



Los directores de empresas que analizaron el impacto de las nuevas normativas para El Mercurio.



Hoy empieza a regir regulación que amplía número de delitos

Más responsabilidades, difícil fiscalización y efecto en empleo e inversión: DIRECTORES DE EMPRESAS FRENTE A NUEVA LEY DE DELITOS ECONÓMICOS

En una conversación franca, Juan Manuel Santa Cruz, Janet Awad, Gloria Maldonado, Juan Andrés Errázuriz, Tina Rosenfeld, Magdalena Aninat y Arturo Palma intercambian opiniones sobre las nuevas leyes, el estándar de los directores y el desafiante entorno que viven las empresas, mientras —subrayan— sigue la salida de capitales del país. • MARÍA JOSÉ TAPIA Y SOLEDAD VIAL A.

Ha sido un año desafiante. Además de un entorno económico complejo, nuevas regulaciones han visto la luz. El 1 de agosto comenzó a regir la Ley Karin que aumenta el control de eventuales abusos en las compañías. Y hoy, se suma una exigencia adicional: la nueva Ley de Delitos Económicos, que amplía el número de delitos y suma la responsabilidad penal para directores y gerentes. Un escenario —coincidente en el mundo privado— más exigente para el gobierno corporativo y, puntualmente, para sus directores.

La Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez junto a Fundación Generación Empresarial (FGE) elaboró el primer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos, a partir de 170 empresas socias. Este arrojó un promedio de integridad de 66,5 puntos de 100, y que solo 16% de las compañías encuestadas estuvo bajo los 50 puntos.

El 95% de la muestra se ha capacitado en delitos económicos y prevención de corrupción. Y en la otra punta, solo 29% lo ha hecho en materia de Derechos Humanos, mientras que 79% de los directores partici-

pan en comités de Auditoría o Compliance, un tercio está en aquellos que apuntan a Sostenibilidad. Y si bien la comunicación es más fluida con los colaboradores, no se replica lo mismo con proveedores y clientes.

«Cómo enfrentarán, ahora, las nuevas regulaciones? Siete empresarios y directores entregaron a El Mercurio, su visión al respecto, el presidente de Lípigas, Juan Manuel Santa Cruz; la presidenta de FGE y directora de Concha Toro y Corona, Janet Awad; la presidenta de ENAP y Correos de Chile, Gloria Maldonado; el gerente general de Enaex, Juan Andrés Errázuriz; la directora independiente, Tina Rosenfeld; la directora del Centro Futuros Empresariales de la UAI y directora de AFP Capital, Magdalena Aninat y el director de Inchaes y presidente de la Asociación de Empresas Familiares, Arturo Palma.

«Un tema que me preocupa es involucrar a los proveedores», abre el diálogo Tina Rosenfeld. Y explica: «Las empresas grandes

tenemos estructuras, manuales de cumplimiento, y vamos bien encaminados. Pero, el estudio nos dice que no estamos tan involucrados con proveedores y eso hace que cualquier pyme que esté dentro de tu modelo y tenga un problema, te perjudique».

—¿Las empresas están pidiendo esas certificaciones a los proveedores?

79% de los directores participa en comités de Auditoría o Compliance, según el Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos, elaborado por Generación Empresarial y la UAI.

Maldonado: «Va a ser difícil poner el foco, porque hoy se ampliaron todos los delitos. Este trabajo parte de un análisis de matrices de stakeholders. Las empresas grandes tienen recursos y estructuras para hacer un análisis, priorizar y asignar un responsable por cada una de las matrices de riesgo, como pi-

de la ley. Pero ver en qué cosas nos vamos a concentrar, tanto el directorio como el equipo ejecutivo, es súper relevante».

Santa Cruz: «El espíritu de esta ley es correcto, sin embargo, hay que ver cómo se lleva a la práctica, especialmente en el término de la judicialización de los casos. Una empresa grande tiene sistemas bien controlados y monitoreados, pero como esta ley tiene un brazo tan largo en términos de hasta dónde llega a través de contratistas y subcontratistas, puedes encontrar allí lejos, un problema que rebota hasta el directorio, accionistas y la reputación de la empresa».

Aninat: «Hay algo interesante, toda esta capacitación ayuda no solo a entender la ley, sino que a mapear los riesgos en mi empresa, en mi cadena de valor, y establecer estructuras e involucrar al directorio».

Santa Cruz: «Hay que ver cuánto de esto ayuda a la formalización del empleo, en las compañías medianas o chicas. Si tengo que ser responsable de todo lo que ocurre en toda la cadena, ¿contrato por arriba del mesón o por abajo? ¿Qué incentivos está dando la autoridad? ¿Qué estamos diciendo a las empresas más chicas?».

Aninat: «Habría que mirar el efecto en la capacidad de innovación, si uno se llena de procedimientos que van al resguardo de los controles *ex ante* para evitar problemas... Necesitamos esa capacidad por crecimiento económico, por oportunidades de mercado y el propio desarrollo empresarial...»

Awad: «Todas las empresas estamos bajando para hacer las cosas bien, pero monitorear esto, va a ser complejo, no veo como la autoridad va a poder hacerlo».

Errázuriz: «Cuando tratas de regularlo todo, terminas generando barreras artificiales, básicamente informales. Lo que termina pasando es que las empresas grandes firman contratos leoninos con los proveedores, entonces, cuando (el proveedor) no declara la informalidad, ¡incumpliste tu contrato!, y al final va a haber una estructura legal de protección y no va a ir al fondo. Si queremos hacer las cosas bien, hay que darles más visibilidad a los temas en los directorios, para que la organización empiece a alinearse con hacerlo bien».

«Varios no la vimos venir»

—El empresario siempre reclama impactos en empleo, inversión, se resiste a mayores controles legales.

Maldonado: «Las dos nuevas normati-

El desafío de nombrar a «los mejores»

—El estudio muestra que solo 41% de la muestra tiene un tercio o más de directores independientes, ¿no ayudaría tener menos controladores?

Awad: «En América Latina, normalmente, las empresas son de origen familiar, hay un proceso. Tengo un grupo de *coachs* de fundadores de empresas que están saliendo y es increíble porque dicen «ya, tuvimos dos directorios y decidimos». Y yo: ¿qué decidieron?. Y responden: «Va a ser bueno tener a alguien independiente». Los desafíos que están poniendo el mundo y las regulaciones a los directores una formación más robusta. Ya no se puede ser un director a la antigua, uno tiene que invertir en su formación. Hay cosas que necesitamos, llevará a que en las mesas de directorio haya personas con ciertas *skills* específicas».

—¿No camina muy lento ese cambio?

Awad: «Va lento».

Errázuriz: «En mi empresa son nueve directores, tres independientes y seis del grupo controlador. Quizás vivo en un submundo, pero veo que somos muy pesimistas. Enaex tiene operaciones en 11 países, voy a Francia, Australia, y no veo que la empresa chilena esté tan mal. Hay que darles visibilidad a los avances, hay avances significativos».

Palma: «Las empresas familiares se demoran en tomar estas decisiones, es natural, porque hay dinámicas familiares que hacen que el impacto se haga lento».

—¿Qué otros factores influyen?

Santa Cruz: «Hay una tremenda dimensión que se habla poco y que es la relación dentro del directorio.

Pueden tener planes perfectos y la cosa no funciona, porque al interior cruje».

Awad: «Es uno de los principales roles del presidente de un directorio, pero no necesariamente se juega. He desechado directorios porque he pensado «no voy a encajar» y uno está para contribuir».

Palma: «Los directores pueden representar a los accionistas, pero se deben a la empresa, y como son elegidos por los mismos pactos de accionistas, muchas veces no apuntan a eso, sino que los accionistas se pelean por cuántos directores pueden nombrar para que defiendan su interés, cuando lo que uno busca es un equipo de personas que se complementen».

Santa Cruz: «Nombrar a los mejores directores para que esta quagua crezca bien es una afirmación que a la hora de los quibos cuesta».



Magdalena Aninat, directora de AFP Capital.



Janet Awad, directora de Concha Toro y Corona.



Gloria Maldonado, presidenta de ENAP y Correos de Chile.



Tina Rosenfeld, directora independiente.



Juan Manuel Santa Cruz, presidente de Lipigas.



Arturo Palma, de Inchalam y presidente de la Asociación de Empresas Familiares.



Juan Andrés Errázuriz, gerente general de Enaep.

vas, la Ley Karin y la de delitos económicos, buscan reconstruir confianza. Lo veo desde un espacio positivo. Nos estamos haciendo cargo de variables que quizás antes no estaban tan en la palestra: canal de denuncia, trabajo con las comunidades, etc. En el largo o mediano plazo, eso nos permitirá relacionarnos en forma distinta con el país, donde el empresario no será el malo de la película, sino alguien que agrega valor al desarrollo productivo. Hay dos o tres gallos que han hecho tonteras, pero, en general, el empresario ha tratado de hacer bien la pega. Estas reglas van a demostrarlo".

Palma: "Me preocupa cómo se va a medir, si los procesos van a ser objetivos, si se aplica a la realidad de cada empresa. La idea está muy buena, pero una ley debiese tener la oportunidad de mejora y no veo que genere un músculo colaborativo entre el mundo privado y el público, para lanzar leyes que sean lo mejor posible cuando nacen y si no funcionan, sean mejorables. Hay poca coordinación en el sistema, pocas instancias de conversación".

Awad: "Muchas veces esa instancia de conversación es *ex ante* de los proyectos de ley o durante, pero también es relevante que los distintos actores se vuelvan a sentar e ir haciendo mejoras continuas".

—¿Aquí faltó esa conversación durante el trámite legislativo o "nadie la vio venir"?

Santa Cruz: "Tengo varios años en el consejo de Sofopa, y no recuerdo que este tema se haya tratado. Varios no la vimos venir".

—¿Y hay autocritica por situaciones complejas que no previeron, sino que enfrentaron de manera reactiva?

Santa Cruz: "La regulación es absolutamente necesaria, la autorregulación en muchas cuestiones no ocurre. El ser humano tiene un gen que necesita que se le contenga. Han existido situaciones empresariales donde ha habido desbordes y cuestiones muy complejas que han requerido de regulación. El mundo empresarial va a integrar esto, pero hay un tema más de fondo en el clima empresarial, ¿qué señal le están dando a los capitales? "Tiene que pagar más impuestos, tratar mejor a su gente porque los trata mal, contaminar". Y siguen saliendo capitales".

Maldonado: "Somos un país OECD y esta ley nos pone estándares que las empresas cumplen hace años en los países desarrollados. Si se están yendo de Chile porque la regulación está poniendo un estándar de lo

que queremos ser, entonces son empresas que a lo mejor no son pertinentes para el futuro del país que queremos construir".

Errázuriz: "No comparto. Trabajo en el sector minero y las compañías mineras no tienen nada que envidiarle a las de Australia, Estados Unidos, a cualquier país desarrollado. El nivel de exigencia ambiental, societario y de comunidades es equivalente. Las empresas están teniendo más oportunidades fuera de Chile. Debemos tener cuidado con sobrerregular, lamentablemente ya no somos el país de hace 30 años".

Santa Cruz: "No conozco empresarios que estén saliendo del país por un tema regulatorio, sino de clima de negocios. El presidente de CMPC, Luis Felipe Gazitúa, dijo que no estaban las condiciones para seguir plantando árboles en Chile, y en Brasil, un gobierno socialista les abre los brazos. Como ese, muchos otros casos. El ambiente para desarrollar empresas está muy agresivo".

Son clientes "tienen poca voz"

—El estudio muestra que el promedio de integridad de los directorios es más bajo en el sector servicios, el más en contacto con el cliente. ¿Están en deuda ahí?

Santa Cruz: "Siento que los clientes individuales tienen poca voz. Es un germen del octubrisimo, que fue una cuestión delictual, pero con algunas razones de malestar real, y no las estamos resolviendo como empresa. La atención del reclamo recién está empezando a tomar vuelo, porque las empresas son muy buenas para captar a un cliente, pero muy malas para responderle cuando tiene un problema".

—Hace años que el Sernac y las asociaciones de consumidores son fuertes, ¿no deberíamos haberlo tomado más en serio?

Awad: "Me autodefino como la persona más buena para hacer reclamos, me desespere quedarme inmóvil frente a cosas que no son justas. Hago una compra por internet, entró al *truck* y la pelotita desde el primero de agosto estaba estacionada en preparación. Llamé y me dicen que el *truck* no funciona, que solo tengo que saber que la fecha máxima se va a cumplir, pero nunca voy a ver la evolución. Me infarté. Enel, otro caso. Estuve diez días sin luz y somos 45 casas conectadas en el chat. Cuando dije, hagamos una acción colectiva. Cricri. El argentino llega hasta el final, hay un tema cultural, nosotros somos achicados".

Errázuriz: "Si ven la experiencia de servicio en otro país, es infinitamente superior. En Argentina, Brasil, la persona que hace la comida, la sirve; te lo hace con orgullo".

Rosenfeld: "Si vemos la muestra, solo 10% de los directorios —antes era un 3%— hace autoevaluaciones apoyadas por terceros o tienen a una persona externa que cuestiona. Ahí se genera realmente una discusión. A cualquier equipo ejecutivo lo evalúan todos los años".

—A propósito de Enel, llama la atención que el riesgo climático es poco relevante para los gobiernos corporativos, según el reporte...

Rosenfeld: "Cómo en un directorio de una eléctrica no está presente el riesgo climático".

Awad: "En el último estudio global del Climate Governance Initiative, 90% de los directores dicen que el tema climático es importante en la agenda estratégica, pero solamente un tercio tiene al cambio climáti-

co dentro de sus dos, tres prioridades".

Santa Cruz: "El tema medioambiental de botar residuos, etcétera, es tremendamente importante. ¿Pero es tan raro que empresas que no tienen nada que ver con esto lo tengan como primera prioridad en la gestión de sus directorios?"

Aninat: "Pero la escasez hídrica, ¿cómo empieza a afectar? ¿O eventos extremos? Y soy una inmobiliaria situada en la costa. Es un desafío entender estos eventos climáticos, por eso se produce esta disociación y uno ve esta torpeza de Enel de decir cómo se prepararon tan poco".

—¿Qué cosas creen que las empresas sí han integrado, luego de eventos traumáticos como colusiones y otros?

Santa Cruz: "Después del informe de la FNE, lo más importante fue entender que \$3.000 para el cliente de Lipigas es importante y llevó a tomar medidas concretas en la compra del cilindro de gas. Y sacamos dos líneas de distribución y hoy el 10% de la venta es a través de ese canal".

Maldonado: "Episodios malos como los retiros mostraron la capacidad de una empresa de atender muy rápidamente las necesidades de su afiliados, entregar la plata a los que querían. Es súper importante que el mundo empresarial mantenga esa capacidad de volver a mirar a sus clientes, los tiempos de atención".

Awad: "Otra cosa positiva es que las empresas han puesto más atención en escuchar a sus colaboradores. Se han hecho esfuerzos importantes por cómo se puede facilitar el equilibrio entre vida familiar y trabajo".

Maldonado: "También hay avance en la madurez del empresario por entender su rol en la sociedad. No estamos cómodos con que nos pongan tantas reglas, porque la innovación implica tener permiso para equivocarse, pero hay una responsabilidad cada día mayor en jugar un juego distinto con su entorno y sus clientes. Eso me tiene esperanzada de que vamos a poder construir una relación distinta con la ciudadanía".

Palma: "Todos nos pegamos el alcachofazo de que estábamos dejando el respeto de lado y de muchas maneras, desde dejar pasar primero a alguien, a cumplir con tu promesa de que le vas a entregar el producto tal día, con la calidad que se espera. La transformación digital, el acceso a la información del cliente y cómo la evalúan para transformarla en una propuesta de valor mejor, es totalmente distinto. Ahora, si esto no va acompañado de un cambio cultural para que sea parte de la estrategia a largo plazo, hay un cortocircuito".

Rosenfeld: "Las conversaciones en el directorio han cambiado, porque si bien el foco está en resultados financieros, cuando tienes que mostrar diversidad, brechas salariales, tu huella de carbono, cambia la conversación. Los consumidores, colaboradores son derechos humanos y cuando tiras en una mesa derechos humanos, todos se te tiran en contra, pero la CMF lo ha abierto y hoy se puede conversar".

—¿Cómo se puede avanzar más rápido?

Maldonado: "A medida que las empresas crean más comités donde analizan temas específicos, se profesionaliza y fortalece el equipo directivo y el directorio. Te vas metiendo en todos los temas. El mundo va para allá, no te puedes quedar en un solo comité y creer que estás viendo todas las variables, sobre todo cuando tienes responsabilidades y respondes con tu patrimonio".