

**La 'puerta giratoria' en Chile: Análisis de la incorporación de directores con trayectoria política en las grandes empresas chilenas.**

Maureen Berho M.<sup>1</sup>

Humberto Santos M.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Licenciada en Sociología, Universidad de Chile. E-mail: maureenberho@gmail.com

<sup>2</sup> Magíster en Economía, Universidad de Chile. Investigador del Instituto de Políticas Públicas, Universidad Diego Portales.

## **1. Resumen.**

En Chile, la cuestión de la 'puerta giratoria' - entendida como el flujo de personal entre altos cargos políticos y empresariales - ha sido objeto de escasa atención pública y académica, no obstante conlleva enormes externalidades para el funcionamiento de la democracia y las condiciones de competencia en el mercado. A partir de los debates planteados por los teóricos de la sociología de las élites, el presente estudio buscó indagar en la magnitud y las principales características del tránsito de personal desde las altas posiciones políticas a los cargos directivos en grandes empresas. Se construyó una muestra aleatoria simple a partir del universo conformado por los cargos directivos de las empresas de mayor tamaño con información pública disponible hacia el año 2013. La producción de información se llevó a cabo a partir de la metodología de revisión documental, y se aplicaron procedimientos de análisis estadístico univariados y bivariados. Los resultados muestran que, en comparación a otros países, la incorporación de directores con trayectoria política (DTP) es un fenómeno muy extendido en las grandes empresas chilenas, y que la trayectoria política se asocia con características como la presencia en múltiples directorios, en múltiples actividades económicas, y en industrias altamente reguladas y competitivas (sector financiero). Asimismo, los resultados dan cuenta de que la mayor parte de los DTP ocuparon cargos políticos no electos en el marco de gobiernos de derecha. En suma, se sugiere que esta modalidad de vinculación inter-elitaria se sustenta en la valoración del capital político que los directores aportan a las empresas. Asimismo, cuestionan la visión de que el Estado y los empresarios se han constituido como agentes autónomos en las últimas décadas. Por último, muestran que la expansión de la racionalidad tecnocrática conlleva la emergencia de nuevos mecanismos selectivos para incidir en la esfera política.

**Palabras clave:** puerta giratoria, élite política, élite empresarial, puerta giratoria, trayectoria política.

## 2. La problemática de la ‘puerta giratoria’ y la cohesión de las élites en Chile.

El objetivo de la presente investigación fue analizar una estrategia específica de vinculación entre las élites política y empresaria chilenas en la actualidad, la cual corresponde a la incorporación de individuos con trayectoria política en los directorios de las empresas privadas de mayor tamaño. En suma, la pregunta de investigación que orientó este estudio fue la siguiente:

*¿Cuál es la magnitud y las características de la incorporación de individuos con trayectoria política en los directorios de grandes empresas en Chile, en tanto estrategia de vinculación inter-elitaria?*

Desde la década de 1990, en Chile se ha llevado adelante una serie de iniciativas que forman parte de una agenda pública en materia de probidad y transparencia. Tras el trabajo de la Comisión Nacional de Ética Pública en 1994 y la ratificación de la Convención Interamericana Contra la Corrupción en 1998, se dio paso a la promulgación de leyes que perseguían, entre otros objetivos, regular el acceso a información administrativa y promover la transparencia fiscal; regular las inhabilidades, incompatibilidades, declaraciones de intereses y de patrimonio de los funcionarios públicos; actualizar las disposiciones penales frente a delitos de corrupción; regular los procedimientos de nombramiento y promoción de altos funcionarios públicos, y los contratos administrativos y de suministro y prestación de servicios al Estado; transparentar el financiamiento de campañas electorales y de partidos políticos; y regular las actividades de lobby. En esta línea, en el año 2005, se incluyeron los principios de probidad y publicidad en la Constitución, y en 2007 se ratificó la Convención de las Naciones Unidas en contra de la Corrupción (Gobierno de Chile, 2009).

Si bien es posible reconocer estos avances en la agenda pública, recientes escándalos mediáticos y casos penales han puesto en el centro del debate los problemas que supone para el funcionamiento del régimen democrático la intrincada relación entre las élites económica y política chilenas, cuestionando la imagen de Chile como un país con bajos niveles de corrupción (Transparency International, 2014)<sup>3</sup>. Según la Encuesta CEP de abril de 2015, el 69% de los chilenos cree que, como consecuencia de los acontecimientos recientes, Chile debería descender de la posición nº 21 en el próximo ranking de corrupción

---

<sup>3</sup> Cabe mencionar tres casos paradigmáticos por su alta mediatización durante el año 2015. Primero, el “Caso Penta”, caso judicial que apunta a los principales socios de las empresas del Grupo Penta como responsables de delitos tributarios y de soborno vinculados al financiamiento encubierto e irregular de campañas electorales de candidatos ligados mayoritariamente al Partido Unión Demócrata Independiente (UDI) (El Mostrador, 2015); segundo, el caso que involucra a la empresa Soquimich, la cual está siendo investigada por fraude al fisco y financiamiento irregular de campañas electorales, involucrando a políticos de las dos principales coaliciones electorales a nivel nacional (El Mercurio, 2015; Biobío Chile, 2015a; 2015b); y, tercero, el “Caso Caval”, polémica que puso en la mira pública al ex Director del Área Sociocultural de la Presidencia e hijo de la actual Presidenta de la República, a quien se le objetó el uso indebido de su influencia política para el enriquecimiento de su cónyuge (24 Horas, 2015).

realizado por Transparency International. Igualmente, según los resultados de esta encuesta, el porcentaje de chilenos que cree que mucha gente está involucrada en casos de corrupción en el servicio público de Chile subió desde un 39% a un 50% desde noviembre de 2014, al tiempo que un 52% cree que estos casos son más frecuentes que hace 10 años (Centro de Estudios Públicos, 2015). El fuerte impacto de estos eventos sobre la opinión pública actualizó la discusión en torno a las medidas institucionales y legislativas necesarias para asegurar los principios de transparencia y probidad tanto en el ámbito público como en el privado, al tiempo que tendieron a tomar fuerza las posturas que resaltan las limitaciones de la legislación vigente.

Dentro de las materias en discusión, la problemática de la ‘puerta giratoria’, entendida como el flujo de personal entre altos cargos públicos y los directorios de grandes empresas, ha sido objeto de escasa atención por parte de la opinión pública y la investigación académica en Chile, no obstante éste corresponde a un terreno reconocido como particularmente problemático a nivel internacional (Transparency International UK, 2010; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010)<sup>4</sup>. Según plantean diversas organizaciones internacionales, quienes ocupan cargos públicos pueden permitir que los intereses de sus anteriores empleadores privados o de la industria en que se desempeñaron previamente influyeran sus decisiones, o bien pueden favorecer a ciertas empresas, con la perspectiva de congraciarse para obtener futuros empleos (Transparency International UK, 2010; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010). Asimismo, los ex funcionarios públicos que transitaron a empleos en el sector privado pueden hacer uso de sus redes para influenciar las decisiones de sus anteriores colegas, o bien pueden hacer uso de información interna o confidencial obtenida durante el ejercicio de sus cargos públicos, con miras a favorecer a sus actuales empleadores privados (Consejo Asesor Presidencial Contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción, 2015; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010).

En Chile, entre las normativas que regulan la realización de actividades laborales o profesionales paralelas a las que se ejecutan en la administración del Estado, el Artículo 58 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley n° 18.575, 2000) establece que los funcionarios públicos - con excepción de los que perciben asignaciones por desempeño de funciones críticas o de Alta Dirección Pública -, pueden ejercer libremente cualquier ocupación paralela que no perturbe el cumplimiento de sus deberes, cuidando que se respete estrictamente su jornada laboral en el servicio público, que no se utilicen medios públicos para actividades particulares, y que no se intervenga en asuntos que el organismo deba analizar o resolver. Asimismo, la normativa indica que, una vez que dejan su cargo, los ex funcionarios de instituciones públicas pueden desarrollar sus actividades laborales y profesionales libremente. La excepción a esta regla general refiere al caso de los fiscalizadores: desde 2000, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales

---

4 La encuesta realizada por la organización Transparency International UK en 2010 reveló que la ‘puerta giratoria’ ocupa el segundo lugar en la percepción pública de actividades potencialmente corruptas.

de la Administración del Estado prohíbe que, luego de seis meses de haber cesado su contrato laboral –lo que usualmente se denomina ‘período de enfriamiento’ -, ex funcionarios de instituciones fiscalizadoras trabajen en entidades del sector privado que estuvieron sujetas a su fiscalización (Gobierno de Chile, 2009; Consejo Asesor Presidencial Contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción, 2015)<sup>5</sup>.

Recientemente, el Consejo Asesor Presidencial Contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (2015), presidido por el economista Eduardo Engel, presentó una serie de propuestas para mejorar la regulación en éstas y otras materias relacionadas. Entre las recomendaciones se considera que, por el plazo de un año luego del cese de sus funciones, ministros, subsecretarios, y todas las autoridades de instituciones normativas y fiscalizadoras, “no puedan emplearse, proveer servicios ni mantener vínculos comerciales al cese de sus funciones, por el plazo de un año, con organizaciones privadas relacionadas con su función previa, o con aquéllas que pudieran verse en ventaja debido al cargo previo”, y deban, “además, realizar una declaración jurada que contenga las restricciones correspondientes al cese de su cargo” (pág. 56). Además, se sugiere que los ex funcionarios tengan prohibido contactar, en relación a asuntos de su interés, a funcionarios o empleados estatales de la entidad en la que trabajaron, o de otras entidades del Estado relacionadas a materias en las que tuvieron responsabilidad. Asimismo, se plantea que, durante un año a partir del cese de su desempeño en el cargo público, un ex funcionario no pueda “(...) presentarse a licitaciones públicas [en la entidad en la que trabajó], como persona natural o por medio de una persona jurídica con la que tenga relaciones de propiedad (...)” (pág. 56). Por último, el Consejo recomienda que se establezcan mecanismos de seguimiento y sanción en caso de incumplimiento de las normativas que regulan estas materias.

Si se considera que el propósito de estas prohibiciones es evitar que la ‘puerta giratoria’ entre directorios de empresas y cargos públicos afecte la independencia e imparcialidad de políticos y funcionarios del Estado (Gobierno de Chile, 2009), resulta discutible que tanto la normativa actualmente vigente como las medidas delineadas por el Consejo Asesor logren abarcar la complejidad del fenómeno que pretenden regular.

Existen diversos argumentos que van en contra de la idea de regular fuertemente la ‘puerta giratoria’ entre directorios de empresas y altos cargos públicos. Reglas excesivamente restrictivas podrían segar los derechos a postular a cargos de elección popular y a ejercer funciones públicas, eliminar los incentivos para que las personas más calificadas o idóneas accedan a posiciones en el sector público, e impedir que tanto funcionarios públicos como privados ganen legítimamente experiencia y competencias valiosas en otros empleos (Consejo Asesor Presidencial Contra los Conflictos de Interés, el

---

<sup>5</sup> Según el Decreto de Ley n° 3.551 de 1980, se consideran instituciones fiscalizadoras la Contraloría General de la República, la Fiscalía Nacional Económica, el Servicio Nacional de Aduanas, la Dirección del Trabajo y la Superintendencia de Seguridad Social (Decreto de Ley n° 3.551, 2012). Posteriormente, la denominación se expandió a otras instituciones - tal como la Superintendencia de Salud-, definidas por sus propias leyes como entidades fiscalizadoras (Gobierno de Chile, 2009).

Tráfico de Influencias y la Corrupción, 2015; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010). Asimismo, estas restricciones podrían vulnerar las libertades de trabajo y contratación, reconocidas en constituciones y tratados a nivel internacional (Garín, 2014). Estas preocupaciones se condicen con la visión de que es posible que sujetos con trayectoria política sean contratados en el sector privado debido a razones inocuas como, por ejemplo, su reconocida experticia en materia de administración y su conocimiento del funcionamiento de las burocracias públicas (Goldman, Rocholl, & So, 2009).

En contraposición a los argumentos mencionados, tanto investigadores como gobiernos y organismos internacionales han manifestado su preocupación por el impacto de esta 'puerta giratoria' en distintos ámbitos de la sociedad. Particularmente, el ingreso de sujetos con trayectoria o vínculos políticos en los directorios de grandes empresas no sólo conllevaría una amenaza en materia de probidad pública (Organización de Estados Americanos, 1996; Schneider, 1999; Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004; Transparency International UK, 2010), generando enormes externalidades para la credibilidad, calidad y eficacia de los gobiernos y las instituciones políticas (Schneider, 1998; Hellman & Kaufmann, 2002; Revolving Door Working Group, 2005), sino que también pondría en entredicho la igualdad de condiciones de la competencia entre empresas en el mercado. Los individuos con experiencia en el gobierno constituyen recursos relevantes para las empresas privadas, tanto por su conocimiento del sector como por su capacidad de comunicarse con agentes del ámbito gubernamental (Ossandón, 2013). Como sugieren diversas investigaciones en el campo de los gobiernos corporativos y la administración, las empresas tienen importantes incentivos económicos para asumir como estrategia corporativa la incorporación de directores que previamente se han desempeñado en el sector público, debido a que esto les permite establecer con los políticos un nexo más sólido, duradero, y de beneficios más selectivos que aquél que se construye, por ejemplo, a través de las actividades de lobby y el financiamiento reservado de campañas políticas (Hillman, Zardkoohi, & Bierman, 1999; Hillman, 2005; Faccio, Masulis, & McConnell, 2006; Goldman, Rocholl, & So, 2009; Bunkanwanicha & Wiwattanakantang, 2009).

En vista de estas preocupaciones, diversas organizaciones a nivel internacional han intentado promover la implementación de sistemas capaces de abordar la problemática de la 'puerta giratoria' (European Ombudsman, 2014; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2009), para lo cual han difundido recomendaciones y principios orientadores dirigidos a los gobiernos y responsables políticos de cada país. Un ejemplo de estos esfuerzos es el Marco de Buenas Prácticas de Post-Empleo Público propuesto por la OCDE (2010), el cual, entre otras recomendaciones, plantea que los sistemas regulatorios deben cubrir todas las áreas y entidades para las cuales el tránsito de personal desde el sector público al privado constituye un problema real o potencial; que las restricciones temporales y sanciones deben ser proporcionales a la magnitud de las amenazas de conflicto de interés que plantean sus cargos; que las autoridades, procedimientos, sanciones y criterios aplicados en las decisiones y apelaciones concernientes a casos particulares deben ser consistentes y transparentes; y que las restricciones deben ser efectivamente comunicadas a todas las partes involucradas.

A pesar de las campañas puestas en marcha, en la actualidad sólo algunos países han implementado una institucionalidad capaz de responder efectivamente a los desafíos diagnosticados. Por consiguiente, en casos como el chileno, tanto la elaboración de diagnósticos como el establecimiento de reglas, sanciones, e instituciones efectivas continúa siendo un desafío pendiente (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010). Por este motivo, el estudio sistemático y acabado de las trayectorias y los vínculos políticos de los directores de grandes empresas en el Chile actual aporta antecedentes fundamentales a la discusión legislativa actualmente en desarrollo, identificando nudos problemáticos y aspectos que es necesario regular.

Además de aportar al debate planteado, la presente investigación tuvo por objetivo contribuir a responder la pregunta sociológica referida a la cohesión de las élites chilenas y, más particularmente, a la capacidad del gran empresariado chileno de determinar la acción estatal y los cursos de desarrollo nacionales. Desde esta perspectiva, la problemática sólo es aprehensible en un marco sociohistórico más general.

Durante la fase autoritaria, el gran empresariado se vio fortalecido tanto en términos económicos como políticos y culturales. En el ámbito económico, se desarrolló una fuerte tendencia hacia la concentración de la riqueza y la propiedad (Baño & Faletto, 1999; Ruiz, 2010), de modo que, por vía política, un gran número de empresas y servicios históricamente estatales quedaron en situación de oligopolios. En el plano político, el gran empresariado chileno fue capaz de configurar una acción de bloque más profundamente ideológica, caracterizada por el fortalecimiento de los gremios empresariales (Arriagada, 2004; Campero, 2003). Por último, en el plano cultural, emerge la representación social del empresariado como el principal actor del desarrollo (Contreras, 2002; Campero, 2003; Montero, 1997).

El hecho de que desde la dictadura emergiera un empresariado fortalecido fue posible porque los gobiernos electos democráticamente, liderados por la Concertación de Partidos por la Democracia, no cambiaron el modelo económico implementado durante la dictadura ni castigaron a los sectores que respaldaron al gobierno autoritario y se enriquecieron en el marco de dicho período (Bucheli & Salvaj, 2010; Robinson, 2013; Siavelis, 2009). La proyección de una estrecha relación entre la élite política y el gran empresariado se vio reforzada por la preocupación de la nueva coalición gobernante por asegurar la gobernabilidad, la legitimidad política y la consolidación democrática (Montero, 1997; Dávila, 2011). Conjuntamente, la 'tecnocratización' del sistema político (Silva, 2006; Cordero & Funk, 2011), conllevó la autonomización de la política respecto de la presión de distintos actores sociales, con excepción del gran empresariado. Los gobiernos designaron un importante contingente de empresarios, ingenieros y economistas como técnicos y tecnócratas en los más altos cargos públicos (Silva, 1996; Montero, 1997; Delamaza, 2011). De este modo, desde 1990 las lógicas de la administración y la gestión técnica penetraron fuertemente el campo de la política.

Contrariamente a lo que podría esperarse de la instalación del modelo neoliberal y del retraimiento del Estado de la esfera económica, las tendencias descritas en el plano

político y económico configuraron un panorama institucional que supuso nuevos incentivos para la incidencia del empresariado en la esfera pública (Schamis, 2002). Diversos factores incidieron en la configuración de estos nuevos incentivos. Crecientemente, las empresas a nivel nacional e internacional debieron adaptarse a los embates que suponen la instalación del modelo neoliberal y la preeminencia de los criterios de competencia en el mercado (Ramos, 2005). En este nuevo marco, las estrategias empresariales debieron considerar la gestión política como un elemento relevante de su entorno y, por ende, contemplaron entre sus estrategias la configuración de vínculos con el Estado (Delamaza, 2011). En este marco, se favoreció el aumento de los 'vasos comunicantes' entre las altas posiciones de conducción política y empresarial (Delamaza, 2011), de modo que, crecientemente, miembros de la élite nacional transitan de forma indistinta entre el Estado y el mercado (Joignant & Güell, 2011)<sup>6</sup>. En paralelo a su incidencia por vías institucionales, los grandes empresarios buscaron influir directamente en los tomadores de decisiones (Abramo, 1991; Contreras, 2002; Joignant & Güell, 2011), constituyéndose como un poder fáctico capaz de incidir decisivamente en la política desde fuera de las instituciones democráticas (Delamaza, 2011).

A pesar de que la historia chilena reciente pone en evidencia el impacto que tienen las distintas modalidades de relación entre las élites, en la actualidad ha primado una suerte de indiferencia hacia los estudios de élites (Joignant & Güell, 2011). El vacío de conocimiento es incluso más evidente si se consideran los estudios que abordan más específicamente las modalidades de vinculación entre las élites empresaria y política en el Chile reciente (Ossandón, 2011). Los escasos trabajos que han analizado la incidencia del gran empresariado en el curso político y el desarrollo económico nacional tienen un carácter eminentemente ensayístico, y concentran su atención en el período que va desde la fase autoritaria hasta la década de 1990 (Cecilia Montero, 1997; Campero, 2003; Arriagada, 2004).

La modalidad específica de vinculación entre las élites empresaria y política correspondiente a la incorporación de sujetos con trayectoria política en cargos directivos de grandes empresas ha sido abordada desde una perspectiva sociológica sólo en contadas investigaciones. Esta ausencia es evidente tanto a nivel de investigaciones nacionales como internacionales, debido sobre todo a las dificultades metodológicas asociadas (Hill, 1995).

En suma, la presente investigación intentó contribuir al conocimiento empírico y sociológico de la particular forma de vinculación entre las élites chilenas representada por la incorporación de sujetos con trayectoria política en directorios de grandes empresas. Partiendo de las inquietudes planteadas por los sociólogos abocados al estudio los grupos más poderosos en el marco de las sociedades (Mills, 1957; Zeitlin, Ratcliff, & Ewen, 1974; Freitag, 1975; Useem, 1979; 1980; Scott, 2008), esta investigación buscó problematizar la

---

<sup>6</sup> Según el estudio desarrollado por Delamaza (2011), un 15% de los individuos que ocuparon cargos de responsabilidad de gestión política superior y de gestión técnica y de apoyo en tres ministerios políticos y un ministerio social entre 1990 y 2006 egresaron de sus cargos hacia las empresas privadas, las cuales constituyeron el principal destino de salida de estos altos funcionarios.



visión de las élites empresaria y política chilenas como grupos autónomos en cuanto a sus lógicas de acción, intereses y objetivos. Asimismo, a partir de los resultados obtenidos, el presente estudio intentó aportar antecedentes relevantes al debate legislativo actualmente en desarrollo.

### **3. Antecedentes.**

La incorporación de individuos con trayectoria política en los directorios de grandes empresas es un fenómeno que ha sido enfocado desde muy diversas perspectivas a nivel de la literatura internacional y nacional.

Una de las aproximaciones más relevantes al fenómeno estudiado está presente en la literatura internacional sobre administración de empresas y gobiernos corporativos. Los trabajos en este campo asumen que las empresas tienen importantes incentivos para influir en las decisiones de política pública, debido a que éstas afectan significativamente sus ventajas competitivas y su desempeño económico.

En esta línea, se considera que la incorporación de directores con cargos, trayectorias o vínculos políticos es una de las posibles estrategias políticas corporativas asumida por las empresas, la cual permite reducir la incertidumbre derivada de la relación de dependencia respecto del gobierno (Hillman, 2005). La presencia de este tipo de profesionales en las mesas directivas de las empresas es una de las múltiples características de los directorios que los investigadores de este campo consideran relevantes de analizar en cuanto a su impacto en los resultados de la organización.

En general, la evidencia sugiere que este tipo de estrategia política corporativa es preferida por cierto tipo de empresas, debido a la mayor dependencia que éstas tienen en relación a las decisiones tomadas en el ámbito político (Hillman, 2005). En particular, las empresas que presentan más directores con trayectoria política son las más grandes (Faccio, 2006; Faccio, 2010; Bucheli & Salvaj, 2010); las más dependientes de las transacciones con los gobiernos; las que realizan más actividades de lobby (Agrawal & Knoeber, 2001; Johnson & Mitton, 2003; Faccio, 2006; Bunkanwanicha & Wiwattanakantang, 2009); y las abocadas a actividades económicas en industrias más fuertemente reguladas desde la esfera política (Hillman, 2005; Goldman, Rocholl, & So, 2009).

Si bien la evidencia sobre el impacto de este tipo de conexiones es mixta, diversas investigaciones basadas en la metodología de estudio de eventos, con muestras de alcance internacional (Faccio, 2006; Boubakri, Guedhami, Mishra, & Saffar, 2012) y estudios de caso nacionales, muestran que estos vínculos aumentan el valor que de las empresas en el mercado (Hillman, Zardkoohi, & Bierman, 1999; Johnson & Mitton, 2003; Goldman, Rocholl, & So, 2009; Bunkanwanicha & Wiwattanakantang, 2009). Desde esta perspectiva, los directores con trayectoria o vínculos políticos son un recurso valioso y escaso para las empresas, debido a que su incorporación es una estrategia difícil de imitar que reporta

beneficios altamente selectivos (Hillman, Zardkoohi, & Bierman, 1999; Goldman, Rocholl, & So, 2009).

Las investigaciones en este ámbito sugieren que las empresas conectadas con el poder político por medio de sus directores son favorecidas a través de diversos mecanismos políticos, de modo que los ‘ganadores’ y ‘perdedores’ en la contienda económica dejan de estar determinados por la competencia en el mercado (Baeza & Mora, 2006). Ciertas empresas se ven beneficiadas debido a que sus más altos cargos están ocupados por individuos que, además de manejar conocimientos técnicos e información clave sobre los procedimientos políticos y burocráticos (Hillman & Hitt, 1999), cuentan con los conocimientos y redes necesarias para anticiparse e influir en las decisiones gubernamentales (Pfeffer, 1972; Hillman & Hitt, 1999; Agrawal & Knoeber, 2001; Baeza & Mora, 2006), evitando potenciales intervenciones que podrían resultarles desfavorables (Nee & Opper, 2010). Mientras los directores de empresas que simultáneamente ocupan cargos públicos tienen la capacidad de incidir en el diseño de políticas públicas que benefician a sus empresas en desmedro de sus competidores (Bunkanwanicha & Wiwattanakantang, 2009), los directores con cargos políticos en su trayectoria pueden usar sus contactos para promover cambios legislativos que resulten ventajosos para las empresas que dirigen. A esto se suma el potencial valor que estos directores reportan a las empresas en términos de experticia (Goldman, Rocholl, & So, 2009), legitimidad y reputación (Hillman, 2005)<sup>7</sup>.

Desde la perspectiva descrita, los vínculos políticos aseguran ventajas en el mercado e, incluso, vínculos más fuertes se traducen en mayores ventajas para las empresas conectadas políticamente (Faccio, 2010).

Un primer ámbito en que la fuerza de estos vínculos se hace visible corresponde al acceso a financiamiento por medio de créditos. La evidencia a nivel internacional sugiere que las empresas vinculadas políticamente reciben un trato preferencial al solicitar créditos a bancos e instituciones públicas y privadas (Boubakri, Cosset, & Saffar, 2009; Charumilind, Kali, & Wiwattanakantang, 2006; Chiù & Joh, 2004; Dinç, 2005; Faccio, 2010; Khwaja & Mian, 2005; Leuz & Oberholzer-Gee, 2006 Sapienza, 2004).

En segundo término, la presencia de directores vinculados políticamente conlleva ventajas en términos de la valorización de las empresas en el mercado accionario. Estas empresas son percibidas como menos riesgosas por parte de los inversores, de modo que cuentan con mayores posibilidades de acceder a financiamiento por emisión de acciones (Boubakri, Guedhami, Mishra, & Saffar, 2012).

Adicionalmente, contar con directores con vínculos políticos supone ventajas al momento de competir por contratos y licitaciones públicas, lo cual podría deberse a que los empresarios con vínculos políticos tienen la posibilidad incidir directamente en la

---

<sup>7</sup> Cabe mencionar que, en países con un estado de derecho fuerte y bajos niveles de corrupción, los accionistas reaccionan negativamente a la designación de directores con trayectoria política que cuentan con experiencia previa limitada en el ámbito de privado (Gray, Harymawan, & Nowland, 2014). Este hecho apunta a que, en contextos de alta regulación en materia de probidad, esta estrategia corporativa es evaluada negativamente por la población.

definición de los términos de referencia de los concursos públicos (Faccio, 2006; Goldman, Rocholl, & So, 2013; Maras, 2012).

Por último, otros ámbitos en que se pone de manifiesto la incidencia de los vínculos políticos son la regulación de las industrias y la protección de algunas empresas por parte del Estado. Las empresas que cuentan con directores con vínculos o trayectoria política son menos estrictamente reguladas que las demás (Agrawal & Knoeber, 2001; Faccio, 2006), lo cual posiblemente explica que este tipo de vínculos esté más presente en las empresas que operan en industrias más fuertemente reguladas (Hillman, 2005; Goldman, Rocholl, & So, 2009). Asimismo, las empresas conectadas políticamente pagan menos impuestos que las demás empresas (Faccio, 2010) y cuentan con licencias tarifarias respecto de sus competidores externos (Goldman, Rocholl, & So, 2009; Mobarak & Purbasari, 2006). Por último, estas empresas cuentan con mayor protección por parte del Estado, hecho que se expresa en mayores probabilidades de ser beneficiarias por medidas gubernamentales de salvataje (Faccio, 2006).

No es posible desconocer que otros estudios del ámbito de los gobiernos corporativos indican que la incorporación de directores con trayectoria política tiene un efecto pernicioso en el valor de las mismas. Estudios muestran que las empresas que cuentan con directores con trayectoria política tienen un peor desempeño económico (Faccio, 2006; Bertrand, Kramaraz, Schoar, & Thesmar, 2007; Bunkanwanicha & Wiwattanakantang, 2009). Este perjuicio se debería fundamentalmente a que, en estas firmas, gran parte de las decisiones se supeditan a criterios políticos y no económicos (Boubakri, Guedhami, Mishra, & Saffar, 2012). Muchas veces los directores con experiencia política no cuentan con las calificaciones técnicas necesarias para dirigir empresas (Faccio, 2010) y en muchos casos tienden a aprovechar su posición para extraer rentas de las mismas (Shleifer & Vishny, 1998; Qian, Hongbo, & Yin Yeung, 2011).

Más allá del debate descrito, diversas investigaciones postulan que son las características institucionales, políticas y económicas de los países las que determinan el valor y la prevalencia de este tipo de vínculos a nivel de las empresas. Faccio (2006) identificó 541 empresas políticamente conectadas de una muestra de 20.202 empresas en 47 países, dando cuenta de que las empresas conectadas políticamente representan un 7,72% de la capitalización mundial, al tiempo que 35 de 47 países presentan empresas con este tipo de vínculos. El autor demostró que este tipo de conexiones tienen una mayor prevalencia en países percibidos como altamente corruptos, que imponen restricciones a las inversiones en el extranjero por parte de sus ciudadanos, y que tienen restricciones menos rigurosas en relación a los conflictos de interés. Igualmente, estas características a nivel de los países generan mayores diferencias entre las empresas conectadas y no conectadas. Igualmente, Boubakri y colaboradores (2012) plantean que el valor de las conexiones políticas es superior en los países menos democráticos, más corruptos, con menor libertad de prensa, con menor desarrollo de sus mercados accionarios y más probabilidades de que el Estado aplique medidas de salvataje a las empresas. En concordancia con esto, al analizar el caso de Australia, Gray, Harymawan y Nowland (2014) sugieren que la baja prevalencia de este tipo de conexiones – presentes en sólo un 7,7% de las empresas listadas públicamente y en 2,1% de los cargos directivos – y el bajo impacto que éstas tienen en el valor de las mismas, se deben a las características del contexto:

además de presentar un mercado desarrollado, Australia – en comparación a Estados Unidos - presenta bajos niveles de corrupción y lobby, al igual que financiamiento público de las campañas políticas.

Cabe notar que, desde la perspectiva de la sociología económica neoinstitucionalista, el valor del capital político que supone contar con directores con cargos o experiencia política depende sustancialmente de las características del entorno institucional. Según este enfoque, los procesos de creciente mercadización de la economía contribuyen a reducir el valor del capital político de las empresas, en tanto el capital político otorga mayores ventajas en mercados menos competitivos y altamente controlados por el Estado. Por ende, las empresas que operan en estos mercados tendrían mayores incentivos para cultivar este tipo de vínculos políticos (Nee & Opper, 2010).

En sintonía con lo expuesto, diversas investigaciones muestran que los cambios en el entorno político impactan en el efecto de las conexiones políticas y en los beneficios que las empresas obtienen a partir de esta estrategia. Al existir cambios en el entorno competitivo de las empresas, también se modifica su necesidad de integrar directores con experiencia política (Agrawal & Knoeber, 2001). Por ejemplo, evidencia sobre el caso estadounidense da cuenta de que, tras las elecciones presidenciales, las empresas cuyos directorios se encuentran conectadas con el partido ganador experimentan notorios beneficios (Goldman, Rocholl, & So, 2013; Goldman, Rocholl, & So, 2009).

El trabajo desarrollado por Bucheli y Salvaj (2010) da cuenta del enfoque descrito, en relación al caso particular del Chile postdictatorial. Considerando datos longitudinales de las 24 mayores empresas de sectores económicos regulados que contemplaban propiedad estatal previo a la dictadura de Pinochet, los investigadores observan que son las empresas de mayor tamaño, aquéllas que provienen de países con gobiernos altamente intervencionistas y aquéllas que no tuvieron vínculos ni mantuvieron relaciones problemáticas con el gobierno autoritario, las muestran una mayor propensión a incorporar directores con las mismas orientaciones políticas que el gobierno de turno. Además, la investigación evidenció que tanto las conexiones con el oficialismo como con la oposición tienen efectos positivos en el desempeño y, a pesar de lo paradójico que pueda parecer, la incorporación de directores con vínculos políticos con la oposición se asociaría a mayores utilidades para las compañías. Asimismo, se observó que las firmas que se beneficiaron con el régimen militar, a pesar de su menor propensión a apuntar directores de centro-izquierda, no fueron ‘castigadas’ por los gobiernos de la Concertación (Bucheli & Salvaj, 2010).

La investigación de Bucheli y Salvaj (2010) reafirma que los cambios de regímenes y gobiernos no deben ser considerados mecánicamente al estudiar el uso de los vínculos políticos por parte de las grandes empresas. Si bien en términos porcentuales la tendencia entre los años 1990 y 2006 es a una mayor incorporación de directores cercanos al gobierno de turno, los vínculos políticos que benefician a las empresas no se restringirían a aquellos sostenidos con agentes relacionados al oficialismo, al tiempo que un cambio de régimen no supondría necesariamente perjuicios para las firmas políticamente conectadas con el régimen previo.

Una segunda aproximación investigativa a la temática considerada se enfoca en el impacto que tiene la ‘puerta giratoria’ en la acción estatal. Dentro de esta perspectiva, diversas investigaciones analizan los peligros de corrupción y captura del poder público por parte de intereses privados, al igual que las posibilidades que tienen los actores estatales para conducir el proceso de desarrollo.

En este ámbito, cabe aludir la inquietud de Schneider (1999) en relación a las consecuencias positivas que conlleva la colaboración entre las distintas élites. Según lo planteado por este autor, la integración de políticos y funcionarios en los puestos claves de las grandes empresas tendría el potencial de facilitar la cooperación entre los sectores público y privado. En ese sentido, la “autonomía enraizada” permitiría que las instituciones estatales respondieran eficazmente a los requerimientos económicos y sociales del desarrollo (Evans, 1989).

A pesar de la fuerza de estos argumentos, en esta línea de investigación tienden a enfatizarse los peligros y desequilibrios derivados de una relación demasiado estrecha entre políticos y empresarios. Según Hellman y Kauffman (2002), las firmas conectadas políticamente tienen mayores posibilidades de preservar y extender sus posiciones privilegiadas en la arena económica, coartando la competencia, las inversiones y el crecimiento a nivel de los países. Esto conllevaría a un círculo vicioso de corrupción, puesto que las empresas peor posicionadas intentarían revertir su desventajosa situación mediante sobornos y pagos extraoficiales (Hellman & Kaufmann, 2002).

En la perspectiva de investigación descrita, para el caso de Chile, destacan las propuestas de Silva (1996; 1999) y Schamis (2002). Estos autores entregan antecedentes relevantes para el caso chileno. Por una parte, Silva (1996; 1999) establece que tanto el contenido de las reformas económicas estructurales, como su ritmo y la capacidad del gobierno de llevarlas adelante, estarían determinados por las distintas modalidades que asume la relación entre las élites empresaria y política en el contexto autoritario. Por otro lado, la investigación de Schamis (2002) refuerza el planteamiento de Silva al analizar la convergencia entre la élite política y el empresariado en la definición del curso de las reformas económicas en el marco de la dictadura.

Cabe notar que las propuestas de estos autores reafirman la relevancia de estudiar la ‘puerta giratoria’ en Chile en el contexto posterior a las reformas neoliberales. En oposición a la aproximación neoclásica, según la cual sólo en el marco del Estado intervencionista los grupos de interés intentan influir el proceso de formulación de políticas económicas, Maxfield y Schneider (1999) y Schamis (2002) plantea que incluso después del ‘retraimiento del Estado’ existen incentivos para que el empresariado ejerza su influencia sobre la esfera política. El proceso privatizador mismo constituiría una oportunidad privilegiada para apropiación no competitiva de reservas de mercado. Luego de las reformas, los grandes empresarios harían un intenso lobby a fin de evitar una mayor liberalización, e intentarían capturar las nuevas agencias regulatorias, ejerciendo presiones políticas y atrayendo a los reguladores gracias a las notorias diferencias salariales entre el sector público y el privado.

La cuestión de la ‘puerta giratoria’ y, más particularmente, la problemática referida a la incorporación de individuos con trayectoria o vínculos políticos en los directorios de grandes empresas, se encuentra relativamente inexplorada desde la perspectiva de la sociología de las élites y el poder. Los estudios empíricos disponibles se enmarcan en el debate que hace varias décadas enfrentó a los teóricos pluralistas y elitistas. Desde esta perspectiva, un fuerte tránsito de personal entre las más altas esferas evidencia una alta cohesión entre las élites. En este marco, cabe citar el estudio desarrollado por Freitag (1975) en relación a las conexiones corporativas de los miembros de los gabinetes del gobierno de Estados Unidos entre los años 1897 a 1973, el cual contribuyó a respaldar la tesis elitista de que existe un alto grado de solapamiento y cohesión entre las élites política y corporativa estadounidense (Mills, 1957); y la investigación llevada a cabo por Useem (1979), quien demostró que el “círculo interno” conformado por los directores que ocupan asientos en múltiples directorios de las empresas de mayor tamaño, tienen una mayor presencia en el gobierno de otras instituciones, tales como organismos gubernamentales, agencias no gubernamentales y asociaciones empresariales.

### **3.1. Hipótesis de investigación.**

A continuación se presentan las hipótesis que orientaron el trabajo en el marco de la presente investigación:

1. Los directores con trayectoria política (DTP) tienen mayor presencia en múltiples directorios que los directores que no cuentan con este tipo de trayectoria.
2. La probabilidad de encontrar DTP es mayor en empresas cuyas actividades económicas corresponden a mercados más regulados (intermediación financiera y suministro de electricidad, gas y agua).
3. Los DTP abarcan una gama más amplia de actividades económicas que los demás directores.
4. La mayor parte de los DTP presentan cargos electos popularmente en su trayectoria.
5. La distribución de los DTP no es homogénea en términos del tiempo transcurrido desde el último cargo público y el ingreso en el directorio de la empresa.

### **5. Marco metodológico.**

La presente investigación cuantitativa consideró un diseño de tipo no experimental y transversal. Su alcance fue descriptivo y correlacional.

El universo de estudio corresponde al conjunto de cargos directivos de las mayores empresas privadas que operaban en Chile en el año 2013 y cuya información sobre composición del directorio se encontraba disponible de forma pública en Internet, ya sea en los registros de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) o en sus memorias

anuales más recientes (2013 o al 2012)<sup>8</sup>. Para la identificación de las mayores empresas privadas en Chile se consideró el ranking de “Las mayores empresas de Chile”, elaborado por la Revista América Economía (2011) a partir de datos del año 2011, y el listado de “Las mayores compañías en ventas”, elaborado por el Departamento de Estudios de Renta Variable de Santander Global Banking and Markets para la Revista Capital (2012). No fueron incluidas en el universo de estudio las empresas estatales, es decir, aquéllas que tienen como principal accionista al Estado de Chile, debido a que en estas empresas la designación de directores a partir de criterios políticos responde a la normativa actualmente vigente en Chile (e. g. Ley nº 20.392, 2009). En total, el universo comprendió 2060 cargos, correspondientes a 1309 directores distintos de 256 empresas.

Se trabajó con una muestra probabilística aleatoria simple. Para un nivel de confianza de 95%, y un intervalo de confianza de 3 puntos considerando varianza máxima, la muestra incluyó un total de 737 cargos directivos, contemplando 322 directores. Fue necesario construir pesos para la obtención de los indicadores a nivel de directores y empresas. Estos pesos consideraron que la probabilidad de que un director sea elegido en la muestra es mayor para aquéllos que ocupan más de un cargo, y también para las empresas con directorios más grandes. Estos pesos se construyeron como el inverso de la probabilidad de selección en la muestra (StataCorp, 2011).

Se trabajó con datos primarios. La metodología para la producción de los datos primarios fue la revisión documental. Para la creación del marco muestral, las fuentes consultadas fueron la página web de la Superintendencia de Valores y Seguros y las memorias anuales más recientes de las empresas consideradas. La actividad económica de las empresas se obtuvo a partir del Directorio de Empresas del INE (INE, 2007) y, complementariamente, a partir de las memorias anuales y los sitios web corporativos. Esta primera fase de producción de datos se llevó a cabo entre los meses de agosto y diciembre de 2013.

La metodología de revisión documental también permitió recabar información sobre las trayectorias profesionales y otras características de los directores de empresas. Esta metodología es similar a la utilizada en estudios similares (e. g. Goldman et al., 2009). Para esta revisión se utilizó un procedimiento estandarizado de búsqueda en Internet (ver Punto 1 en el Anexo). Una ventaja de esta metodología es que resultan más esperables los errores de omisión que de inclusión, por lo cual resulta improbable que los resultados sean

---

<sup>8</sup> La presente investigación considera cargos directivos de sociedades anónimas abiertas, especiales y cerradas. Comparativamente, las sociedades anónimas abiertas y las especiales cuentan con más información ordenada y homogénea, de acceso público (Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, 2015). Las sociedades anónimas abiertas corresponden a las que han inscrito voluntariamente o por obligación sus acciones en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros, lo cual implica que tienen la posibilidad de hacer oferta pública de sus acciones y se encuentran bajo la fiscalización de la SVS. Las sociedades anónimas especiales están sujetas a la fiscalización de la SVS y/o de otra Superintendencia, y corresponden a compañías aseguradoras y reaseguradoras, sociedades anónimas administradoras de fondos mutuos, bolsas de valores u otras sociedades. Las sociedades anónimas cerradas son las sociedades que no califican como abiertas ni como especiales (Ley nº 18.046, 2014).

sobreestimados. Esta segunda etapa de producción de datos se llevó a cabo entre los meses de enero y diciembre de 2014.

La información producida fue almacenada en una base de datos y procesada estadísticamente por medio del programa computacional STATA 12. Para conocer el detalle de las variables integradas en la investigación, ver el Punto 2 del Anexo. Considerando el objetivo y alcance del estudio, se aplicaron procedimientos de análisis estadístico de carácter univariado y bivariado.

## 6. Resultados.

### 6.1. Magnitud de la presencia de directores con trayectoria política en las grandes empresas chilenas.

**Tabla 1. Magnitud y proporción de la presencia de directores con trayectoria política en la muestra.**

	N	%	Total	%
Directores con trayectoria política	46	12,3	322	- <sup>a</sup>
Cargos ocupados por directores con trayectoria política	124	16,8	737	100
Empresas conectadas políticamente por medio de al menos un director	95	32,3	256	- <sup>b</sup>

*Notas:* <sup>a, b</sup> = los porcentajes totales no se indican, ya que para los resultados a nivel de directores y empresas se trabajó con pesos. La muestra considera cargos directivos.

*Fuente:* Elaboración propia.

Un 12,3% de los directores de grandes empresas presenta trayectoria política, abarcando un 16,8% del total de cargos directivos. El porcentaje de grandes empresas que se encuentran conectadas políticamente por medio de al menos un director asciende a un 32,4% (Tabla 1).

La incorporación de directores con trayectoria política es un fenómeno muy extendido a nivel de las grandes empresas chilenas. A pesar de que sólo 1 de cada 10 directores cuenta con trayectoria política, al menos 1 de cada 3 empresas está vinculada políticamente por medio de uno o más directores. Este último dato puede incluso estar subestimado, debido a que la muestra construida es de cargos directivos y no de empresas, lo cual supone que no todos los directores de cada empresa fueron incorporados en la



muestra. En suma, puede haber empresas vinculadas políticamente que no hayan podido ser identificadas como tales.

**Tabla 2. Comparación de la presencia de directores con trayectoria o vínculos políticos en empresas en distintos países.**

<b>Caso</b>	<b>% directores</b>	<b>% empresas</b>	<b>% cargos</b>	<b>Criterio</b>	<b>Muestra</b>	<b>Fuente</b>
Chile	12,3	32,3	16,8	Anteriormente, el director ocupó un cargo político electo, un alto cargo gubernamental, o un alto cargo funcionario.	1309 directores en 297 empresas con información pública disponible en Superintendencia de Valores y Seguros o memorias anuales, para el año 2013.	Elaboración propia
Australia	-	7,7	2,1	Anteriormente, el director ocupó un cargo político electo, un alto cargo gubernamental, un alto cargo funcionario, o bien es reconocido como político en su biografía.	6.162 directores no ejecutivos en 1.561 empresas en el registro de Australia Stock Exchange en 2007.	Gray et al. (2014)
EE. UU.	-	30,6	-	Anteriormente, el director ocupó un cargo político electo, un alto cargo gubernamental, o un alto cargo funcionario, o bien es reconocido como político en sus biografías.	Directores de las 500 empresas en listado del Índice Standard & Poor's (S&P) para los años 1996 y 2000.	Goldman et al. (2009)
China	-	24,5	-	El Director Ejecutivo (CEO/Chairman) ocupa u ocupó un cargo en el gobierno, en la jerarquía militar, o un cargo político a nivel provincial o ministerial.	1,347 empresas, hacia 2005-2007.	Chan et al. (2012)
47 países	-	a. 2,7 b. 6,92	-	Un accionista mayoritario (+10% de los votos), o uno de sus altos cargos directivos (CEO, Presidente, Vicepresidente, Chairman o Secretario) es miembro del parlamento, jefe de Estado, ministro, o está estrechamente vinculado con un político o partido.	a. 20.202 empresas transadas públicamente. b. 2.350 (50 mayores empresas transadas públicamente en cada país).	Faccio (2006)

*Fuente:* Elaboración propia.

Considerando la similitud en los criterios de clasificación, el resultado obtenido para Chile es comparable con el de Australia, China, y Estados Unidos (Tabla 2). Mientras en estos países el porcentaje de grandes empresas vinculadas políticamente a través de al menos uno de sus directores es de 7,7%, 24,5% y 30,6% respectivamente, en Chile, este porcentaje asciende al 32,3%. Este hecho contribuye a confirmar que el tránsito de personal constituye un importante mecanismo de vinculación entre las élites empresaria y política en Chile.

Es posible que las diferencias en la magnitud de este fenómeno entre los países considerados se deban en alguna medida a sus distintas características institucionales, sobre todo en lo que respecta a las restricciones y normativas en materia de conflictos de interés y corrupción, y al grado de intervención de los gobiernos en la economía (Bucheli & Salvaj, 2010; Boubakri, Guedhami, Mishra, & Saffar, 2012; Faccio, 2006; Gray, Harymawan y Nowland, 2014). Considerando que la posición de Chile es intermedia en los rankings de libertad económica (Heritage Foundation, 2015) y de percepción de corrupción (Transparency International, 2014) es posible sugerir que el factor institucional que más incide en la alta prevalencia de esta estrategia de vinculación inter-elitaria en nuestro país es la baja restricción impuesta por la normativa actualmente vigente.

## 6.2. Caracterización básica de los directores con trayectoria política: comuna de residencia, educación y militancia.

**Tabla 3. Comuna de residencia, según tipo de director.**

Comuna de residencia	Directores con trayectoria política		Directorios sin trayectoria política		Total Directores	
	N	%	N	%	N	%
Las Condes	15	32,6	87	31,5	102	31,7
Vitacura	8	17,4	55	19,9	63	19,6
Lo Barnechea	6	13	45	16,3	51	15,8
Providencia	2	4,4	14	5,1	16	5
Santiago	6	13	6	2,2	12	3,7
Otras (RM)	5	10,9	18	6,5	23	7,1
Otras (fuera de RM)	4	8,7	40	14,5	44	13,7
Sin información	0	0	11	4	11	3,4
Total	46	100	276	100	322	100

*Fuente:* Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 3, al igual que los directores de grandes empresas en general, los directores con trayectoria política residen mayoritariamente en cuatro comunas de altos ingresos de la Región Metropolitana: Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y Providencia.

**Tabla 4. Colegios en que cursan Enseñanza Media los directores con trayectoria política en la muestra.**

<b>Colegio</b>	<b>Número de directores</b>
Saint George	7
Verbo Divino	5
Instituto Nacional José Miguel Carrera	3
Sagrados Corazones	3
Alemán de Santiago	2
San Ignacio	2
Otros particulares pagados	4
Sin información	20
<b>Total</b>	<b>46</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Sólo fue posible recabar información sobre 26 directores con trayectoria política en relación al colegio en que cursaron su Enseñanza Media. De estos directores, un 88,5% estudió en colegios particulares pagados, destacando un pequeño grupo de colegios altamente selectivos (Saint George, Verbo Divino y Sagrados Corazones) (Tabla 4).

**Tabla 5. Carreras en que los directores con trayectoria política cursaron sus estudios de Pregrado.**

<b>Carrera</b>	<b>Directores con trayectoria política</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
Ingeniería Comercial (PUC)	20	43,5
Ingeniería Comercial (U. de Chile)	5	10,9
Ingeniería Civil (U. de Chile)	5	10,9
Ingeniería Civil (PUC)	5	10,9
Derecho (U. de Chile)	5	10,9
Derecho (PUC)	2	4,3
Ingeniería Comercial (otras Universidades)	2	4,3
Otras carreras (PUC)	2	4,3
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Todos los directores con trayectoria política cuentan estudios de pregrado completos (Tabla 5). La mayor parte estudió Ingeniería Comercial en la Pontificia Universidad Católica de Chile (20 de 46 casos). Un 78,2% de estos directores estudió Ingeniería Comercial o Civil en la PUC o en la Universidad de Chile, al tiempo que un 15,2% estudió Derecho en una de estas Universidades.

**Tabla 6. Programas en que los directores con trayectoria política cursan sus estudios de Posgrado.**

Programa	Directores con trayectoria política	
	N	%
<i>Maestría</i>		
MBA o MA en Economía (U. de Chicago)	9	19,6
MBA o Management (Otras Universidades en EEUU)	3	6,5
MA en Economía (Otras Universidades en EEUU)	4	8,7
MBA (Otras Universidades fuera de EEUU)	4	8,7
Master en Economía (Otras Universidades fuera de EEUU)	2	4,3
Master en Derecho	5	10,9
Master en otras áreas	2	4,3
Sin grado de Master / Sin información	17	37
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
Programa	Directores con trayectoria política	Programa
<i>Doctorado</i>		
Ph. D. o Candidato a Ph. D. en Economía	6	13
Ph. D. en Administración	1	2,2
Sin grado de Ph. D. / Sin información	39	84,8
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

A partir de la Tabla 6, el menos 29 directores en este grupo tienen grado de Master, concentrándose mayoritariamente en la Universidad de Chicago (9 casos). Un 63% de estos directores ha cursado un programa de posgrado, y al menos 6 cuentan con grado de Doctor o Candidato a Doctor, cursados únicamente en universidades estadounidenses.

Los datos referidos a la comuna de residencia y la trayectoria educacional de los directores de grandes empresas que cuentan con trayectoria política permiten vislumbrar el marcado carácter de clase y la clausura social de este grupo. Esto es relevante porque una gran similitud de origen social y contactos recurrentes a través del tiempo en espacios sociales altamente exclusivos y homogéneos posibilitan la emergencia y consolidación de

un sentimiento de reconocimiento mutuo, para dar paso a un alto grado de cohesión social (Mills, 1957; Moore, 1979; Useem, 1980; Joignant, 2011).

Por último, destaca el hecho de que estos directores se distribuyen de forma homogénea a través del espectro político: 6 militan en partidos de derecha (5 en el Partido Unión Demócrata Independiente y 1 en el Partido Renovación Nacional), 8 son reconocidos explícitamente como cercanos a la derecha; 6 militan en partidos de la Nueva Mayoría (4 en el Partido Democracia Cristiana, 1 en Partido Socialista y 1 en Partido Radical) y 4 son reconocidos como cercanos a la Nueva Mayoría; y, finalmente, 6 son independientes. Esto concuerda con la tendencia identificada por Salvaj (2013), quien plantea que, a nivel de las grandes empresas, han ganado presencia los directores que no se vinculan políticamente a la derecha.

### 6.3. Trayectoria política y presencia en múltiples directorios y actividades económicas.

Las redes de directorios se conforman mediante la presencia de un mismo director en las mesas directivas de distintas empresas. A través de los ‘directores compartidos’ se difunden prácticas e información. A nivel de una empresa, contar con un director con presencia en múltiples directorios puede mejorar la toma de decisiones, aportar en términos de legitimidad y reputación (Hillman, 2005), otorgar un mayor conocimiento de los desafíos del entorno, y sumar un mayor número de contactos estratégicos. No obstante, la presencia de redes densas también puede potenciar la emergencia de conductas oportunistas y poco éticas, tales como la colusión (Salvaj, 2013).

La gran mayoría de los directores se desempeñan en un único directorio. Sólo un 23,3% de los directores ocupa un directorio o más. De éstos, aproximadamente la mitad ocupa dos directorios, mientras la otra mitad ocupa tres o más.

**Tabla 7. Porcentaje de directores que ocupan múltiples directorios, según tipo de trayectoria.**

Número de directorios	Directores sin trayectoria política (%)	Directores con trayectoria política (%)	Total
1	125 <sup>a</sup>	28	153
	89,3 <sup>b</sup>	10,7	100
	78,1 <sup>c</sup>	66,4	76,7
2 o más	151	18	169
	82,3	17,7	100
	21,9	33,6	23,3
<b>Total</b>	276	46	322
	100	100	100

*Notas:* a= Frecuencia en la muestra; b= Porcentaje fila; c= Porcentaje columna. Chi2 de Pearson sin corregir = 2,6615; F basado en el diseño (1, 321) = 3,1308; P = 0,0778. Dado que el valor de P es 0,0778, con un 92% de confianza se rechaza la hipótesis nula de igualdad entre las proporciones.  
*Fuente:* Elaboración propia.

Es posible sostener que un 33,6% de los directores con trayectoria política tiene cargos en más de un directorio, mientras del resto de los directores, sólo un 21,9% cumple con la misma característica (Tabla 7). Esta diferencia es estadísticamente significativa al 10%<sup>9</sup>. Lo expuesto indica que los directores con trayectoria política tienden a estar en más directorios que los directores que carecen de esta trayectoria. En definitiva, tal como planteó Useem (1979) para el caso de Estados Unidos, existe una asociación entre la participación en múltiples directorios y la trayectoria política, de modo que a mayor participación en múltiples directorios, aumenta significativamente la probabilidad de contar con trayectoria política.

Bajo esta perspectiva, resulta interesante constatar que, además de aportar a una mayor cohesión del poder empresarial y político, los directores con trayectoria también juegan un rol central en conectar a distintas empresas entre sí (Salvaj, 2013; Ossandón, 2013). Estos directores se ubican en el centro de la red de relaciones que une a los miembros de la élite corporativa a través de los directorios compartidos.

**Tabla 8. Número de actividades económicas que abarcan los directores, según tipo de trayectoria, para directores en más de un directorio.**

Número de actividades económicas	Directores sin trayectoria política (%)	Directores con trayectoria política (%)	Total
1	46 <sup>a</sup>	6	52
	89,9 <sup>b</sup>	10,1	100
	44,5 <sup>c</sup>	23,2	40,7
2 o más	79	22	101
	77,1	22,9	100
	55,6	76,8	59,3
Total	125	28	153
	100	100	100

<sup>9</sup> Como se mencionó anteriormente, considerando el diseño muestral, para los resultados a nivel de directores, el test Chi Cuadrado de Pearson es corregido considerando el peso de cada director en la población de estudio, siguiendo el método propuesto por Rao y Scott (1984). Por tanto, para la interpretación de esta prueba estadística, se considera el valor del estadístico F, el cual para un grado de libertad, se interpreta de la misma forma que el estadístico Chi Cuadrado (Gould & StataCorp, 1999).

Notas: <sup>a</sup>= Frecuencia; <sup>b</sup>= Porcentaje fila; <sup>c</sup>= Porcentaje columna; Chi<sup>2</sup> sin corregir = 4,1573; F basado en el diseño (1, 152) = 3,5635; P = 0,061. Dado que el valor P es igual a 0,061, con un 93% de confianza se rechaza la hipótesis nula de igualdad entre las proporciones.

Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 8, los directores con trayectoria política tienden a abarcar más actividades económicas que los directores que no cuentan con este perfil: un 76,8% de los directores con trayectoria política que están en más de un directorio se desempeñan en distintas actividades económicas, a diferencia de los demás directores presentes múltiples directorios, de los cuales sólo un 55,6% abarca más de una actividad económica. Esto puede deberse a que los directores con trayectoria política son valorados por las empresas más por su conocimiento de los procedimientos políticos y burocráticos, sus redes de contactos y su influencia política que por su experticia técnica o experiencia profesional en un ámbito económico específico.

#### 6.4. Trayectoria política y distribución en distintas actividades económicas.

Al comprobar para qué actividades económicas la actividad económica de las empresas se vincula al tipo de trayectoria del director, se encontraron asociaciones estadísticamente significativas para las actividades económicas de 'intermediación financiera' y de 'suministro de electricidad, gas y agua'. A continuación se presentan los resultados correspondientes a estas actividades económicas.

**Tabla 9. Distribución de cargos directivos según actividad económica (intermediación financiera) y tipo de trayectoria.**

Actividad económica	Cargos ocupados por directores sin trayectoria política	Cargos ocupados por directores con trayectoria política	Total
Intermediación financiera	139 <sup>a</sup>	45	184
	75,5 <sup>b</sup>	24,5	100
	22,7 <sup>c</sup>	36,3	25
Otra	474	79	553
	85,7	14,3	100
	77,3	63,7	75
<b>Total</b>	613	124	737
	83,2	16,8	100
	100	100	100

Notas: <sup>a</sup>= Frecuencia; <sup>b</sup> = Porcentaje fila; <sup>c</sup>= Porcentaje columna. Chi<sup>2</sup> de Pearson= 10,2056. Dado que éste es superior al valor crítico para un grado de libertad y significación de 0,005



de ( $\chi^2$  de Pearson= 7,879), con un 99,5% de confianza se rechaza la hipótesis nula de igualdad entre las proporciones.

*Fuente:* Elaboración propia.

Considerando los cargos directivos ocupados por directores con trayectoria política, el 36,3% pertenece a la actividad económica de intermediación financiera, mientras sólo el 22,7% de los ocupados por los demás directores corresponde a esta actividad. Asimismo, dentro de la actividad de intermediación financiera, el 24,5% de los cargos directivos está vinculado a directores con trayectoria política, mientras en el resto de las actividades económicas este porcentaje es sólo de 14,3% (Tabla 9). Esto determina que, en la actividad económica de intermediación financiera, 1 de cada 4 cargos directivos es ocupado por un director con trayectoria política.

**Tabla 10. Distribución de cargos directivos según actividad económica (suministro de electricidad, agua y gas) y tipo de trayectoria.**

<b>Actividad económica</b>	<b>Directores sin trayectoria política</b>	<b>Directores con trayectoria política</b>	<b>Total</b>
Suministro de electricidad, agua y gas	118 <sup>a</sup>	14	132
	89,4 <sup>b</sup>	10,6	100
	19,3 <sup>c</sup>	11,3	17,9
Otra	495	110	605
	81,8	18,2	100
	80,7	88,7	82,1
Total	613	124	737
	83,2	16,8	100
	100	100	100

*Notas:* <sup>a</sup>= Frecuencia; <sup>b</sup>= Porcentaje fila; <sup>c</sup>= Porcentaje columna.  $\chi^2$  de Pearson= 4,4439. Dado que éste es superior al valor crítico para un grado de libertad y significación de 0,04 de ( $\chi^2$  de Pearson= 4,218), con un 96% de confianza se rechaza la hipótesis nula de igualdad de proporciones.

*Fuente:* Elaboración propia.

El porcentaje de cargos directivos asociados a la actividad de suministro de electricidad, agua y gas es superior en el caso de los directores que no cuentan con trayectoria política (19,3%) que en el de los directores que cuentan con este tipo de trayectoria (11,3%) (Tabla 10). Asimismo, el porcentaje de cargos directivos con trayectoria política es menor en la actividad de suministro de electricidad que en las demás (10,6% contra 18,2%, respectivamente), lo que determina que en esta actividad sea menos probable encontrar directores con trayectoria política.

En suma, los resultados presentados muestran que la actividad económica y el tipo de trayectoria de los directores están asociados en el caso de las actividades económicas más reguladas, las cuales corresponden a la intermediación financiera y el suministro de electricidad, agua y gas<sup>10</sup>. No obstante, mientras en la intermediación financiera es más probable encontrar directores con trayectoria política que en las demás actividades económicas, esto resulta menos probable en el suministro de electricidad, agua y gas.

Cabría aventurar que es el distinto grado de competitividad en estas industrias altamente reguladas el que influye en las distintas probabilidades de hallar cargos asociados a directores con trayectoria política, en un sentido inverso al planteado por Nee y Opper (2010). Al comparar entre industrias altamente reguladas, las empresas en industrias más competitivas tenderían a recurrir más a la estrategia corporativa de incorporar en sus directorios a individuos con trayectoria política. Cabe notar que, según los datos aportados por Medina y Paredes (2013), el mercado vinculado al suministro de electricidad, agua y gas presenta una baja competitividad y una alta concentración en comparación al mercado financiero.

#### 6.5. Cargos políticos en la trayectoria de los directores de grandes empresas.

**Tabla 11. Cargos políticos en la trayectoria de los directores de grandes empresas.**

Cargo	Número de cargos políticos <sup>a</sup>	Número de directores <sup>b</sup>	Porcentaje de directores <sup>c</sup> (N=46)
<i>No electo (total)</i>	101	44 directores distintos	95,7
Ministro de Estado, Subsecretario o Director de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.	21	13	28,3
Asesor o Miembro de Comité o Consejo Asesor Consultivo Ministerial, Presidencial u otro.	42	22	47,8
Alto cargo en Banco Central o en otro organismo autónomo del Estado (Tribunal Constitucional, CNTV, etc.)	12	11	23,9

<sup>10</sup> La alta regulación en estas industrias se verifica en la presencia de normativa para la fijación de precios, como la Ley General de Servicios Eléctricos (Decreto con Fuerza de Ley nº 1, 2006), promulgada en 1982 (UTFSM, 2008), y la presencia de órganos fiscalizadores específicos, como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la Superintendencia de Valores y Seguros, la Superintendencia de Pensiones y la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (Solimano, 2009).

Alto cargo técnico-administrativo en embajada, Ministerio, organismo corporación, o centro dependencia ministerial	8	8	17,4
Alto cargo en gobierno regional o comunal (Secretario Regional Ministerial; Consejero Regional; Coordinador de Programa)	5	3	6,5
Superintendente; alto cargo directivo en Superintendencia u otra instancia fiscalizadora (SERNAC, DIRINCO, SII)	13	10	21,7
<i>Electo (total)</i>	2	2	4,3
Diputado	1	1	2,2
Concejaj	1	1	2,2

*Notas:* <sup>a</sup> = El número de cargos políticos corresponde a la cantidad de veces distintas que un cargo político ha sido ocupado por uno o más directores. <sup>b</sup> = El número de directores corresponde a la cantidad de directores que han ocupado el cargo político, ya sea una o más veces. <sup>c</sup> = Este porcentaje se calcula dividiendo el número de directores que han ocupado cada tipo de cargos, por el número total de directores con trayectoria política (46). Dado que un mismo director puede ocupar distintos tipos de cargos políticos, los porcentajes indicados no suman 100%.

*Fuente:* Elaboración propia.

En la Tabla 11 se detallan los cargos políticos desempeñados por los directores con trayectoria política identificados en la muestra<sup>11</sup>. Según se observa, de 46 directores con trayectoria política, 44 presentan únicamente cargos no electos en su trayectoria. Sólo 2 directores presentan un cargo político electo en sus trayectorias laborales. En consecuencia, es posible sostener que, en contraposición a lo planteado en la hipótesis de investigación, la mayor parte de los directores de grandes empresas que cuentan con trayectoria política no presentan cargos electos en su trayectoria.

El hecho de que ciertos tipos de cargos tengan una mayor presencia en la trayectoria de estos directores puede responder a distintos motivos. Primero, es posible que los cargos más prevalentes correspondan a los más valorados por las empresas al momento de integrar a un director en virtud de su experiencia y vínculos políticos. Segundo, éstos también pueden corresponder a aquéllos en que economistas y administradores han tenido

<sup>11</sup> En el Punto 5 del Anexo se presenta un detalle de los distintos cargos políticos ocupados por estos directores, clasificados en las distintas categorías consideradas para el análisis.

un acceso privilegiado, debido a los criterios técnicos y políticos de selección que se han aplicado a sus ocupantes. Tercero, pueden corresponder a los cargos de mayor frecuencia, mayor nivel de rotación de personal o más bajas barreras de entrada (Hillman, Zardkoohi, & Bierman, 1999; Goldman, Rocholl, & So, 2009).

El hecho de que los cargos más relevantes en las trayectorias de estos directores correspondan a los consejeros y asesores, ministros de Estado, subsecretarios – sobre todo del ámbito económico - y directores de presupuesto, y a altos cargos en organismos autónomos, concuerda con la tendencia reconocida en la literatura de que los economistas que integran en la esfera política suelen trabajar en las instituciones de gobierno más aisladas respecto de las presiones sociales y las exigencias de rendición de cuentas (United Nations Research Institute for Social Development, 2004). Respondiendo a la tendencia internacional hacia el predominio del conocimiento experto como fuente de legitimidad de las decisiones públicas y la gestión estatal, la despolitización y tecnificación en la gestión del Estado (Joignant & Güell, 2011; Ossandón, 2011), las comisiones asesoras son instancias de toma de decisiones de política pública que se ubican al margen de las instituciones democráticas tradicionales. Además del aumento sustantivo en la oferta de expertos que han ocupado cargos como consejeros y asesores ministeriales, la alta demanda de sujetos con este tipo de cargos en su trayectoria puede responder a que ellos disponen de un alto conocimiento técnico, prestigio, influencia y contactos en el ámbito político, elementos que los convierten en recursos valiosos para las empresas.

Considerando el valor que los conocimientos técnicos y los vínculos políticos aportan a las empresas, no resulta sorprendente que el segundo conjunto de cargos más relevantes en la trayectoria política de estos directores corresponda a los ministros, subsecretarios y directores de presupuestos<sup>12</sup>. En el contexto de un sistema presidencialista reforzado como el chileno, estos cargos constituyen las posiciones más altas del poder ejecutivo (Delamaza, 2011), concentrando una alta centralidad y responsabilidad política. Si bien en la muestra existe variedad en las posiciones ocupadas, destaca la presencia de Ministros de Hacienda, Directores de Presupuesto y Subsecretarios de Economía.

Por otra parte, resulta relevante notar el alto porcentaje de cargos ocupados por estos directores en organismos autónomos. En la muestra, destaca la presencia de los cargos de Presidente, Vice-Presidente y Director del Banco Central. Este organismo, autónomo tanto en términos técnicos como patrimoniales, no forma parte de la administración del Estado ni está sujeto a fiscalización por parte de sus organismos. El Banco Central juega un rol central en la economía nacional, abocándose a asegurar la estabilidad de la moneda nacional y el funcionamiento de los pagos internos y externos (Banco Central de Chile, 2015).

---

<sup>12</sup> En este punto, cabe recordar que Freitag mostró que entre 1897 y 1973 existió un enorme intercambio de personal entre el gabinete del gobierno estadounidense y las posiciones ocupadas por directores, asesores y abogados corporativos en empresas privadas, de modo que al menos un 76,1% de los sujetos que habían ocupado posiciones en el gabinete estadounidense habían formado parte del mundo de los negocios.

Resulta interesante constatar que los cargos agrupados en las categorías de ‘alto cargo técnico-administrativo en embajada, ministerio, organismo corporación, o centro dependencia ministerial’ y ‘alto cargo en gobierno regional o comunal’, se encuentran mucho menos presentes en la trayectoria de estos directores, a pesar de corresponder a cargos con barreras de entrada significativamente menores que los demás. Una posible explicación es que las empresas tienen menores incentivos para reclutar a directores que se hayan desempeñado en estas posiciones. Éstas son eminentemente burocráticas, generalmente ocupadas por funcionarios y técnicos que deben implementar directrices y procedimientos definidos con anterioridad.

El porcentaje de directores con trayectoria como superintendentes, altos funcionarios de superintendencias y de organismos fiscalizadores es alto si se considera que, comparativamente, estos cargos han sido ocupados por un número restringido de individuos en las décadas recientes. Posiblemente, estos individuos cuentan con conocimientos técnicos específicos, y con posibilidades de contactar a altos funcionarios de diversas instituciones políticas.

Como se mencionó anteriormente, sólo un 4,4% de los directores con trayectoria política se ha desempeñado en un cargo electo. Diversos factores pueden incidir en la baja frecuencia de estos cargos. En primer término, las altas dietas parlamentarias y la posibilidad de desarrollar carreras largas y estables pueden conllevar a que quienes se desempeñan como diputados y senadores no tengan mayores incentivos para transitar al sector privado. En segundo término, es posible que la estrategia de incorporar sujetos con trayectoria parlamentaria no sea la preferida por las empresas para influir en los legisladores. Algunas alternativas son el lobby, el financiamiento de campañas políticas y la promoción de candidaturas parlamentarias de ex empresarios y ejecutivos de empresas<sup>13</sup>.

En gran medida, la influencia política de los concejales se restringe al gobierno de la comuna donde se desempeñan. Los concejos municipales se dedican principalmente a tareas normativas y fiscalizadoras. En vista de lo expuesto, es posible que la baja frecuencia del cargo de concejal se deba al hecho de que, en general, en este tipo de cargos los funcionarios no desarrollan conocimientos procedimentales ni vínculos políticos que sean útiles y valiosos para las grandes empresas. No obstante lo anterior, no es posible descartar que las funciones ejercidas por los concejales pueden reportar beneficios específicos a ciertas empresas, por ejemplo, en el sector inmobiliario.

---

<sup>13</sup> Según el estudio desarrollado por Cordero y Funk (2011), en el contexto democrático los ex empresarios y ejecutivos de empresas han ido ganando peso entre los diputados.

**Tabla 12. Trayectorias políticas de los directores de grandes empresas.**

Trayectoria	Frecuencia	Porcentaje
1	2	4,35
1-1-2-2-2-6	1	2,17
1-1-3-4-2	1	2,17
1-2-2	1	2,17
1-3	1	2,17
1-3-1-3	1	2,17
2	6	13,04
2-2	3	6,52
2-2-2	2	4,35
2-2-2-2	1	2,17
2-3	1	2,17
2-6	1	2,17
2-1-1-1-6-1	1	2,17
2-5-4-6-1-5-5	1	2,17
2-2-6-6-6-2-2-6-2-1-2	1	2,17
3	3	6,52
3-1	1	2,17
3-3	1	2,17
3-2-2-2-2	1	2,17
3-1-1-3-4-1	1	2,17
4	4	8,7
4-1	1	2,17
4-2	1	2,17
5	2	4,35
6	5	10,87
7	1	2,17
8	1	2,17
Total	46	100

*Notas:* En la trayectoria, 1= Ministro de Estado, Subsecretario o Director de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.; 2= Asesor o Miembro de Comité o Consejo Asesor Consultivo Ministerial, Presidencial u otro; 3= Alto cargo en Banco Central o en otro organismo autónomo del Estado (Tribunal Constitucional, CNTV, etc.); 4= Alto cargo técnico-administrativo en embajada, Ministerio, organismo corporación, o centro dependencia ministerial; 5= Alto cargo en gobierno regional o comunal (Secretario Regional Ministerial; Consejero Regional; Coordinador de Programa); 6= Superintendente; alto cargo directivo en Superintendencia u otra instancia fiscalizadora (SERNAC, DIRINCO, SII); 7= Diputado; 8= Concejal.

*Fuente:* Elaboración propia.

En la Tabla 12 se presentan las distintas trayectorias de los directores en la esfera política. En ésta, se puede observar que 24 de los 46 directores sólo cuentan con un cargo político en su trayectoria; 13 de ellos ocuparon dos o tres cargos políticos; y 9 de ellos ocuparon 4 o más, hasta un máximo de 11 cargos políticos. El promedio de años en el ámbito político es de 6,1, con una desviación estándar de 5,5. En promedio, quienes se desempeñaron en un único cargo lo hicieron durante 2,9 años; quienes se desempeñaron en 2 o 3 cargos lo hicieron durante 8,2 años; y quienes se desempeñaron en 4 cargos o más lo hicieron durante 12,7 años. El director con más experiencia se desempeñó un total de 23 años en dicha esfera.

Los datos presentados sugieren que estos directores no cuentan con el mismo perfil profesional. Se observa que incluso entre los directores con trayectoria política existe una diferencia de especialización, de modo que, en contraposición a lo planteado por Agrawal y Knoeber (2001), sólo algunos casos podrían ser caracterizados propiamente como políticos profesionales que transitaron hacia la esfera privada.

#### **6.6. Contexto político y tiempo transcurrido desde la ocupación del último cargo en la esfera política.**

Si bien el enfoque transversal asumido en la presente investigación no permite profundizar en el impacto de los cambios de régimen y gobierno en la presencia de este tipo de directores, el análisis de las trayectorias de estos directores entrega luces respecto de los vínculos políticos de la élite empresaria chilena.

**Tabla 13. Gobierno de turno al momento en que los directores desempeñan sus cargos políticos.**

	Frei	Allende	Pinochet	Aylwin	Frei	Lagos	Bachelet	Piñera	N
	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	0	0	0	0	0	0	0	1	5
	0	0	0	0	0	0	1	1	5
	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	0	0	0	0	0	1	1	0	3
	0	0	0	0	1	1	1	1	1
	0	0	0	1	0	1	0	0	1
	0	0	0	1	1	0	0	0	2
	0	0	0	1	1	0	0	1	1
	0	0	0	1	1	1	1	1	1
	0	0	1	0	0	0	0	0	15
	0	0	1	0	0	0	0	1	3
	0	0	1	0	0	0	1	1	1
	0	0	1	0	1	1	1	0	1
	0	0	1	1	1	0	0	0	1
	0	1	0	0	0	0	0	0	2
	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	<b>Total</b>								46
<b>N</b>	1	2	21	6	7	8	12	17	- <sup>a</sup>
<b>%</b>	2,2	4,3	45,7	13	15,2	17,4	26	37	- <sup>b</sup>

*Notas:* <sup>a</sup> = El número de directores no suma 46 debido a que un director puede haber ocupado cargos políticos en más de un gobierno. <sup>b</sup> = Los porcentajes indicados no suman 100% debido a que un director puede haber ocupado un cargos políticos en más de un gobierno.

*Fuente:* Elaboración propia.

La mayor parte de los directores con trayectoria política se desempeñaron en cargos políticos en contextos homogéneos en términos ideológicos o partidarios. Según se observa en la Tabla 13, 23 directores ocuparon cargos sólo en el marco de gobiernos de derecha (Pinochet; Piñera); 9 sólo en gobiernos de izquierda o centro izquierda (Frei; Allende; Aylwin; Frei; Lagos; Bachelet); al tiempo que sólo 11 directores ocuparon cargos tanto en el contexto de gobiernos de derecha como de centro izquierda.

Los resultados parecen respaldar la idea de que la ocupación reciente de cargos políticos, sobre todo en el contexto del gobierno de turno, es valorada al momento de reclutar a este tipo de directores. En efecto, 17 de los 46 directores con trayectoria política en la muestra tuvieron al menos un cargo político en el marco del gobierno de turno, el cual corresponde al primero de derecha electo tras la transición política; al tiempo que 12 de los directores en el grupo analizado ocupó al menos un cargo en el gobierno previo, presidido por Michelle Bachelet.



Los resultados presentados permiten sostener que la mayoría de los directores en este grupo se desempeñó en cargos políticos en el marco del gobierno autoritario: 21 de 46 directores cumplen con esta característica, al tiempo que 15 de ellos ocuparon cargos exclusivamente en este contexto. Este resultado es interesante por distintos motivos. Considerando que el gobierno autoritario finalizó en 1990, tiende a matizar la postura de que los cargos recientes son los más valorados. Igualmente, da cuenta de que, mientras en el plano político hubo un ‘castigo’ hacia los actores vinculados al régimen, éste no se proyectó necesariamente al ámbito privado (Bucheli y Salvaj, 2010). Según Montero (1997) los nuevos “grupos técnicos emergentes” incluyeron en sus directorios a personas que previamente ocuparon altos cargos públicos bajo el alero del régimen autoritario, y que tuvieron acceso privilegiado a la definición de los términos de las privatizaciones.

**Tabla 14. Años transcurridos desde el último cargo político y el ingreso al directorio más antiguo.**

<b>Año ingreso al directorio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>– Año término último cargo<sup>a</sup></b>			
-36	1	2,2	2,2
-28	1	2,2	4,4
-19	1	2,2	6,6
-15	1	2,2	8,8
-9	2	4,3	13,1
-6	2	4,3	17,4
-5	2	4,3	21,7
-4	1	2,2	23,9
-3	1	2,2	26,1
-2	3	6,5	32,6
-1	2	4,3	36,9
0	2	4,3	41,2
1	5	10,9	52,1
2	2	4,3	56,4
3	1	2,2	58,6
9	1	2,2	60,8
17	1	2,2	63
21	1	2,2	65,2
22	1	2,2	67,4
23	2	4,3	71,7
24	1	2,2	73,9
25	1	2,2	76,1
27	1	2,2	78,3
30	1	2,2	80,5
31	1	2,2	82,7
35	1	2,2	84,9
37	1	2,2	87,1

40	1	2,2	89,3
Sin información	5	10,9	100
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

*Notas:* <sup>a</sup> = Los números con signo negativo indican que el ingreso del director al directorio ocurrió antes de abandonar el último cargo político, o incluso antes de comenzar a ocupar el último cargo político y luego abandonarlo. Los números positivos indican que el ingreso del director al directorio ocurrió con posterioridad al abandono del último cargo político ocupado.

*Fuente:* Elaboración propia.

En la Tabla 14 se observa que existen grandes diferencias respecto del tiempo transcurrido entre el término del último cargo político ocupado y el ingreso al directorio de una gran empresa. Si bien la media del tiempo transcurrido es de 5 años en promedio, la desviación estándar es de 17 años. A pesar de esta alta dispersión de los datos, es posible observar que más de la mitad de los directores en este grupo (27) ingresaron a los directorios mientras ocupaban el último cargo político identificado, antes de comenzar a ocupar el último cargo político identificado, o dentro de los tres años posteriores a abandonar su último cargo. En contrapartida, 14 directores asumieron sus cargos directivos entre 9 y 40 años después de haber abandonado sus cargos políticos. En suma, la alta dispersión temporal sugiere que no necesariamente el tiempo transcurrido desde el último cargo tiene un impacto en el valor de estas conexiones, hecho que concuerda con lo planteado en investigaciones previas (Goldman, Rocholl, & So, 2013).

## **7. Conclusiones y desafíos pendientes para el estudio de la vinculación entre las élites chilenas.**

La presente investigación tuvo por objetivo analizar las principales características de una modalidad específica de vinculación entre las élites política y empresaria en el Chile actual, la cual corresponde a la incorporación de individuos con trayectoria política en los directorios de las empresas privadas de mayor tamaño. Para concluir, se intentará responder a la pregunta que orientó el proceso de investigación: *¿Cuál es la magnitud y las características de la incorporación de individuos con trayectoria política en los directorios de grandes empresas en Chile, en tanto estrategia de vinculación inter-elitaria?* En suma, es necesario referirse a la magnitud, las principales características y las implicancias del fenómeno estudiado, tanto en términos del diseño de políticas públicas como de la comprensión de la vinculación entre las élites chilenas.

Esta particular modalidad de vinculación entre las élites política y empresaria se caracteriza por tener una alta prevalencia en nuestro país. Si bien sólo 1 de cada 10 directores de grandes empresas en Chile cuenta con trayectoria política, un tercio de las grandes empresas se encuentra vinculada políticamente por medio de al menos un director. Al menos en relación a esta estrategia específica, el grado de cohesión entre las élites empresaria y política en Chile es superior en comparación al de las élites de los países para los cuales existen datos comparables. Este hecho aportó a confirmar la pertinencia de estudiar en profundidad este fenómeno para el caso chileno.

Junto a su alta prevalencia, el fenómeno estudiado presenta otras características que respaldan la postura de que esta modalidad de vinculación responde a una estrategia sustentada en la valoración del capital político que ciertos individuos aportan a las empresas, y no netamente a una evaluación de la idoneidad profesional y técnica de los potenciales directores.

Por una parte, se observó que los directores con trayectoria política tienen mayor presencia en múltiples directorios y abarcan una gama más amplia de actividades económicas que los directores que no cuentan con este tipo de trayectoria.

Por otra parte, los resultados presentados dieron cuenta de que el uso de la estrategia corporativa de incorporar directores con trayectoria política se asocia al grado de regulación y competencia de los mercados específicos en que operan las empresas. Las empresas dedicadas a actividades altamente regulada y competitiva, presentan una mayor proporción de individuos con trayectoria política en sus directorios, mientras las empresas que operan en mercados altamente regulados y muy concentrados, presentan una menor proporción de directores con trayectoria política.

Asimismo, se observó que los cargos más prevalentes en las trayectorias de estos directores corresponden a las posiciones de mayor centralidad y responsabilidad política en el contexto del sistema presidencialista chileno. Además, estas posiciones se caracterizan por presentar un alto aislamiento respecto de presiones sociales y demandas

de rendición de cuentas, y altas barreras de entrada basadas en el prestigio profesional y las credenciales académicas.

Por último, los resultados presentados apuntan a que esta modalidad de vinculación de las élites chilenas no es ajena al contexto político en que se desempeñaron estos directores. Los resultados matizan la idea de que la ocupación reciente de cargos políticos es un criterio de valoración, al tiempo que el contexto político de los cargos desempeñados aparece como un factor mucho más central.

El hecho de que la problemática presente una alta prevalencia en Chile en relación a otros países puede deberse a la debilidad de las restricciones impuestas por la normativa que actualmente vigente. En el contexto actual, marcado por un fuerte cuestionamiento a la probidad de políticos y funcionarios públicos, los resultados expuestos aportan antecedentes relevantes para la discusión en torno a posibles medidas institucionales que planteen una regulación más efectiva en este ámbito, evitando tanto restricciones innecesarias a la libertad de trabajo como desincentivos a la postulación a cargos públicos por parte de candidatos técnicamente idóneos.

En la última década, varios países de la OCDE han implementado medidas dirigidas a reforzar la regulación de la 'puerta giratoria', lo cual constituye un esfuerzo notable en el contexto de mercados laborales crecientemente liberalizados (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2010). Particularmente, en Chile, tanto el Consejo Asesor Presidencial Contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción (2015) como la Comisión de Economía de la Cámara de Diputados (2015a) plantearon la necesidad de aumentar las regulaciones al tránsito de personal entre los sectores público y privado, considerando principalmente la extensión del 'período de enfriamiento' y la ampliación en las categorías de cargos contemplados por las restricciones y sanciones.<sup>14</sup>

Si bien las propuestas mencionadas implican avances en la agenda normativa, medidas regulatorias efectivas deben considerar tanto la experiencia internacional como

---

<sup>14</sup> Las recomendaciones del Consejo contemplaron la extensión del 'período de enfriamiento' actualmente vigente de 6 meses a 1 año, incluyendo, además de las autoridades fiscalizadoras, a ministros y subsecretarios, todos los cuales no podrían emplearse ni mantener vínculos comerciales con empresas relacionadas o que pudieran obtener ventajas de sus funciones previas; la prohibición dirigida a los ex funcionarios respecto de contactar, en relación a asuntos de su interés, a personal de la entidad pública en la que trabajaron o de otras relacionadas a materias previamente bajo su responsabilidad; y la prohibición de presentarse a licitaciones públicas en la entidad en la que trabajaron. Asimismo, el Consejo sugirió que, al cesar sus funciones, todos los funcionarios afectos a estas restricciones deban realizar una declaración jurada que las respalde y, además, determinó la necesidad de mecanismos de seguimiento y sanción en caso de incumplimiento de las normativas. Por su parte, a nivel de la Cámara de Diputados se encuentra en fase de Primer Trámite Constitucional un proyecto que busca establecer un plazo de dos años de inhabilidad desde el cese de sus cargos para los funcionarios del Estado que se desempeñaron como Superintendentes, Intendentes de organismos de fiscalización o directores de empresas públicas (Cámara de Diputados de Chile, 2015b).

las especificidades del fenómeno a nivel local. Los resultados de la presente investigación entregan luces sobre algunos puntos que es necesario atender.

En primer término, los resultados respaldan la necesidad de que las restricciones en estas materias abarquen no sólo a ex funcionarios y autoridades de la totalidad de las instituciones fiscalizadoras, sino también a ex ministros y subsecretarios, debido a que una alta proporción de los directores con trayectoria política pasaron por estos cargos del sector público. Adicionalmente, parece pertinente dirigir esta restricción a ex autoridades de organismos técnicos, como la Dirección de Presupuestos, y de organismos autónomos, como el Banco Central.

En segundo lugar, el análisis realizado da cuenta de que, por sí solas, la propuesta de extender el 'período de enfriamiento' a un año es insuficiente. Posiblemente, esta nueva restricción sólo abarcaría a una pequeña fracción de los individuos que transitan desde puestos claves en el sector público hacia directorios de grandes empresas. Cabe notar que, en general, en los países que conforman la OCDE las restricciones van desde uno (e. g. Irlanda, Polonia, Eslovaquia) a dos años (e. g. Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Korea, los Países Bajos y Turquía) (White House, 2009; OCDE, 2010), y en algunos casos éstas varían según la responsabilidad política y las características específicas de cada cargo. Por ejemplo, en Canadá, el tiempo de abstención exigido va desde un año para funcionarios públicos hasta cinco años para ministros de gabinete. A este respecto, la organización internacional ALTER-EU sugiere que un período estándar de dos años para todos los funcionarios (Alter-EU, 2015), mientras la organización Transparency International propone un rango que alcanza los cinco años para el caso de los cargos públicos de más alta responsabilidad política (Von Alemann & Eckert, 2012). En algunos países, como Francia, México, Estados Unidos y Canadá, se han definido estándares para flexibilizar los límites definidos, a partir del análisis de cada caso particular, lo cual contempla un desafío en términos de transparencia y rendición de cuentas (OCDE, 2010).

Por otro lado, si bien es clara la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento y sanción, es necesario plantear mayores definiciones respecto de la institucionalidad requerida. Existen notorias diferencias en las instituciones vigentes en distintos países. Por ejemplo, mientras en Francia existe una Comisión de Ética que revisa cada caso, en Canadá, distintas agencias se encargan de regular estas materias para distintos organismos gubernamentales (OCDE, 2010). No obstante estas variaciones, resulta relevante destacar que cada vez más países de la OCDE establecen agencias gubernamentales dedicadas específicamente a velar por la aplicación de las restricciones y estándares. Algunos ejemplos de este tipo de diseño son Inglaterra y Noruega (Transparency International UK, 2010; OCDE, 2010). Además de controlar la aplicación de las normativas, este tipo de instituciones especializadas permiten revisar y tomar decisiones respecto de casos específicos; traducir leyes primarias y secundarias en protocolos y orientaciones concretas; seguir y registrar las trayectorias y decisiones adoptadas; hacer públicas decisiones previas; e informar a actores privados sobre las restricciones vigentes.

Cabe resaltar que el establecimiento de una agencia específica para la revisión y evaluación de los casos particulares es relevante para el caso chileno, debido a que, como muestran los resultados de la presente investigación, las trayectorias de los directores con experiencia política son muy disímiles, sobre todo en términos de los tipos de cargos abarcados y la cantidad de años de experiencia en la esfera política. La definición de una agencia a cargo de estas materias permitiría la revisión de solicitudes de tránsito hacia empleos futuros entre sectores, con participación activa de los organismos públicos involucrados (OCDE, 2010; Transparency International UK, 2010), y la adaptación de los períodos de abstención según los peligros asociados a cada caso particular. Actualmente, en Chile, la función de fiscalización y sanción recae únicamente en las Superintendencias, las cuales son responsables de multar a las empresas que incorporan a directores que hace menos de seis meses se desempeñaron en funciones de fiscalización (Ley n° 18.575, 2000).

Otro elemento que respalda la opción de establecer un organismo específico encargado de estas materias se relaciona con la necesidad de definir e implementar sanciones que aseguren el cumplimiento de las restricciones establecidas. Los países de la OCDE (2010) presentan medidas de distinta severidad, incluyendo sanciones en el código penal o civil. En Japón, Korea y Estados Unidos, los ex funcionarios públicos que violan las prohibiciones pueden ser multados o incluso sentenciados a prisión. En Francia y Estados Unidos, también existen sanciones dirigidas a los nuevos empleadores privados. En España, quienes violan las prohibiciones impuestas se ven imposibilitados de presentarse a cargos públicos durante períodos que van desde cinco a diez años, mientras las empresas que incumplen las normas se ven excluidas de la posibilidad de establecer contratos con el Estado durante un plazo similar al 'período de enfriamiento' (OCDE, 2010).

Además de las implicancias de la presente investigación en la discusión legislativa y la investigación aplicada al diseño de políticas públicas, es relevante resaltar la contribución realizada al ámbito de los estudios de élites en Chile. Tomando como base los debates planteados por los sociólogos abocados al estudio de las élites, los análisis realizados contribuyen a problematizar la visión de que, en las últimas décadas, tanto el Estado como los empresarios se han constituido como agentes autónomos en Chile. En suma, se confirma la existencia de vasos comunicantes entre ambas esferas, los cuales en este caso se constituyen a partir de dinámicas de traspaso de personal.

Lo expuesto tiene diversas implicancias para la comprensión de las dinámicas del poder en Chile. En primer término, se sugiere que, incluso en el contexto de una sociedad neoliberal madura como la chilena, existen incentivos para la influencia del empresariado en el ámbito político. Así, en Chile, la asignación de recursos económicos y la competencia en el mercado continúan en alguna medida supeditadas a la acción estatal, mediada sobre todo por la institucionalidad conformada por las agencias fiscalizadoras y las entidades técnico-económicas.

En segundo término, esta investigación apunta a que la expansión de la racionalidad tecnocrática en la administración del Estado no conlleva la total 'insularización' o autonomización de los actores políticos respecto de las presiones corporativas. Es posible

que la alta prevalencia de conexiones entre las posiciones de conducción política y económica responda a que, en las décadas recientes, los agentes económicos se hayan visto en la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos para incidir en el ámbito estatal, tanto por vías institucionales como extra institucionales. Esto iría en desmedro del funcionamiento de las instituciones políticas democráticas chilenas y de las posibilidades de otros actores sociales y políticos de acceder con sus demandas y proyectos a la esfera decisional.

En tercer lugar, la dinámica de tránsito de personal entre ambas esferas tiende a confirmar la creciente similitud en las lógicas de gestión política y económica en Chile, tendencia que desdibuja la diferencia entre los empresarios y los políticos de profesión. En efecto, los resultados apuntan preliminarmente a que los directores con trayectoria política no cuentan con un perfil profesional distinto a los demás directores de grandes empresas.

Por último, los resultados presentados aportan a debilitar las posturas conservadoras que identifican a los miembros de las élites chilenas como los sujetos más meritorios, virtuosos y excepcionales. La ocupación de múltiples posiciones en las esferas política y económica no respondería necesariamente a las tendencias de especialización en el marco de sociedades complejas, sino más bien a la construcción de relaciones de dominación sustentadas en la cohesión de la clase dominante.