla 21: Análisis “Alfa de Cronbach” del instrumento Paris.....	91
Tabla 22: Análisis “Alfa de Cronbach” situación actual La Polar.....	91
Tabla 23: Análisis “Alfa de Cronbach” expectativas La Polar.....	92
Tabla 24: Análisis “Alfa de Cronbach” del instrumento La Polar.....	92
Tabla 25: Análisis índice KMO y test Bartlet, Paris.....	93
Tabla 26: Análisis índice KMO y test Bartlet, La Polar.....	94
Tabla 27: Análisis por pregunta Paris.....	95
Tabla 28: Análisis por pregunta La Polar.....	96
Tabla 29: Información obtenida tras la aplicación del instrumento a Paris.....	98
Tabla 30: Información obtenida tras la aplicación del instrumento a La Polar.....	99
Tabla 31: Comparación resultados, Paris – La Polar.....	101
Tabla 32: Comparación confianza empresarial, Paris – La Polar.....	102
Tabla 33: Preguntas omitidas.....	104
Tabla 34: Resultados instrumento con preguntas omitidas, Paris.....	104
Tabla 35: Comparación confianza empresarial Paris.....	105
Tabla 36: Resultados instrumento con preguntas omitidas, La Polar.....	106
Tabla 37: Comparación confianza empresarial La Polar.....	107
Tabla 38: Conclusiones específicas.....	108
Tabla 39: Conclusión general.....	110

## **Dedicatorias**

*Quiero dedicar este logro a mis Padres, Hermana y Familia, porque siempre han estado apoyándome en los momentos que lo he necesitado, son lo que más amo.*

*A mis amigos y amigas incondicionales, los cuales me acompañaron durante todos estos años y me seguirán acompañando en la culminación de esta etapa y en las nuevas que vendrán.*

*A mis colegas los cuales me apoyaron y motivaron en momentos decisivos de mi vida, aportando con mi desarrollo personal y profesional.*

*A mi propia persona por el esfuerzo y dedicación en todos los aspectos de la vida.*

## **Agradecimientos**

A mi Padre Jorge Sáez Saavedra por sus sacrificios, sus valores, enseñanzas y apoyo brindado en la elaboración del estudio.

A mi Madre Doris Alarcón Fuentes por su ternura, comprensión y cariño, sin ella no sería el hombre que soy.

A mi Hermana Daniela Sáez Alarcón por su apoyo, paciencia y dedicación, compartiremos nuestros triunfos, derrotas y seguiremos creciendo juntos.

A mi Familia entera que ha participado de este proceso y me ha brindado su apoyo, amor y preocupación.

A mis amigos y amigas de Scout, Universidad y la Vida que han estado presentes en esta etapa tan importante de mi vida y en las próximas que se vendrán.

A mi profesora guía Ana María Barra por su apoyo, consejos y detalles, los cuales han sabido marcar la diferencia y brindado nuevas perspectivas sobre mi profesión.

A mi colega Veronica Strocchi por su apoyo y motivación en momentos cruciales además de sus enseñanzas laborales y experiencia.

A mis encuestadores Edinson Pacheco, Diego Leal, Nathaly Rodríguez, Javier Castillo y Sara Vera, los cuales sacrificaron tiempo de sus vidas por aplicar la encuesta en las empresas de estudio.

## **Introducción**

En la actualidad, la sociedad se ubica en sí misma, en la forma en cómo observa al mundo a través de sus valores fundamentales, sus estructuras sociales y políticas, sus religiones, sus artes y sus instituciones claves. El mundo atraviesa un periodo de transformaciones, donde la economía, la información y el conocimiento están pasando por grandes cambios (Drucker, 1999). Estas transformaciones están en constante evolución y no existen márgenes que las detengan, por lo tanto, el reto es tratar de preveer cada uno de los detalles que están surgiendo en el mundo (Drucker, 1999). Con el paso de los años se ha observado que las organizaciones han evolucionado con relación a sus estrategias de productos y mercadeo, estructuras organizacionales, mecanismos gerenciales y filosofía gerencial (Douglas & Miles, 1996).

Para el siglo XIX, la estrategia de producto-mercadeo era de un solo producto o servicio local mercado regional. La estructura organizacional era de tipo agencial con un mecanismo gerencial directo, controlando al personal a cargo. La filosofía que existía era la tradicional y el éxito de este tipo de organización tendía a no depender del nivel de confianza de los trabajadores puesto que el dueño supervisaba directamente y tomaba todas las decisiones, Los trabajadores eran vistos como una extensión de la voluntad del dueño. A inicios del siglo XX la estrategia de producto-mercadeo era estandarizada, los productos y servicios estaban alineados con un mercado nacional. Las estructuras organizacionales eran de tipo funcional con mecanismos gerenciales de planes y presupuestos centrales, los departamentos eran manejados por un grupo de especialistas gerenciales. En este modelo los gerentes creen que los empleados están deseosos de cooperar y responder a la organización cuando son tratados adecuadamente. Debido a que las funciones tienden a ser controladas a nivel central, la falta de confianza no afectaba tanto la operación de la organización (Douglas & Miles, 1996). Para mediados del siglo XX la estrategia de producto-mercadeo era estandarizada e innovadora, los productos o servicios eran estables y sujetos a cambios en el mercado. La estructura organizacional era tipo matriz, con mecanismos gerenciales basados en grupos temporeros que permitían ubicar recursos lateralmente de manera rápida en función de las demandas organizacionales. En este tipo de organización era necesario cumplir con requisitos mínimos de confianza para lograr una operatividad efectiva, es decir, bajos niveles de confianza causan retrasos y pérdidas en la eficiencia y agilidad organizacional (Douglas

& Miles, 1996). Desde 1990 hasta 2010 la estrategia producto-mercadeo es de productor y servicios, producidas por unidades de negocios. La estructura organizacional será tipo red, con mecanismos gerenciales basados en corredores y sistemas de distribución de información basados en la confianza y coordinación. La filosofía que existe es la inversión humana, donde la organización tiene la buena voluntad de contribuir económicamente al mejoramiento de sus empleados.

En el mundo competitivo, las organizaciones se enfrentan al aumento de las expectativas de los clientes, la innovación tecnológica y la globalización. Para poder manejar todas las necesidades en las organizaciones, el Gobierno Corporativo requiere de la iniciativa de sus empleados para buscar en todos los lados de acuerdo a las oportunidades y responder a las necesidades del cliente (Baba, 1999). Los nuevos retos que confrontan las organizaciones, demandan altos niveles de confianza (Shaw, 1997). Entre estos retos se encuentran los:

- Resultados financieros (disminuir los costos y aumentar las ganancias).
- Resultados de los clientes (expectativas y necesidades).
- Resultados de los empleados (desarrollo de las capacidades y alineamiento)

Las respuestas que tiene el Gobierno Corporativo para dar mejor respuesta a estos retos se encuentra en el apoderamiento de los individuos y equipos, en los procesos de negocios horizontales, en las unidades de negocios autónomas, el poder en la colaboración en unión de los grupos, en alianzas en los riesgos y en el aprendizaje organizacional.

Hoy en día, las organizaciones necesitan permitir el apoderamiento a sus trabajadores incluyendo los de niveles bajos (Burke, 1997). Esto se debe a que las organizaciones están cambiando de una estructura piramidal a una estructura más plana, donde los niveles jerárquicos van en descenso. Como resultado, la organización facilita que el empleado que ocupa la posición menor en la jerarquía tenga la oportunidad de participar en las decisiones de la misma. Muchos gerentes se resisten a involucrar a los trabajadores de los niveles más bajos en la toma de decisiones porque tienen miedo de perder el control (Spreitzer & Mishra, 1999). Esta resistencia incita a que los niveles de confianza del trabajador sean bajos lo que provoca un descontento e improductividad, más aun cuando la confianza juega un rol fundamental en los logros y éxito personal, organizacional y empresarial. Debido a esto, los

Gobiernos Corporativos poseen un rol protagónico en los procesos de la organización, del trabajo, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, debiendo velar porque los trabajadores participen en las decisiones que puedan tomar, para con esto desarrollar su confianza, hacer realmente efectivo su trabajo y lograr que las organizaciones alcancen satisfactoriamente sus objetivos y metas.

## **Parte I: “Análisis Empírico”**

---

# **Capítulo I: “Análisis Metodológico”**

---

## **1.- Introducción**

El ideal del conocimiento científico consiste en: proveer conocimiento verdadero, disponer de métodos de validación y ayudarnos a entender por qué suceden las cosas en un marco de objetividad, entendida ésta, como una razón válida, cuyo significado está asociado a los hechos concretos, visibles o comprobables (Sabatini, 2002). Existen diversas maneras de interpretar el conocimiento científico, para poder definir una posición al respecto, es necesario construir una teoría del conocimiento propia que ayude a la aplicabilidad de la presente investigación.

A través de la teoría se pretende mostrar la posición desde donde se mira el problema de investigación: el sentido y la forma de acercarse a la información, los criterios de selección de datos, fuentes y autores y finalmente la manera de mirar los resultados (León, 2006). En esta materia existen tres elementos: un sujeto (quien realiza la investigación), un objeto (las empresas de estudio) y la estructura que los relaciona (todas aquellas dinámicas e interrelaciones que se observan al plantear el problema de investigación).

Para lograr construir el índice de confianza empresarial para las empresas de estudio, es necesario reconocer aspectos cualitativos y cuantitativos. En efecto, el estudio considera una visión y revisión de diferentes variables: teóricas, prácticas, aplicadas, de planificación y de fuentes e información, que determinan finalmente un grupo de variables específicas para el cálculo del indicador.

La posición del investigador es vital para enfrentar el tema de la confianza, asumiendo que ésta realmente es una alternativa para diagnosticar la situación actual de la empresa y poder formular claras estrategias de mediano y largo plazo.

## **2.- Elementos de la investigación**

### ***a) Problema de investigación***

¿Cómo afectan las prácticas del Gobierno Corporativo en el nivel de confianza que poseen los trabajadores con las empresas de estudio?

### ***b) Objetivo general***

Comparar el nivel de confianza empresarial entre dos empresas del sector retail para medir la influencia del Gobierno Corporativo en los trabajadores.

### ***c) Objetivos específicos***

- Definir los conceptos de confianza empresarial y Gobierno Corporativo mediante la conceptualización teórica.
- Diagnosticar las prácticas del Gobierno Corporativo de cada empresa.
- Elaborar un instrumento de medición de la confianza empresarial basado en la encuesta aplicada por el INE.
- Medir la confianza empresarial de las empresas de análisis.
- Evaluar los efectos que provoca las prácticas del Gobierno Corporativo en la confianza empresarial.
- Comparar la confianza empresarial entre las empresas de análisis.

**d) Preguntas del estudio**

- ¿Cuál es la situación actual del Gobierno Corporativo en las empresas de estudio?
- ¿Cuál es la situación actual de la confianza de los trabajadores?
- ¿Cómo influye el Gobierno Corporativo en la confianza de los trabajadores?
- ¿Qué beneficios conlleva para los trabajadores las buenas prácticas del Gobierno Corporativo?
- ¿Qué beneficios tiene la empresa con una alta confianza en los trabajadores?

**e) Justificación**

La confianza empresarial es un elemento esencial para generar prospectiva colectiva y garantizar el desarrollo de una empresa. Su medición reflejará la importancia de ésta en los trabajadores, proporcionará herramientas para mejores prácticas en la dirección estratégica de empresas y los Gobiernos Corporativos podrán generar estrategias para aumentarla, para con esto, obtener más eficiencia en el trabajo y tener mejores resultados económicos. Además, el estudio aportará un instrumento aplicable a cualquier empresa que esté interesada en medir la confianza de sus trabajadores.

**f) Viabilidad del estudio**

La investigación posee gran factibilidad, ya que se necesita información referente a los Gobiernos Corporativos de cada empresa, la cual se encuentra disponible en internet.

El investigador posee los conocimientos teóricos, herramientas, materiales y tiempo necesario para llevar a cabo la investigación.

En consecuencia, realizar esta investigación, permitirá esbozar ideas que podrían ser útiles a la gerencia y en consecuencia proponer estrategias para la mejora de la confianza empresarial.

**g) Diseño y tipo de investigación**

El proyecto de investigación corresponde a un estudio no-experimental, ya que se observan los fenómenos en estudio tal y como se dan en su contexto natural, sin tener un control directo de éstos, por lo que no existe manipulación de las variables.

El tipo de investigación utilizado será de forma transversal descriptivo y posteriormente de correlaciones / causales. Esto debido a que se describirán las situaciones de las empresas en estudio, para posteriormente realizar una correlación entre la variable “prácticas del Gobierno Corporativo” con la variable “confianza de los trabajadores”.

**h) Muestreo y forma de recopilar datos**

En la investigación se utilizará un muestreo aleatorio simple ya que se seleccionarán elementos que integren la muestra mediante un procedimiento aleatorio. A su vez, se utilizará un muestreo por conveniencia ya que se utilizarán elementos de fácil disposición. Para que la investigación revele realmente lo que se investiga el tamaño de la muestra debe ser proporcional al tamaño de la población por lo que se debiera encuestar a un alto porcentaje de trabajadores.

La recolección de datos será mediante la aplicación de un instrumento a las empresas de estudio Paris y La Polar, debido a que son dos empresas de Retail de renombre y reconocidas en Chile, elaborado en base a la encuesta mensual de confianza empresarial del sector comercio aplicada por el instituto nacional de estadísticas. El instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas, el cual será aplicado por encuestadores en las mismas empresas durante el segundo semestre de 2014.

**i) Hipótesis de la investigación**

**Hipótesis general:** “Las prácticas del Gobierno Corporativo de una organización influirán en la confianza de los trabajadores”.

Dada esta hipótesis, se plantea la hipótesis a contrastar:

**HI:** Las buenas prácticas del Gobierno Corporativo influyen positivamente en la confianza de los trabajadores.

**Ho:** Las buenas prácticas del Gobierno Corporativo no influyen / influyen negativamente en la confianza de los trabajadores.

#### ***j) Variables de estudio***

Para la realización de la investigación, se han identificado las siguientes variables:

- Confianza de los trabajadores.
- Prácticas del Gobierno Corporativo.

### **3.- Metodología**

#### ***a) Metodología general***

Se elaborará un instrumento basado en la encuesta que aplica el INE para medir el indicador de confianza empresarial en las empresas de estudio. El objetivo de la encuesta aplicada por el INE es conocer en un momento determinado la visión que tienen los responsables de los establecimientos sobre su situación, por lo que el objetivo del instrumento a elaborar será conocer en un momento determinado (segundo semestre 2014) la visión que tienen los trabajadores de las empresas sobre su Gobierno Corporativo y situación.

El cuestionario recogerá las opiniones de los trabajadores de diferentes cargos de la empresa, tanto operacionales como gerenciales, sobre la marcha de su empresa para un escenario pasado y sobre sus expectativas para un escenario futuro. La principal metodología se basa en el índice TANKAN<sup>1</sup> japonés, en el cual no hay ponderaciones ni elevaciones pues cada informante “vota uno” independiente de su cargo o establecimiento.

---

<sup>1</sup> TANKAN viene de TANKI KEIZAI KANSOKU CHOUSA (Encuesta coyuntural económica a empresas).

Del cuestionario aplicado por el INE se podrán desprender tres resultados que servirán para analizar la confianza en las empresas de estudio:

- **Expectativas:** Indicador de expectativas armonizado, el cual recoge la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables relativas al periodo entrante. Puede oscilar entre -100 (todos los informantes tienen expectativas negativas de cara al próximo periodo) y +100 (todos los informantes tienen expectativas positivas de cara al próximo periodo).
- **Situación:** Indicador de situación armonizado, el cual recoge la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables relativas al periodo que acaba.

La interpretación de los dos indicadores es directa:

Si el dato expectativas es positivo, quiere decir que los trabajadores optimistas serán más que los trabajadores pesimistas, con respecto a cómo irá la marcha de la empresa en el próximo periodo.

Si el dato de situación es positivo, quiere decir que los trabajadores con opiniones favorables serán más que los trabajadores con opiniones desfavorables, con respecto a la valoración del periodo pasado.

- **CEA:** Índice de confianza empresarial armonizado, el cual se construye a partir de una media geométrica convenientemente normalizada entre la situación y las expectativas. Específicamente, la confianza empresarial se define como la media entre la situación y las expectativas.

Concretamente la confianza empresarial se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(\text{Situación} + 200) * (\text{Expectativas} + 200)} - 200$$

La confianza empresarial puede, por tanto, fluctuar entre los valores extremos -100 y +100 y a partir de ella se calcula un índice.

A continuación se presenta la encuesta mensual de confianza empresarial sector comercio del Instituto Nacional de Estadísticas.

### Sector Comercio

Preguntas: Por favor responda marcando con una X.

Presente: Situación actual.

<p>1.- ¿Cómo calificaría usted la situación general de su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Satisfactoria <input type="checkbox"/> Mala</p>	<p>2.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de los inventarios de productos para la venta en su empresa en este momento?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Satisfactoria <input type="checkbox"/> Mala</p>
<p>3.- ¿Cómo cree usted que evolucionará la situación de las ventas de su empresa en este mes respecto al mes anterior?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Satisfactoria <input type="checkbox"/> Mala</p>	

Futuro: Expectativas

<p>4.- ¿Cómo cree usted que evolucionará la situación general de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Empeorará</p>	<p>5.- ¿Cómo cree usted que evolucionarán las ventas de su empresa en los próximos 3 meses respecto a su nivel actual?</p> <p><input type="checkbox"/> Aumentarán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Disminuirán</p>
<p>6.- ¿Cómo cree usted que en promedio evolucionarán los precios de venta de los productos que ofrece su empresa en los próximos 3 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Subirán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Bajarán</p>	<p>7.- ¿Cómo cree usted que en promedio evolucionarán los precios de los insumos que utiliza su empresa en los próximos 3 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Subirán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Bajarán</p>
<p>8.- ¿Cómo cree usted que evolucionará la situación financiera de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Empeorará</p>	<p>9.- ¿Cómo cree usted que evolucionará el empleo en su empresa durante los próximos 3 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Aumentarán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Disminuirán</p>

<p>10.- ¿Cómo cree usted que evolucionarán las inversiones de su empresa, en los próximos 6 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Aumentarán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Disminuirán</p>	<p>11.- ¿Cómo cree usted que evolucionará la situación económica global del país durante los próximos 6 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Empeorará</p>
---	--

Nota:

1.- Un nivel “adecuado” de inventario es aquel que le permite tanto minimizar los costos de almacenamiento, como tener capacidad de responder a aumentos inesperados de la demanda en cualquier similar igual a éste.

El instrumento elaborado replicará en su mayoría las preguntas utilizadas por el INE y además agregará ítems respecto al Gobierno Corporativo de cada empresa. A continuación se presenta una tabla comparativa de las similitudes y diferencias entre la encuesta aplicada por el INE y el instrumento elaborado.

Tabla 1: Comparación encuesta INE - Instrumento.

<b>Presente: Situación actual</b>		
<b>Comparación</b>	<b>Encuesta INE</b>	<b>Instrumento</b>
Similitudes	Situación general de la empresa.	Situación general de la empresa.
	Situación de ventas de la empresa.	Situación de ventas de la empresa.
Diferencias	Nivel de los inventarios de productos.	Demanda que enfrenta la empresa.
	--	Decisiones y acuerdos que ha tomado el Gobierno Corporativo.

	--	Relación con el Gobierno Corporativo.
<b>Futuro: Expectativas</b>		
<b>Comparación</b>	<b>Encuesta INE</b>	<b>Instrumento</b>
Similitudes	Evolución situación general de la empresa.	Evolución situación general de la empresa.
	Evolución de las ventas de la empresa.	Evolución de las ventas de la empresa.
	Evolución precios de venta de los productos que ofrece la empresa.	Evolución precios de venta de los productos que ofrece la empresa.
	Evolución situación financiera de la empresa.	Evolución situación financiera de la empresa.
	Evolución del empleo en la empresa.	Evolución del empleo en la empresa.
	Evolución situación económica global del país.	Evolución situación económica global del país.
Diferencias	Evolución de los precios de los insumos que utiliza la empresa.	Decisiones y acuerdos que tome el Gobierno Corporativo en los próximos 6 meses.
	Evolución de las inversiones de la empresa.	Relación con el Gobierno Corporativo. en los próximos 6 meses.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente el instrumento elaborado que se aplicará a las empresas de estudio es:

INSTRUMENTO:

**Encuesta Confianza Empresarial**

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Instrucción: Por favor responda la pregunta marcando con una X.

Presente: Situación actual.

<p>1.- ¿Cómo calificaría usted la <b>situación general</b> de su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena    <input type="checkbox"/> Satisfactoria    <input type="checkbox"/> Mala</p>
<p>2.- ¿Cómo calificaría usted la <b>demanda</b> que enfrenta su empresa en este momento?</p> <p><input type="checkbox"/> Alta    <input type="checkbox"/> Normal    <input type="checkbox"/> Baja</p>
<p>3.- ¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación de las ventas</b> de su empresa en este mes respecto al mes anterior?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena    <input type="checkbox"/> Satisfactoria    <input type="checkbox"/> Mala</p>
<p>4.- ¿Cómo calificaría usted las <b>decisiones y acuerdos</b> que ha tomado el gobierno corporativo de su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Buenas    <input type="checkbox"/> Satisfactorias    <input type="checkbox"/> Malas</p>
<p>Nota: Gobierno Corporativo, hace referencia al conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que permitan equilibrar los límites a la discrecionalidad directiva con la protección de los derechos de los grupos de interés (Empleados-Gerentes-Propietarios-Proveedores-Sociedad-Gobierno-Acreedores-Clientes).</p>
<p>5.- ¿Cómo calificaría usted <b>su relación</b> con el Gobierno Corporativo de su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena    <input type="checkbox"/> Satisfactoria    <input type="checkbox"/> Mala</p>

Futuro: Expectativas

<p>6.- ¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación general</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Empeorará</p>
<p>7.- ¿Cómo cree usted que <b>evolucionarán las ventas</b> de su empresa en los próximos 3 meses respecto a su nivel actual?</p> <p><input type="checkbox"/> Aumentarán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Disminuirán</p>
<p>8.- ¿Cómo cree usted que en promedio <b>evolucionarán los precios de venta</b> de los productos que ofrece su empresa en los próximos 3 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Subirán <input type="checkbox"/> No Variarán <input type="checkbox"/> Bajarán</p>
<p>9.- ¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación financiera</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Empeorará</p>
<p>10.- ¿Cómo cree usted que <b>evolucionará el empleo</b> en su empresa durante los próximos 3 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Aumentará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Disminuirá</p>
<p>11.- ¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación económica global</b> del país durante los próximos 6 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Mejorará <input type="checkbox"/> No Variará <input type="checkbox"/> Empeorará</p>
<p>12.- ¿Cómo cree usted que serán las <b>decisiones o acuerdos</b> que tome el Gobierno Corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Buenas <input type="checkbox"/> Satisfactorias <input type="checkbox"/> Malas</p>
<p>13.- ¿Cómo cree usted que será <b>su relación</b> con el Gobierno Corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Satisfactoria <input type="checkbox"/> Mala</p>

**Gracias!**

**b) Metodología específica**

A continuación se presenta el resumen del proceso metodológico a realizar para la elaboración y medición del instrumento que será aplicado a las empresas de estudio:

Tabla 2: Lógica de la metodología específica.

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
Preguntas básicas sobre la cual se basan los indicadores.	Se tratan de preguntas sobre la marcha de la empresa tanto en el período pasado (situación) como en el entrante (expectativas) y el actuar del gobierno corporativo.
Uso de las respuestas para el cálculo de indicadores.	Saldos de cada variable (diferencia entre el saldo de respuestas positivas y negativas).
Ponderación y elevación de las opiniones de cada unidad encuestada.	No hay ponderación ni elevación. Cada informante vota uno, independiente de su lugar en la empresa.
Desestacionalización de los saldos anteriores.	No en principio, a salvo de estudios posteriores cuando se disponga de suficiente información.
Sistema de cálculo de los indicadores.	Indicador de expectativas armonizado. Indicador de situación armonizado. Confianza empresarial armonizada.

Fuente: Elaboración propia, basado en: Indicadores de confianza empresarial, INE (2010).

### *c) Justificación sobre el uso de la metodología TANKAN*

La metodología japonesa TANKAN es una operación estadística que se rige por una variable opinática. Las opináticas son cualitativas e informan sobre los aspectos o áreas de la empresa, y será la unidad informante quien seleccione una alternativa de tres posibles como la mejor descripción de la condiciones de la empresa, excluyendo factores estacionales.

La metodología se presenta como una innovación en la medición de indicadores ya que no hay ponderación ni elevación de las unidades encuestadas pues la opinión de cada informante es uno, independiente de su cargo o lugar en la empresa, es decir, las respuestas obtenidas son meramente agregadas y por tanto, todas las opiniones de los trabajadores se ponderan con el mismo peso (Banco de Japón, 2004).

Existen razones que justifican su uso, las cuales pueden ser clasificadas en:

- Justificaciones operativas: Ya que no se cree posible que pueda existir otra metodología que permita la práctica integración inmediata de las muestras, teniendo en cuenta además la gran diversidad de metodologías utilizadas en el INE.
- Justificaciones empíricas: Se han considerado diversas unidades las cuales han presentado detenidas simulaciones efectuadas sobre los saldos obtenidos en las diferentes preguntas de los cuestionarios de las operaciones que se llevan a cabo actualmente.

### *d) Metodología de análisis del instrumento*

En los procesos de estudio, todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos fundamentales y esenciales: fiabilidad y validez.

La **fiabilidad** de un instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. La confiabilidad de una medida se refiere al grado hasta el cual el instrumento y el procedimiento de medición están libres de errores aleatorios (Gómez, 2013).

El análisis de fiabilidad se llevará a cabo con un indicador “Alfa de Cronbach”, el cual permite comprobar si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, interpretando la coherencia y claridad de las respuestas obtenidas en la muestra. Se realizará el análisis evaluando la situación actual, situación de expectativas y el instrumento en su totalidad. El coeficiente “Alfa de Cronbach”, puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (Gómez, 2013).

Por otra parte, la **validez** se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. La validez de una medida se refiere al grado hasta el cual el instrumento y el procedimiento de medición están libres de errores, tanto sistemáticos como aleatorios (Gómez, 2013).

El análisis de validez se realizará a través del índice “KMO”<sup>2</sup> el cual compara los coeficientes de correlación con los coeficientes de correlación parcial entre las variables. Si los coeficientes de correlación parcial entre las variables son muy pequeños, el KMO será un índice muy próximo a la unidad, es decir, lo que trata de medir el índice es que haya fuerte correlación simple entre los atributos evaluados por sí mismo, y que además, la correlación entre dos atributos no se deba al resto de los atributos, que es lo que mide precisamente el coeficiente de correlación parcial. Es decir, la situación ideal es que este último coeficiente no perturbe a los coeficientes lineales, de modo que un índice KMO próximo a 1 es óptimo. Está comúnmente aceptado que sea mayor a 0,7, permitiendo establecer de forma sólida el análisis de validez. Y el test de Bartlett, el cual verifica si la matriz de correlación es una matriz de identidad, es decir, si todos los coeficientes de la diagonal son iguales a la unidad y los externos a la diagonal iguales a 0. Este estadístico se obtiene a partir de la transformación  $X^2$  del determinante de la matriz de correlaciones, cuando mayor sea, más improbable es que la matriz sea una de identidad (Gómez, 2013).

---

<sup>2</sup> Kaiser-Meyer-Olkin.

## **Capítulo II: “Análisis General”**

---

## 1.- Información general de las empresas de estudio

### a) *Cencosud (Paris):*

Paris es una cadena de grandes almacenes fundada en Santiago de Chile. Su sede central está ubicada en Avenida Libertador General Bernardo O'Higgins 815, en la comuna de Santiago. En la actualidad, comparte instalaciones con su matriz Cencosud (Memoria anual Cencosud, 2008).

La tienda fue fundada en 1900 por José María Couso, quien instaló la entonces Mueblería Paris, esto debido a una ampliación en su rubro de ventas. En 1970, creó la primera tarjeta de crédito de una multitienda, la Tarjeta Paris, paso que fue seguido inmediatamente por sus principales competidores Ripley y Falabella. En 1990, producto de la quiebra de la tienda departamental Muricy, Almacenes Paris adquirió locales en Parque Arauco, Mall plaza Vespucio y Plaza Lyon, además adquirió un edificio ubicado en Coyantura, al cual se cambió su casa matriz, dejando el antiguo inmueble de la Alameda. En 1996, dejó de ser una empresa familiar y se convirtió en una sociedad anónima abierta. En su apertura a la bolsa logró un aumento de capital de \$35 mil millones colocado exitosamente entre inversionistas institucionales y particulares (Memoria anual Cencosud, 2008).

En marzo de 2005 fue oficializada la compra de Empresas Almacenes Paris S.A. por parte de Cencosud, holding perteneciente a Horts Paulmann, por medio de un canje de acciones entre ambas sociedades. La adquisición de Almacenes Paris S.A. significó un cambio de nombre a "Paris" operando bajo la razón social de París S.A. y la creación de dos nuevas divisiones empresariales dentro de Cencosud (Memoria anual Cencosud, 2013):

- División de tienda por departamentos (Paris).
- Retail financiero (Banco Paris, Viajes Paris, Seguros Paris, entre otros).

Paris vivió su momento de esplendor y fue la primera tienda del país. Hoy es la segunda tienda por departamentos tras Falabella, seguida por Ripley y La Polar. Actualmente inició operaciones en el extranjero, específicamente en Perú, donde su plan es abrir 12 tiendas en

los años 2013 y 2014 con el plan de inversión 2012, inaugurando así su primer local en el primer trimestre del 2013 (Memoria anual Cencosud, 2013).

La visión de Cencosud (Paris) es *“Trabajar para ser uno de los retailers más rentables y prestigiosos de América Latina”* (Memoria Anual Cencosud, 2013). Su misión por otra parte es *“Trabajar para ser uno de los retailers más rentables y prestigiosos de América Latina. Día a día concentramos nuestros esfuerzos para lograr que nuestros clientes tengan una experiencia de compra superior. Trabajamos con respeto a las comunidades con las que convivimos, en cada uno de los países en donde tenemos operaciones”* (Memoria Anual Cencosud, 2013)

Paris ofrece múltiples promociones, las más conocidas son:

- Ventajas y rebajas.
- Los 5 días al rojo.
- 4 días hogar.
- Tecno Paris.
- Deco Paris.

A continuación se presenta la ubicación de los locales de Paris tanto en Chile como en el extranjero.

Tabla 3: Locales Paris.

Ubicación	Locales		
Santiago de Chile	Mall Parque Arauco	Alto Las Condes	Mall Plaza Oeste
	Mall Plaza Norte	Providencia	Costanera Center
	Santiago Centro (Alameda)	Paseo Ahumada	Mall Plaza Tobalaba
	Mall Plaza Vespucio	Florida Center	Mall Arauco Maipú
	Mall Paseo San Bernardo	Bandera/Agustinas	Portal Ñuñoa

	Mall Paseo Quilín	Paseo Arauco Estación	Arauco Quilicura
Zona Norte	Arica	Iquique	Mall Plaza Antofagasta
	Mall Plaza Calama	Portal Copiapó	Mall Plaza La Serena
Zona Central	Portal Valparaíso	Marina Arauco	Portal el Belloto
	Arauco San Antonio	--	--
Zona Sur	Portal Rancagua	Rancagua	Mall Curicó
	Talca Plaza Maule	Talca	Mall Plaza El Roble
	Mall Plaza del Trébol	Concepción	--
	Mall Plaza Los Ángeles	Temuco	Valdivia
	Osorno	Puerto Montt	--
Extranjero (Perú)	Mall Plaza Lima Norte	Mall Megaplaza Norte	Mall La Rambla Breña (en construcción)
	Mall Plaza San Miguel (en construcción)	Mall Aventura Plaza Bellavista (en construcción)	Mall Arequipa Center
	Mall Parque Lambramani	Mall El Quinde Cajamarca	Mall Aventura Plaza Trujillo (en construcción)
	Mall Plaza de la Luna (proyecto)		

Fuente: Elaboración propia, basado en Memoria Anual Cencosud (2013).

A continuación se presenta la composición actual del directorio, administradores, liquidadores y el comité de directores de Cencosud de acuerdo a lo establecido en el artículo 50 bis de la ley N° 1.526.

Tabla 4: Composición directorio y comité de Cencosud.

Ente	Nombre	Cargo
Directorio	Horst Paulmann Kemna	Presidente
	David Gallagher Patrickson	Director
	Cristian Eyzaguirre Johnston	Director
	Richard Buchi Buc	Director
	Peter Paulmann Koepfer	Director
	Heike Paulmann Koepfer	Director
	Roberto Phillips	Director
	Erasmus Wong Lu Vega	Director
	Julio Moura	Director
Comité	David Gallagher Patrickson	Presidente independiente
	Richard Buchi Buc	Director independiente
	Roberto Phillips	Director no independiente

Fuente: Elaboración propia, basado en: Superintendencia Valores y Seguros (2014).

**b) La Polar:**

Empresas La Polar S.A. es una sociedad anónima chilena, administradora de la cadena de grandes tiendas La Polar, con presencia en Chile (Memoria anual La Polar, 2013).

Fue fundada en 1920 como una sastrería en lo que actualmente se conoce como Estación Central, Santiago. En 1953 se convierte en una tienda de múltiples productos con el nombre de La Polar. A fines de los años 1980, La polar comienza su expansión en locales para convertirse en una cadena de grandes tiendas, siguiendo la tendencia de otras empresas del mismo rubro. Así, entre 1985 y 1986 abre sus primeros locales en el centro de Santiago. En 1989 entran en el negocio crediticio al sacar su tarjeta de crédito para compras en la cadena. La Polar inició su expansión dentro de Santiago y otras regiones en la década de los 90 alcanzando 12 locales. Pese a ello, La polar fue ampliamente superada por las cadenas

rivales. A principios de 1999, el fondo de inversión Southern Cross adquirió los activos fijos, la marca y el 51,71% de los pasivos de la multitienda. En 2003, la empresa inicia la transacción de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago. En 2007, La Polar cambia su imagen comercial y comienza a participar en centros comerciales luego de una alianza con Mall Plaza. El año 2008 marcó el inicio de la internacionalización de la empresa, cuando decidió iniciar operaciones en Colombia, lo que se concretó en 2010 cuando inauguraron su primera tienda en el principal centro comercial de Bogotá. Sin embargo, en el año 2011, se comenzaron a publicar una serie de problemas producto de un aumento en el riesgo crediticio de la compañía, lo que gatilló que el abogado Andrés Sepúlveda presentara ante las autoridades regulatorias la existencia de repactaciones masivas para efectos de abultar su cartera. El caso adquirió amplia difusión luego de que el Servicio Nacional del Consumidor presentara una demanda colectiva por el reclamo de cientos de clientes que acusaban repactaciones unilaterales. Esto obligó a La Polar a anunciar una reestructuración de su área crediticia, lo cual generó el desplome de sus acciones transadas, cayendo su valor en más de un 42%. El caso generó una crisis de enormes proporciones, ante lo cual la Superintendencia de Valores y Seguros presentó una querrela a 18 ex -directivos y al ex -auditor de la compañía por infringir el deber de cuidado y diligencia. La compañía reconoció que el tamaño de las repactaciones unilaterales era mayor al anunciado inicialmente, llegando a las 418.826 personas en un plazo de seis años (Memoria anual La Polar, 2013).

En la actualidad La Polar se encuentra en proceso de mejorar su situación tanto en el mercado como con sus stakeholders, asegurando sólidas bases de comercio y transparencia.

La visión de La Polar es *“Ser la tienda por departamento número uno de las familias de los segmentos medios del país y proyectar internacionalmente”* (Memoria Anual La Polar, 2013). Su misión por otra parte es *“Lograr que los clientes sientan que La Polar es su tienda, para ello se necesita una combinación eficiente de mercado, producto, servicio y calidez”* (Memoria Anual La Polar, 2013).

A continuación se presenta la ubicación de los locales de La Polar en Chile.

Tabla 5: Locales La Polar.

Ubicación	Locales		
Santiago de Chile	Las Rejas	Colina	Mall Plaza Sur
	Florida Center	Mall Plaza Norte	San Bernardo
	Puente Alto	Mall Plaza Alameda	El Bosque
	Espacio Urbano Gran Avenida	Portal La Reina	Arauco Maipu
	Puente	Ahumada	--
Zona Norte	Iquique	Antofagasta	Mall Plaza Calama
	Copiapó	La Serena	Coquimbo
Zona Central	Valparaíso	Viña del Mar	El Belloto
	Arauco San Antonio	Los Andes	--
Zona Sur	Rancagua	Curicó	Talca
	Linares	Chillán	Hualpén
	Concepción	Los Ángeles	Valdivia
	Osorno	Mall Paseo Costanera	Mall Plaza del Trébol

Fuente: Elaboración propia, basado en Memoria Anual La Polar (2013).

A continuación se presenta la composición actual del directorio, administradores, liquidadores y el comité de directores de La Polar de acuerdo a lo establecido en el artículo 50 bis de la ley N° 1.526.

Tabla 6: Composición directorio y comité de Cencosud.

Ente	Nombre	Cargo
Directorio	César Barros Montero	Presidente
	Alberto Marraccini Valenzuela	Vicepresidente
	Bernardo Fontaine Talavera	Director
	Pedro Pellegrini Ripamonti	Director
	Jorge Id Sánchez	Director
	Juan Vega Walker	Director

	Aldo Motta Camp	Director
Comité	Alberto Marraccini Valenzuela	Director Independiente
	Jorge Id Sánchez	Director no independiente

Fuente: Elaboración propia, basado en: Superintendencia Valores y Seguros (2014).

## 2.- Diagnóstico de las prácticas del Gobierno Corporativo de las empresas de estudio

El diagnóstico de las prácticas del Gobierno Corporativo de las empresas de estudio se realiza en base a lo evaluado por la Superintendencia Valores y Seguros en el período 2013, el cual es presentado en la tabla 15.

Tabla 7: Diagnóstico prácticas de los Gobiernos Corporativos de las empresas.

Práctica	Empresa			
	Paris		La Polar	
	Sí	No	Sí	No
<i>I.- Del funcionamiento de Directorio.</i>				
<b>1.- De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y los riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.</b>				
a.- El directorio cuenta con un procedimiento/mecanismo para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informe respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.	X		X	
b.- El directorio cuenta con una política para la contratación de asesores especialistas en materias contables, financieras y				

<p>legales que, entre otros aspectos contemple, la asignación de un presupuesto especial para estos efectos. Además, dicha política es revisada anualmente en función de las necesidades que para ello se prevean.</p>	X		X	
<p>c.- El directorio se reúne al menos semestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:</p> <p>i. El programa o plan anual de auditoría.</p> <p>ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.</p> <p>iii. Eventuales deficiencias graves que se hubieren detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.</p> <p>iv. Los resultados del programa anual de auditoría.</p> <p>v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas del grupo empresarial, como por otras situaciones.</p>	X			X
<p><b>2.- Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.</b></p>				
<p>a.- El directorio cuenta con un procedimiento establecido para detectar e implementar eventuales mejoras en el funcionamiento del directorio en su conjunto y ese proceso es realizado al menos una vez al año por una persona o entidad ajena a la sociedad.</p>		X	X	
<p>b.- El directorio ha establecido una política mediante la cual se propone a los directores el tiempo mínimo mensual que, en su opinión, es deseable que cada director deba destinar</p>	X			X

exclusivamente al cumplimiento de dicho rol en la sociedad, en atención a las características particulares de ésta.				
c.- El directorio cuenta con un mecanismo/procedimiento para mantener documentados de manera adecuada, los fundamentos, elementos y demás información de la sociedad que se hayan tenido en vista o se estén considerando para adoptar los diversos acuerdos del directorio, a objeto de evitar que como consecuencia del reemplazo, incapacidad, ausencia o renuncia de uno o más de sus miembros, se afecte la normal y oportuna toma de decisiones del mismo.	X		X	
<b>3.- Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director.</b>				
a.- El directorio se rige por un Código de Conducta que como mínimo: i) Identifica las principales situaciones que configuran un conflicto de interés. ii) Describe el procedimiento que debe seguir un director para declarar y resolver un conflicto de interés. Dicho Código, se refiere al menos a situaciones que, a pesar de no estar específicamente contenidas en la ley, de ser mal resueltas, podrían terminar afectando el interés social.	X			X
<i>II. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.</i>				
<b>1.- De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.</b>				
a.- Para efectos del proceso de postulación y elección de directores, el directorio cuenta con una política y procedimiento a objeto que el gerente general elabore y ponga a disposición de los accionistas, con al menos dos días de anticipación a la junta, un documento que contenga la	X			X

experiencia y perfil profesional de los candidatos a director que, hasta ese momento, hayan provisto dicha información a la sociedad.				
b.- La sociedad cuenta con un mecanismo que permite la votación remota y participación en tiempo real de los accionistas en las juntas de accionistas.		X		X
c.- La sociedad cuenta con mecanismos electrónicos que permiten divulgar oportunamente al mercado, en el transcurso de la junta de accionistas, los acuerdos que se adopten, así como otros sucesos de relevancia que ocurran durante ésta.		X	X	
d.- La sociedad cuenta con una persona, unidad o sistema cuyo objetivo principal es responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general.	X		X	
e.- El directorio cuenta con un procedimiento formal para analizar y evaluar la suficiencia, oportunidad y pertinencia de las diversas revelaciones que la entidad realiza al mercado, a objeto de mejorar permanentemente la información de la sociedad que se provee al público en general.	X		X	
f.- La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.	X		X	
<i>III.- De la sustitución y compensación de ejecutivos principales.</i>				
<b>1.- De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales.</b>				

<p>a.- El directorio cuenta con un procedimiento para facilitar el adecuado funcionamiento de la sociedad ante el reemplazo o pérdida del gerente general o de ejecutivos principales. Tal procedimiento contempla políticas y mecanismos de selección de potenciales reemplazantes y el adecuado traspaso de funciones e información del gerente o ejecutivo principal a sus reemplazantes o al directorio.</p>		<p><b>X</b></p>	<p><b>X</b></p>	
<p>b.- El directorio ha establecido directrices y procedimientos formales tendientes a prevenir que las políticas de compensación e indemnización de los gerentes y ejecutivos principales, generen incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.</p>	<p><b>X</b></p>		<p><b>X</b></p>	
<p><i>IV.- De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.</i></p>				
<p><b>1.- De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.</b></p>				
<p>a.- La sociedad cuenta con políticas y procedimientos formales para la administración de sus riesgos, siendo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, debidamente informado y capacitado respecto de tales materias. Además, dichas políticas y procedimientos son revisados periódicamente y actualizados, si correspondiere.</p>	<p><b>X</b></p>		<p><b>X</b></p>	
<p>b.- El directorio cuenta con un Comité o unidad que le reporte directamente, dedicado a controlar que las políticas y procedimientos, referidos en la letra anterior, se cumplan y</p>	<p><b>X</b></p>		<p><b>X</b></p>	

que por ende, la exposición a los riesgos efectivamente asumidos, sea acorde a lo definido en tales políticas.				
c.- La sociedad cuenta con un procedimiento establecido y conocido por todo su personal, cualquiera sea el vínculo contractual con ella, especialmente diseñado para la denuncia de eventuales irregularidades o ilícitos, que dé garantías respecto de la confidencialidad de la identidad del denunciante.	<b>X</b>		<b>X</b>	
d.- El directorio ha implementado un Código de Conducta Ética, que define los principios que guían el actuar de todo su personal, independiente del vínculo contractual con ella, y cuenta con procedimientos adecuados para capacitar a su personal respecto de tales principios.	<b>X</b>		<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia, basado en: Superintendencia Valores y Seguros (2013).

Por lo que se aprecia en la tabla 15, las empresas de estudio cumplen en su mayoría con las buenas prácticas establecidas por la Superintendencia Valores y Seguros, lo que refleja una preocupación de los Gobiernos Corporativos por cumplir con lo mínimo establecido por las normas de la SVS.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las buenas y malas prácticas adoptadas por cada uno de los Gobiernos Corporativos de las empresas de estudio de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia Valores y Seguros.

Tabla 8: Comparación Gobiernos Corporativos empresas de estudio.

<b>Comparativo Gobiernos Corporativos empresas de estudio</b>	
<b>Cencosud</b>	<b>La Polar</b>
<b>1.- Del funcionamiento del directorio</b>	
<b>De la adecuada y oportuna información del directorio, acerca de los negocios y riesgos de la sociedad, así como de sus principales políticas, controles y procedimientos.</b>	
<p>El Directorio de Cencosud, ha aprobado un procedimiento por el cual tanto el Gerente General Corporativo, así como los Gerentes Corporativos y Divisionales de la sociedad, en los plazos que en él se señalan, <b>deben reunirse con el nuevo Director a fin de entregar a éste información general de la compañía</b>, su historia, situación financiera, sus principales negocios, riesgos, políticas, procedimientos generales, prácticas de Gobierno Corporativo existentes, sus principales criterios contables y del marco jurídico vigente más relevante y aplicable a la sociedad y al Directorio.</p>	<p>La Gerencia elaboró y tiene actualmente diseñado un <b>Procedimiento de Inducción para los nuevos Directores de Empresas La Polar S.A.</b> el cual se encuentra debidamente aprobado por el directorio de la empresa.</p>
<p>El Directorio de Cencosud, ha aprobado una política que determina la forma en que éste podrá contratar asesores especialistas en materias contables, financieras y legales, entre otras. <b>La contratación de un asesor especialista en las materias antes señaladas, lo acordará el Directorio en la sesión correspondiente</b>, quedando debida constancia de ello en el Acta que se levante</p>	<p>El Directorio <b>cuenta con una política para la contratación de asesores externos en materias contables, financieras, legales y otras propias del giro de Empresas La Polar S.A.</b>, que incluye un presupuesto especial, el cual cuenta con una partida contable que permite su identificación y control.</p>

<p>de dicha sesión, pudiendo delegar en algún ejecutivo de la sociedad la contratación directa y la fijación de sus honorarios.</p>	<p>Como medida de transparencia, el Directorio informa a la Junta Ordinaria de Accionistas el presupuesto asignado para estos efectos.</p>
<p>El Directorio de Cencosud o su Comité de Directores, <b>se reúne al menos semestralmente con los representantes de la empresa de auditoría externa a cargo de auditar los Estados Financieros</b> para analizar aspectos relacionados con lo sugerido en la norma. En las sesiones respectivas, se analizan, entre otras materias, distintos aspectos que sugiere adoptar la normativa como práctica de Gobierno Corporativo. Entre los temas que se abordan, se incluyen la mayoría de las materias a analizar que sugiere la presente práctica.</p>	<p>El directorio en pleno <b>se reúne dos veces al año con los auditores externos</b>, tanto al inicio de la auditoría como en la parte final, especialmente al tener información referida a la revisión de Control Interno.</p> <p>Las materias tratadas dicen relación con los programas de auditoría y metodologías a aplicar, así como la revisión de los principales hallazgos que puedan haber surgido de las revisiones efectuadas por parte de los auditores externos.</p>
<p><b>Del correcto funcionamiento del directorio y su continuidad ante la ausencia de uno o más de sus miembros.</b></p>	
<p>En consideración a la experiencia de los miembros que componen el Directorio de Cencosud y al adecuado funcionamiento del mismo a lo largo de su historia, con total apego a los deberes de diligencia y normas legales que lo regulan, <b>Cencosud no se ha visto en la necesidad de dictar un procedimiento específico de las características planteadas en la normativa.</b></p>	<p>El Directorio estableció la <b>obligatoriedad de contar con un proceso de evaluación formal</b> que permita identificar eventuales mejoras en el funcionamiento de este órgano en su conjunto, el cual se realiza con periodicidad anual.</p>

<p>El Directorio de Cencosud ha <b>aprobado una Política que establece que el tiempo que cada Director deberá destinar en su función, depende de su situación particular, experiencia, formación, conocimientos del negocio, etc.</b> Sin embargo, la propia política señala que se espera que cada Director destine exclusivamente al desempeño de su cargo como tal todo el tiempo que le sea necesario para el adecuado y diligente cumplimiento de sus deberes como Director, incluyendo especialmente la preparación y asistencia a las sesiones de Directorio. Esta misma política reconoce la importancia de la asistencia continua y periódica a las sesiones respectivas de Directorios o comités en que ellos formen parte, lo que es reconocido por la activa participación que tienen los Directores, tanto en las sesiones respectivas de Directorio, Comités, y reuniones permanentes con los equipos gerenciales. Asimismo se establece que en caso que un Director no asista a alguna sesión, debe ser informado de la marcha de la sociedad por el Gerente General Corporativo.</p>	<p>Atendiendo a la intensa agenda de directorios y las reuniones en que participan los directores de la sociedad, ya sea comité de directores u otros comités en que asiste al menos un director, <b>se ha desestimado indicar un número de horas mínimo que cada director debe destinar al cumplimiento de su rol.</b></p>
<p>El Directorio de Cencosud <b>aprobó un Procedimiento que establece que tanto el Secretario del Directorio como aquél que haga sus veces en cada Comité que exista</b></p>	<p>La empresa <b>dispone de una carpeta electrónica con las presentaciones y documentos revisados en las sesiones de directorio de la sociedad</b>, la cual es</p>

<p><b>en la sociedad, debe dejar constancia y llevará un archivo físico o de formato electrónico de toda la información que haya sido entregada a los Directores</b> como antecedente para adoptar un acuerdo, e imprimirá o guardará electrónicamente, la citación a la sesión respectiva, archivando dichos documentos en forma adecuada en el referido archivo físico o digital.</p>	<p>mantenida y actualizada por el Controller de la compañía.</p>
<p><b>Tratamiento por el directorio de los potenciales conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio del cargo de director.</b></p>	
<p>El Directorio de Cencosud ha <b>aprobado un Código de Conducta dirigido a todos los miembros del Directorio.</b> El Código hace suyas la misión y declaración de valores del Código de Ética de Cencosud como fuentes de la orientación del trabajo del Directorio. Asimismo, se refiere al concepto de Conflicto de interés reconocido y complementado en el Código de Ética.</p>	<p>El directorio <b>no cuenta con un código de conducta por cuanto se rige por un Código de Gobierno Corporativo</b>, en el que se establece un comportamiento esperado frente a situaciones en que pueda existir algún conflicto de interés.</p>
<p><b>2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general.</b></p>	
<p><b>De la información que requieren los accionistas e inversionistas para la adecuada toma de decisiones, y de los mecanismos que facilitan la participación de los accionistas en las juntas de accionistas.</b></p>	
<p>Para efectos del proceso de postulación y elección de Directores, el Directorio de Cencosud ha <b>aprobado una política y procedimiento que establece que en el evento que en la próxima Junta de Accionistas corresponda la renovación</b></p>	<p>Si bien <b>no se cuenta con una política al respecto</b>, la empresa actúa en conformidad a lo dispuesto en el artículo 73 del Reglamento de sociedades anónimas y el Código de Gobierno Corporativo de la empresa.</p>

<p><b>del Directorio, sea por el vencimiento del periodo o por la elección de un nuevo directorio por vacancia generada en el periodo inmediatamente anterior,</b> el Gerente General Corporativo deberá informar a los accionistas, por los medios que estime pertinentes, y en el sitio de Internet de Cencosud, la lista de candidatos a Director que, en su caso, hubieren aceptado su nominación y declarado no tener inhabilidades para desempeñar el cargo. Tal información se entregará con al menos dos días de anticipación a la Junta. La referida lista de candidatos a Director debe contener, al menos, la siguiente información respecto de cada candidato: nombre completo, número de cédula de identidad, perfil profesional y experiencia.</p>	
<p>Existen <b>complejidades tecnológicas que deben ser revisadas exhaustivamente para el caso de su futura implementación,</b> lo que se analizará adecuadamente, a fin de resguardar, en caso de implementarse esta práctica, la efectiva participación por esta vía exclusivamente de personas que tengan el derecho a participar en la junta respectiva.</p>	<p>En las juntas de accionistas <b>no ha sido requerida la posibilidad de efectuar votaciones remotas,</b> por lo que la compañía no ha implementado un sistema que efectivamente lo permita.</p>
<p>A fin de dar a conocer a los accionistas y mercado en general, en forma fehaciente e inequívoca de los acuerdos adoptados en la respectiva Junta, la Sociedad estima</p>	<p>La Compañía <b>posee las conexiones necesarias para desplegar, a través de internet, ya sea vía mensajería electrónica o a través del acceso a páginas</b></p>

<p>oportuno que previo a ello, <b>se cuente con el acta de la misma debidamente suscrita por el Presidente, Secretario y los accionistas</b> elegidos conforme a lo dispuesto en el art. 72 de la Ley de Sociedades Anónimas, fecha desde la cual se entienden aprobados los acuerdos y el acta en que se contienen. Cencosud se preocupa de informar debidamente y por los canales adecuados, de los acuerdos adoptados en la Junta, dentro de los plazos que la normativa vigente establece.</p>	<p><b>web de organismos reguladores o bolsas de valores, cualquier información que sea necesario divulgar mientras transcurre la junta de accionistas.</b> Para el caso de la elección de directores, se utiliza el sistema de difusión y contabilización de votos utilizado por el DCV<sup>3</sup>.</p>
<p>Cencosud <b>cuenta con una Gerencia de Investor Relations</b>, que responde de manera oportuna a las inquietudes planteadas por los accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la entidad, orientándolos para la obtención de la información que por ley puede ser provista a los accionistas y al público en general.</p>	<p>La Compañía <b>cuenta con una persona encargada de la relación con los inversionistas (“Investor Relations”)</b>, cuya principal función consiste en responder de manera oportuna a las inquietudes que razonablemente manifiesten accionistas e inversionistas nacionales o extranjeros, respecto de la situación, marcha y negocios públicamente conocidos de la sociedad, indicándoles además dónde pueden obtener la información que por ley debe ser provista a los accionistas y al público en general.</p>
<p>Cencosud tiene un procedimiento que establece que el <b>Directorio deberá analizar y evaluar semestralmente, en sesiones celebradas en los meses de enero</b></p>	<p>El código de Gobierno Corporativo de la empresa, aprobado por el Directorio, establece que <b>el secretario del directorio debe informar semestralmente al</b></p>

<sup>3</sup> DCV: Depósito Central de Valores.

<p>y <b>junio de cada año</b>, la suficiencia y oportunidad de las informaciones que hayan sido entregadas al mercado por Cencosud durante el semestre anterior. Para tales efectos, en la sesión de Directorio respectiva se expone en forma sistematizada acerca de la información divulgada al mercado durante el último semestre.</p>	<p><b>Directorio cuál es la información oficial que se ha entregado al mercado y por qué medios</b>, junto con una opinión legal emitida por escrito de un abogado que analice la suficiencia, oportunidad y pertinencia de ésta.</p>
<p>Cencosud <b>cuenta con un sitio web <a href="http://www.cencosud.cl">www.cencosud.cl</a></b>, el que se encuentra permanentemente en proceso de revisión y actualización, y que permite un acceso fácil y rápido a accionistas y público en general, a fin de que conozcan la información pública de la Compañía.</p>	<p>La Compañía <b>pública su información pública en el sitio web <a href="http://www.lapolar.cl">www.lapolar.cl</a></b> sección inversionistas o en <a href="http://www.nuevapolar.cl">www.nuevapolar.cl</a> para ser consultado por los accionistas y el público en general.</p>
<p><b>3.- De la sustitución y compensación de ejecutivos principales.</b></p>	
<p><b>De los procedimientos de sucesión y de las políticas y planes de compensación de los ejecutivos principales.</b></p>	
<p>Cencosud <b>cuenta además de la Gerencia de Recursos Humanos</b>, con una Gerencia de Cultura y Talento, la que ha implementado el primer proceso denominado Talent Review, que permitirá facilitar el reemplazo de los principales ejecutivos en caso de ser necesario. Este proceso permite definir en forma transversal el capital humano y características distintivas del liderazgo en Cencosud, y determinar las principales</p>	<p>La Empresa <b>cuenta con un procedimiento para el reemplazo de ejecutivos claves</b>, el cual está debidamente aprobado por el directorio.</p>

<p>sucesiones de los cargos gerenciales principales, en caso de ser necesario. Cencosud ha ejecutado procesos en que se han evaluado a los colaboradores que estarían aptos para el reemplazo de ejecutivos principales. En consideración de lo anterior, Cencosud está en vías de adoptar en grado significativo esta práctica de Gobierno Corporativo.</p>	
<p>El Directorio de Cencosud ha <b>aprobado un procedimiento que establece la obligación de velar internamente para que los planes de compensación y las políticas de indemnización para los Ejecutivos</b>, no generen incentivos para que los beneficiarios de los mismos cometan actos ilícitos o expongan a Cencosud o a sus filiales a riesgos que no estén en línea con los objetivos de los respectivos planes y/o con las políticas generales de Cencosud.</p>	<p>El directorio ha tomado las <b>medidas necesarias para asegurar una correcta alineación de los incentivos monetarios de los principales ejecutivos con la correcta gestión y administración de la empresa</b>, determinando que las compensaciones variables de los principales ejecutivos de la compañía se establezcan en función de un polinomio de metas, que involucran diversas variables las cuales son revisadas permanentemente por los comités en que participan directores, de modo de asegurar su adecuada consistencia con los objetivos de la compañía.</p>
<p><b>4.- De la definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos en la empresa.</b></p>	
<p><b>De la administración adecuada de los riesgos inherentes a los negocios que realiza la entidad y de la adopción de las medidas que correspondan a objeto que los riesgos finalmente asumidos por la misma, se enmarquen dentro de las políticas definidas al efecto.</b></p>	
<p>Cencosud ha <b>trabajado en la determinación de sus riesgos relevantes,</b></p>	<p><b>La Gerencia de Controller cuenta con personal especializado y altamente</b></p>

<p>sean de orden estratégico, operacional, crediticio, financiero, normativo, de sistemas, de fraude, etc., y la forma en que ellos deben ser controlados y morigerados. Tanto los directores de Cencosud como las diversas gerencias participan activamente en la detección y el control de los riesgos que en cada uno de los ámbitos de negocios están presentes. Para la adecuada administración y control de los riesgos de la Compañía, además de la labor que desempeña el Directorio y el Comité de Directores, la Administración de Cencosud cuenta con diversos Comités e instancias que, dentro de sus funciones, velan por la administración de los Riesgos que correspondan.</p>	<p><b>calificado en auditoría y control interno para prevenir los riesgos Corporativos a que está expuesta la Compañía.</b> Ellos realizan auditorías programadas y selectivas que han permitido detectar deficiencias de control y fraudes al interior de la Compañía.</p> <p>Como consecuencia de esta labor, se dictan permanentemente normas de control obligatorias para toda la Compañía, las cuales son difundidas a través de distintos canales corporativos y son informadas tanto al Comité de Directores como al Directorio.</p>
<p><b>La Gerencia Corporativa de Auditoría Interna de Cencosud está a cargo del mapeo y Gestión de Riesgos de la compañía, reportando directamente al Directorio.</b> Asimismo, la labor desempeñada por el Comité de Directores, Comité de Auditoría y Comités de Riesgo de Crédito, de Finanzas, de Ética, de Negocios, Gerencia encargada de la implementación de las normas y controles SOX-Compliance, permiten fortalecer el control y hacer seguimiento a los riesgos de la sociedad.</p>	<p>La unidad es el Gerente Controller, quien es independiente de la administración, reportando en forma directa al Directorio y cuyas funciones están descritas en el Manual de Gobierno Corporativo.</p>

<p><b>El Código de Ética de Cencosud reconoce la existencia de un procedimiento que permite que cualquier colaborador de Cencosud, pueda denunciar en forma anónima o no, eventuales ilícitos e irregularidades, resguardando en todo caso la pertinente confidencialidad.</b></p> <p>Cencosud ha contratado los servicios de la consultora KPMG, tercero independiente y con amplia experiencia internacional, para recepcionar y luego canalizar en Cencosud todas las denuncias que se realicen por faltas al Código o dudas respecto de éste.</p>	<p>La Compañía, <b>en cumplimiento con los dispuesto en las leyes 19.913 y 20.393, cuenta con una política para la prevención del lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho, aprobada por el Directorio.</b> Adicionalmente, existe un Código de Ética que, en su capítulo uno regula las denuncias de eventuales irregularidades o ilícitos, garantizando la confidencialidad del denunciante. Para estos efectos, la Compañía cuenta con canales formales de comunicación.</p>
<p><b>Cencosud dictó en el año 2010 una primera versión de Código de Ética para ella y todas sus filiales.</b> Éste fue modificado en 2012, iniciándose en ese año un procedimiento de entrega de ejemplares del mismo, quedando registro de su recepción, así como una campaña de publicidad para darlo a conocer a toda la Compañía a través de diversos medios. Cencosud se encuentra constantemente preocupada de capacitar a la mayoría de sus ejecutivos en relación a los principios contenidos en el Código, a través de charlas presenciales o por medios remotos a distintas unidades.</p>	<p>La Compañía <b>cuenta desde el año 2011 con un Código de Ética el cual es entregado a todos los colaboradores de la empresa,</b> explicando su contenido en los talleres de inducción. Adicionalmente, la empresa efectúa talleres éticos, donde se profundiza la capacitación en estos temas.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en: Superintendencia Valores y Seguros (2013).

### 3.- Análisis de la muestra seleccionada

#### a) Descripción de la muestra

Para la medición y aplicación del instrumento se estableció una muestra de 100 trabajadores de diferentes cargos por cada empresa de estudio, comprendidas el área operativa y la gerencial, lo cual resulta ser significativo.

A continuación se presenta la información general de los trabajadores encuestados por cada empresa de estudio.

Tabla 9: Información general encuestados **Paris**.

Ítem	Número de Encuestados	Porcentaje
Hombre	30	30%
Mujer	42	42%
Sin información	38	38%
Total	100	100%
Cargo	Número de Encuestados	Procentaje
Cajera/o	8	8%
Vendedor/a	66	66%
Visual	5	5%
Asistente Probador	5	5%
Cadete	6	6%
Guardia	4	4%
Sin información	6	6%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Información general encuestados **La Polar**.

<b>Ítem</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	29	29%
Mujer	50	50%
Sin información	21	21%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
<b>Cargo</b>	<b>Número de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Cajera/o	5	5%
Vendedor/a	60	60%
Visual	5	5%
Asistente Probador	4	4%
Promotora	5	5%
Guardia	5	5%
Sin información	9	9%
Bodega	3	3%
Ejecutivo/a	4	4%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Parte II: “Marco Teórico”**

---

# **Capítulo I: “El Gobierno Corporativo”**

---

## **Introducción**

La relevancia que el Gobierno Corporativo ha adquirido en la gestión empresarial contrasta con las múltiples incógnitas que aún quedan por establecer en torno al mismo y a la confianza. Han pasado 13 años desde que el mundo empresarial tomara conciencia con el caso Enron, en donde ocurrieron grandes consecuencias de un mal Gobierno Corporativo. La cuestión continúa hoy tan vigente como entonces. La historia es, en esencia repetitiva, por lo que, los Gobiernos Corporativos de las organizaciones o empresas deben asegurar su éxito a través de las buenas prácticas corporativas. Los resultados de algunas empresas han venido a poner en cuestión la efectividad de las medidas de gobierno adoptadas por las corporaciones, impulsadas además desde el ámbito público (García, 2003).

Cuestiones como la conformación del consejo de administración, el papel de la estructura de propiedad y control, la influencia del marco legal o funcionamiento del mercado de control corporativo, han sido objeto de intensos análisis en los últimos años como mecanismos de respuesta al problema de malas prácticas de los gobiernos. Sin embargo, el análisis de las soluciones al Gobierno Corporativo no puede desligarse de la concepción del gobierno en sí mismo (García, 2003).

Mientras que la gestión tiene que ver con la aplicación del juicio empresarial a la toma de decisiones, que pueden ser erróneas o no, el gobierno tiene que ver la superación de problemas de selección adversa y riesgo moral (Salas, 2003).

Debido a esto, el objetivo primordial de los Gobiernos Corporativos será contribuir a disciplinar los comportamientos oportunistas que merman la capacidad de supervivencia de la organización en su ámbito de actuación, es por esto que debe velar por la generación de confianza dentro de la organización y realizar prácticas generadoras de confianza en los trabajadores (García, 2003).

## **Gobierno Corporativo**

El concepto de “gobierno” en su primera acepción se define como “*acción y efecto de gobernar o gobernarse*” (RAE<sup>4</sup>, 2014). No obstante, es ciertamente curioso que desde el ámbito corporativo las teorías sobre el gobierno no hayan tenido por objeto estudiar la manera en que los directivos gobiernan, sino más bien, la manera en que los directivos son gobernados (Charreaux, 2004). El planteamiento que intrínsecamente subyace bajo esta perspectiva se aproxima más al concepto de control que al concepto de gestión en sí mismo. A pesar de que las primeras aproximaciones al Gobierno Corporativo desde informes institucionales, como el de la OCDE (1999) o el comité de Basilea (1999) para las entidades financieras, parecían orientarse más hacia la segunda acepción del concepto.

Pero, a pesar de la clara hegemonía del enfoque disciplinario que pueda tener el Gobierno Corporativo, las teorías cognitivas tanto la behaviorista como la evolucionista, han alumbrado un nuevo modelo que, a diferencia de los modelos sustentados sobre las teorías contractuales, ponen el énfasis no tanto en mecanismos de gobierno disciplinadores a los directivos y resolvedores de conflictos de agencia, sino más bien en mecanismos de gobierno que induzcan al aprendizaje y que, por ejemplo, estimulen a la dirección para que imagine, perciba y genere confianza y a su vez nuevas oportunidades de inversión (García, 2003).

---

<sup>4</sup> RAE: Real academia española.

Definiciones de Gobierno Corporativo:

A continuación se presentan las definiciones de Gobierno Corporativo formuladas tras el paso de los años.

Tabla 11: Definiciones de “Gobierno Corporativo”.

<b>Autor/Según</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Charreaux	1997	El gobierno de las empresas se define como el conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que tienen por objeto delimitar los poderes e influir sobre las decisiones de los directivos, es decir, que gobiernan su conducta y determinan su espacio discrecional.
Shleifer & Vishny	1997	El gobierno de la empresa atañe a las formas en que los oferentes de fondos se aseguran a sí mismo el logro de una corriente de renta sobre su inversión.
Fernández & Gómez	1998	El sistema de gobierno de una empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y de relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas.
Comité de Basilea	1999	Desde la perspectiva del sector bancario, el Gobierno Corporativo hace referencia a la manera en que los negocios de instituciones individuales son gobernados por los consejos de administración y los directivos afectando concretamente a como los bancos: fijan los objetivos corporativos, dirigen las operaciones diarias, tienen en consideración los intereses de los stakeholders reconocidos, alinean los comportamientos y actividades con la expectativa de que los bancos operen de manera segura, correcta y de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables, protegen los intereses de los depositantes.
La Porta & López de Silanes	2000	El Gobierno Corporativo es, en un sentido amplio, el conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.

Lazonick & O'Sullivan	2000	Un sistema de gobierno determina quién toma las decisiones de inversión dentro de las sociedades, los tipos de inversión a emprender y la manera en que los beneficios resultantes de estas inversiones se reparten.
Tirole	2001	El Gobierno Corporativo se refiere entonces al diseño de instituciones que permitan que los directivos interioricen la riqueza de los stakeholders en la empresa.
Salas	2003	En el significado más estricto de "governance", dentro del ámbito de los contratos incompletos, el gobierno de la empresa se limitaría a los mecanismos de voz o poder a través de los cuales los colectivos de interesados protegen sus cuasi-rentas, entendidas como rentas de inversiones específicas.
Tunzelmann	2003	La organización colectiva del proceso decisional.
Charreaux	2004	El conjunto de mecanismos que permite obtener el mayor potencial de creación de valor del aprendizaje y la innovación.
Cuervo	2004	El gobierno de la empresa tiene por finalidad el logro de la eficiencia en el uso de los activos y en los contratos que la configuran, para asegurar la creación de valor para los propietarios de los recursos financieros.
Azofra	2005	El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que permitan equilibrar los límites a la discrecionalidad directiva con la protección de los derechos de los stakeholders.

Fuente: Elaboración propia, basado en: Un paseo por el gobierno corporativo (Alonso, 2010).

## Condiciones para un buen Gobierno Corporativo

En términos generales, el buen Gobierno Corporativo puede entenderse como “la práctica de una filosofía corporativa, amparada en procesos apropiados, que permiten a los miembros de una organización, medir y evaluar los propósitos, riesgos y oportunidades que se presentan en la organización”. Un buen Gobierno Corporativo posibilita un uso eficiente de los recursos aportados, al estimular la confianza entre los entes involucrados. Asegura que las empresas consideren los intereses de una amplia gama de componentes y de las comunidades con las cuales operan, con lo cual contribuyen efectivamente al bienestar de la sociedad donde están insertas (Díaz, 2003).

El Gobierno Corporativo tiene dos objetivos principales, con diferentes maneras de realizarlos, estos son:

Tabla 12: Objetivos del Gobierno Corporativo.

Objetivo	Como realizarlo
1.- Contribuir a la maximización del valor de la empresa en una perspectiva a largo plazo.	Estableciendo una estructura eficiente de incentivos dentro de la organización.
	Estableciendo un proceso adecuado de selección de los miembros del consejo de administración.
2.- Resguardar intereses de accionistas minoritarios de comportamientos oportunistas de accionistas mayoritarios.	Estableciendo salvaguardias, normal que impidan que accionistas mayoritarios obtengan beneficios de accionistas minoritarios y financistas.

Fuente: Elaboración propia, basado en: Díaz (2003), Shleifer & Vishny (1997).

Entendido el gobierno de la empresa como la relación que establece la organización con sus dueños y accionistas, así como con la sociedad en general, se debe manifestar la necesidad de que resguarde también la confianza con sus trabajadores y que se conduzca bajo la observancia ineludible de la transparencia, equidad corporativa y responsabilidades éticas dentro de la organización. El buen Gobierno Corporativo se materializa cuando éste puede impedir o solucionar los conflictos de interés que surgen entre los administradores y

accionistas; trabajadores y gerentes, etc, pero para ello la organización debe tener planteado un modelo integral de dirección ética, donde el pilar fundamental es la cultura empresarial (Arais, 2004).

Debido a casos emblemáticos como el de Enron (2001) y World-Com (2002), se ha puesto en tela de juicio las prácticas financieras y de gobierno de las empresas, dejando la sensación de que los presidentes ejecutivos, los consejeros delegados y los directores financieros hacen y deshacen en sus compañías, según sus caprichos y antojos tomando decisiones que bordean los límites de la legalidad y la ética o derechamente traspasan los marcos regulatorios existentes lo que provoca disminuciones en la confianza tanto organizacional como de los trabajadores para con el gobierno. Como resultado de esta realidad, la práctica de un buen Gobierno Corporativo toma mucha relevancia, y en estos incidentes es innegable que los marcos de acción que se necesitan para lograr estos objetivos requieren el favorecimiento, el reforzamiento y restablecimiento permanente de la confianza en los diversos agentes económicos. Estos son aspectos ineludibles si se quiere favorecer con ello un terreno fértil para las inversiones y cumplimiento de objetivos que se deseen efectuar en el futuro. En consecuencia, las organizaciones junto con considerar en sus planes estratégicos aspectos económicos, deben revelar también valores éticos y la confianza, donde prime una visión de una adecuada asignación de recursos, junto con la óptica de no perjudicar a ningún grupo de interés (Canals, 2004). Así es como las prácticas del buen Gobierno Corporativo deben apuntar a un concepto más amplio y multidisciplinar, lo cual implica propiciar condiciones para que las empresas no solamente se preocupen por maximizar la valoración de sus activos o sus ganancias, sino que ejerzan también su función empresarial con responsabilidad, transparencia en el manejo de información, preocupado por los intereses de todos aquellos agentes vinculados a la empresa, es decir, accionistas, directivos, trabajadores, acreedores, proveedores, clientes, etc. (Salas, 2003) y velando por la generación y desarrollo de la confianza.

El buen Gobierno Corporativo esta regularizado por códigos de buenas prácticas en el mundo empresarial, las cuales son una expresión del proceso de convergencia en lo que respecta a prácticas de gobierno empresarial, al menos en las economías de mayores ingresos por habitante. Estos códigos surgen en 2004 en los “*Principios de gobierno empresarial*” de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estos principios fueron desarrollados tras extensas consultas con los gobiernos de los países miembros de la OCDE, expertos en países y grupos de discusión organizados por la OCDE en Rusia, Asia y América Latina. Los principios contribuyen al desarrollo de una cultura de valores profesionales y ética de negocios, fundamental para el buen funcionamiento de los mercados. Confianza e integridad desempeñan el papel esencial en la vida económica, y para la viabilidad de los negocios y la futura prosperidad tenemos que asegurarnos de que ambas sean recompensadas adecuadamente (OCDE, 2004).

A continuación se presentan los códigos de buenas prácticas definidos por la OCDE.

Tabla 13: Códigos de buenas prácticas.

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
Garantizar la base de un marco eficaz.	El Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladores y ejecutoras.
Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.	El Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
Tratamiento equitativo de los accionistas.	El Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo.	El Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por la ley o a través de

	acuerdos mutuos y fomentar la cooperación activa entre las sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riquezas y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
Divulgación de datos y transparencia.	El Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
Las responsabilidades del consejo.	El Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Fuente: Elaboración propia, basado en: Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004).

Estas directrices proporcionan un criterio de referencia acordado a nivel internacional para ayudar a los gobiernos a evaluar y mejorar la forma que ejercen sus funciones de propiedad en las empresas. El buen gobierno de las empresas se está convirtiendo en una reforma prioritaria. La mejora de la eficiencia y una mayor transparencia en las empresas da lugar a significativas ganancias económicas. Además, la creación de condiciones neutrales para todas las empresas promoverá sectores empresariales sólidos y competitivos. De esta forma, las directrices ofrecen una herramienta para los esfuerzos, tanto locales como internacionales, dirigidos a mejorar el Gobierno Corporativo.

## La dimensión cognitiva del Gobierno Corporativo

El enfoque disciplinario de gobierno si bien es preponderante en la literatura, no por ello está exento de críticas. Una de las más arraigadas atañe a la concepción misma del proceso de generación de valor en la empresa. Cuando se analiza el sistema de asignación de recursos, se parte de un conjunto de oportunidades de inversión predeterminado, de tal forma que el directivo solo tiene que escoger la oportunidad más adecuada entre las existentes. Bajo esta óptica, la creación de valor deriva únicamente de la resolución de conflictos de interés que emanan de asimetrías de información y el papel del gobierno corporativo es puramente disciplinario ya que consiste en obligar al directivo a tomar la mejor decisión posible. Pero el proceso de creación de valor no siempre toma el camino de la disciplina y el control, sino también en de la construcción de capacidades (Romero, 2007) y por ende el de la construcción de confianza.

Tradicionalmente la función empresarial ha estado conformada por tres elementos (Charreaux, 2002) los cuales se presentan en la tabla 4.

Tabla 14: Elementos de la función empresarial.

Elemento	Descripción
Función de asunción de riesgo e incertidumbre.	Vinculada fundamentalmente a la aportación financiera realizada por el empresario.
Función directiva.	Vinculada con la búsqueda y coordinación de los factores de producción.
Función perceptiva.	Asociada a la identificación de oportunidades rentables de inversión.

Fuente: Elaboración propia, basado en: Un paseo por el gobierno corporativo (2010).

Estos tres elementos hacen referencia a funciones que no se pueden controlar, tanto gerenciales y perceptivas, de las cuales, solo las últimas dos son esencialmente cognitivas al intervenir en los mismos elementos fundamentales, tales como la construcción y generación de conocimientos. Estos tres elementos son desarrollados en su totalidad por el Gobierno Corporativo cuando asume un reto corporativo. Sin embargo, la separación entre la propiedad y el control en la moderna empresa deja huérfana la función de perceptiva, debido

a que se pierde identificación de oportunidades de inversión. La dispersión de la propiedad entre múltiples y pequeños accionistas limitó la función de estos últimos al primero de los elementos, la asunción del riesgo de inversión. Por su parte, la función gerencial recayó en manos de los directivos, mientras que la función perceptiva quedó sin claro poseedor. La separación de este elemento contrasta con la relevancia que adquiere en el proceso de creación de valor a lo largo de la empresa, especialmente, a través de la generación de oportunidades de crecimiento. Desde el enfoque cognitivo de gobierno se aboga, por tanto, por ampliar el tradicional enfoque de gobierno para dar cabida a la calidad de la relación entre la dirección, los inversores y los trabajadores, para incrementar la efectividad de las compañías en la identificación y aprovechamiento máximo de las oportunidades de crecimiento (Prahalad, 1994).

### **En miras de un mejor Gobierno Corporativo**

Siendo difícil sintetizar en una definición única, muchos de los aspectos que intervienen en un buen Gobierno Corporativo, es posible extraer los elementos esenciales a partir de los trabajos académicos y de la experiencia práctica acumulada (Hart, 1995). El Gobierno Corporativo puede ser definido más adecuadamente como “el conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor económico en un marco de transparencia y responsabilidad empresarial”. Así, un adecuado Gobierno Corporativo debe alinear incentivos y promover el respeto a los derechos de los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la empresa, con el fin de garantizar una distribución de las rentas que incentive la realización de las inversiones necesarias para el desarrollo de la compañía.

En términos simples, el Gobierno Corporativo de una sociedad anónima se estructura a partir de sus accionistas a quienes, para incentivar los aportes de capital y la toma de riesgos, las leyes otorgan el derecho de ejercer el control de la compañía. Los accionistas ejercen este derecho desde la junta siendo ésta, por lo tanto, la instancia de mayor jerarquía en el gobierno de una empresa. El directorio constituye una instancia clave del gobierno de la empresa y en la mayoría de los marcos legales para las sociedades anónimas se estipula que el directorio es el principal órgano de administración de una empresa, que debe asumir la representación

de los intereses de los accionistas. A su vez, los directores deben comprometerse a cumplir cabalmente los deberes de cuidado y lealtad hacia todos ellos, deben actuar informadamente con el cuidado y diligencia debida para impulsar la creación de valor y de confianza en la empresa y en todas sus decisiones el directorio debe actuar para el beneficio exclusivo del interés social.

Existen dos aristas claves para mejorar la calidad de los Gobiernos Corporativos en los países. Estas son:

***a) Impulsar la Autorregulación***

Desde el punto de vista del Gobierno Corporativo hay al menos dos roles fundamentales para la autorregulación (González, 2008). Por un lado, las bolsas de valores pueden cumplir un importante rol contribuyendo a disminuir la asimetría de información entre emisores de valores e inversionistas. Esta función incluirá información a los inversionistas, en lo que corresponde a las empresas y al mercado, deberían ser considerados en la normativa asumida por cada bolsa de valores:

- Requisitos para el listado de empresas.
- Requisitos para la transacción de títulos.
- Cumplimiento en el tiempo de requisitos de listado y transacción.
- Información relevante de precios.

Estos requerimientos tienen el objetivo de garantizar a los inversionistas que las empresas listadas en una bolsa cumplen con ciertos mínimos en aspectos relevantes para todos los agentes del mercado. El incumplimiento de estos requisitos, así como cualquier otra actitud de la empresa que haga sospechar que está manipulando precios u ocultando información relevante al mercado, puede llevar a la inmediata suspensión de transacciones, que la empresa sea des-listada y que pierda total y absolutamente la confianza de todos los grupos de interés (González, 2008).

Por otro lado, las propias empresas pueden contribuir significativamente a mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo a través de la autorregulación. La lógica detrás de esta idea es que, dado que es de interés de las propias empresas captar fondos de los inversionistas al menor

costo posible, éstas tienen incentivos para mejorar su Gobierno Corporativo más allá de lo exigido por las leyes. En cualquier caso, el fomento de la autorregulación requiere un adecuado marco legal, que enuncie los principios fundamentales, y se encuentre complementado por normativa específica emanada desde la institución correspondiente. Además, un marco legal con estas características evitaría tener que revisar y reformar con alta periodicidad las leyes de las sociedades y del mercado de valores. El inconveniente para las empresas y para el mercado es suponer pasar continuamente por la incertidumbre asociada a estos procesos. Sin embargo, transitar hacia un Gobierno Corporativo más efectivo basado en un reforzamiento de la autorregulación y de las facultades normativas y supervisoras de la institución correspondiente requiere una revisión profunda de ésta misma. Debería existir un consejo autónomo formado por personas con conocimiento del mercado, elegidas mediante un sistema que garantice su autonomía e independencia respecto de intereses específicos (González, 2008).

#### ***b) Mejorar la calidad de la información***

La transparencia es reconocida como un elemento esencial del buen Gobierno Corporativo y un requisito para el buen funcionamiento del mercado de capitales. En términos generales, las exigencias que las leyes establecen deben ser claras con respecto de la entrega oportuna de información financiera u otra información esencial al mercado, así como respecto de estructuras de propiedad, potenciales conflictos de interés y otras materias (Lefort, 2008).

Existen a lo menos tres aspectos relacionados con la transparencia y el manejo de la información que deben ser claves para mejorar los Gobiernos Corporativos, estos son:

- Calidad de información entregada oficialmente por las empresas en relación con los hechos esenciales que deben ser informados al mercado.
- Disminuir los niveles de anticipación a los anuncios corporativos, en el sentido que los precios de mercado reaccionan días antes de la fecha en la cual la información se hace pública. Esto podría significar que personas tuvieran información privilegiada.
- Las empresas deben generar políticas eficaces de manejo y difusión oportuna de la información de interés para el mercado.

Para lograr un buen Gobierno Corporativo es importante valorar la importancia de todas las partes de la organización desde accionistas, ya sea mayoritarios o minoritarios, hasta los trabajadores de menor escala. Es significativo apreciar la importancia de propietarios fuertes en la conducción de las empresas para lograr ventajas en la gestión y también evitar los problemas de agencia que aquejan a empresas de países desarrollados, con propiedad accionaria atomizada. Además, son los generadores de confianza tanto para los inversionistas como para los trabajadores (Lefort, 2008).

Finalmente, las empresas pueden hacer mucho para mejorar el funcionamiento de sus directorios y aprovechar las atribuciones de este importantísimo mecanismo de Gobierno Corporativo. En particular, parece importante generar incentivos para que los controladores de las empresas utilicen su poder de voto para profesionalizar sus directorios y ampliar las funciones que éstos realizan en la práctica.

### **Paradigma del Gobierno Corporativo en Chile**

Hay que considerar la dimensión legal y regulatoria orientada al cumplimiento; la dimensión financiera y económica que apunta a la retención y atracción de inversionistas; la dimensión estratégica enfocada en la creación de valor mediante la incorporación de buenas prácticas; y la dimensión ético-valórica del gobierno corporativo responsable, entendido como parte del desarrollo sustentable de las empresas (Heufemann, 2012).

El Gobierno Corporativo puede ser aplicado muy concretamente mediante buenas prácticas referidas a estas cuatro dimensiones. Algunas de las aplicaciones más relevantes se relacionan con la operación y funcionamiento del directorio, ámbito en el que es posible encontrar aplicaciones para la adecuada y oportuna información del directorio respecto a la marcha de la empresa, prácticas para asegurar la continuidad del funcionamiento del directorio, e incluso aplicaciones para el adecuado tratamiento por parte del directorio de potenciales conflictos de interés (Heufemann, 2012).

Otros ámbitos de aplicación son la relación entre la empresa y sus accionistas e inversionistas, sobre la sustitución y compensación de los ejecutivos principales, y los mecanismos de supervisión y control de los riesgos a los que se exponen las empresas (Heufemann, 2012).

En estos casos, el desafío para cada compañía es lograr identificar cuáles son las prácticas específicas que le crean valor al ser adoptadas. Si consideramos que tanto el desarrollo regulatorio como el escrutinio público de las empresas por parte de los agentes del mercado busca el incremento de la transparencia, entonces podemos deducir que existe un genuino interés para que las decisiones del directorio estén bien justificadas y comunicadas, y en este sentido un enfoque selectivo orientado a incorporar prácticas que crean valor es preferible a uno que lleve a la empresa a adoptar todas las prácticas posibles (Heufemann, 2012).

La norma en Chile establece la obligación para las sociedades anónimas abiertas de difundir al público sus prácticas de Gobierno Corporativo. Esto, considerando la importancia que tiene para el mercado de valores que este tipo de empresas revelen sus estándares de gobierno corporativo, para que así los inversionistas tengan suficiente información respecto a ellos (Heufemann, 2012).

El objetivo de esta norma es proveer información adecuada al público inversionista respecto de las políticas y las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las sociedades anónimas abiertas. Además, permitirá que entidades como las bolsas de valores o centros de estudios puedan generar sus propios análisis que, como información adicional, faciliten a los diversos actores del mercado conocer y evaluar el compromiso de las empresas con estas buenas prácticas (Heufemann, 2012).

Las sociedad anónimas abiertas deberán poner esta información a disposición del público en su website, bajo un vínculo destacado denominado “Prácticas de Gobierno Corporativo”, y remitir tal información a las bolsas de valores (Heufemann, 2012).

Un elemento relevante de la nueva norma es la responsabilidad explícita que le otorga al directorio de las empresas en cuanto a exponer la manera en que ha adoptado cada práctica, o bien, las razones por las que la empresa decidió no adoptar algunas de ellas. Esta responsabilidad explícita puede tener varias lecturas, pero a mi juicio es una señal bastante clara para los directores de empresa respecto al ejercicio de su deber de cuidado, y las prácticas contenidas en la norma pueden ser consideradas como lineamientos para facilitar el debido ejercicio de este deber (Heufemann, 2012).

En el caso de Chile se podría esperar que las empresas adopten un enfoque más bien conservador: que declaren la adopción de una determinada práctica cuando hayan diseñado procedimientos, sistemas, políticas o condiciones que aborden la mayoría de los elementos descritos en la práctica en cuestión, y cuando éstos se encuentren implementados en un grado significativo. Por el contrario, es esperable que se declare la no adopción de prácticas en la medida que la sociedad no cuente con la práctica, cuente con una práctica distinta a la indicada, o esté en proceso de adopción de ésta pero su diseño o implementación no haya concluido (Heufemann, 2012).

Finalmente, respecto a los efectos de la norma, es esperable que los estándares de Gobierno Corporativo mejoren; podrían surgir iniciativas privadas para analizar y rankear a las empresas según su reporte de Gobierno Corporativo; y las decisiones de inversión considerarán crecientemente los reportes de Gobierno Corporativo de las empresas, así como estos análisis y rankings (Heufemann, 2012).

## **Capítulo II: “Confianza en la Empresa”**

---

## Introducción

El concepto de confianza ha llamado la atención en diversas áreas de las ciencias sociales como psicología, sociología, ciencias políticas, economía, antropología e historia. Cada una de estas áreas posee sus propias expectativas del rol del concepto de confianza. Las diferentes perspectivas se pueden resumir en tres grupos:

- Desde el punto de vista de las teorías de personalidad, la confianza es conceptuada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos, que están profundamente arraigados a la personalidad (Bigley & Pearce, 1988). Además se indica que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales (Devinney & Pillutla, 1998).
- Desde el punto de vista sociológico y económico, la confianza conceptúa dentro del fenómeno institucional (Devinney & Pillutla, 1998). También se establece que la confianza individual se ubica en las instituciones (Rousseau, 1998). Además se indica que en la sociología se hace un acercamiento a la confianza y es vista como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes (Mayer & Davis, 1999). Este acercamiento puede ayudar a comprender como se dispersan los niveles de confianza de los individuos en un sistema social.
- Desde el punto de vista psicológico social, la confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal. En la psicología social se puede definir confianza como la expectativa sobre la conducta de otros basados en las transacciones, focalizándose en el factor de aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza (Bhattacharya, 1998).

Los seres humanos son sociales por naturaleza, por lo tanto, éstos construyen o reconstruyen y destruyen sus formas de pensar, actuar o patrones de comportamiento. La confianza es construida socialmente, los seres humanos establecen las coordenadas de su definición y como las personas se deben comportar para construirla, reconstruirla o destruirla. El asumir y actuar sobre las expectativas de otros y los factores contextuales, puede levantar o inhibir el desarrollo y el sostén de la confianza.

## Confianza Organizacional

La confianza se concibe como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción (Mayer, 1995). Es por esto que el Gobierno Corporativo juega un rol importante en la confianza de los trabajadores ya que sus decisiones pueden afectar de manera directa o indirecta a éstos.

Han existido diversos ejercicios académicos desde diferentes enfoques para lograr una definición absoluta sobre la confianza, por lo que su relación y medición en la organización se complejiza. Sin embargo, se entiende como un requerimiento operacional clave para que la sociedad u organización no se vea abocada al caos o al miedo, retardando e incluso paralizando la capacidad de decisión a todo nivel (Luhman, 1979).

Para esta investigación el término de confianza se debe asumir como una actitud, un comportamiento, un concepto, una idea o noción que tendrá implicancias en el éxito de las empresas desde el enfoque de la teoría organizacional, ya que aportará instancias de comprensión e interpretación, para posteriores análisis del éxito y el fracaso de las empresas en el mundo empresarial y organizacional.

Existen diferentes definiciones respecto a la confianza dentro de las organizaciones, siendo las más comunes las que se encuentran en la literatura organizacional y gerencial, las cuales son:

- **Confianza como predictora**, se refiere a la probabilidad con la cual una persona declara de otra como actuará en ciertos lugares. La confianza reduce la complejidad entre las personas porque los sistemas sociales están basados en expectativas mutuas sobre la conducta futura de las personas, estimulando a las personas a seleccionar opciones específicas de las acciones sociales y las reacciones.
- **Confianza benévola**, sincera y bondadosa, se refiere a las expectativas mutuas o la reciprocidad entre los socios. La condición para crear confianza incluye la existencia de valores comunes, éstos pueden ser integrados a las metas comunes. La confianza es

generada por la realización de estas condiciones que son relevantes en las representaciones simbólicas. En nuevas relaciones entre diferentes organizaciones, las normas y valores sobre qué constituye la conducta de ser digno de confianza frecuentemente difieren marcadamente entre los socios. La confianza resulta de las interacciones frecuentes y relaciones de confianzas previas (Hardy, Phillips & Lawrence, 2000).

A continuación se presentan las definiciones de confianza organizacional formuladas tras el paso de los años.

Tabla 15: Definiciones de “confianza organizacional”.

<b>Autor/Según</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Barber	1983	Un grupo de aprendizaje social y la confirmación de las expectativas sociales que las personas tienen de cada uno. Incluyen las organizaciones e instituciones en la cual éstos trabajan y para el orden social natural y moral del conocimiento fundamental por las cuales viven.
Lewis & Weigert	1985	El empeño de una acción arriesgada en la expectativa de confianza donde las personas están involucradas en la acción y realizándola de una forma competitiva y obediente.
Hosmer	1995	La expectativa para la justificación de una conducta ética, es una decisión moralmente correcta y las acciones basadas en el análisis de los principios éticos.
Robinson	1996	Una expectativa, asunción o creencia de las personas sobre la probabilidad de las acciones futuras de otros que beneficiará y favorecerán el interés propio.
Burt & Knez	1996	La cooperación anticipada, además argumentan que no es un problema moral sino una política de la organización. Dichos autores resumen que la confianza es fundamentalmente un estado psicológico.
Moore	1996	La creencia de que los empleados sean dependientes, cuidando de sus propios intereses, competencia y actuando con integridad.

Albrecht & Wackernagel	1997	Una percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta.
Jones & George	1998	La buena voluntad que tiene una persona para arriesgarse, basándose en la vulnerabilidad de la conducta de la otra persona. Es decir que una persona se atreve a confiar en otra aun cuando tenga el temor de perder algo, tomando en consideración las necesidades y preferencias de la otra persona.
Gilbert	1998	El sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización. La confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad. La confianza es frágil, esto es ganado y crece dolorosamente con paso lento y puede ser destruida en un instante. La confianza es también un predictor significativo de la satisfacción.
Baba	1999	Una expresión subjetiva de las expectativas de una persona hacia la conducta de otra. La confianza existe cuando una persona tiene expectativas de otra, tomando en cuenta la seguridad y protección en la primera persona dentro de las condiciones en las cuales la primera es dependiente y vulnerable para la acción de la segunda, esta primera no tiene control de la segunda, y éste es el riesgo al daño.
Mayer & Davis	1999	La manera de no involucrar riesgo, sino como la buena voluntad para comprometerse en la toma de riesgo tomando en cuenta todas las partes. Tales resultados incluyen: (1) cooperación, (2) distribución de información sensitiva y (3) voluntariedad. La persona que confía en otra, permite que dicha persona tenga control sobre los problemas que son importantes resolver, ya que confía que los podrá resolver.

Dirks	1999	Una expectativa, es decir, ambas partes pueden confiar en proceder en forma benévola y puede ser recíproca esta expectativa para satisfacer las necesidades de cada uno.
Spreitzer & Mishra	1999	La buena voluntad de la persona para ser vulnerable a otros, basada en las creencias de que los individuos son competentes, honestos, fiables y concientes por encima de los intereses propios.
Gonzalez & Navarro	2005	Un sentimiento, un comportamiento, una reacción o una función facilitadora de las relaciones.

Fuente: Elaboración propia, basado en: Desarrollo y validación de la escala confianza organizacional (Fernández, 2002).

En el seno del campo organizacional y empresarial existen tres elementos, los cuales remiten a la necesidad de la jefatura de ser creíble, es decir, saturar su liderazgo en actuaciones coherentes a los hábitos de la proactividad, las metas a alcanzar y las demás prácticas de la gente y las organizaciones altamente efectivas (Hernández, 2013).

Tabla 16: Elementos del término confianza organizacional.

Elementos	Descripción
Credibilidad	Consiste en la comunicación de dos vías, capacidad e integración. La comunicación de dos vías ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere.
Respeto	Tiene a su vez los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamientos para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de premiar y reconocer el esfuerzo personal extraordinario. La colaboración implica la inclusión de los empleados en

	la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y las condiciones de trabajo, y el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal.
Imparcialidad	Implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección. La equidad se demuestra por condiciones imparciales de pago y reconocimientos de logros. La imparcialidad implica la eliminación de favoritismo y de ascensos con criterio subjetivo. La justicia se refiere a la eliminación de las prácticas de discriminación por razones de género, de raza, edad entre otros factores, así como la garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias pueden ser cuestionadas.

Fuente: Elaboración propia, basado en: La confianza en las organizaciones. Una experiencia desde "Great To Place Institute de México" (Hernández, 2013).

La confianza ha sido siempre fundamental tanto en nuestras relaciones laborales como en las personales (Covey, 2008). Sin embargo, es un elemento que se suele dar por sentado a pesar de vivir en una época signada por escándalos corporativos. No hay virtud más valiosa que la confianza, es por esto que todo Gobierno Corporativo debería aprender a cultivarla y promocionarla a lo largo y ancho de la organización. La razón es que la confianza incide en gran medida en la velocidad y los costos. Autores postulan que si hay poca confianza, habrá poca velocidad y los costos aumentarán. En cambio, cuando hay confianza, la velocidad aumenta y los costos disminuyen.

Los Gobiernos Corporativos deben cambiar el paradigma respecto a la confianza de los trabajadores, esto implica fomentar y desarrollar las cinco olas de la confianza planteadas por Covey & Merrill en 2008, las cuales son:

Tabla 17: Cinco olas Covey & Merrill.

Ola	Descripción
Primera Ola: Confiar en uno mismo.	Esto significa confiar en nuestra habilidad para establecer y alcanzar objetivos, honrar

	compromisos y hacer lo que decimos que vamos a hacer, así como para inspirar a los demás. Este principio fundamental es la credibilidad.
Segunda Ola: Relación de confianza.	Tiene que ver con aprender a establecer e incrementar la confianza entre el trabajador y los demás. El principio fundamental de esta ola es mantener un “comportamiento coherente”, que permita generar confianza entre las partes y alcanzar los resultados.
Tercera Ola: Confianza organizacional.	Tiene que ver con el modo en que los líderes generan confianza en las organizaciones. El principio fundamental es el “alineamiento” que ayuda a los líderes a crear estructuras, sistemas y símbolos de confianza organizacional.
Cuarta Ola: Confianza en el mercado.	El principio fundamental es la “reputación”, esto tiene que ver con la marca de la empresa, que refleja la confianza que tienen los clientes, inversionistas y otros interesados en ésta. La reputación es muy importante a todo nivel y es posible generarla.
Quinta Ola: Confianza en la sociedad.	Tiene que ver con crear valores para los demás y para la sociedad en su conjunto. El principio fundamental es la “contribución”

Fuente: Elaboración propia, basado en: Covey & Merrill (2008).

Cambiando este paradigma es posible fortalecer a la organización mediante la confianza, esto además implica que los Gobiernos Corporativos establezcan:

- Reglas sólidas y legítimas que regulen las relaciones dentro de la organización.
- Objetivos claros que congreguen y den sentido al esfuerzo de cada trabajador. Así, los estados de ánimo y las dudas quedan excluidos, la solidaridad refuerza la confianza mutua entre los trabajadores y el Gobierno Corporativo.
- Regular el mando articulado y control de los recursos, a fin de optimizar su uso y evitar el derroche.
- Compromiso personal de la gerencia y su preocupación por el bienestar de los trabajadores.
- Evitar la inequidad, la arbitrariedad e incomprensión ya que generan resentimiento y pérdida de eficacia.

Debido a la necesidad de determinar los posibles elementos de la naturaleza epistémica de la confianza, es pertinente establecer cuando en el complejo mundo empresarial y de las organizaciones, ésta hace presencia.

Es por esto, que la confianza surge cuando los trabajadores se encuentran en una situación de relativa vulnerabilidad caracterizada por la incertidumbre y la falta de comunicación. Cuando no se cuenta con información perfecta o la misma es muy costosa, las decisiones y acciones racionales se vuelven imposible, por lo tanto repercute en los trabajadores. En dichos casos los trabajadores podrían quedar paralizados, a menos que recurran a la confianza, es decir, pese a que la información y los datos con los que se cuenta no permitan predecir con exactitud lo que ocurrirá, y por ende quedar imposibilitados de tener expectativas positivas o de actuar racionalmente, igualmente los trabajadores decidirán hacerlo (López, 2010).

## **La confianza en la organización de la empresa**

Para poder explicitar los nexos de la confianza con la organización y su posible articulación a los conceptos emergentes de los nuevos paradigmas de la vida, es necesario realizar esbozos para la comprensión de lo sistémico, complejo y el caos en lo económico y en lo organizacional. El prototipo emergente de Gobierno Corporativo se rige como una eficiente alternativa para comprender de mejor manera el actuar de los trabajadores, la organización y la empresa. Poseer conocimiento de la vida, involucra nuevas miradas y nuevos análisis, es decir, mirar en otros sentidos y cambiar los marcos de referencia, para un tema que ha evolucionado a pasos agigantados (López, 2010).

Los factibles vínculos entre la confianza y el paradigma organizacional obligan a las empresas a observar los diversos tipos de interacciones manifestadas en una actividad eminentemente compleja. Complejidad propia por la naturaleza de éstas, manifestada y perceptible en razón del altísimo número de variables que interactúan, siendo poco impredecibles algunos tipos de acontecimientos emergentes que pueden influir positiva o negativamente en la confianza de los trabajadores (López, 2010).

El campo organizacional y empresarial no es ajeno de la complejidad, sus acontecimientos no son lineales, su dinámica es no lineal y por ende complejos. Poseen una característica movilizadora de procesos más de síntesis que de análisis, bajo una óptica matemática de la no linealidad, pues el comportamiento está plagado de eventos inesperados y probabilísticos de suma incertidumbre para ser entendidos por la razón (López, 2010).

Los procesos de confianza en las sociedades de la globalización inmersas en un mundo empresarial y organizacional, se han visto afectadas y a la vez exigidas por la mayor cantidad de participantes y por la frecuente profundidad e iteraciones de los vínculos sociales entre ellas. Fenómeno conducente a la multiplicación, fragmentación, superficialización y fragmentación de las relaciones entre sus agentes con notorias implicaciones en el incremento de la complejidad de sus estructuras organizacionales (López, 2010).

En este sentido y desde un enfoque sistémico, de las partes al todo, la confianza nos permite en algunos niveles determinar y en cierta medida precisar el rol a jugar en la articulación e

integración de las interacciones en la empresa, pero no nos admite precisar con claridad el papel del Gobierno Corporativo en las organizaciones concretas.

Los Gobiernos Corporativos deben propiciar y generar condiciones para que el proceso de construcción de confianza sea posible, teniendo en cuenta la acentuada trascendencia a la incertidumbre radical, por lo que debe ser modelada desde un enfoque sistémico de la dinámica no lineal. Sin desconocer la importancia de la confianza en lo organizacional y lo empresarial y la necesidad de promover instancias de análisis enfocadas en esta temática. Deben visualizar la organización como un ente vivo que forma parte de los sectores económicos, empresariales e industriales, para propiciar novedosas interpretaciones en función del rol de los trabajadores en la sociedad, de esta manera ellos responderán con altos niveles de efectividad y menos renuencia a los retos de los nuevos cambios. Cambios impuestos por la marcada competitividad del entorno comercial globalizado (López, 2010).

### **El balance de la confianza dentro de la organización**

La predisposición a la confianza y desconfianza dentro de una organización están asociadas a las orientaciones de los otros, incluyendo las creencias de las personas sobre la naturaleza humana (Kramer, 1999). En las disposiciones de confianza, las personas extrapolan las experiencias previas relacionadas a la confianza para construir creencias generales sobre otras personas (Rousseau & Sitkin, 1998), es por esto que las prácticas de los Gobiernos Corporativos juegan un rol fundamental en la confianza de los trabajadores y la organización en general.

Dependiendo de la historia de la organización y de las buenas o malas decisiones tomadas por el Gobierno Corporativo (tiempo e interacción), los trabajadores pueden desarrollar altos niveles de confianza el uno con el otro y con la organización (McKnight, 1998). Una situación inicial de confianza ocurre naturalmente, cuando llega un supervisor, gerente, accionista o empleado nuevo. Para que éstos puedan trabajar juntos se requieren altos niveles de confianza.

Un alto nivel de desempeño en los grupos es la característica que tienen las organizaciones cuando hay niveles altos de confianza entre sus miembros (Costigan, 1998). Un clima organizacional de confianza eleva a los trabajadores para crear ideas y sentimientos usando sus recursos y aprendiendo los unos de los otros. Cuando se pierde la confianza, las personas asumen una postura de auto-protección, defensiva y se inhibe el aprendizaje. Es más eficiente tener sistemas de producción con niveles altos de confianza que uno que tiene niveles bajos de confianza (Sako, 2000).

La confianza en su perspectiva, es un factor importante en la obtención de resultados en las organizaciones. El éxito requiere de dos cosas: estrategia competitiva de ganar y una ejecución organización grande (Shaw, 1997). Ambas condiciones pueden ser reguladas, controladas y supervisadas por el Gobierno Corporativo de cada empresa.

La desconfianza es enemiga de las dos, es el origen de muchos problemas y es la plaga en las organizaciones, por lo que el Gobierno Corporativo debe velar porque ésta no aparezca en los trabajadores, tanto en sí mismos como con los otros trabajadores. En la nueva economía competitiva, la desconfianza tiende a ser más que un problema de recursos humanos (Shaw, 1997). Las organizaciones con altos niveles de desconfianza tienen actualmente desventajas competitivas. En contraste, organizaciones que se construyen en un fundamento de confianza están mejor posicionadas para ejecutar la predicción de los resultados de los negocios dentro de los cambios rápidos donde las condiciones son estresante.

En las organizaciones, la desconfianza se engendra cuando un individuo o grupo es percibido como que no comparte los valores de la cultura de la organización. Cuando una persona reta fundamentalmente los valores de la organización a esa persona se le percibe como una que tiene valores bajos y que es diferente en el grupo, por lo que ésta es percibida como una infractora en la organización y es observada por la organización como intrusa dentro de la cultura (Sitkin & Stickel, 1995).

## Desconfianza en la Organización.

La desconfianza es la ausencia de la confianza. La presencia de desconfianza entre los diversos niveles de las organizaciones, funciones y jerarquías resultan de las experiencias de un pasado negativo (ya sea actual o percibido) entre los grupos particulares. Tales expectativas, garantizadas o no, hacen inhibir la parte de la información unidas a los grupos. La ausencia de confianza es un indicador potencial que bloquea la cooperación entre las personas (Baba, 1999).

Las características de confianza y desconfianza se pueden ver como constructos separados y opuestos. La confianza se relaciona con lo bueno y la desconfianza con lo malo. La confianza-desconfianza es un constructo bipolar. Para los estudiosos de la personalidad, quienes ven la confianza como diferencias individuales, la confianza y la desconfianza existen en el opuesto en un simple continuo.

Por el contrario, la confianza y la desconfianza son también complementos el uno del otro porque ambas funciones son afectadas por la complejidad social (Mishra, 1996).

Los términos confianza y desconfianza han sido asociados con la idea del acto de la vulnerabilidad, es decir, la acción donde el potencial de pérdida excede el potencial de ganancia (Bigley & Pearce, 1998). Se destaca un punto importante, el cual hace referencia a que en ausencia de vulnerabilidad, el concepto de confianza no es necesario, o sea, que se necesita el potencial de pérdida para tener confianza, si no hay un peligro de pérdida no puede haber confianza (Bigley & Pearce, 1998).

Existen cinco elementos relacionados a la baja confianza y se destaca que el primero es la clave de todos los demás.

Tabla 18: Elementos relacionados con la baja confianza.

<b>Elementos</b>
<p>1.- La gerencia determina la <b>forma de hacer las tareas en la organización y los roles de los empleados</b> como si los trabajadores no pudieran realizar el trabajo por ellos mismos. Por ende, se transmite que no son dignos de confianza.</p>

2.- El supervisor <b>indica todo lo que hay que hacer</b> , por lo tanto, prevalece la noción de supervisión cerrada.
3.- Las actividades de los empleados son <b>coordinadas y restringidas</b> por las reglas estandarizadas y rutinarias.
4.- La gerencia tiene un <b>sistema de castigo</b> porque presume que los empleados pueden ir en contra de la corriente, descuidando así las reglas de trabajo y las metas de la organización.
5.- Los empleados <b>ven al supervisor como un adversario</b> , y lo atacan para resolver sus conflictos.

Fuente: Elaboración propia, basado en Marsden (2000).

Otro factor que motiva la conducta de desconfianza es el oportunismo (Butler, 1999). Un nivel alto de confianza provoca oportunismo, es decir, cuando la organización confía en sus trabajadores, éstos pueden abusar de esta confianza y buscar sus propios intereses y no consideran a la organización. A su vez, si los trabajadores confían en su organización, ésta puede abusar de la confianza y buscar mayor beneficio a costa de los trabajadores.

La presencia y ausencia de las relaciones de confianza entre la gerencia y los trabajadores son factores importantes para el establecimiento de la tecnología de monitoreo (Baba, 1999). La gerencia ve la tecnología de monitoreo como una oportunidad para aumentar la producción o la toma de riesgo disminuye en la gerencia.

Para obtener con éxito la confianza de los trabajadores, las organizaciones deben dirigirse al desarrollo de la integridad, la honradez y la creación de nuevas estructuras (Whitener, 1998). Se proponen atributos organizacionales tales como estructura, política y cultura, los que determinan los niveles de control y apoyan el compromiso de los gerentes hacia la conducta de ser dignos de confianza.

La confianza es simplemente un tipo específico de mecanismo de control. La huella que deja la confianza es un mecanismo de control que gobierna en las transacciones económicas

(Bradach & Eccles, 1989). La confianza podría ser un sustituto de control jerárquico en las organizaciones. Tanto la confianza como los controles son instrumentales para tener niveles altos de confianza (Das & Teng, 1998).

Dentro de las organizaciones se pueden encontrar otros factores que pueden aumentar o disminuir los niveles de la confianza tales como: competencia, consistencia y comunicación. La competencia, requiere que las partes comprendan la conducta profesional, técnica y gerencial (Sako, 2000). Es la confianza en que los otros tengan las experiencias, los requisitos de los conocimientos y las destrezas o características personales que se necesitan para desempeñar una acción obteniendo resultados positivos de los otros. La competencia es una dimensión de la confianza que existe entre los individuos y las organizaciones (Baba, 2009). Dentro de la organización, la gerencia desarrolla relaciones interpersonales con los trabajadores y con otros gerentes a base de confianza, donde la confianza es definida por las partes en términos de la competencia.

La confianza también está basada en las percepciones de consistencia entre las acciones y las palabras (Shaw, 1997). En otras palabras, la confianza depende de la consistencia y coherencia en las acciones, esto es: caminando al hablar o modelando el mensaje. La conducta consistente de una persona refleja que es digno de confianza, con esto se puede predecir la conducta de los gerenciales por sus acciones basándose en las experiencias de las conductas pasadas (Whitener, 1998).

Tener una mente receptiva crea confianza y la confianza reduce el obstaculizar o distorsionar la comunicación. Los supervisores que ofrecen confianza obtienen más atención, apoyo y sensibilidad de sus subordinados.

Así pues bien, la confianza y la desconfianza tienen una influencia directa en la efectividad y la eficacia de las organizaciones. A su vez, son instrumentales en el cambio de las organizaciones (Baba, 1999). La confianza media organizacionalmente entre los individuos dentro de los grupos y de las unidades de la organización y a su vez media con los altos mandos. La realidad actual de las organizaciones, sumada a las situaciones de mercado hace que la confianza no sea igual ni preconcebida para todas las organizaciones a pesar que posean mismos mercados o mismas tendencias.

## Generar y medir confianza en las organizaciones

*“La vida de todo individuo u organización oscila entre dos estados: triunfo y fracaso. Y así como el triunfo engendra más triunfo, el fracaso engendra más fracaso”* (Moss, 2006). Ésta situación queda argumentada bajo el sentido de ser el éxito el producto de un trabajo en equipo logrado por la confianza, y en la que los líderes, han logrado las condiciones para que los componentes del equipo de una organización se desempeñe mejor que la competencia. Desempeño logrado gracias a la generación de confianza en cuatro niveles:

- Confianza en sí mismo.
- Confianza mutua.
- Confianza en el sistema.
- Confianza en el exterior.

En este sentido cabe la interrogante de cómo generar la confianza en el seno organizacional y empresarial y también el cómo medirla.

La generación de confianza en el interior y para el exterior de las organizaciones y las empresas ante una racha de fracasos e incluso para un constante éxito, presenta un vínculo directo con un efectivo y eficiente liderazgo. Desde esta perspectiva el encontrar el equilibrio adecuado entre situación actual y proyecciones de largo plazo por parte de los Gobiernos Corporativos mezcla dos clases distintas de liderazgo (López, 2010):

- La noción tradicional de líderes es la de personas capaces de mantener una visión, de articularla claramente y comunicarla con pasión y carisma. Son personas cuyas acciones representan ciertos valores, que sirven como ideales por los que luchar. Esta capacidad para mantener una clara visión de una forma o de un estado de cosas ideales es algo que los líderes tradicionales comparten con los trabajadores.
- La otra clase de liderazgo consiste en facilitar la emergencia de novedad, lo cual significa crear condiciones más que imponer direcciones, así como usar el poder de la autoridad para conferir poder a otros (López, 2010).

Ambas clases de liderazgos están relacionadas con la creatividad. Los Gobiernos Corporativos que generan confianza deben crear una visión, ir a donde nadie ha ido antes, capacitar a los trabajadores como un todo para crear algo nuevo. Facilitar la emergencia equivale a facilitar la creatividad.

El proceso de generación de confianza debe ser transparente, aun cuando los resultados no puedan ser conocidos de antemano. Es posible que durante el proceso de generación y medición de confianza algunas de las viejas estructuras se vengán abajo, pero si el clima de apoyo y los bucles de retroalimentación de las redes de comunicaciones persisten, lo más probable es que emerjan estructuras nuevas y más significativas. Cuando esto sucede, los trabajadores suelen experimentar una sensación de asombro y alivio, momento en que los Gobiernos Corporativos tienen que saber reconocer la novedad emergente, articularla e incorporarla al diseño de la organización. Sin embargo, no todas las estructuras emergentes van a ser viables, por lo que una cultura que promueva la confianza incluirá la libertad de cometer errores. En culturas organizacionales de estas características se promueve la experimentación y el aprendizaje, las cuales son valoradas tanto como el éxito.

El proceso de gestión de la confianza debe estar apoyada y orientada por el Gobierno Corporativo desde sus tres piedras angulares (Moss Kanter, 1999). La primera lo es enfrentar los hechos y reforzar el sentido de la responsabilidad; la segunda es la de cultivar la colaboración; y la última fomentar la iniciativa e innovación. Piedras angulares matizadas cada una de ellas por una muy buena comunicación e identificación de las prioridades, el establecimiento directo entre las responsabilidades y el rendimiento. El trabajo en equipo es fundamental para el éxito de las organizaciones y las empresas, es necesario deshacer todo tipo de obstáculos que desfavorezcan el trabajo en equipo, conformar grupos multidisciplinarios y multi-departamentales es una estrategia eficaz en el logro de los requerimientos de esta dimensión de la confianza para las empresas y las organizaciones. Finalmente en relación a la tercera piedra angular más que una consigna es necesario establecer un diálogo coherente con la práctica en cada una de las acciones en lo organizacional y empresarial. La originalidad, la creatividad y la innovación deben ser practicadas en oposición a la resignación, entendida esta última como la expresión más común de la pasividad y la impotencia ante el fracaso organizacional y empresarial.

Sin lugar a dudas, sin confianza, es supremamente difícil o casi imposible, gestar un buen clima laboral en las organizaciones, la empresa y en la vida misma. La importancia de la confianza ha sido citada desde la visual de diferentes áreas del mundo organizacional y empresarial, tales como: la comunicación, el liderazgo, la administración por objetivos, en negociación, teoría de juegos, en relaciones entre empleados y empleadores, y también en la implementación de equipos de trabajo auto-dirigidos.

La confianza comprendida, interpretada y representada desde su múltiple y variada incidencia en el éxito personal, organizacional y empresarial, requiere de un sólido departamento preocupado de ésta.

El accionar de lo personal, organizacional y empresarial debe ser coherente a los principios de la confianza, pero a la vez debe movilizar una clara y efectiva direccionalidad hacia el lograr un mundo de desarrollo, de inclusión y por ende de mejora laboral.

Finalmente, sin desconocer la importancia de la naturaleza y la epistemología del término confianza y todas las variables que ella moviliza, como la necesidad de lograr modelos integrales de medición de ésta, es necesario concluir, que aunque muy poco explícitamente se ha mencionado la ética en el éxito personal, organizacional y empresarial, en la presente investigación; es prioritario establecer que el verdadero papel protagónico de la confianza es rebasar el interés económico de lo personal, del mundo organizacional y empresarial, y debe contribuir a consolidar su responsabilidad social.

Para los gobiernos corporativos: *“Dirigir una empresa sólo por los beneficios económicos, es como jugar tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota”* (Blanchard, 1990).

### **Situación actual de la confianza en Chile**

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Great Place to Work, Chile es el país que posee el mayor crecimiento en el índice de confianza de los empleados hacia sus empresas en América Latina (GPTW, 2014).

El resultado fue obtenido a través de un análisis por país de las compañías que poseen los mejores puntajes en dicho índice. De acuerdo al análisis de los resultados de los últimos

cinco años, las mejores compañías chilenas poseen un aumento de 9% en los niveles de confianza de los empleados. El promedio del nivel de confianza anual de las compañías chilenas que integraron la lista se elevó de 74 puntos en 2009-2010 a 81 puntos en el lapso 2013-2014 (GPTW, 2014).

Las compañías multinacionales que operan en la región han implementado métodos de gestión que estimulan la elevación del índice de confianza de sus colaboradores (GPTW, 2014).

## **Parte III: “Análisis de Resultados”**

## 1.- Análisis fiabilidad y validez

### a) Análisis de fiabilidad de Paris

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el análisis de fiabilidad de Paris:

Tabla 19: Análisis “Alfa de Cronbach” **situación actual Paris.**

Fiabilidad	
“Alfa de Cronbach”	Número de elementos
0,58	5

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la situación actual de Paris, el coeficiente es de 0,58 resultando no tan confiable estadísticamente, por lo que su análisis debe ser realizado en conjunto con el instrumento en su totalidad.

Tabla 20: Análisis “Alfa de Cronbach” **expectativas Paris.**

Fiabilidad	
“Alfa de Cronbach”	Número de elementos
0,669	8

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las expectativas de Paris, el coeficiente es de 0,669 resultando medianamente confiable estadísticamente, por lo que su análisis debe ser realizado en conjunto con el instrumento en su totalidad.

Tabla 21: Análisis “Alfa de Cronbach” del **instrumento Paris**.

<b>Fiabilidad</b>	
“Alfa de Cronbach”	Número de elementos
0,759	13

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el alfa del instrumento Paris es 0,759 y que el Alfa de Cronbach en determinados contextos y por tácito convenio considera que los valores superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala, por lo tanto, se concluye que el instrumento es confiable.

***b) Análisis de fiabilidad de La Polar***

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el análisis de fiabilidad de La Polar:

Tabla 22: Análisis “Alfa de Cronbach” **situación actual La Polar**.

<b>Fiabilidad</b>	
“Alfa de Cronbach”	Número de elementos
0,64	5

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la situación actual de La Polar, el coeficiente es de 0,64 resultando no tan confiable estadísticamente, por lo que su análisis debe ser realizado en conjunto con el instrumento en su totalidad

Tabla 23: Análisis “Alfa de Cronbach” **expectativas La Polar.**

<b>Fiabilidad</b>	
“Alfa de Cronbach”	Número de elementos
0,706	8

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las expectativas de La Polar, el coeficiente es de 0,706 garantizando la fiabilidad de la escala, por lo que resulta confiable estadísticamente.

Tabla 24: Análisis “Alfa de Cronbach” del **instrumento La Polar.**

<b>Fiabilidad</b>	
“Alfa de Cronbach”	Número de elementos
0,759	13

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el alfa del instrumento La Polar es 0,759 y que el Alfa de Cronbach en determinados contextos y por tácito convenio considera que los valores superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala, por lo tanto, se concluye que el instrumento es confiable.

c) *Análisis de validez de Paris*

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el análisis de validez de Paris.

Tabla 25: Análisis índice KMO y test Bartlett, **Paris**.

Índice / Test	Resultado	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,786	
Prueba de esfericidad de Bartlett.	Chi-cuadrado aproximado	313,444
	Gl	48
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia.

Para los datos del instrumento destinado a Paris, el KMO es 0,786, por lo tanto, se puede considerar como aceptable y evidencia una validez sólida del instrumento. El Chi -Cuadrado aproximado es 313,444 siendo significativas a un nivel aproximado de 0, por lo que resulta evidente que no se trata de una matriz de identidad, lo que permite concluir la óptima validez del mismo.

**d) Análisis de validez de La Polar**

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el análisis de validez de La Polar.

Tabla 26: Análisis índice KMO y test Bartlett, **La Polar**.

Índice / Test	Resultado	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,671	
Prueba de esfericidad de Bartlett.	Chi-cuadrado aproximado	317,313
	Gl	78
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia.

Para los datos del instrumento destinado a La Polar, el KMO es 0,671, por lo tanto, se puede considerar como no tan aceptable y evidencia una invalidez del instrumento. El Chi - Cuadrado aproximado es 317,313 siendo significativas a un nivel aproximado de 0, por lo que resulta evidente que no se trata de una matriz de identidad, lo que permite concluir la validez del mismo.

## 2.- Análisis por pregunta

Debido a que la metodología se basa en el índice TANKAN japonés, en el cual no hay ponderaciones ni elevaciones pues cada informante “vota uno”, el análisis de cada pregunta queda expresado de la siguiente manera:

Tabla 27: Análisis por pregunta **Paris**.

Pregunta	Resultados		
	+1	0	-1
<b>Situación Actual</b>	----	----	----
¿Cómo calificaría usted la <b>situación general</b> de su empresa?	39	54	7
¿Cómo calificaría usted la <b>demand</b> a que enfrenta su empresa en este momento?	20	57	23
¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación de las ventas</b> de su empresa en este mes respecto al mes anterior?	60	30	10
¿Cómo calificaría usted las <b>decisiones y acuerdos</b> que ha tomado el Gobierno Corporativo de su empresa?	37	46	17
¿Cómo calificaría usted <b>su relación</b> con el Gobierno Corporativo de su empresa?	54	39	7
<b>Expectativas</b>	----	----	----
¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación general</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?	59	32	9
¿Cómo cree usted que <b>evolucionarán las ventas</b> de su empresa en los próximos 3 meses respecto a su nivel actual?	68	21	11

¿Cómo cree usted que en promedio <b>evolucionarán los precios de venta</b> de los productos que ofrece su empresa en los próximos 3 meses?	22	52	26
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación financiera</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?	48	49	3
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará el empleo</b> en su empresa durante los próximos 3 meses?	35	42	23
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación económica global</b> del país durante los próximos 6 meses?	28	49	23
¿Cómo cree usted que serán las <b>decisiones o acuerdos</b> que tome el Gobierno Corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?	26	61	13
¿Cómo cree usted que será <b>su relación</b> con el gobierno corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?	47	46	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Análisis por pregunta **La Polar**.

Pregunta	Resultados		
	+1	0	-1
<b>Situación Actual</b>	----	----	----
¿Cómo calificaría usted la <b>situación general</b> de su empresa?	30	46	24
¿Cómo calificaría usted la <b>demanda</b> que enfrenta su empresa en este momento?	15	49	36
¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación de las ventas</b> de su empresa en este mes respecto al mes anterior?	39	38	23
¿Cómo calificaría usted las <b>decisiones y acuerdos</b> que ha tomado el Gobierno Corporativo de su empresa?	10	37	53

¿Cómo calificaría usted <b>su relación</b> con el gobierno corporativo de su empresa?	27	44	29
<b>Expectativas</b>	----	----	----
¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación general</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?	31	36	33
¿Cómo cree usted que <b>evolucionarán las ventas</b> de su empresa en los próximos 3 meses respecto a su nivel actual?	48	35	17
¿Cómo cree usted que en promedio <b>evolucionarán los precios de venta</b> de los productos que ofrece su empresa en los próximos 3 meses?	17	60	23
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación financiera</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?	22	55	23
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará el empleo</b> en su empresa durante los próximos 3 meses?	17	34	49
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación económica global</b> del país durante los próximos 6 meses?	7	49	44
¿Cómo cree usted que serán las <b>decisiones o acuerdos</b> que tome el gobierno corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?	17	45	38
¿Cómo cree usted que será <b>su relación</b> con el gobierno corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?	21	43	36

Fuente: Elaboración propia.

### 3.- Cálculo de la confianza empresarial

El cálculo de la confianza de las empresas de estudio recogerá la diferencia o saldo entre el porcentaje de respuestas favorables y respuestas desfavorables relativas. La confianza empresarial puede, por tanto, fluctuar entre los valores extremos de -100 y +100.

#### a) *Confianza empresarial Paris:*

Extrapolando los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento, la confianza empresarial de la empresa Paris es:

Tabla 29: Información obtenida tras la aplicación del instrumento a **Paris**.

Ítem	Resultado
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	42%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	12,8%
Porcentaje de respuestas con valor 0	45,2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual : 29,2%</b>	
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	41,625%
Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	14,375%
Porcentaje de respuestas con valor 0	44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas: 27,25%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el indicador de situación es positivo (29,2%) hay más opiniones favorables de los trabajadores de cómo va la marcha de la empresa. A su vez, debido a que el indicador de

expectativas es positivo (27,25%), los trabajadores optimistas superan a los trabajadores pesimistas respecto a cómo irá la de la empresa.

**Cálculo índice de confianza empresarial Paris:**

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(29,2\% + 200) * (27,25\% + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,292 + 200) * (0,2725 + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = 0,28224 \approx +28,224$$

La confianza empresarial de Paris es de +28,224. Debido a que la confianza empresarial puede fluctuar entre -100 y +100, se considera que los trabajadores poseen una confianza positiva con respecto a la empresa, pero es de bajo nivel.

**b) Confianza empresarial La Polar:**

Extrapolando los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento, la confianza empresarial de la empresa La Polar es:

Tabla 30: Información obtenida tras la aplicación del instrumento a **La Polar**.

Ítem	Resultado
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	24,2%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	33%
Porcentaje de respuestas con valor 0	42,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual : -8,8%</b>	
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	22,5%

Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	32,875%
Porcentaje de respuestas con valor 0	44,625%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas: -10,375%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el indicador de situación es negativo (-8,8%) hay menos opiniones favorables de los trabajadores de cómo va la marcha de la empresa. A su vez, debido a que el indicador de expectativas es negativo (-10,375%), los trabajadores pesimistas superan a los trabajadores optimistas respecto a cómo irá la marcha de la empresa.

#### **Cálculo índice de confianza empresarial La Polar:**

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(-8,8\% + 200) * (-10,375\% + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(-0,088 + 200) * (-0,10375 + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = -0,0958 \approx -9,589$$

La confianza empresarial de La Polar es de -9,589. Debido a que la confianza empresarial puede fluctuar entre -100 y +100, se considera que los trabajadores poseen una confianza negativa con respecto a la empresa, lo cual debiese considerarse preocupante.

#### 4.- Análisis comparativo de las empresas de estudio

Las empresas de estudio, tanto Paris como La Polar, son empresas de Retail pertenecientes al sector comercio. Poseen características similares, como por ejemplo:

- Canales de venta.
- Tipos de productos.
- Tipos de consumidores.

Es por esto que la confianza empresarial de los trabajadores debería ser similar, pero según los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento existe una notoria diferencia entre la situación actual y las expectativas de ambas empresas.

A continuación se presenta una tabla comparativa de los resultados obtenidos:

Tabla 31: Comparación resultados, **Paris – La Polar**.

Ítem	Paris	La Polar
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	42%	24,2%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	12,8%	33%
Porcentaje de respuestas con valor 0	45,2%	42,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual</b>	<b>29,2%</b>	<b>-8,8%</b>
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	41,625%	22,5%

Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	14,375%	32,875%
Porcentaje de respuestas con valor 0	44%	44,625%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas:</b>	<b>27,25%</b>	<b>-10,375</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que los trabajadores de Paris poseen una opinión más favorable respecto de cómo va la marcha de la empresa, en comparación con los trabajadores de La Polar que poseen una opinión totalmente desfavorable respecto de cómo va la marcha de la empresa. A su vez, Paris posee más trabajadores optimistas respecto a cómo irá la marcha de la empresa con respecto a La Polar que posee más trabajadores pesimista respecto a cómo irá la marcha de la empresa. La posición de los trabajadores es lo que determina el nivel de confianza que éstos poseen con la empresa es por esto que a simple vista se puede inferir que la confianza de los trabajadores de Paris es mayor que la confianza de los trabajadores de La Polar con respecto a sus respectivas empresas.

A continuación se presenta una tabla comparativa de la confianza empresarial de ambas empresas:

Tabla 32: Comparación confianza empresarial, **Paris – La Polar**.

Ítem	Paris	La Polar
Confianza empresarial	+28,224	-9,589

Fuente: Elaboración propia.

La confianza empresarial de los trabajadores de Paris es de +28,224, por el contrario la confianza empresarial de La Polar es de -9,589, esto se puede explicar a priori por la situación actual que vive cada empresa. Paris ha mantenido una estabilidad financiera notoria a través

de su historia, lo que conlleva que en la actualidad los trabajadores se sientan estables con sus trabajos. La Polar en cambio, ha sufrido de escándalos financieros como el ocurrido en 2010-2011, por lo que los trabajadores sienten recelo para con la empresa. A esto se suma el hecho de que implantará una nueva modalidad de venta, la cual provocará el despido de un gran número de trabajadores. Es por esto, que en la actualidad los trabajadores de La Polar no se sienten seguros con sus trabajos, reduciendo la confianza que estos poseen con la empresa.

Respecto de los Gobiernos Corporativos, ambas empresas poseen buenas prácticas en cuanto a la definición, implementación y supervisión de las políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgo de la empresa lo que afecta directamente a la confianza del trabajador. A su vez, ambas empresas poseen buenas prácticas en cuanto a la sustitución y compensación de los ejecutivos principales lo cual no afecta directamente a los trabajadores. Paris posee mejores prácticas en cuanto a la relación empresa/sociedad, hacia los accionistas y el público general lo que puede generar una mayor confianza de sus trabajadores para con la empresa en desmedro de la situación presente en la empresa La Polar.

## 5.- Análisis influencia Gobierno Corporativo en la confianza empresarial

Para el análisis de confianza se omitirán las preguntas del instrumento que hacen referencia al Gobierno Corporativo de la empresa. Así se recalculará la confianza de cada empresa de estudio evaluando si ésta aumenta o disminuye.

Las preguntas omitidas serán:

Tabla 33: Preguntas omitidas.

Hito	Pregunta
Situación actual	¿Cómo calificaría usted las <b>decisiones y acuerdos</b> que ha tomado el Gobierno Corporativo de su empresa?
	¿Cómo calificaría usted <b>su relación</b> con el Gobierno Corporativo de su empresa?
Expectativas	¿Cómo cree usted que serán las <b>decisiones o acuerdos</b> que tome el Gobierno Corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?
	¿Cómo cree usted que será <b>su relación</b> con el gobierno corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?

Fuente: Elaboración propia.

Extrapolando los resultados, los nuevos resultados serían:

Tabla 34: Resultados instrumento con preguntas omitidas, **Paris**.

Ítem	Resultado
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	40%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	13%
Porcentaje de respuestas con valor 0	47%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual : 27%</b>	
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	43,33%
Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	15,83%
Porcentaje de respuestas con valor 0	40,84%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas: 27,5%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### **Cálculo índice de confianza empresarial Paris:**

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(27\% + 200) * (27,5\% + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,27 + 200) * (0,275 + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = 0,2724 \approx +27,24$$

La confianza empresarial de Paris recalculada es de +27,24. Debido a que la confianza empresarial puede fluctuar entre -100 y +100, se considera que los trabajadores poseen una confianza positiva con respecto a la empresa sin tomar en cuenta el efecto del Gobierno Corporativo.

Tabla 35: Comparación confianza empresarial **Paris**.

<b>Confianza empresarial</b>	<b>Confianza empresarial omitiendo G.C.</b>
+28,22	+27,24

Fuente: Elaboración propia.

La confianza empresarial de los trabajadores de Paris es de +28,22. Por el contrario la confianza empresarial de los trabajadores omitiendo las preguntas respecto al Gobierno Corporativo es de +27,24, lo que indica que las decisiones y acuerdos, así como también la relación de los trabajadores con el Gobierno Corporativo, no son significativas en la confianza empresarial que los trabajadores poseen. Esto se explica por el alto porcentaje de

votantes 0 que hace referencia a su neutralidad o desconocimiento respecto de la pregunta planteada con respecto al Gobierno Corporativo.

Tabla 36: Resultados instrumento con preguntas omitidas, **La Polar**.

Ítem	Resultado
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	28%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	27,66%
Porcentaje de respuestas con valor 0	44,34%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual : 0,34%</b>	
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	23,66%
Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	31,5%
Porcentaje de respuestas con valor 0	44,84%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas: -7,84%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### **Cálculo índice de confianza empresarial La Polar:**

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,34\% + 200) * (-7,84\% + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,0034 + 200) * (-0,078 + 200)} - 200$$

$$\text{Confianza empresarial} = -0,0375 \approx -3,75$$

La confianza empresarial de La Polar es de -3,75. Debido a que la confianza empresarial puede fluctuar entre -100 y +100, se considera que los trabajadores poseen una confianza negativa con respecto a la empresa sin contar el efecto del Gobierno Corporativo lo cual debiese considerarse preocupante.

Tabla 37: Comparación confianza empresarial **La Polar**.

<b>Confianza empresarial</b>	<b>Confianza empresarial omitiendo G.C.</b>
-9,58	-3,75

Fuente: Elaboración propia.

La confianza empresarial de los trabajadores de La Polar es de -9,58. Por el contrario la confianza empresarial de los trabajadores omitiendo las preguntas respecto al Gobierno Corporativo es de -3,75, lo que indica que las decisiones y acuerdos, así como también la relación de los trabajadores con éste, son significativas en la confianza empresarial que los trabajadores poseen ya que ésta mejoró. Esto se explica por el conocimiento que tienen los trabajadores respecto a las decisiones y acuerdos, así como también su relación con éste, haciendo notorio su descontento.

## **Conclusiones**

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas tras el estudio realizado y aplicado a las empresas Paris y La Polar:

Tabla 38: Conclusiones específicas.

<b>Respecto a la confianza empresarial</b>
1.- La confianza forja valiosas oportunidades de progreso, fortaleciendo la colaboración y sinergia entre los miembros de una empresa. Para esto, los trabajadores antes de confiar en los demás, deben evaluar si confían en ellos mismos, lo cual se reflejará en el desarrollo adecuado de la organización y su relación con la sociedad.
2.- La confianza es primordial en la empresa y los trabajadores. En un mundo cada vez más dinámico, los trabajadores enfrentan nuevos retos, unos producto de la globalización y otros por causa de la natural competencia de mercado cada vez más especializado y moderno. Para esto, la confianza es la herramienta base para desarrollar el capital social, producto de los recursos obtenidos en función de las relaciones con los grupos de interés (Stakeholders).
<b>Respecto al Gobierno Corporativo</b>
3.- El buen Gobierno Corporativo no es algo inalcanzable. Tampoco es una idea que un grupo de personas está intentando implementar. Por el contrario, es la forma en que se administran, se controlan y se reflejan las relaciones de poder entre accionistas, el directorio, la gerencia y los trabajadores. A su vez, es una herramienta gerencial que ayuda a prolongar la vida de las empresas y a crecer en una nueva arquitectura socioeconómica.
4.- La adopción de un buen Gobierno Corporativo en las empresas que no están obligadas por normas y regulaciones, debe responder a la voluntad autónoma de los dueños de establecer principios gerenciales para hacer a las empresas más competitivas y brindar mayores garantías a todos los grupos de interés (Stakeholders).

5.- Las malas prácticas del Gobierno Corporativo se pueden manifestar en muchas formas: fallas en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera, abuso con los inversionistas minoritarios, falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría, contratación de personal no idóneo para desempeñar sus funciones, descontento de los trabajadores, entre otras. Estas fallas no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos de las empresas, ni resguardar el patrimonio entregado por inversionistas y acreedores.

**Respecto a la confianza de las empresas de estudio**

6.- Si bien, el resultado tras medir la confianza de los trabajadores de Paris es de signo positivo con respecto a la empresa, esta es baja en comparación con el máximo que podría llegar a alcanzar, teniendo en cuenta que Paris posee buenas prácticas del Gobierno Corporativo y es conocida por ser una tienda preocupada por sus trabajadores. Esto se puede explicar por el desconocimiento que poseen los trabajadores respecto de las áreas de la empresa y al nuevo sistema de autoservicio que se incorporará en las tiendas de Retail. El buen Gobierno Corporativo de Paris es una herramienta que permite construir un valor agregado generando un buen nombre institucional y social, lo que conlleva a un aumento en los niveles de rentabilidad, intereses de la financiación por parte de inversionistas actuales y potenciales, estabilidad, crecimiento y confianza de los trabajadores.

7.- El resultado tras medir la confianza de los trabajadores de La Polar es de signo negativo con respecto a la empresa, esto debido a la modernización inminente que sufrirá la tienda, la cual está implementando el modelo de autoservicio lo que provoca una precarización del empleo, así como también la eliminación de cargos y reducción de personal. Es por esto, que los trabajadores de La Polar poseen un notorio descontento e inseguridad con respecto de la empresa, lo cual provoca una baja confianza.

**Respecto a la Hipótesis planteada: “Las prácticas del Gobierno Corporativo de una empresa influirán en la confianza de los trabajadores”.**

8.- En las empresas en estudio las prácticas del Gobierno Corporativo no son un factor que influya en gran medida en la confianza que poseen los trabajadores para con su empresa,

esto se debe a la poca variación que sufrió la confianza empresarial al momento de eliminar las preguntas relacionadas con el Gobierno Corporativo. El factor más determinante en lo ocurrido, fue el desconocimiento que poseen los trabajadores, demostrado en el alto número de respuestas neutras evidenciadas en el instrumento, en relación de los aspectos o áreas determinantes de la empresa, así como también de las acciones que realiza el Gobierno Corporativo para el mejor funcionamiento de ésta.

Fuente Elaboración propia.

Tabla 39: Conclusión general.

La investigación ha podido dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos planteados inicialmente. Se elaboró un marco teórico que sustenta la investigación, se diagnosticaron las prácticas del Gobierno Corporativo de cada empresa, se elaboró el instrumento, el cual permite medir la confianza empresarial de las empresas de estudio, se evaluaron los efectos que provocan las prácticas del Gobierno Corporativo en la confianza de los trabajadores y se comparó la confianza entre las empresas de estudio. Se concluye que en las empresas en estudio las prácticas del Gobierno Corporativo no son un factor que influya en gran medida en la confianza que poseen los trabajadores para con su empresa, esto debe ser preocupante para las empresas, las cuales deben buscar maneras para revertir esta situación. Para lograr que las prácticas del Gobierno Corporativo influyan positiva y significativamente en la confianza de los trabajadores, se sugiere que éste debiese generar estrategias que fomenten la adecuada y oportuna entrega de información acerca de la empresa y su relación con la sociedad, así como también de las principales políticas, controles y procedimientos que impulsan el buen funcionamiento de la empresa hacia todas las partes de la organización, desde el directorio hasta los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

## **Bibliografía**

- Alonso, P. (2010). *Un paseo por el gobierno corporativo*. Valladolid, España: Revista financiación y contabilidad.
- Arias, M. (2004). *La cultura organizativa y el buen gobierno empresarial*. Harvard Deusto Business Review (123), 60-60.
- Argiris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, España: Editorial Herder.
- Azofra, V. (2005). *El gobierno corporativo en la era del conocimiento, mimeo*. Valladolid, España: Curso de Doctorado Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas.
- Blanchard, K. y Peale V. (1990). *El poder ético del directivo*. Barcelona, España: Grijalbo.
- Bradach, J. Eccles, R. (1998). *Straining for shared meaning in organizational science: Problems of trust and distrust*. Academy of Management, 23, 205-421.
- Bueno, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid, España: Ediciones pirámide. Tercera edición ampliada.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid, España: Ediciones pirámide.
- Burrough, B. y Helyar J. (1995). *Nabisco: La Caída de un Imperio*, Barcelona, España: Biblioteca Deusto de Empresas y Empresarios. Ed. Planeta de Agostini.
- Canals, J. (2004). *Pautas del buen gobierno en los consejos de administración*. Universia Business Review, 18-27.
- Charreaux, G. (2002). *L'actonnaire comme apporteur de ressources cognitives*. Dossier special L'actonnaire. Revue française de gestion, 28 (141), 77-107.
- Cuervo, A. (2004). *El gobierno de la empresa. Un problema de conflicto de intereses en el gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid, España: Ediciones. Pirámide.

- Das, T. Teng, B. (1998). *Between trust and control: Developing confidence in partner coopetaion in alliances*. *Academy of Management*, 23, 491-512.
- De la Fuente, J. (2010). *¿Cómo se construye un indicador de desempeño?* República Dominicana: Dirección General de Desarrollo Económico y Social.
- Deloitte. (2014). *Leve incremento de confianza empresarial*. Ecuador, Quito: Deloitte & Touche.
- Díaz. R. (2003). *Gobierno Corporativo, hacia la institucionalización*. México, Encuesta de Gobierno Corporativo, México.
- Drucker, P. (1999). *La nueva sociedad de organizaciones*. México: Departamento de Administración de la UAM.
- Eguidazu, S. (1999). *Creación de valor y gobierno de la empresa*. Madrid, España: Ab Asesores.
- Fernández, B. (2002). *Desarrollo y validación de la escala confianza organizacional*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 12. España: Asturias.
- Gallardo, M. (2008). *Encuesta de opinión empresarial del sector industrial en América Latina*. Santiago, Chile: División de estadísticas y proyecciones económicas.
- García, M. (2003). *El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: Evidencia en las cajas de ahorro españolas*. Departamento: Economía y Dirección de Empresas. España.
- González, P. (2002). *El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas*. *Revista Estudios Gerenciales*, 18 (83), 71-89.
- GPTW. (2014) *Estudio: Chile lidera en confianza de empleados hacia empresas en A. Latina*. Chile: Santiago.
- Hernández, A. (2013). *La confianza en las organizaciones. Una experiencia desde "Great To Place Institute de México"* México: Ciudad de México.

- Heufemann, G. (2012). *Más transparencia y buenas prácticas en el manejo de los negocios*. Chile: Acción RSE, empresas para un desarrollo sustentable.
- Hill, C. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Colombia: McGraw-Hill, 3ª edición.
- INE. (2014). *Indicadores de confianza empresarial*. Santiago, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- INEGI. (2014). *Encuesta mensual de opinión empresarial del sector manufacturero*. Santiago, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.
- Kramer, R. (1999). *Trust and distrust in organizations: Emerging perspective, enduring questions*. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lefort, F. (2003). *Gobierno corporativo: ¿qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?* Cuadernos de Economía, 120,207-237.
- López, G. (2010). *La Confianza, elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una lectura desde el paradigma ecológico*. Colombia: Valle del Cauca.
- McKnight, D. (1998). *Initial trust formation in new organizational relationship*. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- Marsden, D. (2000). *Understanding the role of interfirm institutions in sustaining trust within the employment relationship*. *Trust within and between organization: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.
- Mishra, A. (1996). *Organizational response to crisis: the centrality of trust*. *Trust in organization: Frontiers of theory and research*. California: Sage Publications.
- Moreno, M. (2001). *La confianza en la racionalidad de la comunicación*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- OCDE (1999). *OCDE principles of corporate governance*. OCDE, París.

OECD (2001). *Los principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades*, Marzo 2001. Versión en castellano en: <http://www.oecd.org/>

Prahalad, C.K. (1994). *Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value*. *Journal of Applied Corporate Finance* 6, pp. 40-50.

Rousseau, D. Sitkin, S. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management*, 23, 393-404.

Sako, M. (2000). *Does trust improve business performance?*. Trust within and between organization: Conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press.

Salas, V. (2002a). *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones La Caixa.

Shaw, R. (1997) *Trust in the balance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tous, P. *Comparación de técnicas de integración de datos de varias muestras. Aplicación de a los indicadores de confianza empresarial*. Departamento de estadística e investigación operativa. España: Universidad de Granada.

Vega, R. (2013). *Indicadores de crecimiento económico y prosperidad*. México: Instituto de administración pública de Hidalgo.

Whitener, M. (1998). Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.