



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

## **LA POLAR: UNA ORGANIZACIÓN CORRUPTA**

**UNA COMPRENSIÓN SOCIO-ANALÍTICA DEL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN Y  
LA PERVERSIÓN EN ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS**

**Seminario para optar al título de  
Ingeniero Comercial Mención Administración**

**Participantes:**

**Juan Pablo Alfaro Fuentes**

**Loredana Polanco Zamorano**

**Director del Seminario:**

**Matías Sanfuentes Astaburuaga Ph. D**

**Santiago, Chile – Diciembre 2012**

## Resumen Ejecutivo

El año 2011 el Chile se vio fuertemente remecido por el denominado Caso La Polar. El caso adquirió notoriedad pública por las prácticas de dudosa reputación que se habían desarrollado en la compañía, las que consistían en repactaciones unilaterales de clientes altamente riesgosos, falseamiento de estados de resultados y otras irregulares prácticas administrativas. Creemos que este caso es importante para investigar y analizar por el hecho de que miles de personas, tanto clientes como trabajadores, se vieron involucrados, así como también por lo que representa el caso para la credibilidad y legitimidad de las actuales estructuras de la sociedad. La propuesta de nuestro trabajo está centrada en entender el fenómeno de la corrupción organizacional desde una perspectiva psico-social, buscando integrar de la mejor forma el caudal de información disponible con el objetivo de desarrollar conclusiones transversales que nos ayuden a entender el fenómeno acontecido con una visión amplia, sustentada por lo acontecido dentro de La Polar.

**Palabras Claves:** *La Polar, corrupción, repactaciones, perspectiva psico-social.*

“La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario y de los participantes”

## **Agradecimientos**

*A mis padres, este trabajo final de ciclo universitario como testimonio de cariño y agradecimiento por lo que soy. A mi hija por la motivación de ir siempre adelante.*

- **Juan Pablo**

*Le dedico este trabajo a mis Padres, que han sido mi apoyo durante toda mi vida. A mis hermanas que día a día me entregan alegría y cariño. A todos aquellos profesores de la facultad que te entregan más que una enseñanza en al aula y que contribuyen en la formación integral de los estudiantes. Al profesor Gabriel Salazar por sus contribuciones a nuestro trabajo.*

- **Loredana**

*En conjunto nos gustaría agradecer al profesor Sanfuentes por la oportunidad de trabajar con él, la experiencia relacional de trabajo, el aprendizaje que nos entregó y su disponibilidad y paciencia.*

- **Loredana y Juan Pablo**

# Índice

1. Introducción	pág 8
2. Marco Teórico	pág 12
2.1. <i>Corrupción</i>	pág 12
2.2. <i>Entendiendo la corrupción</i>	pág 14
2.3. <i>Entendiendo el estado mental perverso</i>	pág 18
2.3.1. <i>Sociedad perversa</i>	pág 21
2.3.2. <i>Organización perversa</i>	pág 23
3. Historia de La Polar	pág 24
3.1. <i>Orígenes</i>	pág 24
3.2. <i>Una empresa exitosa, su estrategia</i>	pág 25
3.3. <i>Breve descripción financiera</i>	pág 27
3.4. <i>La construcción y preservación del sistema</i>	pág 31
3.5. <i>El gran escándalo</i>	pág 54
3.6. <i>Crimen y Castigo</i>	pág 60
4. La Polar: Análisis Crítico del Caso	Pág 62
4.1. <i>Consumidores</i>	pág 62
4.1.1. <i>La Sociedad de Consumo</i>	pág 63
4.1.2. <i>El Engaño</i>	pág 68
4.2. <i>Estado</i>	pág 70
4.2.1. <i>Servicio Nacional del Consumidor</i>	pág 73
4.2.2. <i>Las Superintendencias (SVS y SBIF)</i>	pág 76
4.3. <i>Mecanismos de regulación privados</i>	pág 79
4.4. <i>Comportamiento de las AFP</i>	pág 81

4.5. Dentro de la organización	pág 83
4.5.1. Corrupción	pág 84
4.5.2. Comportamiento Perverso	pág 94
4.5.3. “Culto Organizacional”	pág 97
4.6.2.1. El liderazgo carismático de Pablo Alcalde	pág 98
4.6.2.2. Una visión convincente	pág 103
4.6.2.3. Preservación del culto	pág 105
4.6.2.4. Cultura Organizacional	pág 108
4.5.4. Pandilla Organizacional	pág 117
4.5.5. Gerentes	pág 123
4.6.4.1. Pablo Alcalde	pág 123
4.6.4.2. María Isabel Farah	pág 129
4.6.4.3. Julián Moreno	pág 132
4.6.4.4. Nicolás Ramírez	pág 134
4.6.4.5. Santiago Grage, Daniel Meszaros y Pablo Fuenzalida	pág 136
4.5.6. Accionistas	pág 137
4.6.5.1. El Directorio	pág 141
4.6. Comportamiento perverso de La Polar: analogía con casos de repercusión internacional	pág 144
4.7. Un punto de vista sistémico	pág 147
4.7.1. La Defensa Social Perversa	pág 148
4.7.2. Comportamiento Maníaco y Cultura Maníaca	pág 150

5. Conclusiones	pág 153
6. Bibliografía	pág 160
7. Apéndices	pág 162
7.1. <i>Extracto Entrevista Ex Ejecutiva Cobranza de Call Center</i>	pág 162
7.2. <i>Entrevista Ex Supervisor Call Center de La Polar</i>	pág 166
7.3. <i>Entrevista Ex Ejecutivo de Informática de La Polar</i>	pág 171
8. Anexos	pág 177
8.1. <i>Resumen tiendas y metros cuadrados</i>	pág 177
8.2. <i>Personal</i>	pág 177
8.3. <i>Repactaciones</i>	pág 178
8.4. <i>Principales Accionistas</i>	pág 180
8.5. <i>Evolución de las tarjetas de crédito en Chile</i>	pág 180
8.6. <i>Renta total neta pagada por La Polar a los tres principales         ejecutivos de la multitienda</i>	pág 181
8.7. <i>Acciones de La Polar v/s IPSA</i>	pág 181
8.8. <i>Caída precio de las acciones.</i>	pág 182
8.9. <i>Directorio La Polar al 31 de Diciembre del 2010</i>	pág 182

*“Uno lo que tiene en síntesis es confianza, que es lo más difícil de lograr en la vida.  
Cuando uno logra que la gente tenga confianza pasó la barrera del sonido.  
Yo creo en La Polar, y como creo en La Polar voy a comprar,  
voy a pagar, tomo mi seguro, etc.  
Y ahí recién se produce un vínculo más espiritual con el cliente”.*

**Pablo Alcalde Saavedra<sup>1</sup>**  
**Gerente General La Polar (1999 -2008)**  
**Presidente del Directorio La Polar (2009-2011)**

*“Lo más notable de esto es que todos los afectados, el conjunto de la sociedad,  
consideran y tratan a la crisis como algo  
fuera de la esfera de la voluntad y del control humano,  
un golpe fuerte propinado por un poder invisible y mayor,  
una prueba enviada desde el cielo,  
parecida a una gran tormenta eléctrica,  
un terremoto, una inundación”*

**Rosa de Luxemburgo**

---

<sup>1</sup> “Presentación de Pablo Alcalde, Presidente de La Polar”. eClass, UAI y La Tercera. Minuto 5:15. 1 de Abril del 2010. <<http://www.youtube.com/watch?v=iF08GL9zSHI>>.

## 1. Introducción

El caso La Polar estremeció a la sociedad chilena en junio del año 2011. Los directores y ejecutivos de la compañía manipularon cifras, maquillando la contabilidad de la empresa pasando morosidad incobrable a activos con el fin de mostrar cifras azules en los balances financieros, de esta forma el precio de la acción subía y los bonos de los ejecutivos también. Este engaño al mercado ha tenido notable impacto nacional por su efecto directo en la economía como por la desconfianza generada hacia las instituciones y empresas a nivel nacional. No solo al estallar el escándalo se vieron afectados las partes Empresa-clientes repactados, sino que la gran cadena proveniente de la lógica de que los bancos le prestaban dinero a La Polar, los bancos obtuvieron este dinero de las AFP y las AFP son financiadas por todos los chilenos, es decir de forma indirecta se vieron afectados personas que quizás ni siquiera estaban endeudadas con la multitienda y que quizás nunca compraron algo en ella. Dentro de los factores claves del engaño contable hay un elemento fundamental, que es el desregulado negocio del crédito en nuestro país, negocio que ha ido evolucionando posicionándose como una de las actividades más rentables para el retail.

A fines de los 70 y principios de los años 80, se empieza a desarrollar en el retail el negocio del crédito de consumo, negocio financiero que vino a complementar el del retail que estaba asociado al acto transaccional entre comprador-empresa, un objeto a cambio de dinero, sin embargo esta nueva alternativa de financiación fue una gran opción para quienes no podían obtener un producto deseado causa de sus bajos ingresos, la lógica de este negocio era traer dinero del futuro al presente donde las personas se comprometieron a pagar una cifra determinada al prestamista del dinero con una cantidad determinada de intereses. Este concepto comercial fue una invención francesa desarrollada a fines del siglo XIX por un financista galo, quien desarrolla un sistema similar al leasing moderno con el cual llega a tener más de 3 millones de clientes. En nuestro país el despegue del crédito de consumo se gestó con la expansión de las grandes tiendas, a comienzos de la década de los 80, cuando Almacenes Paris, Falabella y Ripley crearon respectivas empresas para administrar sistemas crediticios. En este sentido, el primer plástico del comercio en nuestro país fue de París seguido, un tiempo después, por Falabella y otros. Desde esos años, el negocio ha ido evolucionando,

diversificando clientes y fuentes de créditos en los mercados financieros. Esta transformación ha permitido a familias de menores ingresos el acceso expedito a bienes durables, que permiten una mejor calidad de vida. Actualmente la opción de crédito de consumo otorgado por las empresas de retail es uno de los más importantes componentes de ingresos de las multitiendas y las empresas se han concentrado en ofrecer las alternativas de crédito a los segmentos C3 y D, con altas tasas de endeudamiento y pocas posibilidades de pago, es decir un riesgo altamente peligroso.

Dentro de los factores centrales de esta crisis nos encontramos con la falla de los sistemas de control de agentes externos. Es difícil que se equivoquen conjuntamente y por tanto tiempo la Superintendencia de Valores y Seguros, la Superintendencia de Bancos, las clasificadoras de riesgo y las empresas auditoras, pero esto ocurrió en el caso La Polar. A nivel interno la compañía presentaba prácticas particulares que se manifiestan en el nivel de remuneraciones, por ejemplo entre 2005 y 2010 según sus declaraciones de renta ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), por concepto de sueldos y bonos, Pablo Alcalde, Julián Moreno y María Isabel Farah sumaron casi \$5.000 millones.<sup>2</sup> En 2009, cuando La Polar ya había renegociado unilateralmente la deuda de un millón de clientes, Pablo Alcalde recibió \$594.639.228 por concepto de remuneraciones, descontadas las cotizaciones previsionales y de salud. Considerando que el entonces gerente general de La Polar recibía un bono anual de siete sueldos suplementarios por su desempeño, es posible inferir que ganó más de \$31 millones mensuales y recibió un bono de casi \$220 millones, aportando en fondos mutuos una cifra de casi \$24.000 millones entre 2004 y 2011. Una fuente cercana a la investigación judicial plantea que es probable que la mayor parte de las ganancias de Alcalde estén fuera de Chile, en cuentas creadas en paraísos fiscales, lo que hace difícil investigarlas. Lo que sí está claro, es que los sueldos y bonos no fueron la única vía a través de la cual los ex gerentes de La Polar multiplicaron sus haberes. Un complejo mecanismo de incentivos, a partir del cual se convirtieron en accionistas de la empresa para luego vender sus acciones cuando La Polar aumentaba su valor en el mercado, puede explicar parte de sus millonarios movimientos y dar luces sobre las motivaciones que los ejecutivos pudieron tener para participar del fraude.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 8.6. Renta total neta pagada por La Polar a los tres principales ejecutivos de la multitienda

Inversiones Alpha, la sociedad de los gerentes de La Polar, siguió incrementando su participación accionaria en la multitienda. Según los antecedentes recabados por CIPER, compró nuevos paquetes de acciones en dos ocasiones: en abril de 2007 y en noviembre de 2009, sumando 457.096 nuevas acciones. Por todas ellas los gerentes pagaron en total más de \$1.100 millones. En ambos casos el precio fue inferior al valor al que se transaba la acción en la Bolsa, ya que hicieron uso de ofertas preferentes que decidió el directorio de La Polar.

Los sueldos obtenidos por los ejecutivos son solo una parte de las ganancias obtenidas, ya que el incremento real de su patrimonio da cuenta de ingresos mayores. Las ganancias obtenidas por los gerentes pueden graficarse en lo que Pablo Alcalde aportó en sus inversiones en fondos mutuos. Según una planilla detectada en la investigación de la fiscalía, **en 2010 depositó \$9.002 millones**, a través de Asesorías Galicia, a título personal y de su mujer. El otro salto en sus depósitos se observa en 2006, el año de las grandes operaciones, cuando Alcalde aportó **\$4.097 millones** a esos fondos, también a través de Asesorías Galicia.<sup>3</sup> En el resto de los años, entre 2004 y 2011, su aporte anual a fondos mutuos sobrepasó los mil millones y medio de pesos.<sup>4</sup>

Tanto diputados oficialistas como miembros del ejecutivo han culpado al gobierno anterior de no prever la situación que hoy se vive con La Polar. Sin embargo, es irresponsable acusar a un gobierno en específico toda vez que se ha confiado en un sistema financiero sin la adecuada regulación y se ha hecho muy poco para que el Estado juegue el rol que le corresponde en una economía de libre mercado y particularmente en cuanto a las entidades financieras no bancarias. Intentar culpar por este tipo de prácticas a la administración de Bachelet aduciendo una responsabilidad del SERNAC refleja la poca capacidad que tiene el gobierno y la clase política conductora para enfrentar los problemas que se presentan en su administración, actuando de forma

---

<sup>3</sup> Xinhua. “Resumen: La Polar sigue remeciendo al Mercado de Valores Chileno”. 20 de Junio del 2011. <[http://spanish.china.org.cn/international/txt/2011-06/20/content\\_22816866.htm](http://spanish.china.org.cn/international/txt/2011-06/20/content_22816866.htm)>

<sup>4</sup> Pizarro, Roberto. “La Polar: La estafa financiera de Chile”. Revista AméricaEconomía, Online. 21 de Julio del 2011. <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-polar-estafa-financiera-en-chile>>

lenta y errática, con nula capacidad de anticiparse a los problemas y de darle conducción a la agenda.<sup>5</sup>

En vista de la mirada general antes expuesta, a través de esta tesis desarrollaremos un trabajo de investigación descriptivo y analítico en que se pretenderá entender a través de una lógica sistémica el caso más allá de los acontecimientos meramente tangibles y dados a conocer por la prensa durante el último periodo post-escándalo. Nuestro objetivo se centrará en desarrollar una comprensión socio-analítica del fenómeno de la corrupción corporativa que como veremos no es un mal aislado y atribuible exclusivamente a nuestra realidad local así como tampoco sólo de un grupo de individuos que se juntan y se ponen de acuerdo para desarrollar malas prácticas de cara a su beneficio personal en perjuicio de las mayorías. El caso La Polar pensamos no es más que un símbolo, de comienzo a fin, sobre lo que se ha transformado las dinámicas de grupo y sus relaciones con el medio dentro de esta sociedad neoliberal profundamente desregulada, centrada en la ambición y obsesión por acumular riqueza, por lo que creemos es fundamental hacer un análisis profundo de la compañía que considere como ejes de trabajo en primer término la construcción descriptiva del sistema de la empresa para de esta forma tener una visión acabada sobre los factores determinantes del caso y así realizar un análisis minucioso y conclusivo de los antecedentes encontrados.

Importante mencionar que para apoyarnos en la investigación y desarrollo de este trabajo se buscó abarcar la mayor cantidad de fuentes de información como por ejemplo artículos y publicaciones especiales de psicología, sociología y administración, un amplio margen de artículos periodísticos, trabajos académicos, reportajes televisivos, también fueron localizadas y examinadas tesis relacionadas, así como ideas y conclusiones recogidas de las fundamentales reuniones grupales desarrolladas con nuestro profesor guía Matías Sanfuentes Astaburuaga.

---

<sup>5</sup> Matus, Carlos. "Los tres cinturones del gobierno". Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires. Año 1997. < [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/3\\_CINTURONES.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/3_CINTURONES.pdf)>

## 2. Marco Teórico

El concepto de corrupción comúnmente involucra una serie de aspectos y de comportamientos relacionados con **acciones corruptas**. En su sentido más simple es definido como: *“la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que se debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero”*.<sup>6</sup> Así, formas conocidas de corrupción incluyen soborno, extorsión, abuso de pagos, regalos y favores, pagos de facilitación, conflicto de intereses, abuso del patrocinio, contribuciones políticas dudosas, fraude, malversación, desfalco, lavado de dinero, nepotismo y favoritismo, manipulación de información, entre otras. Pero más allá de los actos en sí, dentro del marco teórico de nuestra investigación recurrimos a autores que usando herramientas del psicoanálisis y la sociología nos explicarán los significados escondidos tras estos hechos, y las características que permiten la proliferación de estos comportamientos.

### 2.1. Corrupción

Las primeras ideas de corrupción que nos gustaría abarcar son las que corresponden al trabajo de David P. Levine (2005). En Primer Lugar, describe que la idea de corrupción debe ser entendida mucho más allá de un mero **acto criminal**, debe existir una **desconexión de las normas sociales**. Esa desconexión proviene de los vínculos que se establecen con las normas, y cuando ésta ocurre vemos ciertos comportamientos como la arrogancia, la codicia, y la incapacidad de, dentro de un contexto organizacional, separar su persona de los objetivos de la organización.

Pero antes es necesario definir el concepto de norma. Las normas son **definidas como el patrón estándar o esperado de conducta**, cuando éstas son impuestas y es castigado su incumplimiento por alguna autoridad es donde se convierten en **reglas**. Las normas y reglas adquieren un significado moral cuando dentro de nuestro pensamiento

---

<sup>6</sup> Argandoña, Antonio & Moral, Ricardo. “La Lucha contra la Corrupción: Una perspectiva empresarial”. Cuaderno N°4 de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Universidad de Navarra, España. Julio 2009.

<[http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20N%C2%BA4%20Final\\_tcm5-35716.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20N%C2%BA4%20Final_tcm5-35716.pdf)>

se les relaciona con un **ideal de lo bueno**. De esto podemos decir que la moral orienta las acciones del individuo para que puedan ser juzgadas como correctas (buenas) o incorrectas (malas) (Levine, 2005).

Un ataque a las normas entonces puede ser realizado porque deseamos atacar directamente el concepto de lo correcto, o porque las normas no son lo suficientemente buenas. La moral también se relaciona con emociones primitivas del ser humano, en donde se trata de establecer una separación entre el bien o el mal, lo que lleva a veces a una tendencia hacia los extremos. Un extremo de la moral se relaciona con la avaricia en la medida en que consiste un medio para la satisfacción narcisista, lo que está relacionado con el deseo desesperado de ser bueno, y **ser digno** (Levine, 2005). Para esto tiene que existir un *self-feeling*, el cual es *“la experiencia del yo como único bien y por lo tanto digno de forma exclusiva. Debido a que este objetivo implica la configuración del yo separado es excluyente de otros, que se convierten en importantes sólo como proveedores de seguridad de que de hecho poseen el yo verdadero. El resultado de la naturaleza excluyente y absoluta de este objetivo es que su dominio en la psique ayuda a explicar el desprecio por los demás y por las normas de conducta que asociamos con la corrupción”* (Levine, 2005: 725).

Es así como los actos de corrupción se encuentran atacando a la moral, pero al mismo tiempo desarrollando un fuerte sustento ético, al sentirse bueno y digno de los resultados que se están obteniendo. De esta manera vemos que esto no funciona en un plano consciente del ser humano, sino que es una construcción de un mundo dinámico dentro del plano inconsciente del pensamiento. Es así como los corruptos piensan fuertemente que son buenos (dado que creen que están por sobre las normas sociales y por lo tanto son mejores), aunque no lo sean (producto de la naturaleza de las acciones corruptas que están realizando) (Levine, 2005).

Parte de esta concepción de sentirse dignos, tiene una manifestación mediante significados materiales dentro de los cargos de liderazgo en una organización corrupta, lo que está intrínsecamente relacionado con el cumplimiento de la satisfacción narcisista. Es así como *“los que son atrapados por la esperanza del cumplimiento son atrapados por*

*una avaricia “implacable”, cuyo objeto es la adquisición de todas aquellas cosas que son buenas y en cuya posesión se establece el valor único de su poseedor” (Levine, 2005).*

El ataque hacia las normas lleva consigo un desprecio hacia las normas que protegen la integridad. Es así como las reglas pueden ser usadas en otros sentidos, estas son *“las reglas asociadas con lo que se ha referido como defensas sociales. Es aquí donde las normas son usadas como una defensa social que en vez de proteger a las personas y las instituciones, los ayuda a protegerse de la responsabilidad de a sus acciones”*. Es así como dentro del trabajo de Menzies se refiere a la realización de tareas rutinarias, que sirven como defensa social para eliminar las ansiedades de la responsabilidades que implican tareas que son altamente conflictivas con los trabajadores. Esto tiene relación, con los trabajadores que son encargados de realizar una determinada acción corrupta, relacionándola con la cotidianidad y el trabajo burocrático, para eliminar el razonamiento o cuestionamientos que se podrían desarrollar (Levine, 2005).

En segundo lugar, la corrupción involucra esfuerzos desesperados por ocultar el comportamiento corrupto, se considera un hecho inaceptable, por lo que involucra una negación de la realidad. Esto está relacionado con la preservación de secretos dentro de la organización, dado que esto es necesario para poder preservar el sistema y mantener oculto el engaño (Levine, 2005).

En tercer lugar, existe una falta de separación entre los objetivos personales y los objetivos de la organización, hasta el punto de no ver una separación entre éstos. Lo anterior tiene de trasfondo la satisfacción narcisista en la medida que existe una sustitución de los fines que son considerados personales por los fines organizacionales, donde los individuales son puestos por encima de los del grupo de trabajo. El grupo y la organización son vistos como un medio para un fin personal (Levine, 2005).

## **2.2. Entendiendo la corrupción**

Para comenzar, nos gustaría partir por lo planteado por Levin (2005) en base al concepto de **narcisismo patológico** que exhiben los líderes de la organización, en donde el principal objetivo es *“extraer de los demás la admiración necesaria para proteger a*

**un frágil sentido de sí mismo**". Es así como Levine (2005) plantea que dentro de este tipo de organizaciones la adquisición de riqueza en las posiciones de liderazgo es fundamental para provocar admiración codiciosa, en donde lo que alimenta este tipo de admiración a veces se deprecia y se comienza a devaluar a las personas.

En este contexto muchas de las significancias de éxito actualmente están relacionadas con una lógica consumista, en la cual los bienes materiales no son vistos como un fin sino como un medio hacia el poder y estatus social. Es así como la adquisición material funciona como un objetivo central de la vida con la convicción de que las posesiones son la clave para la felicidad y el éxito, que se puede juzgar por la riqueza material de las personas.<sup>7</sup>

Asimismo el narcisismo patológico fomenta el impulso de producir una fuerte oposición entre la realidad y la apariencia. De esta manera este tipo de organizaciones proyecta como imagen un fuerte impulso y compromiso con el los reguladores públicos, mientras que en la realidad se está realizando una explotación cínica de esta confianza. Esto se mantiene fuera de la conciencia de las personas que trabajan dentro de la organización. A nivel consciente, los líderes de las organizaciones corruptas se imaginan como personas con alto sentido de ética e integridad, mientras que al mismo tiempo se encuentran engañando a sus stakeholders (Levine, 2005).

Levine interpreta este fenómeno como que *"la oposición psíquica se desarrolla entre una identificación consciente con lo que es moral y correcto, (en el lenguaje del psicoanálisis con un "objeto bueno"), y una identificación inconsciente con un "self" voraz que se relaciona con los demás como fuentes necesarias de insumos y nada más (en el lenguaje psicoanalítico un "objeto malo"). Para contrarrestar el peligro que representa el "self" rapaz, el individuo adquiere una identificación con un ideal moral del bien, es decir, un buen "self". **El drama de la organización corrupta es el drama de la lucha por mantener el ideal conscientemente de convicciones morales, mientras que sirve a las necesidades rapaces del yo en un plano inconsciente**"* (Levine, 2005: 730).

---

<sup>7</sup> Richins, ML. "La valoración de las cosas: el público y los significados particulares de bienes". Journal of Consumer Research N°21. Año 1994.

Sin embargo, también aclara que *“por diferencia estos dos aspectos de la experiencia psíquica, también interactúan fuertemente. De especial importancia es la forma en que el ser bueno exhibe características importantes de los malos. Lo hace mediante la inversión del yo con un tipo especial de la avaricia, que es la codicia de la virtud moral. Así, las exigencias morales del ser bueno, al igual que el deseo voraz de sí mismo malo, no pueden ser limitadas o contenidas. El yo moral debe ser o contener todo lo que es bueno, y en esto es una verdadera expresión del narcisismo patológico y la avaricia implacable que asociamos con él”* (Levine, 2005: 730).

Es así como es importante la identificación del narcisismo patológico con la moralidad, sintiendo que es un ser exclusivo, manteniendo un comportamiento correcto (bueno), si no que se está por encima de los que no han podido entrar dentro de esta “exclusividad”, que son relacionados más con el comportamiento incorrecto. Es así cómo entra en la **“fantasía de grandiosidad”** de sentirse un *“ser especial en los ojos del objeto bueno”* (Levine, 2005: 730), siendo esto *“el sello distintivo de los que corrompen la organización”* (Levine, 2005: 730). Es así como existe una identificación con el objeto bueno, mientras inconscientemente se identifica con el objeto malo (Levine, 2005: 730).

Las personas dentro de una organización bajo el concepto de la “fantasía de grandiosidad” se ven a sí mismos como especiales y privilegiados. Es así como las normas corrientes, ya sean morales o legales, son vistas con inferioridad como las normas usadas por otras organizaciones que no son tan buenas como la propia. Este tipo de comportamientos son los que llevan a que la organización desarrolle un comportamiento sádico. Este comportamiento también involucra un comportamiento despectivo como manera de ocultar las vulnerabilidades y los miedos que se encuentran en una dimensión inconsciente (Levine, 2005).

Esta “fantasía de grandiosidad” en diversas ocasiones se incrementa o potencia con la fantasía de la desregulación, dado que ataca las normas anticuadas en el nombre de la eficiencia, de esta manera se eliminan los límites en un proceso gradual. Es así como el ataque a las reglas o las normas se introduce en un plano externo a la organización, en las cuales se torna en *“mostrar lo que se puede lograr cuando las reglamentaciones vigentes se eliminan de la industria y la iniciativa privada es puesta en libertad”*. Así la

“fantasía de grandiosidad” se expresa en la visión rígida y anticuada de las regulaciones, y la visión creativa e innovadora de la desregulación, rechazando las instituciones, normas y políticas asociadas al pasado (Levine, 2005).

La corrupción también involucra la concepción de un engaño. Este engaño está asociado con la omnipotencia y un miedo desesperado dado que lo que se construye a partir del engaño es sólo una fantasía, negando los límites impuestos de una manera en que los líderes se convierten en víctimas de su propia fantasía. Se desea fuertemente que la realidad establecida para esconder el engaño se transforme en real. Sin embargo, el intento de crear la realidad por un acto de voluntad es algo profundamente diferente de la creación de la realidad mediante la aplicación de la habilidad y la experiencia para un objeto real (Levine, 2005).

Es así como del engaño se reciben ingresos, los cuales tienen un significado profundo desde un punto de visto psicológico. Los beneficios y las pérdidas se transforman en una metáfora de con respecto a la falta de capacidad de los líderes de la organización. Es así como *“lo que se mantiene fuera de los balances en este otro cálculo fue el mismo indigno, o al menos la evidencia que apoya el criterio de que el yo no era digno”*. El esfuerzo frenético para mantener las pérdidas de los balances actuó como una lucha metafórica para mantener la evidencia del ser indigno fuera de la atención no sólo, o principalmente, para aquellos extranjeros que puedan juzgar a la empresa, pero para aquellos dentro de la propia organización. Por lo tanto, para muchos de los líderes, la creencia de que las pérdidas actuales no eran reales era común, ya que se vería compensado por las ganancias en el futuro. El punto es demostrar que son dignos, lo que está relacionado con la satisfacción narcisista y de que un objeto pueda satisfacerla (Levine, 2005).

La corrupción es en sí la punta del iceberg, la parte visible de un proceso mucho más profundo, relacionado con un estado mental perverso (Long, 2008), que pasamos a explicar a continuación.

### **2.3. Entendiendo el estado mental perverso**

Cuando nos ponemos a pensar en una empresa, inmediatamente se nos viene a mente emociones e imágenes particulares que asociamos a un nivel de rasgo organizacional. Generalmente las personas suelen no dividir las partes involucradas en las organizaciones, tendiendo a considerar a personas-empresas como un único cuerpo, e incluso ir más allá, llegando a nivel de personificar a una organización identificando y relacionando un carácter o sentimentalidad en ella (Long, 2008). Ante esto resulta importante dimensionar que la organización es un pedazo de realidad social la cual surge de la interacción y trabajo entre personas, y tal como un grupo de amigos, una familia, una relación de pareja, etc., la empresa es fruto de una construcción social. Más allá de un hecho constitutivo, la organización es percibida como una entidad con voluntad y carácter. Esta percepción es algo adoptado mentalmente y de forma masiva, lo que muchas veces tiende a hacer olvidar que las organizaciones están formadas por individuos mortales y que la empresa no es más que el reflejo de quienes se desenvuelven en ellas, sin embargo, este desenvolvimiento se ha llevado en altos niveles de despersonalización y de interiorización de estructuras altamente estresantes y exigentes que tienden a hacer perder por parte de los trabajadores todo mecanismo de contención de actos.

Lo descrito anteriormente, nos sirve para darnos cuenta que la corrupción empresarial organizada es una manifestación consciente, pero que solo representa la punta del iceberg de una estructura social perversa inconsciente y dinámica, es decir, se puede entender la corrupción como el resultados de un conjunto de dinámicas organizacionales no exclusivas de un solo sector de la economía o país particular, ni de un simple grupo de personas que conjugan en obtener propósitos corruptos. El acto corrupto se basa en una estructura social subyacente de perversidad colectiva, no siendo esta corrupción consciente la única manifestación. La corrupción representa una práctica consciente de hacer fechorías, la perversión da el marco para lo anterior y es el sistema que genera el tejido social sobre el que se construye la corrupción (Long, 2008).

Pese a que muchas personas trabajan en lugares pequeños, las grandes corporaciones han creado un arquetipo que ha profundizado influencia en las diferentes tipos de

organizaciones. Este proceso de cambio de paradigma sobre la manera de llevar adelante una empresa podemos denominarlo “**Corporización**”<sup>8</sup> y está basado en un proceso mediante el cual los mecanismos y las prácticas del mercado se incorporan en la toma de decisiones operativas de las empresas; por ejemplo, maximización de beneficios, recuperación de los costes, licitaciones públicas, análisis de coste-beneficio, salarios en función del rendimiento, toma de decisiones independiente, inversiones orientadas por la demanda, etc. Todo esto se opone frontalmente a los principios basados en la planificación integrada, las subvenciones la toma de decisiones según la oferta, el sentido de la equidad, por nombrar algunos.

El sistema perverso, se va integrando a los trabajadores desde que ingresan a las organizaciones, en base a la escala de valores administrativos sobre la que se construyen las organizaciones que en la actualidad tiende a estar centrada en los resultados económicos a corto plazo. La corrupción no es más que la punta del Iceberg de lo que se ha ido generando internamente en las organizaciones, estando las personas muchas veces presas de su situación o condicionadas a lo que el mundo competitivo exige (Long, 2008: 135-148).

Para ampliar la mirada sobre el tema, es importante también considerar en **primer lugar** el movimiento desde la cultura narcisista hacia elementos de la cultura perversa. El narcisismo e individualismo se acentuaron en la última década del siglo XX a través de “pecados” como codicia, consumismo, adquisición y explotación, lo que ha incentivado el aumento de la perversión a través del proceso de hacer vista ciega, es decir un estado de individualismo extremo que se puede presentar a nivel personal traspasando límites colectivos, donde lo que se desarrolla por el agente se centra en su objetivo personal sin poner mayor atención a los daños que se puedan generar en el entorno. La **segunda idea** viene de que las dinámicas de problemas organizacionales han sido primeramente conceptualizadas en términos de procesos perversos, neuróticos y psicóticos, esto

---

<sup>8</sup> Munk, Sandra. “La empresa como una forma en el dominio Lingüístico” <<http://www.negocyar.com.ar/articulos/art76.pdf>>

requiere ser tratado al considerarse una enfermedad tanto a nivel personal y organizacional.<sup>9</sup>

Para entender el estado de la mente perverso es importante considerar la visión entregada por el psicoanálisis de Freud, en donde la **perversión** individual es dinámicamente entendida como una desviación adulta de cara a la sexualidad considerada normal como objetivo. Perversas actitudes mentales son entendidas como desviaciones de los primitivos estados de desarrollo que han quedado inconclusos y que terminan con comportamientos con instintos libidinosos tales como fetichismo, sadomasoquismo, bestialidad y pedofilia. El impulso sexual es evidente y hay un deseo permanente producto de una inmadurez. Freud considera el fetichismo como una “aberración sexual”. Cabe señalar, que en la misma categoría de aberraciones, el fundador del psicoanálisis incluye la homosexualidad y el sexo oral. En síntesis según esta teoría una pulsión sexual parcial infantil (oral u anal) sirve como defensa contra un conflicto neurótico subyacente, es decir, el conflicto de Edipo irresuelto. Para este modo de ver, que subraya la posición central de la angustia de castración y el complejo de Edipo en su etiología, la perversión es una defensa. Freud se apresura a destacar que esta concepción tradicional sigue siendo válida en pacientes que presentan una organización neurótica de la personalidad y narcisismo infantil normal, pero no cuando hay una organización límite de la personalidad y narcisismo patológico. La patología aparece cuando “el deseo hacia el fetiche se fija pasando esta condición y se coloca en lugar del fin moral o, cuando el fetiche se separa de la persona determinada y se deviene por sí mismo como un único fin sexual”.<sup>10</sup>

Dentro de este contexto también es importante el concepto de neurótico y psicótico, la **neurosis** está del lado de actitudes masivamente aceptados bajo lo que se consideran personas “normales” es decir que una persona quien dice estar cuerda, está pisando entre la línea del normal y de la neurosis. El neurótico puede tener un brote de nervios y luego vuelve a un estado de calma. **Psicosis** es una patología psicológica, es un estado

---

<sup>9</sup> Serrato, Isabel. “Neurosis: Una Enfermedad Social”. Marzo 2011. <<http://psicotrex.com/noticias/ver.php?tit=Neurosis:%20Una%20Enfermedad%20Social.&ts=21662680>>.

<sup>10</sup> Lacan, Jacques & Granoff, Wladimir. “Fetichismo : Lo simbólico, Lo imaginario y Lo real” <[http://www.lituraterre.org/lletrismo-Fetichismo-Real\\_Simbolico\\_Imaginaire.htm](http://www.lituraterre.org/lletrismo-Fetichismo-Real_Simbolico_Imaginaire.htm)>

patológico. La psicosis no tiene cura, por eso el psicótico es inimputable.<sup>11</sup> El perverso trabaja para satisfacer su propia perversión, usa su inteligencia y su poder para complementarla.<sup>12</sup>

### **2.3.1. Sociedad perversa**

La sociedad narcisista aumenta el potencial de una sociedad perversa. La naturaleza de la perversión, es una arista importante de la negación de la realidad, se manifiestan ojos cerrados o blindados ante lo que sucede en los alrededores y busca inconscientemente acoplar complicidad a conductas corruptas (Long, 2008: 28).

En consideración de lo anterior, es inevitable hacer la relación entre hombre narcisista y sociedad actual. No se puede discutir un estado perverso de la mente en términos de un individuo aislado. El "Estado Mental" se pone de manifiesto en los individuos y es a la vez promulgado por ellos, pero debe ser entendido como un concepto social. La sociedad narcisista promueve el desarrollo de una sociedad cada vez más perversa, o al menos aumenta importantes zonas de perversión social. La personalidad narcisista que ha proliferado fuertemente en el último tiempo ha evolucionado en la vida moderna. La relación hombre y trabajo no es la misma, dejando en parte atrás, por ejemplo, la idea de "trabajo es para toda la vida" ante lo que se requiere vivir en una dinámica de ir cambiando constantemente las identificaciones personales respecto a la empresa en que se está. La vida corporativa moderna exige que cambiemos lealtades a medida que pasa el tiempo y cambiamos de trabajos. Hoggett (2010) describe el carácter que requerimos para esta proeza en términos de una capacidad "de actuar en profundidad". Esto es, la capacidad para tomar una nueva identidad corporativa no simplemente como una característica superficial, sino que con convicción a veces confusa, en base a que no estemos identificados ni cómodos plenamente, solo por interés.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> "Guía Clínica, Primer Episodio de Esquizofrenia". Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Año 2005. <[http://www.redsalud.gov.cl/archivos/guiasges/EsquizofreniaR\\_Mayo10.pdf](http://www.redsalud.gov.cl/archivos/guiasges/EsquizofreniaR_Mayo10.pdf)>

<sup>12</sup> González, Vanessa & Lara Eli. "Neurosis, Psicosis & Perversión". Universidad de La Salle, Cancún, EEUU. 23 de marzo del 2011. <<http://es.scribd.com/doc/51420192/Neurosis-psicosis-y-perversion>>

<sup>13</sup> Long, Susan. "Aprendiendo a ejercer la autoridad desde el patio de Juegos al Lugar de Trabajo". Revista de Psiquiatría y Salud Mental del Instituto Psiquiátrico del Dr. José Horwitz

Personalidades narcisistas parecen haber proliferado en las últimas dos décadas, reflejando lo que algunos estudiosos han llamado la “generación del yo” en el contexto capitalista norteamericano. La obra del pensador norteamericano marxista, Christopher Lasch, publicada hace casi 25 años, “La cultura del narcisismo” afirma que el narcisismo sería el principal síntoma del declive y crisis del capitalismo. El hombre psicológico actual, afirma, sería el producto final del individualismo burgués. Esto daría lugar al espíritu competitivo y el excesivo individualismo, a la cultura de la diferencia que separa y enorgullece a una elite, el desarrollo de lo propio o privacidad, la incapacidad para aceptar la vejez o la limitación humana y la necesidad de éxito y reconocimiento que se observa en las relaciones tanto comerciales como privadas. A esto podemos añadir la legitimación de las guerras para defender lo “propio”, sean creencias, dioses o concepto del bien y del mal. Cabe admirar la clarividencia de este sociólogo y crítico social, ya que muchas de sus observaciones no sólo siguen vigentes, sino que se han potenciado con la globalización.<sup>14</sup>

En su ensayo: “Narcisismo: epidemia de nuestro tiempo”,<sup>15</sup> José Luis Trechera afirma que “el narcisismo no es un fenómeno exclusivo del modo de vida estadounidense. La postmodernidad ha reforzado el modelo de hombre narcisista. En Europa se ha producido la segunda revolución individualista, se ha suplido la ética por la estética; de la implicación y compromiso personal se ha pasado a la sociedad del contrato temporal, del gran fragmento (grandes valores) se ha desembocado en el pequeño fragmento. (...) Ante la carencia de un proyecto universal, el hombre occidental se refugia en la subjetividad, en la esfera privada y en el culto a la individualidad. Cada sujeto es el centro del mundo y del universo. Nuestra civilización occidental se caracteriza por perder de vista las necesidades del otro. A pesar de tener miles de ventanas para observar el entorno, no capta la realidad externa. Por tener una anestesia social, vemos los hechos sin que nos afecten o interpelan. Es una cultura del yo en primer lugar”.

---

Barak. Año XXV N° 1 - 2. Enero - Julio 2008. Pág 37.  
<[http://www.schilesaludmental.cl/pdf\\_revistas/rev2008\\_1-2.pdf](http://www.schilesaludmental.cl/pdf_revistas/rev2008_1-2.pdf)>

<sup>14</sup> Trechera, José. “El narcisismo: Epidemia de nuestro tiempo”. Revista Envío. Número 173. Agosto 1996. <<http://www.envio.org.ni/articulo/243>>

<sup>15</sup> Trechera, José. “El narcisismo: Epidemia de nuestro tiempo”. Revista Envío. Número 173. Agosto 1996. <<http://www.envio.org.ni/articulo/243>>

### **2.3.2. Organización perversa**

Distinciones necesitan ser dibujadas entre corrupción, inmoralidad, desviación y perversión. Cuando miramos desde una perspectiva psicoanalítica, el rol de las estructuras y dinámicas inconscientes es crítico. También hay que mencionar que mientras en las organizaciones y empresas hay individuos corruptos e inmorales, el foco es importante centrarlo en el sistema más allá del individuo. Es importante considerar un amplio sistema, que se construye y se va determinando por factores diversos, por ejemplo podemos mencionar las prácticas laborales extensas de 12 horas de trabajo bajo una justificación plenamente económica, incluso estas extensas jornadas consideran horarios y jornadas nocturnas haciendo de la noche día. Las condiciones de salud también son un aspecto fundamental, industrias con alto grado de asbestos, mineras expuestas a pocas condiciones de ventilación, etc., riesgos que no son desconocidos pero muchas veces son omitidos, esto constituye algo perverso, al igual que la carencia de regulación que recae sobre ejecutivos y directores lo que facilita las malas prácticas. El sistema también cuenta con cómplices a nivel externo como ha sucedido, por ejemplo, con compañías auditoras que ocultan y manejan información en base a un sistema de relaciones de total dependencia entre compañía auditada y empresa auditora las que interactúan bajo la lógica de proveedor que no quiere hacer sentir mal a su cliente (Long, 2002).

La organización perversa bajo cierto contexto consigue dar por aceptadas y no sorprendentes ciertas acciones dudosas, así como convertir en necesarias actividades que no lo son. Con el tiempo se termina falsificando dichas tareas y se acepta implícitamente que forman parte inexcusable de una profesión u actividad, lo anterior no es un fenómeno aislado de algún país, empresa o grupo social, sino que es algo arraigado en el sistema de distribución y asignación de riqueza capitalista, en donde se generan seres narcisistas y hedonistas que generan una dinámica social perversa (corrupta) que no es más que el reflejo de organizaciones es sus distintos niveles (Long, 2008: 35).

### 3. Historia de La Polar

#### 3.1. Orígenes

Los orígenes del retail se remontan a fines del 1800, época en que comienzan a aparecer en Europa las primeras tiendas por departamento que asumen un rol expositivo con su estructura física de palacio más que una tienda tal como las conocemos hoy en día. Varios años después, entrando a 1900 la influencia norteamericana dio un giro en la industria masificando su llegada al cliente final, perfil mantenido en la actualidad. En 1910 se inaugura la primera tienda por departamentos correspondiente a la cadena anglo-argentina Gath y Chávez, en la esquina de Estado con Huérfanos, la que ejerció un dominio absoluto sobre el gran comercio de la capital, tanto por la envergadura y la elegancia de su edificio, como por su oferta de productos de primer nivel. Años después y, ante la desaparición de Gath y Chávez, surgen nuevos retailers tales como Almacenes París, Falabella, Casa Versailles, Guendelman, Corona, La Mendocina y **La Polar. Esta última, nació en 1920 como sastrería y en 1953 comienza a adquirir su actual nombre y perfil.** Las tiendas antes mencionadas tienen la particularidad de contar entre las décadas del 50 y 70 con una identidad enfocada en la clase media, propia de una era de democratización del consumo alimentado por el fuerte crecimiento de la participación ciudadana y del aparato estatal. Hacia fines de los años 1980, La Polar comienza su expansión en locales para convertirse en una cadena de grandes tiendas, siguiendo la tendencia de otras empresas como Falabella, París y Ripley. Así, entre 1985 y 1986 abren sus primeros locales en el centro de Santiago (San Diego y Monjitas) y en 1989 entran en el negocio crediticio al sacar su tarjeta de crédito para compras en sus tiendas.

En la década de los 90 la empresa inició su expansión dentro de Santiago y otras regiones, alcanzando 12 locales a 1998, con una superficie de 24.100 m<sup>2</sup> y 350.000 clientes de sus tarjetas de crédito. Pese a ello, La Polar fue ampliamente superada por las cadenas rivales, enfrentando diversos problemas. A comienzo de 1999, el fondo de inversión Southern Cross adquirió los activos fijos, la marca y el 51,71% de los pasivos de la multitienda. En la actualidad la compañía posee 42 tiendas en nuestro país (19 en la RM y 23 en regiones) totalizando 161.000 metros cuadrados, del mismo modo tras dos años de presencia en el mercado colombiano, se contabilizan 4 tiendas distribuidas en

20.700 metros cuadrados.<sup>16</sup> El número de trabajadores al 31 de Diciembre del 2011 llega a los 7.350 de acuerdo a cifras entregadas por la compañía.<sup>17</sup>

### **3.2. Una empresa exitosa, su estrategia**

La Polar se define como una empresa que busca continuamente expandirse, reinventarse y lograr en la práctica el objetivo de toda empresa privada, maximizar su utilidad. En los últimos años la empresa mostró números sobresalientes, en el 2005 su resultado neto fue de 19.209 millones de pesos chilenos lo que se vio duplicado el 2010 con ganancias de 41.891 millones de pesos, es decir la empresa en apariencia estaba haciendo la cosas bien, en teoría fruto de su inteligencia de negocios reflejada en su segmentación, su orden administrativo o el buen comportamiento de la demanda retail. Su éxito estaba cimentado según lo expresado en su memoria anual en un gobierno corporativo que buscaba “dirigir, evaluar y controlar a la empresa en función de las mejores prácticas en pos de satisfacer las necesidades de sus clientes”, focalizándose en entender en profundidad las necesidades de las familias y sus integrantes, generando una oferta de valor integrada y atractiva de productos y servicios que se pueden adquirir en su red de tiendas y financiamiento a través de su tarjeta de crédito

Según la misma empresa definía, la ventaja competitiva estaba basada en activos intangibles y capacidades organizacionales.<sup>18</sup> La Polar como marca se buscó constituir en todo momento como uno de los recursos valiosos para la compañía, transmitiendo a sus clientes cercanía, juventud, optimismo, innovación, agilidad, confianza y calidez, donde “cada cliente puede encontrar respuesta a su esencia individual”. Sumado a lo anterior resulta importante considerar la eficiencia operacional buscada por la compañía, lo que se tradujo en una estructura de costos liviana permitiendo llegar a sus clientes con una atractiva oferta de calidad a precios convenientes. Esta estructura de costos liviana se reflejaba por ejemplo en lo austero de sus oficinas ubicadas en la comuna de Renca.

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 8.1 Resumen tiendas y metros cuadrados.

<sup>17</sup> Ver Anexo 8.2 Personal

<sup>18</sup> Pág 24, Memoria Anual 2009. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

Un aspecto diferenciador importante fue el tratar de abarcar al público con menor poder adquisitivo, lo que era coherente a su estrategia de diversificar portafolio de productos ofrecidos a sus clientes en base a marcas propias, lo que permitió mejorar la variedad de productos incorporando las nuevas tendencias a públicos más masivos. A Junio del 2011, el 46% de su oferta correspondía a marcas propias entre las que encontramos Chess (ropa femenina), Ozono (ropa femenina), Extra Linda (Ropa para mujeres con problemas de obesidad), Zibel (ropa femenina cuyo rostro oficial era la pareja Zamorano-Albero), entre otras, así como también contaba con marcas con licencia Fiorucci y Soviet.

El éxito de su negocio retail encontraba correlación positiva con el éxito de su otro segmento de negocio, el financiero. En este segmento de negocios La Polar operaba en dos áreas: tarjeta de crédito e intermediación de seguros y servicios complementarios. A junio del 2011 La Polar contaba con 1.686.149 unidades de tarjetas, de las cuales se utilizaron 585.837 en operaciones (compras).<sup>19</sup>

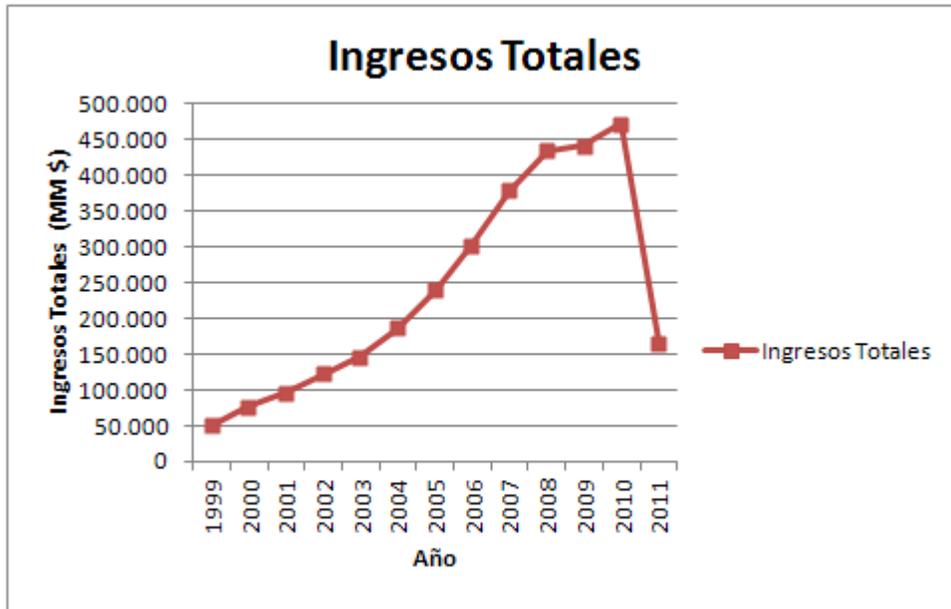
---

<sup>19</sup> Valencia, Roberto. "La Polar: Deuda promedio por cliente llega a \$1.213.600". Diario La Nación. 11 de Junio del 2011

<<http://www.lanacion.cl/la-polar-deuda-promedio-por-cliente-llega-a-1-213-600/noticias/2011-06-10/200742.html>>

### 3.3. Breve descripción financiera

Gráficos relevantes de la situación financiera de La Polar en base a información pública recopilada de memorias anuales<sup>20</sup> considerando año 1999 en adelante:

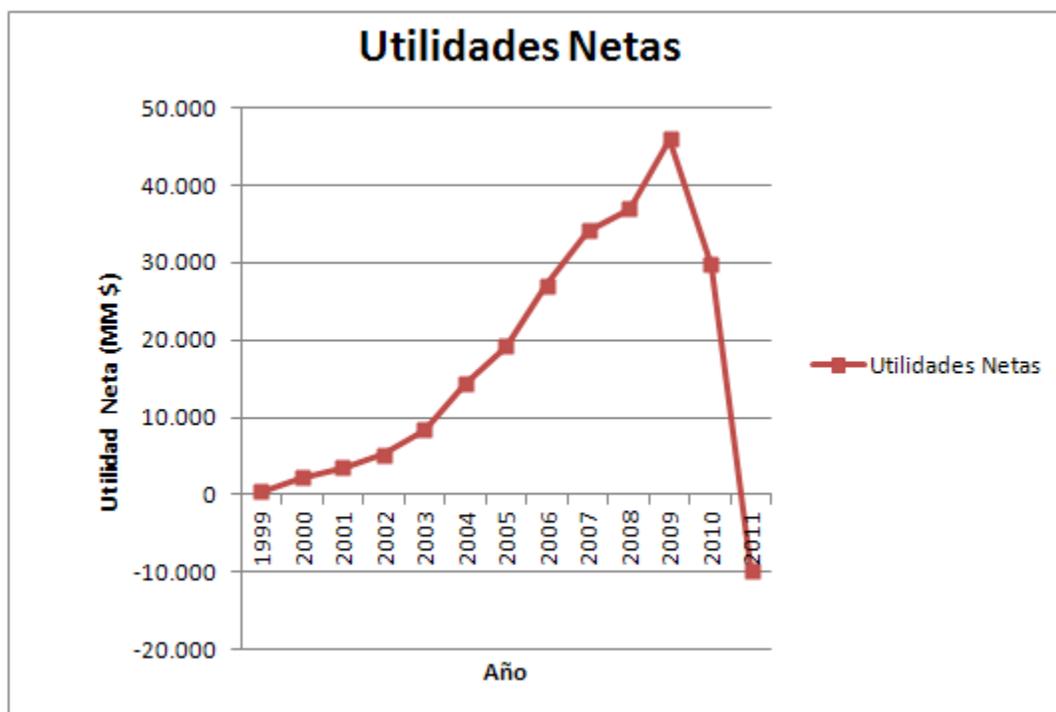


La empresa aumentaba su nivel de ingresos considerablemente hasta llegar a un descenso de cara al año 2009 tal como lo explica la compañía por "la situación económica mundial y el impacto que ésta ha tenido en la economía y en los mercados locales",<sup>21</sup> cabe mencionar que el aumento 2008 a 2009 fue leve pero no menor en comparación a la fuertemente golpeada industria de retail por esos años.

<sup>20</sup> Memoria Anual. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa/memoria>>

<sup>21</sup> "La Polar registra un alza del 50% en sus utilidades durante el primer semestre". Economía y Negocios Online. Diario El Mercurio. 14 de Agosto del 2009.

<<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=66343>>



Las utilidades de la compañía crecen rápidamente hasta llegar al 2009, año de históricas utilidades, las que venían acompañadas del peak de repactaciones acontecidas ese mismo año.<sup>22</sup> Según la empresa "El resultado no operacional muestra un crecimiento de 112% generado principalmente por el efecto de la aplicación del mecanismo de corrección monetaria",<sup>23</sup> <sup>24</sup> El año 2010 hay un descenso de las utilidades debido al comportamiento de pago de un grupo de clientes afectados por el terremoto y el impacto que tuvo la crisis económica de los últimos años sobre parte de su cartera crediticia, lo que llevó a la multitienda La Polar a aumentar sus provisiones en 2010, impactando las utilidades de la firma.<sup>25</sup>

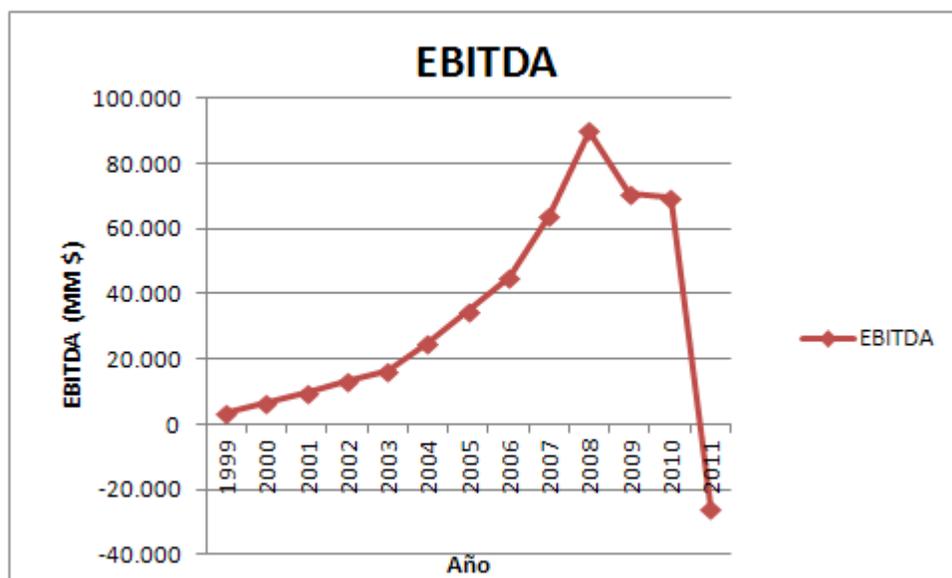
<sup>22</sup> Ver Anexo 8.3 Repactaciones.

<sup>23</sup> La corrección monetaria es un mecanismo destinado a reconocer el efecto inflacionario en un determinado ejercicio comercial en aquellas partidas de la empresa y clasificadas en activos y pasivos, de acuerdo con lo señalado en el artículo 41 de la Ley sobre Impuesto a la Renta.

<sup>24</sup> "La Polar registra un alza del 50% en sus utilidades durante el primer semestre". Economía y Negocios Online. Diario El Mercurio. 14 de Agosto del 2009.

<<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=66343>>

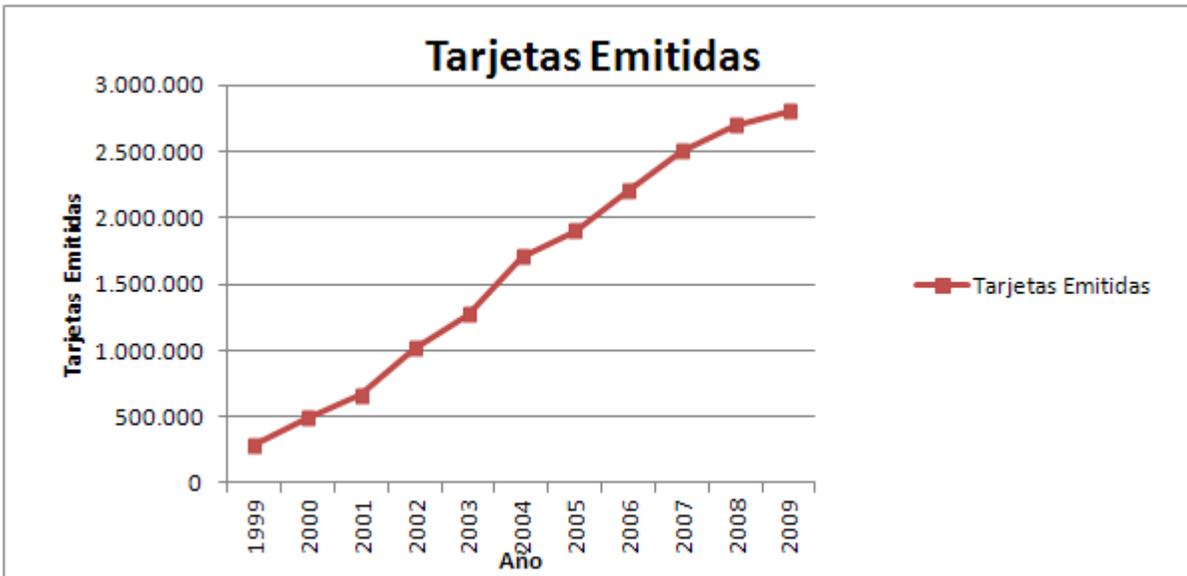
<sup>25</sup> "Utilidades de La Polar caen 37,9%: forma elevó sus provisiones por alza en morosidad". Etcheberry Consultores. 18 de Marzo del 2011. <<http://www.jec.cl/articulos/?p=13902>>



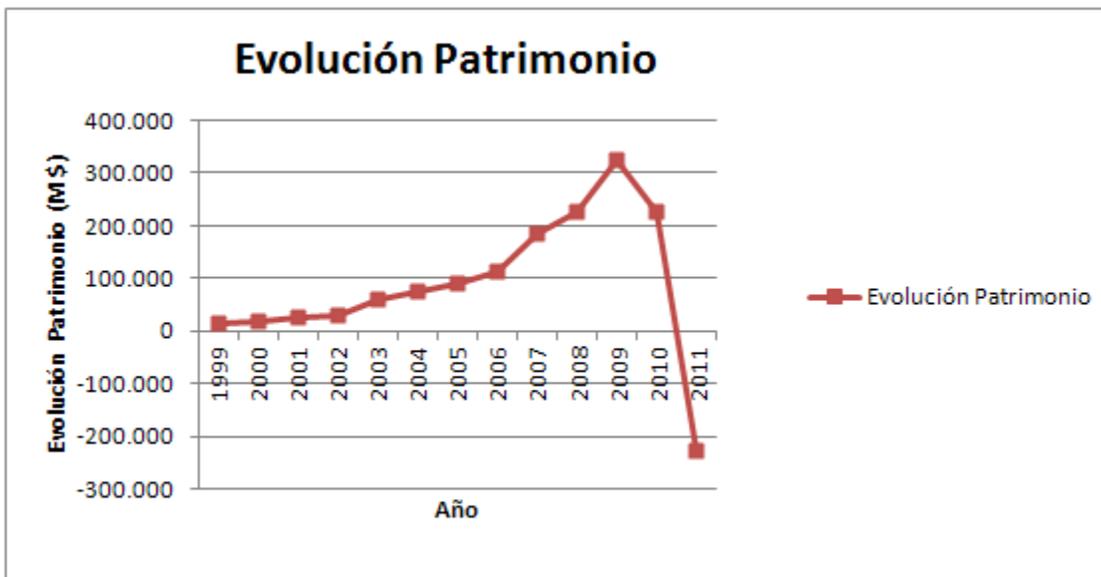
Las cifras para La Polar sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, fueron crecientes hasta el año 2008 produciéndose un fuerte descenso de cara al 2009-2010, lo que llama la atención ya que durante esos períodos los Ebitda de Falabella y Cencosud, se expandieron 33% y 36% explicados por un elevado dinamismo de consumo de la economía.<sup>26</sup> A la luz del escándalo, los resultados marcadamente favorables el año 2008 son coincidentes con el falseamiento de resultados financieros que según el Servicio de Impuestos Internos (SII) empezaron el 2008 en la compañía. Tras finalizar ese año, la empresa en 2009 presenta una disminución en la relación Ingresos-Costos pero con una disminución Gastos financieros por endeudamiento (lo que ayudaría a entender las altas utilidades).<sup>27</sup>

<sup>26</sup> “Flujo Neto Operacional de La Polar Acumuló Seis Años en Rojo”. Retail Financiero. <<http://www.retailfinanciero.org/site/noticias-del-dia/flujo-neto-operacional-de-la-polar-acumulo-seis-anos-en-rojo/>>

<sup>27</sup> “SII: La Polar adultera resultados financieros desde 2008”. América Retail. 12 de Abril 2012. <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/sii-la-polar-adultera-resultados-financieros-desde-2008>>



Las tarjetas emitidas presentan un crecimiento constante y permanente hasta antes de estallar el escándalo dentro de la compañía, llama la atención que pese a la presencia de la crisis subprime internacional el año 2008 la compañía no haya presentado una actitud más conservadora a la hora de emitir tarjetas.



Un aumento pronunciado desde el año 2003, año en que empiezan las repactaciones, posteriormente la mayor alza se aprecia entre los años 2008 y 2009, período peak de las

reprogramaciones incluso no haciendo este proceso de forma manual sino que a través de un software para hacerlo en forma automática.

A nivel general se puede apreciar que desde 1999 La Polar venía presentando indicadores favorables con una tendencia de crecimiento constante. Según se observa en los gráficos la tendencia al crecimiento se vio frenada a nivel general en el año 2008 debido a la crisis hipotecaria subprime la cual aún presenta rezagos a niveles globales con numerosas quiebras financieras, nacionalizaciones bancarias, constantes intervenciones de los Bancos centrales de las principales economías desarrolladas, profundos descensos en las cotizaciones bursátiles y un deterioro de la economía global real, que ha supuesto la entrada en recesión de algunas de las economías más industrializadas. Tras el escándalo en Junio del 2011 la empresa se vio fuertemente impactada y en la última memoria anual las cifras fueron negativas, cabe mencionar que en el último informe de riesgo de mayo 2012, la clasificadora de riesgo Feller Rate bajó a E (nivel basura) la calificación de los bonos, efectos de comercio y acciones de la multitienda. Esta categoría es la más baja de la escala y fue aplicada porque, según Feller Rate, los antecedentes disponibles eran “insuficientes para inferir razonablemente la situación financiera de la empresa y evaluar el riesgo asociado a sus flujos.”<sup>28</sup>

### **3.4. La construcción y preservación del sistema<sup>29</sup>**

(Desde el 1999 hasta Junio del 2011)

**En enero de 1999** el fondo de inversiones Southern Cross Group, liderado por Norberto Morita y Raúl Sotomayor, compra la cadena en US\$30 millones, el fondo de inversión Southern Cross adquirió los activos fijos, la marca y el 51,71% de los pasivos de la multitienda. En esta misma fecha Pablo Alcalde es designado gerente general y se inicia un nuevo plan estratégico, enfocado a captar nuevos clientes en los estratos C3 y D. A lo anterior se suma que en esta misma fecha Norberto Morita y Raúl Sotomayor

---

<sup>28</sup> Flores & Novoa. “Feller bajó a nota basura rating de la Polar y retailer evalúa acciones”. Diario La Tercera, Online. 17 de Mayo del 2012. <<http://diario.latercera.com/2012/05/17/01/contenido/negocios/10-108613-9-feller-bajo-a-nota-basura-rating-de-la-polar-y-retailer-evalua-acciones.shtml>>

<sup>29</sup> Información base: “Hitos en una línea del tiempo: La Polar, Historia de una gran estafa”. Ciper Chile. <[http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL\\_2.pdf](http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/LT-POLAR-RB-ACH-FINAL_2.pdf)>

comenzaron a reclutar a los ejecutivos que administrarían La Polar, no sólo ofreciéndoles sueldos de mercado y millonarios bonos sino como explicó la ex gerente de administración María Isabel Farah a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Morita y Sotomayor, entonces dueños de la multitienda, les prometieron a los ejecutivos que trabajando con ellos podrían ganar un millón de dólares en tres años, aparte de sus remuneraciones. La idea, argumentó Farah, era captar y retener a los ejecutivos en una empresa que tenía una situación financiera compleja y debía rentabilizar una nueva inversión.

“Se estimaba que (el programa de incentivos) podía reportarle (al gerente) un ingreso estimado de un millón de dólares, aproximadamente en un horizonte de tres a cuatro años, que era el plazo que tenía el fondo para rentabilizar la inversión que estaba haciendo”, explicó Farah en la investigación que hizo la SVS.

Para hacerse de ese millón, el plan consistía en que los gerentes adquirieran un porcentaje de la sociedad matriz de La Polar: Inversiones Siglo XXI. Fue a través de esa sociedad que Southern Cross, el fondo de inversiones de Norberto Morita, compró la multitienda a la familia Paz en 1999. En ese momento, la empresa del retail estaba quebrada por lo que bastaron US\$25 millones para tomar el control de la multitienda.

Aunque la empresa comenzaba a valorizarse, en este primer plan de incentivos para los ejecutivos se decidió que el precio que los gerentes pagarían por las acciones fuera el mismo que había pagado Morita. Parte de esas acciones comenzaron a ser vendidas tres años después, cuando la multitienda comenzó a transarse en la Bolsa.

En un principio, otorgaron créditos a personas con escasos ingresos (C3 y D, mercado objetivo de la presente multitienda), lo que se vio acompañado, como se expresó anteriormente, por una venta masiva de acciones por parte de algunos personeros relacionados a la empresa que buscaban obtener un mayor margen ante dicha acción.

En **marzo del 2000** comienza la dilución de la propiedad, el **primer paso** fue crear sociedades a través de las cuales los entonces gerentes pudieran pagar la menor cantidad de impuestos por el dinero que ganarían. “Por recomendación de los abogados

del fondo (Southern Cross), para disminuir la carga impositiva generé una sociedad. Esto lo hizo cada gerente para poder ingresar a la propiedad (de la matriz de La Polar)", declaró María Isabel Farah a la SVS. Las 7 sociedades fueron compuestas de la siguiente manera:

1) Pablo Alcalde (marzo de 2000): El primer ejecutivo en constituir su sociedad. Un año después de firmar contrato como Gerente General de La Polar, creó en marzo de 2000 la sociedad Asesorías Galicia. (RUT N° 77.439.370-6) con el 99.90% de la propiedad.

2) María Isabel Farah (abril 2000): Gerente corporativo de Administración, un mes después de Alcalde constituye la sociedad Asesorías Horus Limitada (RUT N° 77.499.190-5), con un 95% de la propiedad.

3) Daniel Meszaros Uscher (abril 2000): Gerente de Productos Financieros y Gerente Corporativo de Negocios e Internacional de las Empresas La Polar, un mes después de Alcalde constituye la sociedad Asesorías D y J (RUT N° 77.492.400-0), con el 90% de la propiedad.

4) Julián Moreno de Pablo (abril 2000): Gerente Corporativo de Productos Financieros, un mes después de Alcalde constituye la sociedad Asesorías Río Najerillas Limitada (RUT N°77.492.360-8), con un 90% de la propiedad. **Cabe destacar que Moreno era el ejecutivo más antiguo de la compañía, y provenía del staff que antecedió la llegada de Southern Cross a la propiedad.**

5) Pablo Fuenzalida May (noviembre 2000): Gerente de Informática y Logística, en Noviembre del 2000 constituye la sociedad Asesorías Administrativas, Financieras y de Sistemas Los Siete Limitada (RUT N°77.570.850-6) con el 80% de la propiedad (coincidentemente, son 7 los ejecutivos que crearon sociedades que hicieron millonarias compra y venta de acciones de La Polar)

6) Nicolás Ramírez Cardoen (marzo 2001): Gerente Comercial y Gerente General de la Polar, en marzo de 2001 constituye la sociedad Asesorías Universal Limitada (RUT N° 77.602.420-1), con el 99% de la propiedad.

7) Santiago Grage Díaz (febrero 2003): Gerente Corporativo de Finanzas, en febrero de 2003, seis meses antes de que La Polar abriera a la Bolsa, constituye la sociedad Asesorías Ravello Limitada (RUT N° 76.032.740-9), con un 90% de la propiedad.

El **segundo paso** consistió en que los entonces gerentes se unieran, a través de sus respectivas sociedades, a Morita y Sotomayor en la propiedad de la sociedad matriz de la multitienda: Inversiones Siglo XXI. Un movimiento similar realizaron dos de los entonces directores de La Polar: Baltazar Sánchez, entonces alto ejecutivo del canal de TV Mega y hombre fuerte del grupo Claro, quien lo hizo a través de su sociedad Asesorías Portofino; y Juan Enrique Riveros, actual socio de Hernán Somerville, ex presidente de la Asociación de Bancos, a través de Jericó S.A. En agosto de 2003, el capital de Inversiones Siglo XXI superaba los \$18.400 millones.

A comienzos del **2003** Southern Cross, como forma de incentivar a sus ejecutivos principales y lograr su permanencia en la empresa, ofrece un sistema de incentivo basado en el traspaso de acciones de la compañía (stock options). El mecanismo de una Stock Option es el siguiente: se le concede al ejecutivo la opción de comprar una cantidad de acciones en un período determinado (período de ejercicio) a un precio ya fijado (strike). Para que esta concesión se convierta en un incentivo se debe cumplir que el ejecutivo incremente el valor de la empresa, por lo tanto el strike debe ser superior al precio actual de las acciones de la empresa al inicio de la Stock Option. Mientras más suba el valor de las acciones, mayor es el dinero que pueden ganar. En parte el hecho que este tipo de opciones sea por definición de largo plazo, puede además incentivar a que los ejecutivos permanezcan más tiempo en las empresas, ya que los periodos donde pueden ejercer sus opciones son en general mayores a un año al momento del acuerdo. Este sistema tiene un bajo porcentaje de empresas que lo utilizan en nuestro país (el 30% de las 40 empresas que conforman el IPSA) y que, como queda demostrado en este caso, ejerce un incentivo para "inflar" el valor de los papeles.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Neira, Nicolás. "Stock Options: solucionando el costo de agencia entre ejecutivos y directorio". Financial Advisory Services de Deloitte Chile. 20 de Junio del 2012. <[http://www.deloitte.com/view/es\\_CL/cl/servicios/bb99341c1f608310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/servicios/bb99341c1f608310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm)>

Motivados por las altas metas puestas por el directorio, los trabajadores empezaron a buscar formas con el fin de alcanzarlas. En un principio, otorgaron créditos a personas con escasos ingresos (C3 y D, mercado objetivo de la presente multitienda), lo que se vio acompañado, por una venta masiva de acciones por parte de algunos personeros relacionados a la empresa que buscaban obtener un mayor margen ante dicha acción.

Según el testimonio de una ex ejecutiva, publicado en *La Tercera*, ese mismo año comenzaron las llamadas prácticas de "**normalización**" (**primeras repactaciones**), donde ejecutivos de cobranza en un *Call Center*, reprogramaban las deudas en forma unilateral de los clientes con morosidad entre 180 y 240 días. Con esto, se logra que los deudores figuren como "repactados" de manera que la empresa no deba provisionar dinero por ellos, pues su deuda, con pocas posibilidades de ser cobrada, se había transformado en una cartera vigente y sana. Finalmente, la empresa figuraba logrando más utilidades de las que realmente tenía y, en consecuencia, el precio de las acciones subía en forma fraudulenta.

La **normalización** se comenzaba siempre en la segunda quincena, muy cerca de fin de mes, cuando los balances estaban próximos a cerrar, decenas de operadores dejaban a un lado los teléfonos de atención a clientes y comenzaban a teclear. Rut por Rut iban repactando deudas sin consultar a nadie y sin la venia de los clientes, en una práctica que habría partido en 2003 y que automáticamente modificaba en el sistema interno la información del deudor. En cuestión de minutos, ingresando unos códigos, el saldo moroso se transformaba en un nuevo crédito, que no registraba mora, pero sí un valor que a veces duplicaba el préstamo original. La orden era dada a través de un parlante por uno de los supervisores: ""Chiquillos, desconéctense. A normalizar. Tiren toda la carne a la parrilla", les decía.

En **noviembre del 2003** Southern Cross, controladora de la sociedad, **se abre a la bolsa** y vende el 26.1% de las acciones. El argentino **Norberto Morita** preside el directorio de la empresa y el chileno **Raúl Sotomayor**, asume la vicepresidencia. La salida a la Bolsa y el plan de incentivos fueron cuidadosamente planificados. Según declararon los gerentes ante la SVS, el diseño estuvo a cargo de un prestigioso e influyente estudio de abogados: Barros & Errázuriz, principal asesor jurídico del argentino Morita y su fondo

Southern Cross desde su entrada a Chile en 1998. Los socios de Barros & Errázuriz que participaron directamente en esta estructura fueron los abogados Carlos Ducci, Luis Letelier y Cristián Barros Tocornal, hermano del abogado Fernando Barros Tocornal, fundador del estudio, quien adquirió notoriedad pública al asumir la vocería de la defensa de Augusto Pinochet cuando éste fue detenido en Londres.

Como parte del **primer plan de incentivos**, para fomentar la participación bursátil nos encontramos con frases como: “Queremos invitarle a participar en la propiedad de esta exitosa empresa. Los excelentes resultados alcanzados avalan la seriedad de nuestro proyecto y nos motivan en nuestro compromiso por entregar cada día un servicio de mejor calidad” lo que fue escrito por Morita en el folleto que Larraín Vial, otra de sus empresas asesoras, entregó en agosto de 2003 a inversionistas unas semanas antes de que la multitienda entrara al mercado bursátil. No exageraba en los resultados, los ingresos totales netos de La Polar desde que Morita compró la multitienda hasta 2002, habían aumentado en un 131% en tres años; y las utilidades se habían disparado: crecieron 1001% en el mismo período. Lo que Norberto Morita no informó fue que La Polar ya había repactado sin consentimiento la deuda de 1.789 clientes.

Cuando la multitienda se abrió a la Bolsa, su valor se quintuplicó: pasó de US\$25 millones (precio de compra) a más de US\$127 millones. Según los registros que María Isabel Farah aportó a la SVS, cada gerente poseía un 1% de la sociedad matriz de La Polar, por lo que tras descontar la inversión inicial, sus acciones se valorizaron acercándose al prometido millón: alrededor de US\$885.287 cada uno, equivalentes en esa fecha a casi \$600 millones. Para entonces, según se desprende de los documentos aportados por Farah, el gerente general Pablo Alcalde tenía el 5% de la sociedad matriz, por lo que sus acciones se valorizaron en más de US\$4 millones. Los pequeños y medianos inversionistas que compraron las acciones de La Polar tampoco tenían cómo saber que un año después serían más de 55 mil los clientes (5,2% del total) cuyas deudas habían sido repactadas sin su consentimiento y con el agravante de que no se harían provisiones por los incobrables. En **septiembre de 2003**, las AFP Cuprum, Provida, Magíster, Santa María y Summa Bansander compraron acciones de la multitienda. A fines del año siguiente se habían sumado Habitat y Planvital. De esa forma, como la multitienda mostraba cada vez mejores resultados, su acción siguió

umentando progresivamente de valor. También las recomendaciones de las corredoras para privilegiar su adquisición. Si en **septiembre de 2003** la acción valía \$520, ya en 2005 su precio se había triplicado y llegó a cotizarse en \$1.670. Este aumento le reportó a los gerentes de la multitienda ganancias millonarias porque en ese período vendieron acciones de La Polar al menos tres veces.

Durante el 2004 y 2005 se abrieron una gran cantidad de tiendas, en Iquique<sup>31</sup> y Viña del Mar.<sup>32</sup> A fines del 2005 empresas como Celfin Capital ya recomendaban comprar acciones de La Polar, con proyecciones al alza.<sup>33</sup>

En **mayo 2006**, Con un capital de \$1.000.000 fue constituida la sociedad **Inversiones Alpha S.A.** (RUT 76.550.750-2), constituida por las sociedades de siete gerentes de la Polar (empresa que constituiría la primera controladora de La Polar).

En la reunión de directorio del **24 de mayo de 2006**, el mismo Sotomayor fue quien propuso reactivar un plan de opción de compra de acciones de la compañía para los gerentes. El diseño había fracasado en 2004 tras ser rechazado por la SVS por existir el riesgo de que los ejecutivos sobrepasaran el 10% del aumento de capital en el que se enmarcaba el plan de compensación (ver oficio). Pero en mayo de 2006, la situación fue distinta. Los directores Juan Enrique Riveros y Baltazar Sánchez (ambos puestos por Southern Cross en el directorio), además de Fernando Franke (representante de accionistas minoritarios e institucionales, como fondos de inversión) y Jorge Andrés Ibáñez (elegido por las AFP), le pidieron a Sotomayor que preparara una presentación con los aspectos legales y tributarios del plan. Al parecer, el entonces vicepresidente de La Polar ya tenía todo resuelto. “Sotomayor nos informó que la preocupación de los inversionistas institucionales, una vez que saliera Southern Cross, era la fuga de los principales ejecutivos. Southern Cross definió que de las acciones que iban a vender,

---

<sup>31</sup> “Inauguraron La Polar en Mall Las Américas”. Diario La Estrella de Iquique, Online. 11 de Junio del 2004. <<http://www.estrellaiquique.cl/site/edic/20040611020708/pags/20040611025415.html>

<sup>32</sup> “Inauguran Nueva Tienda La Polar”. Diario El Mercurio de Valparaíso, Online. 01 de Diciembre del 2005. <[http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4\\_noticias/site/artic/20051201/pags/20051201012923.html](http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20051201/pags/20051201012923.html)>

<sup>33</sup> Besoain, Agustín. “Acciones de La Polar aún tienen potencial de 20% según precio objetivo de Celfin”. Retail Chile. 25 de Noviembre del 2005.

<<http://retailchile.blogspot.com/2005/10/acciones-de-la-polar-tienen-potencial.html#links>>

constituirían un nuevo paquete de stock options. Este programa no lo conocimos en detalle”, declaró a la fiscalía, Jorge Andrés Ibáñez, miembro del directorio de La Polar entre 2004 y 2011.

En **octubre de 2006**, Norberto Morita y Raúl Sotomayor dejaron formalmente de tener el control accionario de la compañía al vender el 20,07% de su propiedad,<sup>34</sup> aunque se mantuvieron en la presidencia y vicepresidencia del directorio, respectivamente, durante 3 años más.

Durante este año, Alcalde aportó \$4.097 millones a en fondos mutuos a través de Asesorías Galicia. En el resto de los años, entre 2004 y 2011, su aporte anual a fondos mutuos sobrepasó los mil millones y medio de pesos. Además se estableció una nueva tienda en Osorno,<sup>35</sup> “Estamos muy orgullosos de esta tienda, la que esperamos tenga una gran acogida en la comunidad de Osorno, pueden venir con toda confianza, utilizando sus tarjetas con bajos intereses y convenientes precios en los productos”, insistió el gerente de La Polar, Pablo Alcalde.

Desde el 2006 en adelante se divide a los clientes repactados en dos grupos diferentes, la “Base 511” y la “Base 563”. Esta última, la más decidora, corresponde al grupo que el ex gerente de Productos Financieros, Julián Moreno decidió “congelar” en diciembre del 2009 para gestionar de manera independiente y focalizada. Sobre ese grupo de 562.770 clientes (de ahí su nombre), en total **se realizaron más de 7 millones de repactaciones unilaterales, con un promedio de cuatro operaciones por cada uno de ellos.**<sup>36</sup>

**El segundo programa de incentivos** se puso en práctica en **octubre de 2006 y duró hasta octubre de 2009**. El mecanismo consistió en que los entonces gerentes compraron acciones a un precio subsidiado y las vendieron en el mercado tres años después a un precio mayor. En esos cuatro años, con Pablo Alcalde en la gerencia

---

<sup>34</sup> Derosas, Francisco & García Daniel. “El Mejor Negocio del Fondo Southern Cross”. Economía y Negocios Online. Diario El Mercurio. 12 de Octubre del 2006. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=17726>>.

<sup>35</sup> Barría, Elisa. “La Polar tiró sus cartas en Osorno”. Diario El Austral, el Diario de Osorno, Online. 05 de Enero del 2006. <[http://www.australosorno.cl/prontus4\\_not/site/artic/20060105/pags/20060105000123.html](http://www.australosorno.cl/prontus4_not/site/artic/20060105/pags/20060105000123.html)>

<sup>36</sup> Ver Anexo 8.3 Repactaciones

general y Norberto Morita en la presidencia del directorio, La Polar repactó unilateralmente la deuda al 77% del millón de clientes afectados y mostró al mercado resultados financieros falsos, auditados primero por Ernst & Young y luego por PricewaterhouseCoopers.

“El programa de incentivos exigía que el ejecutivo comprara además de forma directa otras 354.667 acciones de La Polar. No hacerlo significaba que no se tenía acceso al segundo programa”, aseguró Farah. Condicionados por Norberto Morita o no, lo cierto es que los siete gerentes terminaron comprando el 24,8% del paquete de acciones de la multitienda que Southern Cross vendió en 2006. Esa operación los convirtió automáticamente en dueños de casi el 5% de la propiedad de La Polar, que para entonces se valorizaba en US\$895 millones.

Para ejecutar ese segundo plan de opción de compra de acciones, o stock options, el primer paso consistió en que los entonces gerentes se asociaran en un vehículo de inversión que se dedicó exclusivamente a la compra y venta de acciones de La Polar: la sociedad Inversiones Alpha S.A. Ésta sociedad fue constituida sólo un día después de la reunión de directores de la multitienda en que se le pidió a Sotomayor estudiar el plan de incentivos. El 25 de mayo, Carlos Ducci -socio de Barros & Errázuriz quien había actuado como secretario en la reunión de directores- creó junto a Luis Letelier, otro abogado del estudio, la sociedad anónima Inversiones Alpha con un capital de un millón de pesos dividido en mil acciones. Posteriormente, los mismos abogados cedieron las mil acciones de Alpha a Pablo Alcalde, entonces gerente general; y a María Isabel Farah, entonces gerente de administración de La Polar, en proporciones iguales.

Morita y Sotomayor mantuvieron en su poder un mínimo número de acciones a través de su sociedad Inversiones Cauquén (creada el 9 de agosto de 2006): 761.812, equivalentes al 0,48% de La Polar. Pero, curiosamente, mantuvieron el control de la sociedad.

Otro paso importante en la ejecución de este **segundo plan de incentivos** de Southern Cross a sus principales ejecutivos, consistió en financiar la adquisición de casi seis millones de acciones de La Polar. Para ello se necesitaban más de \$12.000 millones. El 12 de octubre de 2006 se concretó la adquisición a través de Inversiones Alpha. New

World Stores Corporation (NWSC), una sociedad de las Islas Caimán filial de Southern Cross, financió la compra de las casi seis millones de acciones de la multitienda para los siete gerentes. Los ejecutivos debieron firmar -individualmente- otro documento con nuevas obligaciones en la notaría de Raúl Undurraga Laso. Allí se estipula que en caso de que decidan dejar de trabajar en La Polar o sus filiales, deben vender el porcentaje de acciones que les corresponde de Inversiones Alpha (a través de las cuales eran dueños de La Polar) a Inversiones Alcibíades, una sociedad creada por los abogados de Barros & Errázuriz el 30 de mayo de 2006, cinco días después de constituir Inversiones Alpha. Una segunda cláusula del contrato resulta interesante: si llegaba otro inversionista que comprara tal número de acciones que le permitiera designar a la mayoría de los miembros del directorio, y por tanto pasar a controlar La Polar, los siete gerentes debían vender sus acciones a Inversiones Alcibíades

Cabe recalcar que durante todo el año 2006, Alcalde fue objetivo de diversas entrevistas para explicar el éxito de La Polar y el crecimiento de sus utilidades. Se anuncia un aporte de \$100 millones para la apertura de seis nuevas ubicaciones, incluyendo Osorno<sup>37</sup> (recién abierta a principios de año), Coquimbo (en marzo) y Linares (abril), luego otras dos en la Región Metropolitana (cuyas ubicaciones específicas no detalló) y, probablemente, la otra sea en Concepción. Para este año existían una cantidad de 1,9 millón de tarjetas. La Polar reportó en su último informe el aumento interanual de 61% en sus utilidades netas entre los meses de enero y septiembre del presente año, en un avance explicado por las mayores ventas y una fuerte disminución de costos. Esta situación de ganancia fue explicada por la empresa durante el último reporte FECU a la Superintendencia de Valores (SVS) como una situación que se generó gracias al "aumento en las ventas de tiendas ya existentes, ventas originadas por la incorporación de cuatro nuevas tiendas a la cadena y por aumento en los ingresos generados por los productos financieros". La Polar le había ganado a todos, en relación a su avance en la participación de mercado, según su gerente general, Pablo Alcalde, acotando que es una estrategia que la empresa buscará repetir durante los próximos años.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Barría, Elisa. "La Polar entre a la pelea". Diario El Austral, el Diario de Osorno, Online. 04 de Enero del 2006.

<[http://www.australosorno.cl/prontus4\\_not/site/artic/20060103/pags/20060103234008.html](http://www.australosorno.cl/prontus4_not/site/artic/20060103/pags/20060103234008.html)>

<sup>38</sup> Villanueva, Rodrigo. "Los Nuevos Negocios de La Polar para el 2007". Terra. 16 de Noviembre del 2006.

<[http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200611161934\\_INV\\_30237261](http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200611161934_INV_30237261)>

Durante el **2007**, según declaración ante la fiscalía de Jorge Rojas Brito (ex jefe del Área Judicial y Castigo de La Polar), **Julián Moreno** (ex Gerente Corporativo de Productos Financieros) para “recuperar” parte de la cartera, pedía al supervisor del *Call Center*, **Simón Venegas**, **campañas especiales en las cuales el personal de cobranza telefónica ingresaba renegociaciones sin el consentimiento del deudor. Estas campañas duraban dos o tres días, hasta que se cumplían las metas, entonces la gente volvía a su trabajo normal.**

El año 2007 también se realizó una compra de acciones que significó un aumento de capital que decidió el directorio de la multitienda por más de \$33.000 millones, del cual destinó el 10% al plan de compensación. Para financiar parte de la compra de 414.052 acciones, para lo cual necesitaban más de \$1.061 millones, los ejecutivos simularon un préstamo con Círculo Verde, una consultora que les daba servicios contables y de asesoría tributaria, relacionada con La Polar desde el año 2000 y liderada por un ex funcionario del SII: Omar Reyes Ríos.

El 26 de enero de 2007, NWSC, filial de Southern Cross y ligada a Morita le vendió el préstamo de los siete gerentes a Penta INF, una sociedad anónima constituida un año antes de la transacción, el 19 de enero de 2006, y que pertenece a Inversiones Penta III Limitada. Penta INF pagó sólo un poco más de \$7.800 millones por una deuda de más de \$9.000 millones.

En **noviembre del 2007** se le entrega a Pablo Alcalde el premio Estrategia 2007 (Diario Estrategia) por ser el “Ejecutivo Exitoso del año”,<sup>39</sup> las palabras de elogio hacia su persona en la ceremonia fueron las siguientes: “Pablo Alcalde es el gerente general de La Polar y es reconocido -ese es el comentario generalizado que hay en el mercado- como uno de los hombres más talentosos como gerente, como administrador, en el mundo del retail. Este Ingeniero Comercial, sin duda, que ha sido el principal pilar del repunte de la tienda que nació en Estación Central, logrando quintuplicar su tamaño durante su gestión. Este Ex alumno del colegio Verbo Divino, ingeniero comercial de la Universidad de Chile, ha impuesto un estilo marcado por el compromiso con el negocio

---

<sup>39</sup> “Premios Estrategia 2007 Distinguen a los Más Destacados del Año”. Diario La Estrategia, Online. 16 de Noviembre del 2007. <[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=3943](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=3943)>

de esta gran tienda y su repunte. De hecho él, personalmente, se preocupó de que sus trabajadores hicieran suyo ese compromiso con la compañía, el cual se vio fuertemente potenciado por la plana ejecutiva que él mismo eligió, orientada para que La Polar retomara la senda del éxito. Pablo Alcalde se mantiene en el mismo puesto desde el año '99, pese a que -es lo que se sabe- los más grandes, los gigantes del retail, han intentado contar con sus servicios. La razón es muy simple. Los números a Pablo Alcalde lo acompañan, ya que La Polar sextuplicó sus ingresos, triplicó el número de tiendas y la superficie construida también sextuplicada. Hoy La Polar es la cuarta multitienda del mercado, pero sus planes no sólo apuntan a seguir creciendo localmente, sino que de su mano, seguramente, va a iniciar un fuerte proceso de expansión en Latinoamérica. Felicitaciones don Pablo Alcalde".<sup>40</sup>

También fue elegido por la revista Capital<sup>41</sup> como el Mejor Gerente General del Retail, "Si no lo ve en las oficinas de una de las cuatro principales multitiendas del país, lo más seguro es que lo encuentre en el estadio con sus hijos. Aficionado a los deportes, Pablo Alcalde ha logrado, desde que asumió la gerencia general de La Polar en 1999, hacer crecer y consolidar uno de los proyectos de retail más exitosos del último tiempo. El ascenso de la empresa, de la mano de este ingeniero comercial, se ha ido cristalizando con la apertura en bolsa el 2003, una fuerte presencia a nivel nacional (31 tiendas), una amplia gama de productos y más de dos millones de clientes tarjetahabientes. Para Alcalde, 2007 ha sido un excelente año. Comenzó con un cambio de imagen corporativa y con el aumento de capital que incorporó nuevos recursos para financiar la expansión de la compañía a nivel nacional. De hecho, durante los próximos tres años la compañía abrirá diez nuevas tiendas, cinco de las cuales se inaugurarán este año. Asimismo, uno de los principales desafíos, sobre el cual ya están trabajando, es la internacionalización, que debiera materializarse durante 2008. Según explica, esto ha sido posible gracias a un grupo humano "muy capaz y sinérgico, de un estilo de trabajo de mangas muy arremangadas y con un alto compromiso".

---

<sup>40</sup> "Premios Estrategia 2007 Distinguen a los Más Destacados del Año". Diario La Estrategia, Online. 16 de Noviembre del 2007. <[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=3943](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=3943)>

<sup>41</sup> "Edición Aniversario: Gerentes del 2007". Revista Capital, Online. 13 de Julio del 2007. <<http://www.capital.cl/poder/edicion-aniversario-gerentes-2007/>>

Asimismo Nicolás Ramírez fue elegido el mejor Gerente Comercial, “A cargo de la Gerencia Comercial desde 2001, este ingeniero comercial es responsable de la operación y venta de las sucursales, así como de dirigir las áreas de marketing, de desarrollo inmobiliario y expansión de nuevas tiendas. Para él, formar parte del equipo de La Polar ha sido una excelente experiencia. “Tiene un sello particular: el respeto y preocupación por las personas, sus trabajadores y clientes”, dice. Es aficionado al fútbol, pasión que comparte con sus cuatro hijos hombres cada vez que van al estadio a ver a la “U”. París es su ciudad preferida, así como el sushi y la comida italiana. Es adicto a la serie 24, le gustó mucho el libro La catedral del mar de Idefonso Falcones y su sitio web es emol.com.”

Durante el **año 2008** se empezaron a acrecentar las reprogramaciones,<sup>42</sup> cuando este tema ya no se podía hacer en forma manual y optaron por hacer un software para hacerlo en forma automática. Todo lo ordenaba Julián Moreno, ex gerente corporativo de productos financieros. También se abrió una nueva tienda en el Mall Plaza Alameda, Alcalde señaló que "para nosotros, este trabajo conjunto con Mall Plaza es tremendamente satisfactorio y tenemos plena confianza en que La Polar será un aporte para el desarrollo y crecimiento de estos malls, entregando una moderna y atractiva oferta de productos".<sup>43</sup>

Este año se realizaron 253.201 repactaciones unilaterales **por primera vez**. Sin embargo, para ese entonces ya había un porcentaje acumulado de 79,6% de las repactaciones sin consentimiento considerando un universo de 1.074.690 clientes víctimas de esta situación. **Hasta ese año (2008), la deuda acumulada era del 98,7%, es decir, 935 mil millones de pesos que se hacían pasar por activos por cobrar.**<sup>44</sup>

**A fines del 2008**, La Polar concretó la apertura de su multitienda número 40 en el país y la segunda en la comuna de San Bernardo, reforzando así su presencia en la Región Metropolitana, área geográfica donde completó 18 locales. Alcalde, destacó que "es muy importante para nosotros haber cumplido con nuestros planes de crecimiento para el

---

<sup>42</sup> Ver Anexo 8.3 Repactaciones

<sup>43</sup> “La Polar inaugura su nueva tienda en Mall Plaza Alameda”. Terra. 25 de Abril del 2008. <[http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804252132\\_INV\\_76891098](http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804252132_INV_76891098)>

<sup>44</sup> Ver Anexo 8.3 Repactaciones

2008, demostrando que continuamos trabajando en equipo con los mismos niveles de eficiencia que nos han caracterizado siempre".<sup>45</sup>

En **enero de 2009**, en la gerencia de La Polar, se decide realizar repactaciones unilaterales en forma sistemática para no usar más a los cobradores. Informática seleccionaba unos 30 mil clientes al mes y a través de un software se cargaba el archivo y se renegociaba automáticamente.

Para **Mayo del 2009**, la sociedad **Inversiones Siglo XXI Dos S.A.**, creada para la "inversión y tenencia" de las acciones de La Polar, las cuales había adquirido entre 2006 y 2007, vendió toda su participación en la empresa a cinco de sus asociados: Asesorías Río Najerillas Limitada (Moreno de Pablo), Asesorías D y J (Meszaros U.), Asesorías Administrativas, Financieras y de Sistemas Los Siete Limitada (Fuenzalida May), Asesorías Universal Limitada (Ramírez Cardoen) y Asesorías Ravello Limitada (Grage Díaz). Éstas compraron 2.475.074 acciones de La Polar a \$1.867,97 cada una. Cuatro días después, las sociedades de Fuenzalida May, Ramírez Cardoen y Meszaros Uscher se desprendieron de 1.443.410 acciones a un precio inferior: \$1.701,82. En ese mismo mes el fondo de inversiones **Southern Cross** propone la fusión de La Polar con su cadena de Supermercados del Sur, con el fin de reforzar su posición de mercado, consolidar su crecimiento en todo Chile y crear la cuarta mayor cadena de retail en el país. La propuesta fue enviada a través de una carta de Southern Cross al Directorio de La Polar y plantea que la multitienda realice un aumento de capital, el que sería 100% suscrito a través de la incorporación de Supermercados del Sur a la sociedad. En caso de ser aprobado, el capital de la compañía fusionada estaría integrado en un 62% por los accionistas actuales de La Polar y en un 38% por los accionistas de los Supermercados del Sur, según la valorización de mercado realizada por LarraínVial.

En **junio de 2009**, después de más de 10 años en La Polar, Norberto Morita y Raúl Sotomayor, socios del fondo de inversiones Southern Cross, renunciaron al directorio. El fondo es dueño de Supermercados del Sur (SDS), que, a través de su filial Omega, negocia la fusión con La Polar. Esta negociación, señalaron los ejecutivos, "nos coloca en

---

<sup>45</sup> "La Polar cierra 2008 con inauguración de su tienda número 40". Economía y Negocios Online. Diario El Mercurio. 28 de Noviembre del 2008. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=56771>>

la necesidad de desvincularnos de la administración". Asimismo el directorio de La Polar ingresó a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) un hecho esencial, comunicando que decidió no someter el negocio a consideración de sus accionistas, por considerar inconveniente la relación de canje propuesta por Southern Cross y porque no detectó sinergias atractivas en la unión. ¿Qué habría pasado si la fusión hubiese sido concretada? ¿Por qué se va Morita? ¿Sabía lo que se venía?.

En **Julio del 2009**, Alcalde fue invitado a una sesión de Golf por Carlos Saxton con José Roa. Alcalde respondió que iría encantado. **José Roa**, entonces director del **Servicio Nacional del Consumidor (Sernac)**, no era un desconocido para Alcalde. Ese año ya había cerca de 300 reclamos en el Sernac presentados por clientes de La Polar que habían sido repactados sin su consentimiento. La multitienda tenía además juicios por presuntos cobros de intereses por sobre el máximo convencional en las compras a crédito. Para Alcalde, el encuentro con José Roa en esos momentos no era un almuerzo más. Por esos mismos días de julio, Alcalde había felicitado a dos de sus gerentes,<sup>46</sup> Julián Moreno y María Isabel Farah, por el trabajo que desarrollaron ambos para evitar "reclamos masivos de clientes"

En **agosto de 2009**, El directorio aprueba un aumento de capital por \$50 mil millones (28.681.730 nuevas acciones). En diciembre de 2009, Pablo Alcalde es reconocido por sus pares, directores y gerentes de empresas como el mejor ejecutivo de la última década. Se le reconoce a él y a su equipo no sólo revertir la crisis de la empresa que casi llegó a la quiebra, sino también el haberla convertido en uno de los retailers más importante de Chile, con un valor de US\$1.400 millones. Según Alcalde, el éxito de su gestión estaba basado en **la apuesta por la clase media, el conocimiento del consumidor, la generación de marcas propias, el liderazgo participativo, la optimización de la venta por metro cuadrado, la responsabilidad corporativa y la confianza, "que es lo más difícil de lograr en la vida".**

---

<sup>46</sup> Pizarro, Julio. "La Polar respalda con correo electrónico ampliación de querrela contra ex ejecutivos". Economía y Negocios Online. Diario El Mercurio. 17 de Septiembre del 2011. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=88675>>

**Para fines del 2009 ya habían 1.023.201 personas cuya deuda había sido repactada unilateralmente y las utilidades de La Polar seguían aumentando, esta vez en un 25% en comparación con 2008.**<sup>47</sup>

En **octubre de 2009**, Alcalde, Moreno, Farah y los otros cuatro gerentes accionistas de La Polar a través de Inversiones Alpha, vendieron las 6 millones de acciones adquiridas tres años antes, a través del préstamo que les entregó NWSC y que después quedó en manos de Penta INF. Las acciones las compraron a \$2.050 cada una y cuando vendieron, su precio fue de \$2.376. Algunas de las ventas de acciones se hicieron fuera de la Bolsa y en fines de semana. Descontando los gastos de la operación, los siete ex gerentes recaudaron \$14.155.452.360. Además los dividendos de la empresa aumentaron, los ejecutivos recibieron \$802.392.000

En **noviembre del 2009** fue el turno de vender del grupo Bemberg. Los socios históricos de Morita vendieron su 10,84%, fijando un precio mínimo de \$2.580 por acción. También Pablo Alcalde renunció a la gerencia general de La Polar y pasó a ser presidente de su directorio. En ese rol, siguió recibiendo acciones de la multitienda como parte de su dieta.

En **diciembre del 2009**, Pablo Alcalde declara: “Nos hemos acostumbrado a una gran disciplina. La administración se maneja de una manera muy independiente, con un directorio bien informado, porque las decisiones son absolutamente técnicas y debo decir que llevamos muchos años con una relación estupenda entre el directorio y la administración”. Una semana después, el 28 de diciembre, Alcalde propuso a los otros seis gerentes socios de Inversiones Alpha, una disminución del 87% del capital social de la sociedad. El objetivo: **repartir \$9.424.681.000** (casi nueve mil millones y medio de pesos) entre los siete gerentes, quienes aprobaron la operación. A través de su sociedad Asesorías Galicia, Alcalde era dueño del 23,26% de Alpha, por lo que le correspondieron \$2.192.907.500. Farah, con su sociedad Asesorías Horus, era dueña del 12,79% y debió recibir \$1.205.718.500. También a través de sus sociedades, Moreno, Ramírez, Meszaros, Fuenzalida y Grage tenían cada uno el 12,78%, por lo que les correspondieron \$1.205.211.000 a cada uno. La inscripción en el Conservador de Bienes Raíces fue hecha a requerimiento de Barros & Errázuriz.

---

<sup>47</sup> Ver Anexo 8.3 Repactaciones

**El año 2009** concentra la mayor ganancia con \$594,6 millones líquidos para Alcalde. La Polar ya había renegociado unilateralmente la deuda de un millón de clientes, afirma Ciper precisando que el entonces gerente general de La Polar recibía un bono anual de siete sueldos suplementarios por su desempeño.

“Hay muy pocas rentas en Chile por sobre los mil millones de pesos brutos al año”, sostiene Rafael Rodríguez, dueño de Denarius, que confecciona estudios de compensación de ejecutivos para distintos clientes. A esa cifra hay que restarle el 40%, la tasa máxima de impuesto a la renta, lo que se traduce en \$33 millones mensuales, es decir, lo mismo que recibía Alcalde. No sólo Alcalde se benefició con succulentas rentas: Julián Moreno, el ex gerente de productos financieros, recibió \$1.375 millones líquidos entre 2005 y 2010, según da cuenta Ciper, lo que arroja una renta mensual de \$19 millones al dividirlo por seis años. En el caso de María Isabel Farah, la gerenta de administración, fueron \$1.116 millones. Al mes, obtuvo \$15,5 millones.

Fue tal el nivel de los resultados de la gestión de Alcalde que en 2009, directores y gerentes de empresas IPSA, tras una encuesta elaborada por La Tercera, lo eligieron como el mejor ejecutivo de la última década, este premio reconoce *“el trabajo de un ejecutivo, que ha dedicado su vida profesional a entregarle excelencia a los negocios integrando una gran capacidad humana”*.

En **enero de 2010** La polar realiza la primera venta anual de acciones correspondientes a ejecutivos de alto nivel, gerentes o directores de la misma. En total, durante ese año La Polar reportó que gente allegada a su empresa compró 267.921 acciones, que significaron un movimiento de \$1.067.120.503,00; ventas por 2.520.176, alcanzando los \$7.749.988.711,00. Según la memoria de la empresa de retail de 2010, los gerentes no realizaron ninguna compra; vendieron 1.717.417 acciones de su propiedad (el 68,15% de los papeles vendidos por personas naturales y o jurídicas relacionadas a La Polar), lo que les significó ganancias de \$5.135.953.151,00. Pablo Alcalde es elegido presidente del directorio de la Polar. Poco después, y según información proporcionada por la SVS en julio de 2011, se formó un comité integrado por los gerentes María Isabel Farah (Administración), Julián Moreno (Productos Financieros), Marta Bahamonde (Control y

Gestión), Juan Carlos Leiva (Crédito) y el gerente general Nicolás Ramírez. Todos ellos estaban en conocimiento de las “malas prácticas” en la gestión de la cartera vencida.

En **abril de 2010**, un año antes del descalabro, las AFP le manifiestan a Alcalde y a otro miembro del directorio de La Polar, Francisco Gana, “su preocupación por las políticas de riesgo de crédito y de gobierno corporativo de la compañía”. **Las AFP dudaban de la información que La Polar daba al mercado. Se producen las primeras denuncias por las “normalizaciones” unilaterales ante el Sernac de Copiapó.** También en abril la sociedad Asesorías Río Najerillas Limitada, en la cual participa el gerente corporativo de productos financieros, Julián Moreno de Pablo, vende 326.105 acciones a \$2751.65 cada una, esta transacción le reportó \$897.326.823,25.

En **junio de 2010**, al asumir el cargo el director del Sernac, Juan Antonio Peribonio, fue informado que, en lo que iba del año, el servicio había recibido 123 denuncias por “repactaciones unilaterales” en La Polar. En este punto es importante notar que muchos de los consumidores se enteraron de esta repactación unilateral a través de cartas de cobranza o directamente al ver que aparecían como morosos en DICOM.

**Entre el 30 de junio y el 7 de julio de 2010**, Inversiones Alpha vendió todas las acciones que tenía. La sociedad de los siete gerentes recaudó más de \$1.100 millones al vender las 374.120 acciones de La Polar que mantenía

En **julio de 2010** por primera vez el Sernac envió un oficio a La Polar pidiendo explicaciones y posibles soluciones. La situación al interior de la multitienda se volvió crítica. Juan Carlos Leiva, subgerente de riesgo crediticio de La Polar y subordinado de Julián Moreno, declaró a la fiscalía que a finales de ese año, María Isabel Farah los enfrentó en el pasillo. “Ella me dijo a mí y a Moreno: *A ustedes huevones los van a meter presos. Tienen la cagada con la cartera*”, señaló Leiva cuando recordó una de las reuniones que Farah tuvo con Moreno. También en Julio de 2010 la sociedad Asesorías Río Najerillas Limitada, en la cual participaba el gerente corporativo de productos financieros, **Julián Moreno** de Pablo, realiza la tercera venta de acciones en el año. Entonces, vende acciones por \$307.746.374,24. Entre julio y agosto, vendió con una ganancia de \$1.114.638.588. **Sería el único gerente en desprenderse de acciones en**

**el segundo semestre del año, cuando la empresa ya era investigada por el Sernac.**

Al finalizar el año, su sociedad se vendió acciones con un valor total de \$ 2.245.707.966,75.

En **agosto de 2010** el Sernac reúne todos los reclamos e inicia un proceso de mediación colectiva en representación de 349 clientes. **Julián Moreno jugó un rol clave en las negociaciones con el Sernac.** Los accionistas de Inversiones Alpha S.A. acuerdan transformarla en una sociedad de responsabilidad limitada: Inversiones Alpha Limitada. En la escritura pública se conocieron sus socios: las siete sociedades creadas por los gerentes de La Polar. Se Sesiona el comité de directores con el único fin de analizar cómo se estaba provisionando. La exposición de la gerencia estuvo a cargo de la gerente de Administración, María Isabel Farah. Explicó que se provisionaba según un modelo de análisis denominado de “camadas”, que agrupaba a los deudores de acuerdo a la cantidad de días que llevaban impagos. Los dividían por 30, 60, 90, 120 y 180 días. Para los que pasaban de 180 se provisionaba el 99% de la deuda. Ella muestra los cuadros históricos que indican, por ejemplo, que de las personas atrasadas en 60 días, finalmente un tercio no pagaba. Entonces se provisionaba por ese tercio. Todo cuadra. Farah logra calmar las dudas de los directores con datos falsos. Los terceros trimestres de f2009 y 2010 fueron los peores para este mercado por la crisis económica. Pero en La Polar fue el mejor trimestre en ambos años (señales obviadas por el mercado). En el tercer trimestre de 2009 gana \$336 millones y en el de 2010 gana \$353 millones. En ambos años el mejor trimestre de La Polar es el peor de los otros retails. Cuando los directores le preguntan a Alcalde por esta diferencia, él los calma señalándoles que el modelo de negocio de La Polar es diferente al de la competencia.

**En septiembre de 2010**, el gerente general de la Polar, Nicolás Ramírez, afirmó al diario *El Mercurio* que la deuda promedio de los clientes era absolutamente acotada y que bordeaba los 500 mil pesos.

En **noviembre de 2010** se realiza primer acuerdo con el Sernac para revertir las repactaciones ilegales e indemnizar a los clientes afectados. El Sernac exigió que el proceso de reparación fuese auditado para garantizar su cumplimiento. En la sesión del comité de directores de La Polar, Fernando Franke (integrante del directorio) puso en

duda el modelo de “camadas”: podía haber clientes con deuda repactada más de una vez, lo que no se registraba en las provisiones. Franke “solicitó una revisión al sistema de provisiones, en especial al tratamiento de aquellos casos que luego de estar morosos se reprograman y cómo se recoge a los reprogramados cuando vuelven a caer en morosidad. Hizo presente que siempre Farah había informado que los créditos eran renegociados una sola vez, pero que de acuerdo a consultas hechas a Julián Moreno, éste habría informado que muchos clientes eran renegociados más de una vez. Francisco Gana señaló que lo más prudente es que las provisiones por el deudor que reprograma su deuda deben mantenerse hasta que éste la pague totalmente ya que un cliente reprogramado es más peligroso que uno no reprogramado. Gana sugirió también reforzar el área de riesgo de crédito y Nicolás Ramírez, entonces gerente general, indicó que se estaba buscando una persona especializada para el cargo de gerente de Riesgo. Dos días después, en sesión de directorio, María Isabel Farah confirma que su modelo de riesgo no distingue si el deudor tenía una o más renegociaciones. Franke apuntó a que es posible que el modelo de Farah no esté recogiendo adecuadamente el riesgo, al no distinguir entre los clientes renegociados una vez o más. Según informaciones publicadas en revista *Capital*, Franke insiste en que la compañía debía ser más rigurosa en la manera en que entregaban sus créditos. Ante las críticas, Alcalde amenaza con renunciar a la presidencia si siguen los cuestionamientos a la plana ejecutiva.

A pesar de que las mismas AFP manifestaban su preocupación por la política de riesgo de crédito de la compañía en abril del 2010, resulta sorprendente que a fines de 2010 hayan comprado bonos de deuda emitidos por la multitienda. El 23 y 24 de diciembre de 2010 las AFP compraron bonos de deuda de La Polar. Al 31 de mayo de 2011, las AFP tenían el 24,9% de la propiedad de La Polar, con una inversión de alrededor de US\$ 330 millones en acciones, equivalente al 0,21% del fondo de pensiones. No era su única participación en la multitienda. Las AFP también tenían el 67% de los bonos de deuda colocados por La Polar, por cerca de US\$ 376 millones, lo que corresponde aproximadamente al 0,24% del total del fondo de pensiones.

Las acciones de La Polar habían aumentado en 500% con respecto al valor de su apertura en bolsa en 2003. Las 33 personas que en ese momento conforman el grupo de ejecutivos principales reciben como promedio, cerca de \$163 millones cada uno, casi el

20% de las utilidades netas de la empresa. Por su parte, **el directorio recibe como remuneración cerca de \$450 millones, dividido entre dieta y acciones, cifra que equivale al 1,5% de las ganancias obtenidas por la empresa ese año. En contraparte, Ripley entregó a su directorio el 0,6% de su beneficio final y Falabella, el 0,3%.**

Las ganancias obtenidas por los gerentes pueden graficarse en lo que Pablo Alcalde aportó en sus inversiones en fondos mutuos. Según una planilla detectada en la investigación de la fiscalía, **en 2010 depositó \$9.002 millones**, a través de Asesorías Galicia, a título personal y de su mujer.

Los principales ejecutivos y directores de Empresas La Polar vendieron entre enero 2010 y enero de este año una parte de sus posiciones en acciones de la firma, las que en su mayoría fueron obtenidas por éstas "stock options". Según datos de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), entre el 18 de enero de 2010 y el 5 del mismo mes de este año los ejecutivos - a título personal o por intermedio de sociedades de inversión - enajenaron un total de US\$ 15,49 millones en acciones de La Polar.

Esta masiva venta de acciones por parte de los ejecutivos despierta la idea del uso de información privilegiada. La SVS acusó a los gerentes Marta Bahamondes (control de gestión), Manuel de la Prida (promociones), Juan Carlos Leiva (crédito), Mario Pérez (informática), Jaime Ripoll (contabilidad), Lorena Concha (estrategia y clientes), Rolando Harnisch (ex subgerente de cobranza) y Celso Herrera, (recursos humanos) del uso de información privilegiada a finales de Julio de 2011. Estos se suman al ex presidente de la firma, Pablo Alcalde, y seis ex gerentes corporativos: María Isabel Farah (administración), Julián Moreno (productos financieros), Pablo Fuenzalida (informática y logística), Nicolás Ramírez (general), Daniel Meszaros (negocios) y Santiago Grage (finanzas), quienes fueron acusados por la misma causal anteriormente.

En **enero de 2011**, en el comité de directorio, Gana insiste en que es importante que se tenga información de cuánta gente ha renegociado por primera vez. Franke dice que lo que le preocupa es que aparentemente habría una variable que no estaba en el modelo aplicado por la gerencia de Administración: los clientes con más de una renegociación.

Andrés Ibáñez, otro director electo por las AFP, recomienda evaluar la contratación de un consultor externo que trabaje el riesgo del crédito. El gerente general Nicolás Ramírez, por segunda vez, señala que se ha estado trabajando en la búsqueda de un Gerente de Riesgo para esta materia.

La Polar anuncia a través de un hecho esencial a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la renuncia al cargo del Gerente General Nicolás Ramírez Cardoen por motivos personales, de salud y para partir fuera del país. Una semana después, Pablo Alcalde disolvió su sociedad conyugal y declaró la separación total de sus bienes

La Polar completa cinco jornadas consecutivas a la baja, con lo que acumula en el año un descenso de 9,75% del valor de sus acciones. Aunque ya venía cayendo, la tendencia se profundizó luego de la renuncia de Nicolás Ramírez, la que fue interpretada por el mercado como una mala noticia debido a la buena gestión del ejecutivo en el retailer. En el comité de directores, Franke e Ibáñez insisten en que desde octubre se habla de buscar a un gerente de Riesgo, pero que esto no se ha concretado. Un día después, Pablo Alcalde, a petición de Francisco Gana, concordó en que el comité de directores debía reunirse por lo menos una vez al mes sólo para analizar el riesgo del crédito.

El **28 de febrero de 2011**, el Servicio de Impuestos Internos (SII) autorizó el término de giro de Inversiones Alpha. Con esa autorización, la sociedad que los entonces gerentes de La Polar usaron para comprar y vender acciones de la multitienda, se liquidó 43 días antes de que estallara el fraude.

En **marzo de 2011**, La Polar publicó sus resultados financieros correspondientes al cuarto trimestre de 2010. Allí, por primera vez, la empresa reconoció problemas en su cartera de crédito y evaluó las deudas incobrables en US\$300 millones, a pesar de que, el monto de esa “cartera mala” obligaba a provisionar adicionalmente más de US\$800 millones.

En **abril de 2011**, la empresa auditora PricewaterhouseCoopers (PwC) entrega un informe a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SVS) donde afirma que Inversiones SCG (filial de La Polar encargada de la operación de las tarjetas de

crédito) cuenta con mecanismos para realizar un seguimiento continuo de su cartera y así mantenerla bajo niveles acotados de riesgo. PwC consigna que la información es de conocimiento permanente de la alta administración y del directorio. Fernando Frankle, según la revista *Capital*, renuncia al directorio por sus diferencias con la administración de la empresa. Sin embargo, no hizo públicas sus preocupaciones por el mal manejo en la gestión de La Polar. Llega al Sernac el informe de los auditores. Tras revisarlo, Peribonio estima que la multitienda no cumplió lo pactado.

Ante los representantes de 76 accionistas que sumaban 200.951.260 títulos de un total de 248.617.522 emitidos, Alcalde, presidente de La Polar, da cuenta de un balance sólido, impecablemente auditado por PricewaterhouseCoopers (PwC), que auguraba prosperidad y fortuna para los tenedores de acciones. Tras su exposición, Alcalde ofrece la palabra. Sólo habla Eugenio Acevedo Vergara, representante de AFP Capital, propietaria de 8.099.057 acciones. De acuerdo con el acta, Acevedo Vergara pregunta si estaba contemplado un aumento de capital social y consulta acerca del volumen de reprogramación de créditos efectuados durante el año anterior.

En **mayo 2011**, la **clasificadora de riesgos Feller Rate** bajó la clasificación de Empresas La Polar en su calidad de originador de activos desde “Más que Satisfactorio” a “Satisfactorio”. La clasificación de sus políticas y procedimientos de cobranza se mantiene en “Más que Satisfactorio”. La baja de clasificación obedece al abrupto incremento del nivel de provisiones de su cartera de créditos durante el último trimestre de 2010. Aún así, gran parte de las corredoras de valores continuaban sugiriendo comprar acciones de La Polar. Entre estas, EuroAmérica, Banchile, Security, Cruz del Sur, MBI y Larraín Vial.

Al **31 de mayo de 2011**, las AFP tenían el 24,9% de la propiedad de La Polar, con una inversión de alrededor de US\$330 millones en acciones, equivalente al 0,21% del fondo de pensiones. No era su única participación en la multitienda. Las AFP también tenían el 67% de los bonos de deuda colocados por La Polar, por cerca de US\$376 millones, lo que corresponde aproximadamente al 0,24% del total del fondo de pensiones.

**17 días antes de que la burbuja de La Polar reventara, el directorio de la empresa anuncia un aumento de capital por hasta US\$ 400 millones**, el que sería sometido a votación en junta extraordinaria de accionistas el **22 de junio de 2011**. Pablo Alcalde, presidente del directorio, señala que los fondos provenientes de este aumento se destinarán a financiar el plan de crecimiento de la compañía en Chile, acelerar la expansión de la multitienda en Colombia, posibilitar la participación en eventuales oportunidades de adquisiciones en Chile, Colombia u otros países y fortalecer su base de capital. Un 10% de las acciones serán reservadas para planes de compensación de ejecutivos y trabajadores.

El **4 de junio de 2011**, sólo cinco días antes de que el fraude saliera a la luz pública, La Polar emitió bonos de corto plazo por \$60 mil millones. Fue Pablo Alcalde, entonces presidente de la multitienda, quien firmó avalando los resultados financieros. Varias filiales del grupo Penta, Consorcio y una sociedad ligada a Larraín Vial compraron los bonos. Esta última, en su informe del 9 de junio seguía recomendando la compra de acciones y bonos de la empresa.

Para este entonces el medio de pago más importante era el crédito, en alrededor del 90% de los clientes. La deuda promedio de los clientes de la tienda corresponde a **\$1,6 millones**, mientras que el promedio considerado como normal o típico va entre los **400 y 500 mil pesos**. El **ratio de crédito/ventas totales es muy cercano al 100%**, mientras que en otras casas comerciales corresponde al 40% ó 50%. Respecto a los plazos de deuda usuales, estos oscilan entre 400 y 800 días, mientras que en el resto de la industria es aproximadamente de 90 días. Esta caracterización permitía a la empresa catalogar a sus clientes como riesgosos y cobrar tasas de interés por sus créditos, tanto comerciales como financieros, en alrededor del 40% anual.

### **3.5. El gran escándalo**

En **junio 2011**, el **Sernac** interpuso una demanda colectiva contra La Polar ante el primer Juzgado Civil de Santiago por más de 300 casos de repactaciones unilaterales. El estudio jurídico G&S, que tiene como socios a los abogados Edgardo Gutiérrez y Andrés Sepúlveda, con la participación de Andrea Silva, entrega por mano a la Superintendencia

de Valores y Seguros un estudio donde pone en tela de juicio la información de La Polar con respecto a sus provisiones (días antes lo habían enviado electrónicamente a la misma SVS y a la Superintendencia de Bancos, SBIF). Valiéndose de información pública, ellos detectan inconsistencias en los estados financieros de la empresa, algo que no advirtieron los directores, la SVS, la SBIF, las clasificadoras de riesgo, la empresa auditora ni los gerentes de inversión de las AFP.

Andrés Sepúlveda declara: "Al principio pensamos que era algo pequeño, pero cuando salió la demanda colectiva del Sernac, entendí que el tema era complicado, porque confirmaba la sospecha que teníamos, la existencia de una cartera inerte que se mantenía vigente, y que se repactaba para no provisionarla. Entonces, en vez de generar pérdidas, generaba ganancias, pero era un incobrable, una especie de mini crisis sub-prime, porque tenían morosos insolventes". Estos abogados lograron llegar a establecer esta demanda a través de información pública, dándose cuenta de que habían notorias irregularidades en la información financiera de La Polar. Sepúlveda explicó también que por ejemplo, durante la crisis económica 2009-2010 el resto de las casas comerciales tenían un período de recesión, "pero La Polar mostraba un ascenso interminable, como si no existiese crisis para la empresa". Además aseguró que en términos generales, la empresa reflejaba un tamaño de cartera que no tenía relación con su nivel de venta. De ahí que no tuviese sentido que fuese reflejada como "el segundo retail más grande del país". "En el ítem otros servicios, el aumento de La Polar era explosivo", agregó explicando que, a diferencia de los demás operadores, la mitad de los ingresos se componía de los ingresos financieros a raíz de las repactaciones.

Es muy importante destacar que con la información pública disponible era posible detectar las anomalías que tenía la casa comercial y deducir la misma hipótesis que contiene el requerimiento hecho por G & S Abogados, vale decir, la existencia de una cartera inerte, compuesta por morosos, afectando de dicha forma, las provisiones que conforme a las reglas, debía efectuar La Polar. En razón de lo anterior, no son entendibles los argumentos de los directores, auditores, clasificadores, corredoras, reguladores fiscales o del mismo ministro de Hacienda, al sostener que al existir la comisión de un delito, y por el solo hecho de serlo, éste se volvió indetectable. Muy por el

contrario, los directores, auditores, clasificadoras de riesgos y las superintendencias están destinadas a evitar este tipo de irregularidades.

En una entrevista realizada a uno de los demandantes, se explica que "nadie quiso involucrarse en el tema porque todos salían perdiendo: La Polar, los reguladores estatales, la auditora, las clasificadoras -porque pierden credibilidad-, los inversionistas, los consumidores. Todos. Cuando hay un tema que estalla así, todos pierden; prefieren mantenerlo latente, sin que explote".

Según la revista *Capital*, en reunión extraordinaria del directorio, Fernando Tisné, representante del fondo de inversión Moneda, pide que el experto en riesgo de la compañía explicite cómo funciona el manejo crediticio. Tisné tenía la sospecha de que algo extraño sucedía, pues ya sabía de la demanda colectiva interpuesta por el Sernac. Sus recriminaciones se dirigen hacia Alcalde.

De acuerdo a los datos entregados a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), el número total de deudores de La Polar asciende a un universo de **1.206.411 personas**, de las que cuales aproximadamente **418.836 se vieron afectadas por las repactaciones unilaterales** realizadas por la empresa. Este número, según información entregada por la empresa está compuesto por: 115.517 clientes morosos con deuda de 3 a 4 años, 130.725 clientes con morosidades de 2 a 3 años, 75.063 personas de 4 a 5 años de no pago, 37.242 de 5 a 6 años, y 11.583 clientes que están endeudados con la empresa por más de 7 años.

El directorio de la Polar decide hacer públicos los problemas y reconoce a la SVS que la empresa ha incurrido en prácticas no autorizadas, desligándose de toda responsabilidad. Por años se había repactado unilateralmente las deudas de un total de 418 mil clientes. Con este sistema, el 40% de la cartera total de la empresa estaba en una mora disfrazada de activos. La Polar comunica que debe aumentar provisiones hasta por US\$ 430 millones -siete veces sus utilidades del 2010- tras revelar la alta morosidad de su cartera. La deuda promedio de sus clientes alcanza los \$ 1,6 millones, cifra muy superior al promedio del resto del retail: \$500 mil. En consecuencia, el valor de las acciones de la empresa cae en 42%. A esta fecha, la propiedad accionaria de La Polar está repartida

entre las AFP (24%), fondos de inversión extranjeros (19%), fondos mutuos (9%), corredoras de bolsa (34%), y fondos de inversión nacionales y otros (14%).<sup>48</sup> Ese mismo día es despedido Julián Moreno, gerente de Productos Financieros.

Pablo Alcalde es removido de la presidencia del directorio de La Polar, cargo que ocupó durante dos años. Se mantiene como director, afirmando su inocencia frente al fraude. Heriberto Urzúa asume como presidente. Según testimonio de Simón Venegas, ex jefe del departamento de *Call Center* de La Polar, al día siguiente del despido de Julián Moreno, otro ejecutivo, Manuel De La Prida, ex gerente de Promociones y Servicio al Cliente destruye documentación, junto a otras personas, con una máquina picadora de papeles. Tal es el desorden administrativo que los nuevos ejecutivos señalan que necesitarán tres meses para entregar información más exacta de la situación. El abogado Luis Villarroel, accionista minoritario, presenta la primera querrela por estafa.

Los fiscales José Morales y Luis Inostroza comienzan la investigación del fraude en La Polar. Pesquisan infracciones a la Ley General de Bancos y a la Ley de Mercado de Valores. Ante la inestabilidad del valor de las acciones, la SVS suspende su transacción en la bolsa, cuando ésta ha bajado hasta los \$1.430. Se le pide la renuncia a la gerente corporativa de Administración, María Isabel Farah.

**AFP Provida** presenta una querrela criminal por estafa contra los autores, cómplices y encubridores de las irregularidades. Provida estima que la pérdida para los fondos que administra alcanza a los US\$ 74,6 millones. El nuevo presidente de La Polar, Heriberto Urzúa, señala que altos ejecutivos ocultaron al directorio información sobre la política de repactación unilateral de los créditos. La Polar comunica que la provisión adicional de su cartera asciende a US\$ 893 millones.

**César Barros** asume la presidencia de La Polar, en reemplazo de Heriberto Urzúa, que se mantiene como director. La SVS autoriza la operación en la bolsa de La Polar. César Barros despide a once directivos: los gerentes de Finanzas, Contabilidad, Promociones y Servicio al Cliente, Informática, Contraloría y Control de Gestión; además del subgerente de Cobranzas, el supervisor del *Call Center* y los jefes de Proyectos y Análisis, debido al

---

<sup>48</sup> Ver Anexo 8.4 Principales Accionistas

"incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato". Nueve mil clientes de La Polar llegan a las tiendas en la primera jornada de reprogramación de deudas. El director del Servicio Nacional del Consumidor (Sernac), Juan Antonio Peribonio, afirma que entre 2008 y 2009 el servicio recibió casi 300 reclamos relacionados con las graves irregularidades detectadas en La Polar. Según el director del servicio, "estos reclamos lamentablemente fueron archivados sin resolución alguna".

Una junta extraordinaria de accionistas aprueba un aumento de capital por US\$ 210 millones -a través de la emisión de 250 millones de acciones- para asegurar la continuidad operacional. La **AFP Provida** pide a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) investigar y sancionar a los directores, gerentes, ejecutivos principales y a la auditora Price Waterhouse Coopers por el uso de información privilegiada.

La **AFP Cuprum** se querrela contra La Polar y anuncia pérdidas por US\$ 147 millones. Nueva estimación de las pérdidas que han sufrido todas las AFP involucradas: alcanzan a US\$ 257 millones. Los bancos acreedores de La Polar (BCI, Banco de Chile, BBVA y Scotiabank) a los cuales les adeuda US\$ 290 millones, postergan por 90 días el pago de las cuotas de los créditos. Además, La Polar debe otros US\$ 560 millones por concepto de bonos emitidos. Las AFP son los tenedores del 67% de estos bonos, por un total US\$ 375 millones. **Corpbanca**, cuyo socio mayoritario es Álvaro Saieh, compra el 10% de la empresa y entrega un mandato a Celfin Capital para obtener el apoyo de otros inversionistas e impulsar un plan de rescate de la multitienda.

**La Polar ofrece un plan de compensación para los clientes repactados unilateralmente con un costo de US\$ 425 millones**, el plan permitiría a los clientes reprogramar su deuda original con un interés de 1,6% mensual, recibir un **bono de \$ 5.000 para comprar en La Polar y ser eliminados de Dicom**. Sin embargo, también los obliga a renunciar a otras acciones contra la empresa, como la demanda colectiva que lidera el Servicio Nacional de Consumidores (Sernac). El 29 de junio La Polar cambia por tercera vez su plan de compensaciones a los clientes afectados por repactaciones unilaterales: "decidió que quienes pagaron la totalidad de la deuda o abonaron un porcentaje de ella podrán acceder al saldo en dinero en efectivo". La medida abarcará "al

2,5% de los usuarios reprogramados y elevará el costo del plan inicial de repactaciones de \$200 mil millones”.

La Polar se querrela contra cuatro ejecutivos y prepara acciones contra la auditora PricewaterhouseCoopers. La iniciativa judicial involucra al ex presidente de la empresa, Pablo Alcalde; al ex gerente general, Nicolás Ramírez; a la ex gerente corporativa de Administración, María Isabel Farah y a Julián Moreno, ex gerente de Productos Financieros. Pablo Alcalde renuncia al directorio de La Polar. Es removido de la empresa Pablo Fuenzalida, quien fuera gerente corporativo de Informática y Logística.

Pablo Alcalde dijo a La Tercera, el **11 de diciembre de 2011**, que Inversiones Alpha “era la sociedad que creó Southern Cross para retener a los gerentes”. *“En Alpha participaron los siete gerentes cuestionados. La sociedad fue administrada por María Isabel Farah y según ella misma lo explicitó en un documento de esos años, llegó a tener en 2007 un patrimonio de \$16.954.594.342 - No es habitual en las empresas chilenas que los ejecutivos beneficiados con un programa de stock options operen juntos agrupados en una sociedad. Yo eso no lo había visto nunca. Lo normal es que la empresa tenga una relación directa con cada uno de los ejecutivos”* afirma Rafael Rodríguez, presidente de Denarius y experto en este tipo de incentivos.

Finalmente, queremos agregar que el grupo más amplio de la cartera de la multitienda tenía rentas inferiores a los \$200 mil (el 21,2%), y sólo 5,4% ganaba más de \$1 millón.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Informe de la Comisión de Economía, Fomento y Desarrollo constituida en especial investigadora con ocasión de la crisis financiera provocada por las malas prácticas crediticias de la empresa La Polar. Cámara de Diputados de Chile. 15 de Junio del 2011. <<http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.camara.cl%2Fpdf.aspx%3FprmTIPO%3DMANDATOSGRALDET%26prmID%3D5029%26prmTIPODOC%3DCOM%26prmPERIODO%3D2010-2014&ei=xzu-UJSiKs3MigKux4GQBg&usg=AFQjCNHLV-uKcFwQsvlaCS8RrSp25QLIMg&cad=rja>>

### **3.6. Crimen y Castigo**

A continuación, presentamos una visión de los cargos por los que cada Gerente ha sido procesado:

#### **1) Pablo Alcalde, María Isabel Farah y Julián Moreno:**

Autores de infracción al artículo 59 letra a) Ley 18.045 de Mercado de valores, en carácter de reiterado. Infracción artículo 59 letra f) Ley 18.045 de Mercado de valores, en carácter de reiterado. Infracción al artículo 160 de la Ley General de Bancos. Delito de uso de información privilegiada, previsto y sancionado por el artículo 60 letra e) en relación al 164 y 166 de la Ley 18.045 de Mercado de valores. Delito de lavado de activos, previsto y sancionado en el artículo 27 letras a) y b) de la Ley 19.913, en carácter reiterado. En palabras simples, están siendo procesados por falta a la Ley general de Bancos, lavado de activos, uso de información privilegiada, entrega de información falsa al mercado y uso de información falsa para suscribir créditos.

#### **2) Nicolás Ramírez Cardoen:**

Autor de Infracción artículo 59 letra a) Ley 18.045 de Mercado de valores, en carácter de reiterado. Infracción artículo 59 letra f) Ley 18.045 de Mercado de valores, en carácter de reiterado. Delito de uso de información privilegiada, previsto y sancionado por el artículo 60 letra e) en relación al 164 y 166 de la Ley 18.045 de Mercado de valores, en carácter de reiterado.

#### **3) Santiago Grage Díaz:**

Autor de infracción artículo 59 letra f) Ley 18.045 de Mercado de valores, en carácter de reiterado. Infracción al artículo 160 de la Ley General de Bancos.

#### **4) Daniel Meszaros Uscher y Pablo Fuenzalida May:**

Violar el artículo 160 de la Ley General de Bancos que dice relación con obtener créditos utilizando datos falsos. Además, del delito de uso de información privilegiada contenido en el artículo 60 (letra e) de la Ley 18.045 del mercado de valores e infracciones reiteradas al artículo 59 de esa misma norma (letra a), que consisten en la entrega de información falsa a la Superintendencia de Valores y Seguros, la Bolsa o el público en general. Por último, el numeral 59 (letra f) que apunta a la entrega de datos falsos para la emisión de valores.

La fiscalía agregó un delito con una pena bastante mayor para los tres: el lavado de activos. Esa infracción prevé una pena que va de 5 años y un día a 15 años de cárcel, por lo que, de comprobarse su materialización, los ejecutivos tendrían prisión efectiva, pues sólo pueden optar a beneficios, si la infracción tiene una pena de hasta 5 años.

## 4. La Polar: Análisis Crítico del Caso

Este caso de gran repercusión nacional y que ha trascendido fronteras, ha tenido a sus actores causantes en una serie de entredichos y mensajes de confianza en la impunidad, quizás respaldado en la legalidad chilena que condena a las estafas de este tipo con penas o multas irrisorias, que salvo en un caso, nunca llegan a significar presidio efectivo.<sup>50</sup> En la medida en que este escándalo se iba descubriendo es donde las prácticas perversas y las estructuras que eran conformadas dentro de La Polar se fueron descubriendo en varias instituciones gubernamentales y privadas.

Luego de haber descrito en el marco teórico cómo se conforma el comportamiento perverso y los sistemas corruptos, y haber descrito las hecho ocurridos en la organización, pasaremos a analizar cómo este sistema se entrelaza con otros sistemas existentes dentro de nuestra sociedad, es aquí donde las relaciones entre La Polar y los consumidores, las entidades reguladoras gubernamentales, las empresas auditoras, las clasificadoras de riesgo, y por último las AFP, se tornan necesarias de incluir en este análisis, con la finalidad de determinar si la multitienda conformaba en sí un sistema corrupto.

De este análisis se desprenden varias conclusiones que servirán posteriormente para entender el comportamiento de los sistemas sociales dentro de la empresa; los gerentes, los accionistas y los trabajadores.

### 4.1. Consumidores

Dentro de los clientes de la empresa, hay dos aspectos importantes que explican cómo éstos son involucrados dentro del sistema: **la lógica del consumo y el engaño**. Ambos están relacionados, en la manera que el estado perverso en el cual se produce este escándalo involucra el no reconocer la existencia de otros y sus derechos, y el desarrollo de las relaciones instrumentales.

---

<sup>50</sup> Bravo, Ximena. "2+2=5, Cuando los números mienten". Revista AméricaEconomía. Agosto 2011.

Es así como al iniciar este análisis veremos cómo se establece una sociedad de consumo en base al crédito y la deuda. Luego plantearemos que la piedra angular son los consumidores de los segmentos socioeconómicos C3, D y E,<sup>51</sup> ya que estos son la base de la relación instrumental. Creemos también que es necesario analizar cómo los contratos y los créditos son elaborados como mecanismos de aprobación y legitimización del engaño.

#### **4.1.1. La sociedad de consumo**

Para entender parte de la sociedad actual y su funcionamiento, es fundamental comprender la dinámica de la sociedad capitalista en donde cada individuo satisface sus deseos a través de la acumulación de bienes lo que es impulsado y motivado en parte por la mercadotecnia existente. El pensamiento económico convencional acerca del consumo parte del supuesto de que los individuos actúan racionalmente en su conducta de compra, maximizando su utilidad y tomando como base de sus decisiones una jerarquía de gustos y preferencias que parecen emerger de forma autónoma a cualquier condicionamiento del entorno social. Partiendo de este supuesto, la economía ortodoxa toma como dados los gustos y preferencias apoyándose exclusivamente en los aspectos materiales relacionados con la capacidad de gasto de los individuos para explicar el consumo. La sociología del consumo ha cuestionado este enfoque subrayando que para comprender este fenómeno no debemos quedarnos solo en lo económico, sino que hay que tener en cuenta el papel que juegan los aspectos sociales y culturales que orientan el acceso diferencial al consumo.<sup>52</sup>

En la vida urbana de principios de siglo, el individuo vive una tensión entre la lucha para mostrar su subjetividad e individualidad y la necesidad que siente de saber que no está solo, que forma parte del grupo. La moda conjuga estas dos tendencias antagónicas que coexisten en la naturaleza humana: los individuos siguen unas prácticas de consumo que les permiten manifestar su pertenencia a un grupo social con el que se identifican, pero que además les permite expresar su unicidad, sus gustos personales. La moda se

---

<sup>51</sup> Estos segmentos son identificados como el mercado objetivo de La Polar.

<sup>52</sup> Cruz, María. "El análisis sociológico del consumo: una revisión histórica de sus desarrollos teóricos". Mayo del 2004 <<http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/2725/1/SO-5-6.pdf>>

percibe como "una forma de imitación y de igualación social, en cambio incesante, se diferencia en el tiempo de otra y de unos estratos sociales a otros".<sup>53</sup>

En la actualidad la fiebre del "consumismo" atraviesa la lógica íntima de la producción, nos hace guiños desde la publicidad que nos espía por doquier y acaba anidando como un culto de salvación en el fondo del corazón. Por otra parte los bienes se transforman en un fetiche en donde éstos se valoran por su posesión y no por su uso. Un ejemplo de ellos es el oro que es más valorado que bienes útiles tan sólo por su valor histórico y tradicional intrínseco de fetiche. La relación entre consumidor-vendedor parece ser el centro del proceso económico de intercambio, en donde se presenta un discurso por parte del empresario de soberanía del cliente y así se desarrolla una "colaboración entre partes" que es resultado de la fuerte competencia. Esa obsesión de "colaboración entre partes" para **La Polar** se presenta con la forma de llegar y apuntar al segmento de mercado objetivo de la tienda, en donde con tal de satisfacer necesidades y deseos de clientes menos aptos económicamente, se llegó al extremo de entregar créditos de alto riesgo. Las mujeres sienten especial atracción hacia la tienda producto de las campañas publicitarias lo que se retribuye en cierta lealtad, hubo una fantasía en la interacción empresa-consumidor, que por cierto, no es exclusiva de la multitienda sino que de toda empresa que busca mantenerse vigente en esta sociedad de consumo creciente, en donde muchas veces no se toman recaudos respecto a los riesgos desde ambas partes.

Si queremos comprender el fenómeno de consumo en profundidad desde una **perspectiva psicoanalítica** de los individuos que conforman la sociedad, nos podemos remontar a Jacques Lacan<sup>54</sup> quien plantea que toda persona representa en realidad un sujeto "dividido", "tachado" o "incompleto" es decir que no existe un sujeto plenamente constituido como tal. Hasta aquí no hemos dicho nada nuevo, ahora bien, lo que incorpora la teoría psicoanalítica lacaniana es la idea de que todo sujeto es un sujeto en "falta", y que esa "falta" constitutiva, producto de la "castración", produce una "pérdida" que, pese a que resulta imposible, se recupera como deseo. Esta castración se explica

---

<sup>53</sup> Mardones, José María. "Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce". Abril de 1988.

<[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

<sup>54</sup> Mardones, José María. "Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce". Abril de 1988.

<[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

en la edad temprana del niño cuando es separado de la madre, cuando percibe que es un cuerpo independiente fuera de toda “unión mítica”, y con la separación de la madre, hay un alejamiento del objeto primordial del deseo que representa la madre, este “hueco” constitutivo, busca ser “llenado” en adelante de algún modo, y es precisamente el denominado “objeto a” el que permite compensar la pérdida. Tenemos, entonces, que para que haya deseo debe haber falta. En esas circunstancias, el deseo se transforma en demanda.

El “objeto a” posee dos dimensiones. Una primera dimensión se relaciona con su función objeto causa de deseo. Existe, sin embargo, una segunda dimensión del “objeto a” que se relaciona con su función “plus de gozar pulsional”. Si en la primera dimensión hay una falta o pérdida inevitable que se busca llenar mediante el significante, en este último caso lo que hay es un “sobrante”. ¿Qué significa esto?, que el “objeto a” genera un plus o suplemento que produce un goce que va más allá del goce que otorga la formalización simbólica del lazo social

Esta función de “plus de goce” es entendida por Lacan como un tipo de goce pulsional que reside en la incorporación de objetos de consumo masivos ofertados por el mercado. Según el psicoanalista francés: “El sentido que tiene la sociedad de consumidores proviene de esto, que es a lo que constituye su elemento calificado, entre comillas, como humano se le atribuye el equivalente homogéneo de cualquier plus de goce producto de nuestra industria”.<sup>55</sup> Bauman nos dice que “se caracteriza por considerar al mundo como un depósito de potenciales objetos de consumo, alentar la búsqueda de satisfacciones e inducir a los individuos a creer que dar satisfacción a sus deseos es la regla que debe orientar sus elecciones. Se constituye, de este modo, como una necesidad existencial para lograr una vida válida y exitosa”.<sup>56</sup>

El problema, sin embargo, es que salir de esta lógica consumista no es fácil cuando la publicidad, mediante su promesa de obtener “sensaciones placenteras e inexploradas”,

---

<sup>55</sup> Mardones, José María. “Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce”. Abril de 1988. <[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

<sup>56</sup> Mardones, José María. “Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce”. Abril de 1988. <[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

crea sin cesar nuevos deseos que llevan a su vez a buscar satisfacerlos. Dado que esas sensaciones placenteras son, por lo general, fugaces e instantáneas, se desvanecen rápidamente. La publicidad vuelve, entonces, a generar el deseo de adquirir nuevos objetos en lo que se vuelve un “círculo vicioso”.<sup>57</sup>

En efecto, en el capitalismo contemporáneo, al ser “creadas” constantemente nuevas “necesidades”, al generarse “modas creadoras de necesidades” nuevas demandas a satisfacer que se constituyen como indispensables, este tipo de discurso genera una imposibilidad de salir de su lógica. En palabras de Lacan “Se haga lo que se haga, se diga lo que se diga, como tratar de unir esta producción de necesidades que son necesidades que se crean, no hay nada que hacer”.<sup>58</sup>

En una entrevista reciente Bauman afirma, de un modo algo ingenuo, que “si nuestros deseos se vieran satisfechos, la sociedad de consumo y la economía capitalista se vendrían abajo”.<sup>59</sup> No obstante, el problema que ignora u omite este autor es que, como nos recuerda atinadamente Lacan, los deseos pulsionales son ilimitados y su fin no es otro que el retorno a su fuente. De este modo, luego de ser satisfechos, regresan a un momento anterior de no-deseo provisorio que, luego de un tiempo, hará surgir un nuevo deseo que buscará ser satisfecho.<sup>60</sup>

También enmarcada en la sociedad de consumo, la codicia según Sievers (2011), ocupa un rol protagónico para entender la dinámica social actual. Es importante mencionar que la codicia no es un fenómeno que nació con la aparición del capitalismo, ni la causa decisiva de la crisis actual, sino que es inherente al capitalismo y esto se terminó de corroborar con la crisis última. La competencia es un estímulo importante para

---

<sup>57</sup> Mardones, José María. “Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce”. Abril de 1988.  
<[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

<sup>58</sup> Mardones, José María. “Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce”. Abril de 1988.  
<[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

<sup>59</sup> Mardones, José María. “Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce”. Abril de 1988.  
<[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

<sup>60</sup> Mardones, José María. “Claves para entender la sociedad de consumo y el tipo de orden que produce”. Abril de 1988.  
<[http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves\\_para\\_interpretar\\_la\\_socie.htm](http://mercaba.org/FICHAS/Sociedad/claves_para_interpretar_la_socie.htm)>

desarrollar prácticas de corrupción y / o fraude y es regularmente alimentada por la ambición excesiva que tiende a dañar o incluso aniquilar a los competidores. La maximización de ganancias, impulsada y legitimada por la economía desde hace casi medio siglo, ha tenido un gran impacto en la prevalencia de malas prácticas y avaricia de la economía contemporánea lo que repercute con gran fuerza en los servicios financieros. El debate público sobre las causas de la crisis y sus consecuencias en términos generales ofrecen la codicia como un factor central, sin embargo esto resulta como algo inconsciente de la competencia, que es la piedra angular de la economía capitalista. La competencia no es exclusivamente un proceso que genera envidia, siendo importante resaltar que las empresas que se desenvuelven en los diversos rubros, de manera consciente y / o inconsciente buscan legitimar su existencia en los mercados tratando de asegurar su supervivencia, es decir la lucha competitiva es una especie de medio para canalizar la codicia. Finalmente Sievers (2011) destaca que para el contexto de la codicia, las personas de la sociedad estarían cosificadas al usarse como herramientas para lograr el objetivo de acumular riqueza, en otras palabras las personas se consideran “fabricantes de dinero”.

Si acercamos el tema nuestra realidad particular, podemos vislumbrar que el fenómeno de consumo se manifiesta en que en Chile hay 17 millones de tarjetas de crédito,<sup>61</sup> es decir casi más tarjetas de crédito que habitantes, a lo que hay que agregarle los créditos preaprobados, las facilidades en plazos y diferentes beneficios atados a ellas, lo que se traduce en que al consumidor lo atosigan con ofertas y es difícil no caer en tentación. También es relevante mencionar el hecho que el crédito y endeudamiento no sólo responde a la cultura consumista de nuestro país. Actualmente son un poco más de un millón 750 mil personas las que ganan el salario mínimo en Chile, por lo que con \$180 mil netos, deben comer, pagar la micro, educar a sus hijos y nietos, vestirse y vivir, por lo tanto, la oportunidad que representaba **La Polar**, para las personas más vulnerables y de menos recursos en Chile (segmentos C3, D y E a los que apuntaba la compañía), eran de gran ayuda y alivio a corto plazo, sin embargo el problema se presentaba al largo plazo al momento de tener que pagar lo endeudado con altas tasas.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Ver Anexo 8.5 Evolución de las tarjetas de crédito en Chile.

<sup>62</sup> Kovacz, María. “Vivir con el sueldo mínimo: una misión imposible que enfrentan 2 millones de chilenos todos los meses de sus vidas”. Diario Cambio 21, Online. 6 de Junio del 2010. <<http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20120621/pags/20120621162618.html>>

En síntesis el consumo no satisface una necesidad puramente material de adquisición de productos sino que éste es el medio para poder satisfacer necesidades de reconocimiento social así como de ayuda a encontrar objetos de consumo que actúan como “goces totales” que permiten de manera ilusoria la satisfacción metonímica (designa una cosa o idea con el nombre de otra) en aquellos objetos.<sup>63</sup> Es también relevante destacar el carácter competitivo de la actual sociedad que se sustenta en la forma en que la economía capitalista se constituye, la competencia genera codicia, y en base a la competencia es que los individuos están constantemente estimulados para adquirir bienes muchas veces innecesarios.

#### 4.1.2. El engaño

Los mecanismos de expoliación y explotación<sup>64</sup> han marcado la historia de nuestro país, creando durante el desarrollo liberal y neoliberal una serie de regulaciones derrocadas y otras instauradas como algo similar a una cubierta de maquillaje para entregar legalidad a este tipo de acciones en desmedro de las clases más vulnerables, con base en las asimetrías de información que se producen en un contexto de educación desigual.

El engaño por el cual se pasa a los consumidores parte desde que éstos comienzan una relación con La Polar, nos referimos al tipo de contrato que firman los consumidores donde se establece las responsabilidades de la empresa y la deuda real que deberá pagar el cliente.

El mecanismo específico es el contrato. Dentro de éste se establece un **crédito de tipo revolving**,<sup>65</sup> el cual produce el desconocimiento del real monto a pagar, los clientes se

---

<sup>63</sup> Fair, Hernan. “El Discurso del Capitalismo y el nuevo contrato narcisista de la postmodernidad”. Revista Psikeba. <<http://www.psykeba.com.ar/articulos2/HF-discurso-del-capitalismo-y-contrato-narcisista-de-la-postmodernidad.htm>>

<sup>64</sup> Comprendidos como la acción de abuso económico del mercader por sobre los productores mediante el crédito y el préstamo, y los mecanismos de aprovechamiento del patrón por sobre la fuerza de trabajo respectivamente.

<sup>65</sup> “Se otorga un cupo de crédito, el cual es utilizado por el cliente. A ese cupo de crédito se le calculan mensualmente los intereses. Se genera un pago único que, a veces, es un pago mínimo o un pago en cuotas, dependiendo de cómo pacte el cliente cada vez que hace la operación de compra, utilizando ese cupo. Luego, respecto del saldo, al mes siguiente, se calculan nuevos intereses... Todos los saldos pendientes de la línea de crédito que no fueron pagados por el

ven atrapados en relaciones de poder donde lo que prima es el abuso del desconocimiento. En diversas entrevistas a consumidores de la multitienda ellos declaran claramente no entender el tipo de crédito ni cuál es el monto final que deberán pagar (el cual debía estar estipulado en el contrato) cuando firman un contrato.

Desde este tipo de acciones es donde la deuda comienza agrandarse y la capacidad de pago se ve reducida prácticamente a nula.

Es aquí donde se utilizan el tipo de repactación<sup>66</sup> que comúnmente se usan en la industria, pero es claro que dentro del marco legal el sistema debe tener absoluto consentimiento del consumidor.<sup>66</sup> Dentro de la historia del escándalo, las primeras repactaciones eran cometidas con el consentimiento del consumidor mediante la consulta telefónica, pero se escudaba en la bondad de que este tipo de mecanismos impedía que las personas pudieran entrar en las bases de datos de Dicom. Es aquí donde el consumidor comienza a negar la realidad de deuda y se convence de otra realidad que involucra la bondad con la que trabaja la empresa.

Las consecuencias de estos sistemas son claros, el crecimiento desmedido de la deuda de cada individuo e incluso dentro del país,<sup>67</sup> pero mientras estas deudas crecen la capacidad de crédito no es detenida, sino que se continúa incurriendo en estas prácticas. Es aquí donde dentro de un grupo familiar se construye la esperanza de que el futuro traerá la solución y se elimina la conciencia de terminar con la tarea del pago, esto puede ser relacionado con el Supuesto Básico de Apareamiento (Bion, 1961) donde existe una *“creencia inconsciente y colectiva de que cualquiera sea el problema actual, en un futuro*

---

*cliente pasan a formar un nuevo capital, al cual se le aplica una nueva tasa de interés”*. Fuente: Informe de la Comisión de Economía, Fomento y Desarrollo constituida en especial investigadora con ocasión de la crisis financiera provocada por las malas prácticas crediticias de la empresa La Polar. Cámara de Diputados de Chile. 15 de Junio del 2011. <<http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.camara.cl%2Fpdf.aspx%3FprmTIPO%3DMANDATOSGRALDET%26prmID%3D5029%26prmTIPODOC%3DCOM%26prmPERIODO%3D2010-2014&ei=xzu-UJSiKs3MigKux4GQBg&usg=AFQjCNHLV-uKcFwQsvlaCS8RrSp25QLIMg&cad=rja>>

<sup>66</sup> Repactación: “Ofrecimiento voluntario de la empresa, para ayudar el deudor a cumplir con sus obligaciones (deudas). Para ello se ofrecen nuevas condiciones como: Otros plazos, intereses y cuotas más pequeñas”. Revista Sernac. Marzo 2011.

<sup>67</sup> Importante el crecimiento desenfrenado, US\$ 6.530 millones de deuda en casas comerciales al 2008.

*se resolverá” de esta manera “el grupo no trabaja en función del presente, sino en un sentimiento vago de esperanza”.*

Muchas de estas prácticas no son sólo de de La Polar, existen prácticas estructurales las cuales se utilizan en toda la industria del retail. Pero, ¿Por qué deseáramos entrar en deudas constantes y eternas? Es aquí donde cabe cuestionar la manera en que estos abusos son permitidos por el consumidor.

## **4.2. Estado**

El Estado será abordado de la manera en que no conforma ningún impedimento para el tipo de comportamiento oportunista que vimos en **La Polar**. El gobierno y organismos como el Servicio Nacional del Consumidor, la Superintendencia de Valor y Seguros y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras que son el marco regulador, no aplican regulaciones estructurales en la manera en que funciona el retail.

Dentro de la sociedad actual, considerando la realidad neoliberal de nuestro país, las estructuras perversas (término asociado a corrupción) se están masificando a todo sector de la economía, sobre todo bajo la lógica descontrolada y desregulada del neoliberalismo entendida como la “teoría del goteo”, basada en el Premio Nobel de Economía en 1971 Simón Kuznets, quien proponía como funcionamiento económico crecer primero y distribuir después, siendo la esencia de esta teoría el que es necesario sacrificar a los desposeídos. Lo que se propone es que para alcanzar el desarrollo es necesario dejar concentrar la riqueza, es decir, no distribuirla entre todos por igual, sino dejar que la copa se llene y sólo entonces se producirá el derrame de la misma, este es el efecto goteo o derrame.

Considerando la dinámica anterior, los gobiernos no solo han sido **agentes transformadores** sino también el **objeto**, sobre todo tras la caída del muro Berlín, en donde se sentó como paradigma el capitalismo desregulado a través de reformas neoliberales (Stein, 2011). La disciplina de mercado se ha querido aplicar a sectores que tradicionalmente habían estado en manos del Estado y que no han perseguido lógica de maximización de utilidades como son la **salud, educación, pensiones y cultura,**

fomentando la competencia dentro del gobierno como entidad en sí mismo para lograr “más por menos”. Es decir estas reformas neoliberales invitan a desinvertir en la responsabilidad de prestación de servicios, delegando la entrega a una serie de “centros de costo y rendimiento” semi-autónomos o para externalizar por completo a los sectores públicos como el caso del sistema de pensiones en nuestro país en donde tras su creación en 1980 se transformaron en la única alternativa de fondos de pensión para los trabajadores chilenos. Esta progresiva desregulación cimentada en la disminución de las facultades del Estado ha permitido prácticas como las de Enron en EEUU (Stein, 2011) y **La Polar** en Chile.

Planteamos que mediante la consigna de la libertad económica-política capitalista se constituyen desregulaciones exageradas que afectan a toda la población, en especial en lo que confiere el crédito y el endeudamiento, que en conjunto con esta teoría llevan a un dogma que invierte y distorsiona la realidad, refundando el egoísmo como generosidad, esclavitud al crédito y al consumo como libertad, responsabilidad pública como totalitarismo (Stein, 2011).

Pero primero queremos recalcar que este tipo de desregulaciones tiene sus raíces profundas dentro de la historia de nuestro país. La expoliación de la masa marginal es un proceso que se repite desde hace siglos, pero específicamente queremos referirnos a las leyes y la constitución mediante la cual la esclavitud crediticia es permitida y legalizada en Chile.

El neoliberalismo irrumpe en Chile de la mano del Golpe Militar en el año 1973, trayendo consecuencias profundas dentro de la opinión que podría haber detenido a las desregulaciones, pero no es sólo esto, es el nuevo paradigma de la libertad absoluta individual de cada persona lo que irrumpe violentamente en el Mercado. Durante este período, es la constitución de 1980, instaurada por el abogado Jaime Guzmán, la que establece el marco regulador para el sistema de créditos en Chile, se establece una apertura del sistema de crédito de las grandes tiendas del retail para los segmentos de menos ingresos (la adopción de la Ley 18.010 en 1981 la cual regula los créditos,<sup>68</sup> los cuales no pueden ser abarcados por los bancos por la directa regulación (Ley de Encaje)

---

<sup>68</sup> “Texto Ley 1810”. Biblioteca Online del Congreso Nacional de Chile. 27 de Junio de 1981. <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29438>>

y porque el Mercado no invierte en bancos riesgosos. Es necesario nombrar que este paradigma de la libertad, la igualdad de oportunidades y la mejora en la calidad de vida de la población fue acrecentado durante los gobiernos que siguieron cuando la Dictadura tuvo su término, y constituyen una negación de la realidad y la creación de paradigmas en pos del bien pero que finalmente llevaron a la conformación de la sociedad de consumo.<sup>69</sup> Cabe destacar que también mediante el consumo las personas pueden optar a bienes que en otro contexto serían inalcanzables.

Dentro de la negación a las consecuencias del capitalismo, se comienzan a establecer una serie de medidas destinadas a eliminar la disidencia y el descontento con este nuevo orden. Es así como es común encontrar opiniones que afirman que mediante el consumo se continuará promoviendo el crecimiento del país, dejando entrever la bondad con la cual se usa referencia a la sociedad de consumo. Opiniones como éstas nos hacen cuestionar una real voluntad hacia la regulación, cifras que involucran alrededor de un 20% del PIB como correspondiente a las transacciones comerciales, nos muestran lo bueno que puede llegar a ser el consumo, pero es necesario cuestionarse qué tanto de estos porcentajes corresponden realmente a deuda.

Las consecuencias del modelo neoliberal se han descrito en innumerables estudios, pero lo que confiere en el marco de este trabajo, se nos hace necesario expresar cómo dentro de un contexto organizacional, las consecuencias del se han visto en la precarización del trabajo, el aumento en la desigualdad salarial,<sup>70</sup> tendencias a la informalidad, desprotección e inestabilidad laboral. Y es que es el aumento en la desigualdad salarial la que tiene una relación directa con los índices de corrupción, en donde en Chile llega a ser entre un dos y un cinco por ciento del producto interno bruto.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Marambio, Javiera & Aravena, Rocío. "Vivir endeudado en Chile: transformaciones identitarias de los sujetos frente a la implantación del sistema crediticio, El caso de las familias de Peñalolén 2000 - 2010". Tesis (Licenciatura en Historia). Santiago, Chile. Universidad de Chile. Facultad de Filosofía y Humanidades. Mayo 2012.

<sup>70</sup> "Caracterización y Propuestas de Cambio al Sistema de Gratificaciones en Chile", Cuaderno de Investigación Número 13. Fundación Sol. Año 2009.

<sup>71</sup> "Corrupción y concentración del ingreso: su impacto en las empresas latinoamericanas". Estudios en Dirección de Empresas. Volumen 10 N°2. Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile. Octubre 2007.

Son estas consecuencias dentro de las organizaciones, las que las lleva a maximizar su utilidad en desmedro del consumidor, y es aquí lo que nos lleva a cuestionarnos el rol que tuvo el Sernac con el escándalo de La Polar.

#### 4.2.1. Servicio Nacional del Consumidor

El Servicio Nacional del Consumidor es una entidad encargada de dar a conocer las leyes que protegen a los clientes de abusos que podrían efectuar empresas del mercado chileno, es decir, busca disminuir la vulnerabilidad de las personas en frente a asimetrías de información que se podrían usar en desmedro de su integridad económica.<sup>72</sup>

La forma en que se han construido las relaciones entre el sector comercial y público han causado una confusión entre imagen y realidad. La institucionalización para atender y controlar los comportamientos del mercado (**Sernac, SVS, SBIF, etc.**) ha sembrado una manto de incertidumbre entre lo real y lo falso, lo que va más allá de los indicadores de desempeño y de una pantalla de cifras macro, existiendo una ambigüedad que a veces nos conduce al pensamiento de “vivir en la mentira”. Esto puede ser considerado como telón de fondo y estructural de la “**defensa social**”, considerado por Menzies (1960) como respuesta a la ansiedad que es endémica dentro de la vida de grupo, que de no ser controlada de buena forma, genera escenarios inadecuados que acarrearán sufrimiento, miedo y desesperación.

Es dentro de los organismos estatales donde ocurre un fenómeno el cual implica dos de las características descritas por Long, la perversión genera perversión y el narcisismo desde un punto de vista perverso, donde el individuo se preocupa de su placer individual confundiendo con el bienestar general de la sociedad. Este trabajo se mezcla con lo hecho por Menzies (1960) y las defensas sociales, produciendo un sistema social de

---

<sup>72</sup> “Buscamos acercar el Sernac, cada vez más, a los ciudadanos, impulsando la participación y la calidad de nuestra atención. Por esto, en este sitio podrá realizar sus consultas y reclamos y encontrará información y orientación oportuna sobre consumo. En el SERNAC fomentamos la existencia de consumidores que conocen sus derechos y los ejercen directamente cuando sienten que son vulnerados. De la misma forma, valoramos a las empresas que ven en la protección de los consumidores una oportunidad de estrechar lazos con sus clientes”. Ossa, Juan José. “Acerca del Sernac”. Año 2011. <<http://www.sernac.cl/sernac2011/sernac/acerca.php>>

defensa perverso el cual es aplicado en el gobierno en la medida en que no está consciente del sufrimiento producido por un sistema capitalista que promueve y produce desigualdades (Hogget, 2010).

Dentro de la institucionalidad del Sernac nos encontramos con un dato curioso. Nos referimos a las reuniones informales entre Alcalde y el ex-presidente del Sernac, José Roa el año 2009, cuando existían demandas por parte de consumidores a La Polar. Mediante estas planteamos que se buscaba un tipo de colusión, un espacio de mayor intimidad para con las características de Pablo Alcalde de convencer a Roa para que cayera en la negligencia para con estas denuncias.

Y es que es el Sernac el mecanismo regulador que tiene la responsabilidad de defender al consumidor de las injusticias que se cometen en contra de él, es por esto que este caso pone en cuestionamiento el comportamiento del SERNAC, nos trae inevitablemente a la mente “pecados” como negligencia y pereza en el actuar. Hubo negligencia al subestimar consecuencias del actuar irresponsable por concepto de repactaciones, se omitieron consecuencias por parte de la autoridad de constatar y poner regulación a debido tiempo. Ya en abril del 2010 se habían recibido 123 denuncias por repactaciones unilaterales, quizás ante diversas señales hubo un actuar errático, lento y descuidado **(negligencia)** de cara a enfrentar problemas.<sup>73</sup>

La solución que la empresa entregó a los consumidores era repactar las deudas, rebajando el monto que se consideraba abusivo y dejando la obligación sólo en el monto que le correspondía pagar a las personas. Al aceptar la repactación las personas renunciarían a la posibilidad de obtener una indemnización por los daños que la conducta de la empresa les pudo haber causado, tanto desde el punto de vista material como moral.

Es después del descubrimiento de las prácticas realizadas en La Polar y otros casos de repercusión en Chile, donde se desarrolla el nuevo Sernac Financiero. Una de las

---

<sup>73</sup> Desormeaux, Paulette.”La Polar I: La red de sociedades y millonarias ganancias que devela cómo los gerentes participaron del fraude“. Ciper Chile. 3 de Julio del 2012. <<http://ciperchile.cl/2012/07/03/la-polar-i-la-red-de-sociedades-y-millonarias-ganancias-que-devela-como-los-gerentes-participaron-del-fraude/>>

primeras medidas realizadas es la disminución de la tasa máxima convencional, la cual terminó cambiando desde un 50% a un 49,6%, lo que hace sino preguntarnos qué tantos cambios se han establecido y cuál es la real disposición a la disminución de la esclavitud del crédito del Retail Financiero.

Para finalizar queremos desarrollar los hechos más actuales, en los cuales gracias a la fundación Chile Ciudadano se llegó a un acuerdo que pudiera compensar realmente a los afectados por las repactaciones unilaterales (\$530 mil pesos por persona),<sup>74</sup> no así mediante el acuerdo principal con el Sernac que luego de demostrar la negligencia en los primeros acuerdos (en cual aludía a 15 mil pesos de compensación para cada cliente), no contribuyó en la investigación de los hechos.

Si bien es cierto que el Sernac no cuenta con atribuciones mayores respecto a fiscalización, si se debería poner mayor fuerza en temas de trascendencia y ser un canal no solo formal sino efectivo a la hora de condenar malas prácticas poniéndose del lado de los consumidores, dado que en su momento el SERNAC hizo la denuncia a la SVS, según José Roa,<sup>75</sup> pero ésta no respondió. Tanto un proyecto de ley presentado por el SERNAC como un reglamento de la ley del consumidor presentado a Contraloría para regular los abusos de las grandes tiendas no han sido despachados por las instancias correspondientes. De seguro si es Sernac fuera un organismo con mayores atribuciones, lo más probable es que sus acciones fueran consideradas con mayor aprecio, ante ello es importante empoderar al Sernac como parte aglutinadora. Es aquí donde queremos cuestionar cómo las estructuras perversas toman parte en otros organismos regulador como son la SVS y la SBIF.

---

<sup>74</sup> *“Debido a que la organización representa a 1.500 clientes, los 800 millones solicitados equivalen a 533 mil pesos por cada uno de sus representados, monto ampliamente superior al de 15 mil pesos que recibirán el resto de los afectados, o los 320 mil pesos en promedio que verán disminuir sus respectivas deudas, antes infladas artificialmente”.* Fundación Chile Ciudadano enfrenta críticas por millonario pago de La Polar. Radio Cooperativa, Online. 25 de Mayo del 2012 <[http://www.cooperativa.cl/fundacion-chile-ciudadano-enfrenta-criticas-por-millonario-pago-de-la-polar/prontus\\_notas/2012-05-25/132013.html](http://www.cooperativa.cl/fundacion-chile-ciudadano-enfrenta-criticas-por-millonario-pago-de-la-polar/prontus_notas/2012-05-25/132013.html)>

<sup>75</sup> *“Roa se defiende ante acusaciones sugestión en el Sernac por caso la polar”.* Diario El Dínamo, Online. 22 de Junio del 2012. <<http://www.eldinamo.cl/noticia/roa-se-defiende-ante-acusaciones-su-gestion-en-el-sernac-por-caso-la-polar>>

#### 4.2.2. Las superintendencias (SVS & SBIF)

Otros importantes actores estatales que han sido aludidos por este caso son la SVS y la SBIF, organismos que han señalado que no poseen las facultades para regular el otorgamiento de créditos y la solvencia de las entidades que los otorgan cuando se trata de instituciones no bancarias.

Tras estallar el escándalo de **La Polar** el Superintendente de Bancos e Instituciones financieras declaró ante la comisión de Hacienda del Senado que el rol de la SBIF sobre los emisores no bancarios no comprende la revisión de los modelos de negocios ni las políticas comerciales. Estos emisores no son bancos. Los marcos regulatorios y las facultades de fiscalización son completamente distintos.<sup>76</sup> Por otra parte la Superintendencia de Valores y Seguros aseguro que fiscalizaba a la empresa como sociedad anónima. ¿No hubo nunca sospechas de manipulación de los estados financieros de la entidad que ayudaran a presumir la existencia del fraude? El abogado Andrés Sepúlveda, en conversación con El Dínamo señaló que un grupo de accionistas minoritarios le hizo un requerimiento a la SVS para que solicitara información a la empresa respecto a su estado financiero. No tuvo respuesta. De ahí que el mismo abogado diga que las facultades no existen.

Ciertamente hay una negación de responsabilidades por parte de ambas instituciones las cuales también podemos relacionar con los conceptos de pereza y negligencia, sin embargo lo que llama la atención desde un punto de vista organizacional de La Polar es el control social desarrollado por la compañía en función de mostrar una imagen limpia y pura así como la inocencia e ineficiencia de ciertos organismos del estado de detectar irregularidades. No todo puede estar determinado al control coercitivo, entendiéndose como las regulaciones legales y jurídicas presentes en las compañías. Lo opuesto a lo coercitivo se denomina **control social informal**<sup>77</sup> y va más allá de la amenaza y el castigo, por ejemplo en el caso de fumar se puede prohibir hacerlo en lugares públicos, o

---

<sup>76</sup> Valenzuela, Cesar. "La Polar y rol de la SBIF: ¿Falta de regulación o falla del supervisor". Diario La Tercera, Online. 19 de Junio del 2011. <<http://papeldigital.info/negocios/2011/06/19/01/paginas/008.pdf>>

<sup>77</sup> Moriss, Janowitz. "Control Social: esfuerzos de un grupo, o sociedad, para regularse". Año 1978. <<http://elcajondewatson.blogspot.com/2008/05/teora-sociologica-control-social.html>>

cambiar la valoración de este acto por medio de la propaganda. Influye mucho, el caso de los adolescentes, la opinión que los iguales tengan de ello; lo que también tiene que ver con los modelos o ejemplos que tratan de imitar. Pero por sobre todo son los controles internos los más eficaces de todos.

Para **La Polar** surge el cuestionamiento de en qué momento se corrompe el sistema. En **La Polar** la socialización (proceso de trasmisión de valores, normas y hábitos a los nuevos miembros) se concreta en la interiorización de los valores y normas sobre las que se sostendrá la compañía. Para lo anterior podemos decir que la socialización nunca es perfecta, no se pueden interiorizar TODAS las reglas que la sociedad considera "adecuadas", también existen muchas situaciones nuevas, aún no cubiertas por reglas, donde la improvisación es la única posibilidad para el individuo y muchas veces esa improvisación si es efectiva y nace fruto de algún hecho indebido como el falseamiento de los estados de resultados y repactaciones unilaterales como lo acontecido, es necesario ir actualizando los frenos o sanciones presentes a nivel de sociedad, es decir hay que instaurar **control social formal**. Es importante considerar que cuando las reglas funcionan como parte de una defensa social, estas pueden inhibir la iniciativa y la creatividad de predeterminar resultados dentro de una organización. Con menos reglas, hay menos resultados predeterminados y más espacio para la creatividad.

Experiencia local e internacional avalan que las empresas deben ser fiscalizadas continuamente ya que las que generalmente buscan subir sus utilidades a costa de todo. Erwin Goffman<sup>78</sup> descubrió que las personas (e instituciones) llegan a extremos para guardar las apariencias. La mayor parte de las conversaciones son "intercambios rituales" en los que el principal objetivo es evitar momentos difíciles de manejar, lo que aterrizándolo a nuestro caso se concretiza en el "intercambio ritual" de La Polar hacia organismos como las superintendencias, en donde falló un control coercitivo más estricto, sin descansar en la fiabilidad de que las empresas quieran mostrar todo en completitud. Esto no puede ser considerado un tema menor al tratarse de un caso que tiene repercusión en muchos aspectos, en las sociedades tradicionales, normalmente más

---

<sup>78</sup> Morris, Janowitz. "Control Social: esfuerzos de un grupo, o sociedad, para regularse". Año 1978. <<http://elcajondewatson.blogspot.com/2008/05/teora-sociologica-control-social.html>>

pequeñas, los controles informales eran suficientes. En las contemporáneas los controles formales tienen un peso mucho mayor.<sup>79</sup>

Sin embargo, existe una cuestión capital. La normativa actual diferencia entre aquellas emisoras de tarjetas de crédito no bancarias que efectúen transacciones anuales por un monto igual o superior a 1 millón de UF y cancelen sus compromisos en un máximo de tres días y las emisoras que cumplan sus compromisos en más tiempo. La mayor parte del *retail* cae en el primer caso, excluyéndose de una mayor fiscalización de la SBIF y teniendo que presentar un informe periódico de auditores externos. En el caso de La Polar los informes los debía presentar la firma PricewaterhouseCoopers, hoy fuertemente cuestionada y con la posibilidad de ser suspendida por la SVS.<sup>80</sup> De ahí también que la SVS esté fiscalizando para ver si acaso se cumplen las condiciones que vuelven más flexibles las condiciones de fiscalización de la SBIF sobre La Polar o bien se alteraron estados financieros.

En este cruce de información y declaraciones queda sólo una lección: no está claro el rol que juegan las instituciones fiscalizadoras, en términos legales o en cuanto al uso de las facultades que la ley les entrega en el ámbito de las instituciones financieras no bancarias, acreedoras del 11,2% de las deudas de los chilenos.<sup>81</sup> La consecuencia lógica, por lo tanto, es definir claramente y agilizar las facultades que le corresponde a la SVS y a la SBIF frente a este tipo de instituciones crediticias no bancarias. Crear una nueva superintendencia del *retail*, como se ha propuesto desde algunos sectores,<sup>82</sup> sería un total contrasentido que iría en desmedro del principio de no duplicidad de funciones que debería regir el funcionamiento de la administración del Estado.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Morris, Janowitz. "Control Social: esfuerzos de un grupo, o sociedad, para regularse". Año 1978. <<http://elcajondewatson.blogspot.com/2008/05/teora-sociologica-control-social.html>>

<sup>80</sup> Meneses, Angélica. "La Polar: SVS analiza posible suspensión de Pricewaterhouse Coopers". Diario La Nación, Online. 22 de Junio del 2011. <<http://www.lanacion.cl/la-polar-svs-analiza-posible-suspension-de-pricewaterhouse-coopers/noticias/2011-06-22/161435.html>>

<sup>81</sup> Delgado, Felipe. "Deuda de chilenos casi se duplica en 10 años y crecen créditos de consumo". Radio Bio Bio, Online. 10 de Abril del 2011. <<http://www.biobiochile.cl/2010/05/10/deuda-de-chilenos-casi-se-duplica-en-10-anos-y-crecen-creditos-de-consumo.shtml>>

<sup>82</sup> Noticias 123.cl. 19 de Junio del 2011. <[http://noticias.123.cl/noticias/20110619\\_11f738d42618d6d037f092e9d3962544.htm](http://noticias.123.cl/noticias/20110619_11f738d42618d6d037f092e9d3962544.htm)>

<sup>83</sup> Valenzuela, Pablo. "El caso La Polar, ¿un problema aislado o un riesgo sistémico?". Revista Ballotage. 24 de Junio del 2011 <<http://ballotage.cl/2011/06/el-caso-la-polar-un-problema-aislado-o-un-riesgo-sistematico/>>

Es importante mencionar que los bancos instaurados por las empresas del retail se encuentran en el límite de la legalidad, al no ser “*entidades financieras como tal*” no pueden ser fiscalizadas de la misma manera que los bancos comerciales, existe una asimetría de información con respecto a información que circula dentro de los bancos del retail, involucra una negación absoluta de la realidad de la entidad, porque actúan de la misma manera que un banco comercial, por lo que cabe preguntarse de qué manera no pueden ser sujetos a la misma regulación siendo que funcionan de la misma manera.

### **4.3. Mecanismo de regulación privados**

Dentro de la cantidad de partes involucradas en el escándalo La Polar, nos encontramos con la auditora externa PwC, encargadas de hacer la revisión y estudio de los estados financieros de la empresa. Esto implica tiene que mirar todas las partidas que conforman el balance de la empresa y hacer una revisión de los activos y los pasivos, así como de las principales cuentas del balance. En la actualidad trece son las firmas agrupadas en el Instituto de Auditores, las cuales entre las cuarenta empresas del IPSA, quince de ellas son auditadas por Ernest & Young (27% ingreso total del mercado),<sup>84</sup> once por PwC (29%), nueve trabajan con Deloitte (32%) y cinco con KPMG (12%).

Para La Polar la auditora PwC debía revisar y ver los flujos, los ingresos, los egresos, el endeudamiento crediticio y analizar todos los sustentos y respaldos, la consistencia de la contabilidad. Si bien las auditoras no están diseñadas para detectar fraude, si estas son prolijas y cumplen su función, tienen todos los elementos del juicio para ver en determinadas partidas o en determinados indicios de situaciones que tienen que investigar y sobre los cuales, necesariamente van a tener que ver. Por lo tanto en este caso si no hubiera existido negligencia en la revisión de los estados de resultados se podrían haber detectado el fraude. Una auditora puede ser engañada por documentos falsos, pero en los respaldos básicos que presentan los errores en la contabilidad eran visibles.

Correspondiente a la Ley, es que las empresas que constituyen el llamado *retail financiero* no son reguladas con organismos como la SBIF, sino que deben ser reguladas

---

<sup>84</sup> Según la SVS en 2010.

por empresas externas, en donde los auditores están obligados a denunciar ante las autoridades los delitos competentes, la irregularidades y anomalías que a su juicio existieran en la administración o contabilidad de la sociedad auditada.

Creemos que el trasfondo de estos hechos va más allá de la negligencia profesional mostrada por esta empresa auditora en particular, el problema es que las auditoras en sí son subordinadas por contrato de la misma empresa, lo que nos lleva a cuestionar la definición de roles y responsabilidades de grupos interdisciplinarios.

Planteamos que parte del sentimiento de omnipotencia, las defensas maníacas usadas en el período de la crisis y la dilución de la responsabilidad de quienes en su momento realizaron y se beneficiaron de las repactaciones unilaterales eran potenciados por la ratificación de los estados de resultados por la auditora externa. Se descansaba en la reputación de las auditoras y del encargado de contabilidad de la empresa. Esto se ve reflejado en que a pesar de que antes del año 2003 era muy poco visible el tipo de engaño que se estaba realizando, al momento de llegar a más de 50 mil personas de acuerdo a las muestras que se les entrega las auditorías debería haber sido posible detectar lo que acontecía.<sup>85</sup> Asimismo existen artículos donde se recomendaba a La Polar como una de las tiendas donde se debía invertir<sup>86</sup> durante un tiempo de crisis mundial, el apoyo de su “espectacular gestión” como base para hacer todo tipo de recomendaciones durante la crisis subprime.

Luego de explorar cómo los mecanismos estatales y privados influenciaron y fueron enredados dentro del sistema creado por La Polar, es donde queremos evaluar cual es la responsabilidad de las asociaciones de fondo pensión, además de su rol donde no corresponden ni a un organismo público ni a uno privado.

---

<sup>85</sup> Bogolasky, Natalia “Nueva pista del fraude: El auditor externo de La Polar que se convirtió en asesor clave de gerencia“. Ciper Chile. 28 de Noviembre del 2011. <<http://ciperchile.cl/2011/11/28/nueva-pista-del-fraude-el-auditor-externo-de-la-polar-que-se-convirtio-en-asesor-clave-de-gerencia/>>

<sup>86</sup> “Una pausa en la fiesta”. Revista AméricaEconomía. 15 – 28 de Mayo del 2009.

#### 4.4. Comportamiento de las AFP

Las AFP son las instituciones financieras privadas encargadas de administrar los fondos y ahorros de pensiones. Fueron creadas en Chile en noviembre de 1980 por el DL N° 3500 que reforma el sistema previsional transformándolo en un sistema de capitalización individual de las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia. Anteriormente, había un sistema de reparto a cargo de las cajas previsionales por medio de las cuales cotizaban y entregaban las prestaciones correspondientes.

Dentro del contexto del caso La Polar, resulta difícil explicar el por qué los directores independientes de La Polar que representaban a las AFP en el directorio, no fueron capaces de advertir el riesgo de sus inversiones en la empresa, más todavía cuando se trata nada menos que de las futuras pensiones de la gran mayoría de los chilenos y que a la fecha del escándalo poseían al menos el 27% de la propiedad de la compañía de retail. Un hecho importante a considerar y que puede resultar hasta contradictorio en el actuar de las AFP's. En abril del año 2010 estas empresas le manifestaron a Pablo Alcalde y Pablo Gana (integrante del directorio) su "preocupación por las políticas de riesgo crediticio y de gobierno corporativo de la compañía", inquietud que surgió por las primeras señales que daba el mercado al reportarse las primeras denuncias por "normalizaciones" unilaterales ante el Sernac de Copiapó. Pese a lo anterior, a fines del año 2010, es decir 8 meses después de conocerse las primeras denuncias, las mismas AFP's que mostraban preocupación ahora estaban comprando bonos de deudas emitidos por la compañía.

Esto nos hace poner en cuestionamiento la conformación del sistema y el grado de culpabilidad de sus actores, si las AFP's sabían que algo no andaba bien ¿Por qué compraron bonos?, puede considerarse una especie de complicidad el hecho de comprar bonos y después aprovechar la valorización de las acciones como señal de alta probabilidad de pago para vender los bonos a precios elevados, ¿podría haber existido un conocimiento real de la situación de La Polar ante lo que se guardó silencio y se confió en la impunidad del sistema? No es menor el hecho de comprometer el dinero de millones de chilenos en una empresa con cuestionamientos y denuncias como las que se empezaron a conocer en el 2010 y hacer la vista gorda ante ello. La **codicia** como afán

excesivo de acumular riqueza y de mostrar números azules, puede haber traicionado también el actuar de los tomadores de decisión de las Administradoras de fondos de pensiones.

Dentro del sistema de partes involucradas, también llama la atención la falta de compromiso por parte de las autoridades para regular el negocio de las AFP en Chile, minimizando públicamente el impacto de las pérdidas cifradas en 300 millones de dólares, lo que se evidencia a través de declaraciones de la Ministra del trabajo Matthei que califica como algo “mínimo” esta cifra.<sup>87</sup> Ante lo anterior surge la interrogante ¿De qué parte se encuentra el gobierno y la empatía que posee respecto al problema? ¿300 millones de dólares es mucho o poco dentro del contexto del trabajador promedio que trabaja 40 años para recibir una pensión inferior a los \$200.000 mensuales?. Una semana después de las desafortunadas declaraciones de Matthei, las AFP Provida presenta querrela criminal por estafa y otros delitos contra quienes resulten responsables, sea como autores, cómplices o encubridores en el caso La Polar con el objeto de salvaguardar sus intereses.<sup>88</sup>

La ministra no es capaz de cuestionar el modelo de negocios de las AFP con una visión de proyecta validación del modelo con una actitud que refleja la poca visión crítica de las autoridades ante un tema tan importante para miles de chilenos como lo es el tema de las pensiones. Tema constantemente en discusión con pocos avances prácticos<sup>89</sup> y que

---

<sup>87</sup> “Matthei y La Polar: Daño patrimonial a las AFP es prácticamente nulo”. Radio Cooperativa, Online. 16 de Junio del 2011. <[http://www.cooperativa.cl/matthei-y-la-polar-dano-patrimonial-a-las-afp-es-practicamente-nulo/prontus\\_notas/2011-06-16/134230.html](http://www.cooperativa.cl/matthei-y-la-polar-dano-patrimonial-a-las-afp-es-practicamente-nulo/prontus_notas/2011-06-16/134230.html)>

<sup>88</sup> “AFP Provida interpuso querrela criminal por estafa y otros delitos en caso La Polar”. Diario La Tercera, Online. 16 de Junio del 2011 <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2011/06/655-373576-9-afp-provida-interpuso-querrela-criminal-por-estafa-y-otros-delitos-en-caso-la-polar.shtml>>

<sup>89</sup> Frias, Teresa. “Administradoras de Fondos de Pensiones: un lucrativo negocio que no beneficia a los usuarios. Propuesta busca resguardar a los trabajadores y comisión especial del Senado abordará el tema”. Diario Cambio 21, Online. 2 de Febrero del 2012. <<http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20120110/pags/20120110180026.html>>

actualmente se considera un lucrativo negocio<sup>90</sup> que no beneficia a los usuarios de la forma esperada.<sup>91</sup>

Finalmente luego de un análisis con respecto a las entidades externas, pasamos a un análisis profundo acerca de lo acontecido dentro de La Polar, para luego llegar a conclusiones desde *un punto de vista sistémico*.

#### 4.5. Dentro de la Organización

Tal vez los primeros autores que contribuyeron directamente en utilizar los referentes psicoanalíticos al estudio de los fenómenos institucionales fueron Elliot Jaques junto a Bion. Jacques apuntaba que las instituciones cumplen una función defensiva contra las angustias particularmente psicóticas de los sujetos, que remiten a las ansiedades tempranas que Melanie Klein nombró como ansiedad paranoide y ansiedad depresiva.<sup>92</sup> Jacques Elliott decía: *"Mi propia experiencia reciente (se refiere a una intervención realizada en una fábrica en Londres en 1951) me ha hecho conocer la medida en que son utilizadas las instituciones por sus miembros individuales, para reforzar sus personales mecanismos de defensa (inconscientes) contra la ansiedad, y en particular contra la recurrencia de las tempranas ansiedades paranoide y depresiva descritas primeramente por Melanie Klein"*.<sup>93</sup> Nos habla de fantasías individuales que son compartidas por mecanismos de identificación que se despliegan en las instituciones, lo que *"determina y colorea el carácter de las instituciones que contará no sólo con las funciones que han sido explícita y conscientemente aceptadas, sino también por sus múltiples funciones inadvertidas en el nivel de la fantasía (inconsciente)"*.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> "Utilidades de las AFP subieron 22 por ciento en el primer semestre". Diario La Tercera, Online. 15 de Agosto del 2012. <[http://www.cooperativa.cl/utilidades-de-las-afp-subieron-22-por-ciento-en-el-primer-semestre/prontus\\_notas/2012-08-15/103520.html](http://www.cooperativa.cl/utilidades-de-las-afp-subieron-22-por-ciento-en-el-primer-semestre/prontus_notas/2012-08-15/103520.html)>

<sup>91</sup> SAFP. "Rentabilidad Real de los fondos de Pensiones". Centro de Estadísticas Online. Octubre del 2012 <<http://www.safp.cl/safpstats/stats/rentabilidad/getRentab.php?tiprent=FP&template=0>>

<sup>92</sup> Laborde, Walter. "La institución desde la mirada psicoanalítica". Publicaciones Campo Grupal. Año 1997. <<http://www.campogrupal.com/insti.html>>

<sup>93</sup> Laborde, Walter. "La institución desde la mirada psicoanalítica". Publicaciones Campo Grupal. Año 1997. <<http://www.campogrupal.com/insti.html>>

<sup>94</sup> Laborde, Walter. "La institución desde la mirada psicoanalítica". Publicaciones Campo Grupal. Año 1997. <<http://www.campogrupal.com/insti.html>>

Este sistema de defensa social abarca angustias y ansiedades que pueden ser de naturaleza ontológica, sexual o moral siendo transversal a oficios y profesiones. La defensas adaptables con que nos encontramos usualmente es la despersonalización, la hiperactividad y algunos vicios como la drogadicción y el alcoholismo, las que son una válvula de escape contra las ansiedades morales de culpa y vergüenza, algo que se ha dado en el escándalo **La Polar**, donde apreciamos despersonalización en el actuar llegando a un límite de casi actuar sin sentimientos y de manera semi-autómata con un maníaco ajeteo laboral (Farah trabajaba incluso 20 horas al día) al punto de intoxicarse en trabajo, y con posterioridad al destape del caso mostrar posturas de inocencia por parte de aludidos, luego de haber creado y maquillado la ilusión de una rentabilidad masiva, delegando responsabilidades entre partes mostrando un enfoque completamente instrumental en la búsqueda de riqueza y poder.

#### **4.5.1. Corrupción**

Como se indicó en el Marco Teórico, la corrupción ataca a la moral y todas las normas impuestas de conducta y, por el otro lado, se insiste en el establecimiento de la conexión del mismo a todo lo que es bueno y digno, y, debido a esto, se opera en un intensamente cargado plano moral. De esta manera encontramos la primera característica dentro de La Polar, la visión de realizar una tarea filantrópica, en ayuda de los desposeídos. De esta manera se identificada el acto corrupto (repactaciones unilaterales, el cual representa dentro de la legalidad la acción fuera de las normas institucionales) con la bondad y la solidaridad de entregar oportunidades de consumo a personas que en otras circunstancias no podrían haber tenido.

Este comportamiento se revelaba dentro de todos los niveles de la organización, desde los trabajadores se aludía a que era “para beneficiarlos y que no pasaran a empresas externas, Dicom o protestos”.<sup>95</sup> Este discurso venía desde los niveles más altos de la organización y se enseñaba transversalmente en todos los niveles. De esta manera el

---

<sup>95</sup> Ferrando, Karina. “Simón Venegas: "En ningún momento se me ocurrió que esto fuera ilegal". Diario La Tercera, Online. 2 de Julio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/07/02/01/contenido/negocios/10-74952-9-simon-venegas-en-ningun-momento-se-me-ocurrio-que-esto-fuera-ilegal.shtml>>

mandato dado por las autoridades no era cuestionable, se eliminaba la disidencia y los cuestionamientos dentro de la organización.

Es así como esto encierra una incapacidad por parte de los participantes de la corrupción de ver su conducta como incorrecta, o asociarla a la inmoralidad. De esta manera, estos se perciben a sí mismos como buenos, aunque no lo sean. Asimismo, se crea el pensamiento por parte de los gerentes de que son dignos de los resultados que están obteniendo de la acción corrupta.

Dentro de este comportamiento es como en el año 2009, cuando la organización y sus gerentes se encontraban recibiendo una gran cantidad de premios, se sentían absolutamente dignos de participar en los actos que conmemoraban su gran gestión y sus grandes capacidades de crear rentabilidad. Pablo Alcalde era considerado como un líder de opinión entre sus pares, elegido el mejor gerente del año,<sup>96</sup> era entrevistado en varias revistas, reconociéndolo como un líder dentro de la industria del retail (*“es reconocido -ese es el comentario generalizado que hay en el mercado- como uno de los hombres más talentosos como gerente, como administrador, en el mundo del retail”*).<sup>97</sup> Es así como en un sentido consciente se sentía absolutamente bueno y digno de recibir estos premios.

Similar es el caso de Nicolás Ramírez, también galardonado por su maravillosa gestión dentro del área comercial de la multitienda,<sup>98</sup> sintiéndose absolutamente digno de recibir los premios negando que bajo estos galardones se escondiera el comportamiento considerado como incorrecto, utilizando su gran sentido de la moral y la familia.

La Polar tenía ingresos extraordinarios, la avaricia corporativa descrita como una manifestación de la rapacidad que involucra la satisfacción narcisista era un elemento central de las remuneraciones de los líderes, es así como se buscaban grandes sumas

---

<sup>96</sup> “Presidente de La Polar fue elegido el mejor ejecutivo de la década”. Revista Comunica Extend. 29 de Diciembre del 2009. <<http://www.extend.cl/comunica/2009/12/29/presidente-de-la-polar-fue-elegido-el-mejor-ejecutivo-de-la-decada/>>

<sup>97</sup> “Premios Estrategia 2007 Distinguen a los Más Destacados del Año “. Revista Estrategia, Online. 16 de Noviembre del 2007. <[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=3943](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=3943)>

<sup>98</sup> “Gerentes del Año 2008”. Revista Capital, Online. 29 de Octubre del 2008. <<http://www.capital.cl/poder/gerentes-del-ano-2008/>>

de dinero no solamente mediante el intercambio de acciones en el mercado, sino que también mediante la utilización de bonos y otros instrumentos financieros que eran utilizados constantemente para obtener ganancias,<sup>99</sup> proceso constante que involucraba el pasar por encima de los límites y el goce codicioso de necesitar más.

Asimismo mediante estas prácticas contables se buscaba aparentar ser una empresa rentable cuando en verdad no lo eran, manteniendo los precios de las acciones altos, basándose en la real capacidad de la empresa en crear ganancias. Así se mantiene una disparidad entre la apariencia y realidad, basada en la incapacidad de las personas de crear valor realmente. Mediante una realidad ficticia se valoraba a la empresa. Acto que es común en el mercado financiero, manejado simplemente por las expectativas de las personas.

Relacionado con el trabajo de Menzies (1960), las defensas sociales se manifestaban en establecer rutinas para eliminar la ansiedad y el conflicto que se producía con las repactaciones. De esta manera se establece un proceso de automatización de las “normalizaciones” mediante un software computacional, eliminando acercamiento humano o “manual” de la acción. Este software se utilizaba de noche mientras los trabajadores no se encontraban en la empresa, aludiendo absolutamente al secretismo, obviar a las personas de raíz de los conocimientos de estas prácticas.

En su manera de pensar, los gerentes de la empresa no eran ladrones, ni menos “manipuladores amorales del sistema”<sup>100</sup> (Levine, 2005: 726), sino que eran un grupo de personas visionarias, que se encontraban atendiendo segmentos desposeídos por las demás tiendas de retail (los cuales eran extremadamente rentables), y de esta manera se encontraban realizando una tarea misericordiosa con las personas de bajos recursos.

La manera en que las normas sociales son atacadas involucra también agredir a las instituciones y las reglas establecidas. Es así como la promulgación de la desregulación es uno de los factores que se manifiesta en la medida en que la organización se siente

---

<sup>99</sup> Bogolasky, Natalia. “La carrera de los ex ejecutivos de La Polar para disimular su millonario patrimonio”. Ciper Chile. 13 de Julio del 2011. <<http://ciperchile.cl/2011/10/13/la-carrera-de-los-ex-ejecutivos-de-la-polar-para-disimular-su-millonario-patrimonio/>>

<sup>100</sup> Analogía con lo descrito por Levine acerca del caso Enron.

por encima de estas normas y siente que no son lo suficientemente buenas, sólo son límites para la creatividad que se está manifestando. Dentro de la empresa, su líder Pablo Alcalde promovía la desregulación de la industria<sup>101</sup> mostrando su clara oposición en la ley presentada en el Congreso<sup>102</sup> sobre la información consolidada de las deudas.<sup>103</sup> Esto en pos de cuidar la privacidad de sus clientes, que llevaban años conociéndolos y del patrimonio del comercio en general, se identificaba como un defensor de ambos, defendiendo que ellos conocían su propio riesgo y que se encargaban constantemente de constatar ante la SVS, cada regulación debía ser por cada empresa y ellos estaban haciendo un buen trabajo.

Creemos que parte de sus palabras donde alude que sólo es necesario que las personas se comporten bien para comprobar lo innecesario de la regulación, involucra la posición desde donde se ve a La Polar como una organización intachable, que estaba siempre corroborando su comportamiento con la SVS. Esto también demuestra la identificación de Alcalde con el comportamiento moral, en desmedro de aquellos que no sean como La Polar, o sea que no tengan comportamientos correctos.

Las personas dentro de La Polar creían que la ética y la moral estaba relacionada a las oportunidades que les daban a las personas, ignorando o negando el aprovechamiento de sus clientes, pero al mismo tiempo se establecían relaciones de expoliación de las personas en deudas infinitas e impagables. Creando la apariencia de rentabilidad y prosperidad. Es así como mientras se desprecia al pobre y se establece una relación instrumental basada en exprimirlos mediante créditos y repactaciones, al mismo tiempo se les relacionaba con la bondad y con los necesitados que era necesario abrir posibilidades de crédito.

Esto se puede entender desde el Narcisismo patológico ya que fomenta el impulso de producir una fuerte oposición entre la realidad y apariencia. La organización corrupta, ya

---

<sup>101</sup> “Pablo Alcalde, gerente general de La Polar: “No estamos dispuestos a entregar la información de deudores RUT a RUT”. Diario La Tercera, Online. 29 de Agosto del 2008. <<http://www.jec.cl/articulos/?p=3041>>

<sup>102</sup> “La presión parlamentaria que aceleró la decisión de Hacienda”. Diario La Tercera, Online. 12 de Abril del 2009. <<http://www.jec.cl/articulos/?p=4937>>

<sup>103</sup> “Proyecto sobre deuda consolidada experimenta importantes avances con amplio nivel de consenso entre los legisladores”. Noticias Cámara de Diputados. 8 de Junio del 2012 <[http://www.camara.cl/prensa/noticias\\_detalle.aspx?prmId=49438](http://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=49438)>

sea pública o privada, se presenta como *“un centro vital comprometida con un importante propósito público”* (Levine, 2005: 730). Es así como la filantropía de ayudar a los segmentos olvidados por los demás y entregarles la posibilidad de consumir de manera que puedan salir de la pobreza, lo que es absolutamente contrario con las deudas infinitas en que entraban las personas. El comportamiento de estos gerentes sugiere una “explotación cínica” de la negligencia de las entidades gubernamentales y autosatisfacción del sistema. Esta oposición, se mantiene fuera de la conciencia de las personas que trabajan en la organización, refleja una oposición psíquica dentro de la dirección de la organización. A nivel consciente, los jefes de organizaciones corruptas se imaginan a sí mismos como personas de alta integridad y moral.

Además, el mito era potenciado por diversos medios. Como hablamos anteriormente, mecanismos como corredoras de bolsa<sup>104</sup> y clasificadoras de riesgo<sup>105</sup> alababan a La Polar, potenciando la omnipotencia con que se llevaba a cabo la corrupción. Es así como Alcalde dejaba entrever que el mercado era el juez eficiente, dado que La Polar era la favorita de los inversionistas y el precio de las acciones había ascendido enormemente desde el inicio de su gestión, basado en la desregulación del Mercado Chileno y las miradas negligentes de las Instituciones Gubernamentales.

La posibilidad de la elusión de responsabilidades y normas legales ofrecía el reconocimiento del Mercado, la aprobación de la alta sociedad y de los círculos sociales elitistas, es así como Alcalde acudía constantemente a club de golf donde compartía con diversos personajes del mundo empresarial, llegando hasta a mantener una reunión con el actual Presidente Sebastián Piñera.<sup>106</sup> Así se buscaba el crecimiento evadiendo las normas, y pasando por encima de ellas, creando una nueva empresa, mejor que

---

<sup>104</sup> Bogolasky, Natalia. “La Polar: Las sospechas que caen sobre las corredoras de bolsa”. Ciper Chile. 14 de Noviembre del 2011. <<http://ciperchile.cl/2011/11/14/la-polar-las-sospechas-que-caen-sobre-las-corredoras-de-bolsa/>>

<sup>105</sup> “Caso La Polar: clasificadoras de riesgo Fitch y Feller Rate impugnarán multa de \$158 millones impuesta por la Superintendencia de Valores y Seguros”. Diario Cambio 21, Online. 25 de Junio del 2012. <<http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20120625/pags/20120625103917.html>>

<sup>106</sup> Molina, Jorge. “Exclusivo: El intercambio de correos electrónicos entre Pablo Alcalde y Sebastián Piñera”. Diario The Clinic, Online. 19 de Marzo del 2012. <<http://www.theclinic.cl/2012/03/19/exclusivo-el-intercambio-de-correos-electronicos-entre-pablo-alcalde-y-sebastian-pinera/>>

Falabella (a la cual se le aludía constantemente para establecer comparaciones), ofrecía el mayor estatus social y alcanzar el “sueño capitalista”.

Para su mentalidad, las normas contables no estaban asegurando la transparencia y la protección de los intereses de los inversores y el público en general, eran simplemente los obstáculos que hay que superar. Dentro del departamento de contabilidad de La Polar no se tomaba la legitimidad de las normas contables, el encargado era una persona que gran trayectoria, planteamos que en base a su reputación se descansaba en el fraude, y esto promovía a que el fraude se continuara dado que se tenía el apoyo de un gran contador (el cual además había trabajado en varias corredoras de bolsa con gran reputación). Se ganaron un respeto moral por los conocimientos de los consumidores en épocas de crisis.

La corrupción incluye como elemento esencial el esfuerzo por ocultar un inaceptable escenario: la realidad. La corrupción está íntimamente involucrada con los secretos, y con el engaño necesario para proteger a una realidad oculta tanto de la corrupción como de sus víctimas. Es así como al encontrarse normalizando se avisaba dentro de los *call center* por alto parlante que la empresa estaba siendo visitada por personas externas,<sup>107</sup> de esta manera se ocultaban las listas que indicaban los clientes que debían ser “normalizados”, es así como era necesaria una alarma para contener el secreto de lo que significaba las normalizaciones. Asimismo otras acciones eran mantener vigilados a los trabajadores para que no se filtrara la información, así una ejecutiva del *call center* declara: *“tú no podías hacer nada sin autorización... estaba todo muy monitoreado. Yo ni siquiera podía hablar por teléfono, porque me escuchaban; no podía hacer llamadas personales, a menos que le pidiera el teléfono al supervisor”*. Dentro de este contexto se volvía apremiante un monitoreo individual para mantener el engaño.

Este sentimiento constante de búsqueda de sustento ético, inconscientemente se relaciona con sentirse buenos, y mucho más: sentirse dignos (Levine, 2005). Parte de esta concepción de sentirse dignos tiene una relación con la adquisición de bienes

---

<sup>107</sup> Ferrando, Karina. “Ex ejecutiva revela las prácticas crediticias que originaron la crisis de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 19 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/19/01/contenido/negocios/27-73304-9-ex-ejecutiva-revela-las-practicas-crediticias-que-originaron-la-crisis-de-la.shtml>>

materiales por parte de los gerentes de La Polar, lo que se refleja mediante la compra de autos lujosos y la realización de actividades consideradas “elitistas” como esquiar y jugar polo, las cuales eran realizadas para la satisfacción del narcisismo, además estos bienes y/o actividades deben ser exclusivas, de manera de establecer un engrandecimiento por la significancia que involucra poseer algo que los demás no pueden alcanzar. Es por esto que también entran en clubes de campo “distinguidos” y acuden a actividades exclusivas de marcas de autos de lujo. Este materialismo también está relacionado con la sociedad de consumo vista antes dentro de este trabajo, inspirado por el status social y la posición inalcanzable para el chileno promedio, son las proyecciones de éxito que se manifiestan mediante lo material, sino tengo algo que los demás no pueden tener no soy exitoso ni lo suficientemente digno de bondad.<sup>108</sup>

Es así como la centralidad de adquisición en la hora de obtener la posesión material funciona como un objetivo central de la vida con la convicción de que las posesiones son la clave para la felicidad y el éxito que se puede juzgar por la riqueza material de las personas.<sup>109</sup>

Esta adquisición de riqueza también puede ser explicada desde el punto de vista que el principal objetivo de estos líderes es “*extraer de los demás la admiración necesaria para proteger a un frágil sentido de sí mismo...La extracción codiciosa de la admiración de los demás puede ser facilitada por colocar las cosas de valor para uno mismo, lo que ayuda a explicar la importancia de la adquisición de riqueza en el liderazgo en estas organizaciones*” (Levine, 2005).

Asimismo la exclusividad con la que se identifican estos individuos, se entiende que está por encima de aquellos que no son suficientemente dignos, por lo tanto los “indignos” tienen un comportamiento incorrecto y son identificados con el objeto malo. De esta manera, como definimos con anterioridad se establece el concepto de la *grandiosa fantasía*, que involucra sentirse especiales a “los ojos de Dios”. Por lo que los gerentes se sienten especiales, que no pueden ser vistos o evaluados con las mismas normas que

---

<sup>108</sup> Campbell, Margaret. Gilovich, Thomas & Van Boven, Leaf. “Stigmatizing Materialism: On Stereotypes and Impressions of Materialistic and Experiential Pursuits”. <<http://psp.sagepub.com/content/36/4/551.abstract>>

<sup>109</sup> Richins, ML. “La valoración de las cosas: el público y los significados particulares de bienes”. Journal of Consumer Research N°21, pág 504-521. Año 1994.

se evalúan a las empresas. Esta arrogancia era la que caracterizaba a La Polar durante su período más destacado el año 2009, donde el número de repactaciones fue el mayor. Se estaba potenciando fuertemente la idea de que las reglas contables eran sólo para los “inferiores” (Levine, 2005). La Polar era superior porque era la única capaz de adaptarse<sup>110</sup> al actual mercado y al actual consumidor, eran los únicos que poseían una magnánima agilidad para reaccionar a la crisis mundial.

Otras de las características de la organización corrupta, es utilizar el dominio de la organización por la esperanza del cumplimiento individual, sustituyendo el fin del grupo de trabajo por un fin personal entendido como una realidad separada de la de las personas que trabajan en ella. Podemos decir que *“la esencia de la organización corrupta es esta falta de separación entre la organización del yo, un fracaso impulsado por la dominación en la personalidad de la esperanza del cumplimiento definitivo y el tratamiento de la organización como nada más que un vehículo”* (Levine, 2005). Es así como vemos que la organización era usada como vehículo extraer dantescas sumas de dinero por cada uno de los gerentes corporativos.

La codicia no encuentra límites cuando la regulación no está definida. Las transacciones por el retail financiero se han potenciado por la inexistente regulación, es decir, se puede ganar dinero sin límites. Así, producto de su alta rentabilidad dentro del mercado La Polar era potenciada, Alcalde declara: *“Yo creo que la Bolsa es un gran hinchada de La Polar...hay que ver cómo los inversionistas se han mantenido y las AFP crecieron en su participación, igual que los fondos de inversión extranjeros”*.<sup>111</sup> Esta negación de los límites puede considerarse una expresión de la avaricia, y la consecuencia perjudicial de la corrupción es una codicia asociada con la esperanza de la satisfacción narcisista (Levine, 2005).

Un componente importante de la corrupción es el engaño (Levine, 2005). El engaño en La Polar se inscribe en una fantasía de omnipotencia, la que viene acompañada por un miedo profundo dado que esta fantasía tiene una incapacidad de volverse realidad. Esta

---

<sup>110</sup> “Agilidad ante Todo: Pablo Alcalde, Gerente de La Polar”. Revista Capital, Online. 03 – 21 de Septiembre del 2009.

<sup>111</sup> “Pablo Alcalde, gerente general de La Polar: No estamos dispuestos a entregar la información de deudores Rut a Rut”. Diario La Tercera, Online. 29 de Agosto del 2008. <<http://www.jec.cl/articulos/?p=3041182>>

omnipotencia está ligada con la impunidad de la justicia, dentro de nuestra regulación los casos donde se ha encarcelado a un delincuente de “cuello y corbata” son mínimos.<sup>112</sup> La negación de los límites, muestra hasta qué punto los dirigentes de La Polar fueron víctimas de su propio engaño.

En La Polar, en vez de construir una idea a través del trabajo, se construía una realidad en base a transacciones psicopáticas, desesperadamente cambiando las reglas de contabilidad para tratar de crear algo que no existe. Esto tiene un significado en la medida en que reflejan la incapacidad de crear ganancias por parte de los gerentes de esta organización. Las pérdidas son mantenidas fuera de la contabilidad como metáfora para ocultar lo indigno. De esta manera los líderes se autoconvencían de que las ganancias venían por la gran cantidad de tiendas establecidas, las campañas de marketing, y el profundo y espiritual conocimiento del consumidor. No se era capaz de concebir que se estuvieran obteniendo pérdidas dentro de la empresa. Es así como las provisiones de dinero que se mantenían era de alrededor de un 27% de la deuda.

Una de las medidas implementadas para sustentar el engaño, es mediante el año 2008 que las repactaciones se dejan de realizar en el *call center*, es así como el trabajo lo realiza el *“departamento judicial que recién se había creado y que contaba con 30 personas más o menos. Ellos eran más agresivos. Cuando contactaban a los clientes, tenían la instrucción de decir que eran procuradores. Había hasta un equipo de rastreo de clientes inubicables, salían a terreno a buscarlos, los buscaban a través de la Guía Verde, de Dicom, dejaban recados con los vecinos, por ejemplo”*.<sup>113</sup> Planteamos que este departamento desarrolla un comportamiento sádico con los clientes en la medida en que el objetivo principal era la intimidación, promoviendo que se usara el nombre de “procurador” para establecer una relación desigual y buscar la intimidación mediante la representación de una autoridad ficticia. Esta era una característica que no sólo tenían

---

<sup>112</sup> Bravo, Ximena. “2+2=5, Cuando los números mienten”. Revista AméricaEconomía. Agosto 2011

<sup>113</sup> Ferrando, Karina. “Ex ejecutiva revela las prácticas crediticias que originaron la crisis de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 19 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/19/01/contenido/negocios/27-73304-9-ex-ejecutiva-revela-las-practicas-crediticias-que-originaron-la-crisis-de-la.shtml>>

estas personas, sino también en el anterior *call center* las personas desarrollaban agresividad cuando hablaban con los clientes.<sup>114</sup>

El engaño también tenía una base dentro del segmento que se tenía como objetivo. La falta de información por parte los clientes era algo frecuente, de manera que en un comienzo no eran capaces de entender ni siquiera el tipo de contrato que estaban firmando. Además, las personas cuando llamaban para consultar se utilizaba el contrato como excusa: "Al mismo tiempo, iban aumentando los reclamos de los clientes por las normalizaciones. Ellos llamaban y los ejecutivos tenían la orden de decirles que probablemente no habían leído bien el contrato, porque La Polar estaba autorizada para hacerlo. Para bajarle el perfil a la situación, les preguntaban: "¿pero usted se dio cuenta de que su crédito está habilitado?".<sup>115</sup> El contrato era la base para establecer la relación instrumental.

Cuando evaluamos una de las dimensiones propuestas por Susan Long (2008) es donde vemos que los comportamientos (las normalizaciones) en los que incurrieron trabajadores de La Polar son consecuencias de la formación del sistema corrupto a través de toda la organización, los incentivos perversos a maximizar la competitividad sin importar los medios.

Dentro de los *call center*, aquellos trabajadores que entraban a las "normalizaciones" se sentían especiales, sometidos a un trabajo que necesitaba menos especialización, más estructurado. Eliminando la capacidad de cuestionamiento por estas personas, no se imaginaban la cantidad de pérdidas ni el ilícito dado que eran convencidos que se encontraban en gran expansión, siendo repetido constantemente la apertura de las tiendas en Colombia para calmar a aquellos que cuestionaban a la empresa.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> "Reclamos de Grandes tiendas: La Polar". Portal Reclamos.cl. <[http://www.reclamos.cl/empresa/la\\_polar](http://www.reclamos.cl/empresa/la_polar)>

<sup>115</sup> Ferrando, Karina. "Ex ejecutiva revela las prácticas crediticias que originaron la crisis de La Polar". Diario La Tercera, Online. 19 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/19/01/contenido/negocios/27-73304-9-ex-ejecutiva-revela-las-practicas-crediticias-que-originaron-la-crisis-de-la.shtml>>

<sup>116</sup> Ver Apéndice 7.1 Extracto Entrevista Ex Ejecutiva Cobranza de *Call Center*

Es así como las manifestaciones de la corrupción venían en primer lugar desde la avaricia de sus líderes y ejecutivos dado el sistema de incentivos. El sistema de contabilidad se veía como complejo, desde los empleados no se entendía el sistema de “normalización”, mientras que los líderes lo negaban, esto creaba la ilusión de una rentabilidad masiva. Todos eran un grupo que promulgaba la concepción de relaciones instrumentales, las cuales al mismo tiempo eran negadas.

#### **4.5.2. Comportamiento perverso**

Los grupos sociales conforman estructuras las cuales determinan jerarquías, agrupaciones y actividades con el fin de lograr objetivos y metas de diferentes dimensiones. Las personas dentro de su rol activo en las organizaciones se muestran propensas a desarrollar actividades de valoraciones morales negativas que se van reflejando en una cultura organizacional en el largo plazo, una empresa podemos decir es el reflejo a nivel macro de cómo se han comportado sus integrantes.

Históricamente las personas se han ido encasillando en aspectos socialmente aceptables y condenables, como base a lo anterior y aterrizando a nuestro contexto relacional humano podemos mencionar los 7 pecados capitales, vicios mencionados en las primeras enseñanzas del cristianismo para acercar a sus seguidores acerca de la moral cristiana. Susan Long (2008: 15-43) nos habla de los **7 pecados capitales: lujuria, pereza, gula, ira, envidia, avaricia y soberbia**, prácticas que en sí no representan perversión sino que pueden ser parte importante de un sistema perverso que funciona en colusión con los individuos. Esta dinámica individual puede transponerse y situarse sobre un conjunto de personas y generar comportamientos inadecuados que atenten contra toda lógica y principios. Si lo anterior lo queremos acercar al caso La Polar, podemos apreciar como estos pecados capitales se fueron afianzando en cada uno de los integrantes tomadores de decisiones.

La **lujuria** entendida como abundancia la podemos apreciar por ejemplo en las ansias de crear una organización mayor más allá de los que los recursos existentes lo permitan, uno se podría preguntar, ¿por qué La Polar seguía creciendo a nivel de locales en época de recesión económica así como los sueldos de los directores y gerentes iban en

ascenso constantemente?, lo que también puede acercarse a otro pecado capital, la **avaricia**, lo que podría estar relacionada con la acumulación de dinero y poder para lograr objetivos de distinto índole. Se considera un deseo desordenado. La pasión del avaro es poseer. Es un hambre de dominio, de seguridad y de **desear llenar constantemente un vacío que nunca se llena**. En el audio de la última reunión de directorio podemos escuchar como todos los integrantes actúan en conjunto incentivados por este vicio, el de mostrar excesos, sin embargo ese conjunto de acciones ilícitas muestran lo débil de esta confraternidad de avaricia en términos de valores, saliendo a la luz la traición deliberada y deslealtades una vez que estalla el caso en Junio del 2011. María Isabel Farah como encargada de finanzas ha sido acusada por sus antiguos leales así como Pablo Alcalde, Julio Moreno y los principales actores del caso, se apuntan entre sí, es decir se desarrolla la **pereza** en el sentido de ser incapaces de hacerse responsables de lo realizado por ellos.

La ira es un pecado que no queda lejos de saltar a discusión, la **ira** que es una emoción que se expresa con el resentimiento, furia o irritabilidad, puede entenderse como negación vehemente de la verdad, tanto hacia los demás y hacia uno mismo, lo que puede reflejarse en el comportamiento de los últimos años de la empresa, querer demostrar algo que no se podía acceder, buscar reconocimiento y tener impaciencia ante los procedimientos de la ley, actitud que se refleja en prácticas antisindicales dentro de la empresa las que estaban directamente motivadas por comportamientos de personas de altos cargos.

La **envidia** podemos vislumbrarla al ver como los integrantes de la empresa deseaban algo más de lo que ellos tenían, sentir que algo les hacía falta para ser capaces de confabular el gran engaño en todos los niveles lo que se encuentra fuertemente relacionado a la **soberbia**, ese deseo de ser más importantes y atractivos que los demás.

Cabe mencionar que los individuos en parte impulsados por el conjunto de vicios antes mencionados, pueden desarrollar, según **Susan Long (2008)**, un estado mental perverso, más allá de lo que es razonable o necesario, caprichoso, malo, que va contra el peso de la evidencia, que puede traducirse en un sistema perverso más allá de un individuo en particular. La dinámica perversa se posiciona como un amplio sistema que sin embargo nace de 5 indicadores que se consideran bases a nivel individual:

- i La perversión no reconoce existencia de otros y sus derechos (narcisismo primario).
- ii El estado mental perverso conoce la realidad pero al mismo tiempo se reniega.
- iii El estado mental perverso desarrolla la complicidad.
- iv El estado mental perverso desarrolla relaciones instrumentales.
- v La perversión trae perversión.

Es posible describir a continuación algunas situaciones de cómo estos 5 indicadores individuales fueron conformando una dinámica de cultura La Polar. El narcisismo primario, por ejemplo, se podría asimilar metafóricamente al comportamientos de altos directivos en relación al desarrollado por los bebés, al no tener ambos la capacidad objetiva de entender el mundo exterior junto a la incapacidad de reconocer algo en su conjunto, y valorizando con poco peso las consecuencias de los actos. El daño era amplio, más allá de clientes endeudados o de un conjunto de accionistas. También podemos vislumbrar que había un falseamiento vivencial de lo que estaba aconteciendo, una especie de castillo en el aire basado en la complicidad mutua de los altos directivos y ejecutivos, los que lograron desarrollar relaciones instrumentales en el ámbito laboral con una falta de contacto que no mezclaba relaciones personales de intimidad, como lo describe una entrevista a Farah en que reconoce que no se reunía con ningún integrante del grupo cercano causante del escándalo en actividades extra-laborales.<sup>117</sup>

Lo anterior no es responsabilidad en lo absoluto de la compañía sino que se han ido generando amplio juego de factores orientados hacia el desarrollo de una sociedad perversa determinada por la estructura social capitalista, en primer lugar se levanta como paradigma que el capitalismo debe ser auto-regulado, y que la economía es el mayor sistema social, lo que deja de lado al ser humano como centro y motor de la sociedad, relegando a un segundo orden tan solo como herramienta de acumulación de riqueza

---

<sup>117</sup> Drysdale, Sabine. "Isabel Farah, La Enigmática ex "Reina" de La Polar". Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

Otro hecho a considerar, es que la plana ejecutiva de la compañía al menos desde el año 2005,<sup>118</sup> y sustentadas en un sistema que se fue perfeccionando con el paso de los años, realizaba normalizaciones o repactaciones unilaterales de deudas morosas, sin embargo entre el 2005 y 2011 se mostraba una imagen de éxito y de tener la receta del retail en tiempos de crisis, es decir se conocía la realidad pero al mismo tiempo se renegaba, como queda en evidencia en el seminario de eClass Business realizado por Pablo Alcalde en la Universidad Adolfo Ibáñez, donde Alcalde daba como claves para explicar el éxito de la compañía la responsabilidad Corporativa y orden financiero, cosas que en la práctica ellos sabían que no sucedían.<sup>119</sup>

Los gerentes dentro de La Polar podemos identificarlos como los iniciadores del sistema y encargados de su proliferación dentro de todas las áreas de la empresa. Es así como su comportamiento se ve caracterizado por un deseo ferviente de convertirse a cualquier precio en la mejor empresa de retail de Chile, cometiendo actos no legales que involucraban la colusión y complicidad absoluta con los miembros de toda la organización e incluso con otras organizaciones externas a la empresa.

#### 4.5.3. “Culto Organizacional”

Dentro de los comportamientos de las personas dentro de la organización surgen ideas claves para poder entender si el sistema conformado es en sí corrupto. Es así como queremos relacionar las dinámicas que ocurrían dentro de La Polar con las ideas descritas por Tourish y Vatcha (2005) con respecto a Enron, las cuales explican cómo dentro de las organizaciones se pueden desarrollar características similares a un *culto*, es por esto el nombre de *culto organizacional*.

---

<sup>118</sup> “La Polar fecha irregularidades al menos desde 2005 y revela mail que implica a ex ejecutivos”. Diario La Tercera. Online. 30 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/30/01/contenido/negocios/10-74686-9-la-polar-fecha-irregularidades-al-menos-desde-2005-y-revela-mail-que-implica-a.shtml>>

<sup>119</sup> “Pablo Alcalde y las claves que aparentemente explicaban el éxito de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 21 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/21/01/contenido/negocios/10-73589-9-pablo-alcalde-y-las-claves-que-aparentemente-explicaban-el-exito-de-la-polar.shtml>>

Primero queremos definir que un culto es *“un grupo o movimiento que exhiben una gran o excesiva devoción a una persona, idea o cosa, y que emplean técnicas antiéticas de manipulación o de coerción como la persuasión y control. . . diseñadas para promover los objetivos de los líderes del grupo, en detrimento real o posible de los miembros, sus familias o la comunidad”* (Tourish & Vatcha, 2005: 457).

En segundo lugar, estos cultos siguen a un *líder carismático*, el cual desarrolla una ideología trascendental, y produce la despersonalización y pérdida de opiniones propias dentro de sus seguidores para poder obtener una obediencia absoluta. De esta manera el líder constituye una enorme autoridad para sus seguidores, donde siempre es mirado con bondad y genera un alto compromiso que concluye con la monopolización del tiempo de sus seguidores. Además tienden a reemplazar los valores y creencias preexistentes en sus seguidores por los del grupo, haciendo que estos pierdan sus percepciones personales. De esta manera al perder la confianza en ellos mismos se encuentran expuestos a los castigos del grupo si es que se alejan de la ideología imperante, temiendo ser castigados y eliminando su disidencia. Estas características si bien pueden ser innatas en el líder también pueden ser producto de una construcción del grupo, es decir, ser un fenómeno atribucional (Tourish & Vatcha, 2005).

#### **4.5.3.1. El liderazgo carismático de Pablo Alcalde**

Atendiendo en profundidad el concepto de Líder Carismático según la perspectiva sociológica de Max Weber, es importante apreciar que una de las consecuencias del liderazgo carismático es la despersonalización y la pérdida de opiniones propias -la pérdida del alma- de los partidarios del líder. "La dirección de los partidos por jefes plebiscitarios determina la des-espiritualización de sus seguidores, su proletarización espiritual. Para ser aparato utilizable por el caudillo han de obedecer ciegamente, convertirse en una máquina... no sentirse perturbados por pretensiones de tener opinión propia".<sup>120</sup>

El segundo efecto que Weber atribuye al liderazgo carismático es el peligro de que la política se base en las emociones en vez de la razón. "El peligro político de la democracia

---

<sup>120</sup> Laria, Alcardo. "El liderazgo carismático". Diario Río Negro, Online. 18 de Julio del 2008. <<http://www1.rionegro.com.ar/diario/2008/07/18/20087o18s02.php>>

de masas para el Estado reside en primer término en la posibilidad del fuerte predominio en la política de los elementos emocionales".<sup>121</sup> De este modo se vulneran los principios de razonabilidad, proporcionalidad y búsqueda de consensos que deberían presidir la acción política.

El tercer peligro que Weber registra en el liderazgo carismático es el riesgo de que se produzca una subordinación total del Poder Legislativo a los deseos del Ejecutivo. De este modo el Parlamento deja de cumplir con sus funciones constitucionales y se transforma en "un conjunto de borregos votantes perfectamente disciplinados, donde lo único que tiene que hacer el parlamentario es votar y no traicionar a su partido...Por encima del Parlamento está así el dictador plebiscitario que, por medio de la maquinaria, arrastra a la masa tras sí y para quien los parlamentarios no son otra cosa que simples prebendados políticos que forman su séquito".<sup>122</sup>

Aterrizando lo anterior a un contexto de empresa, dentro de La Polar la primera idea con respecto al liderazgo carismático la identificamos con la imagen de Pablo Alcalde.

Los líderes carismáticos se encuentran constantemente comunicando una visión de su organización, la cual es una *"imagen mental que un líder evoca a retratar en un estado futuro idealizado"* (Tourish & Vatcha, 2005: 457), y es mediante esta visión que pueden tener *"efectos profundos y extraordinarios sobre los que lo siguen"* (Tourish & Vatcha, 2005: 457). La visión de Alcalde era el profundo conocimiento de consumidor, visión que él explica, era compartida a través de la organización. Es así como dentro de un discurso declaró que *"esto ha sido algo que **tenemos en el ADN, el conocimiento de nuestro consumidor. La gracia de La Polar es que este equipo humano fue capaz de compenetrarse y posicionarse de una manera, yo diría fanática, en conocer y sentir lo que dice el cliente**"*. Es esta visión de fanatismo hacia el cliente la que profesa en diversas entrevistas.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Laria, Aleardo. "El liderazgo carismático". Diario Río Negro, Online. 18 de Julio del 2008. <<http://www1.rionegro.com.ar/diario/2008/07/18/20087o18s02.php>>

<sup>122</sup> Laria, Aleardo. "El liderazgo carismático". Diario Río Negro, Online. 18 de Julio del 2008. <<http://www1.rionegro.com.ar/diario/2008/07/18/20087o18s02.php>>

<sup>123</sup> "Pablo Alcalde y las claves que aparentemente explicaban el éxito de La Polar". Diario La Tercera, Online. 21 de Junio del 2011.

Los efectos que puede tener este tipo de liderazgo pueden ser benignos y/o socialmente útiles o pueden ser individualmente nocivos y/o destructivos socialmente. Es así como los líderes carismáticos guían sus acciones por esta fuerte *visión*, la cual hace que sus seguidores muestren elevados niveles de compromiso y acogen conductas que son nocivas para la organización (Tourish & Vatcha, 2005).

Pero esta visualización de la *visión* no es algo apartado, sino que ha adquirido un significado particular dentro del mundo corporativo, en donde la intención es el compromiso absoluto de los trabajadores con la visión de la organización, y en particular con la del líder, haciendo sacrificios personales y siguiendo la llamada del deber. De esta manera, este tipo de liderazgo tiene efectos emocionales y motivacionales en las personas, conformando un compromiso absoluto con el líder, los cuales *“construyen una reputación basado en la comunicación energética de una visión, diseñada para solicitar mayores niveles de cumplimiento de los seguidores”* (Tourish & Vatcha, 2005: 458). En La Polar, las normalizaciones llevaban metas que exigían un importante compromiso por parte de los trabajadores, así los jefes directos: *“hacían un informativo que imprimían, pasaban de puesto en puesto y hacían firmarlo”*.<sup>124</sup> Dentro de este compromiso estaba cumplir la meta con el trabajo que fuera suficiente sólo de normalizaciones, ya sea de horas extras o trabajo en los sábados sin pago de horas extras, las cuales se llamaban *“campañas especiales”*.

Estas acciones puede tener efectos negativos dado que muchos líderes carismáticos son narcisistas, necesitan poder, proyectan una confianza alta y poseen convicciones fuertes, así como también son muy sensibles a la crítica, no escuchan a los demás, son faltos de empatía, tienen una aversión a la tutoría y muestran un deseo intenso de competir (Tourish & Vatcha, 2005). Planteamos que para Alcalde los cuestionamientos a su gestión no era permisibles, era así como en reuniones de directorio donde se le consultaba del riesgo en que estaba inmerso la compañía, levantaba la voz y no permitía

---

<<http://diario.latercera.com/2011/06/21/01/contenido/negocios/10-73589-9-pablo-alcalde-y-las-claves-que-aparentemente-explicaban-el-exito-de-la-polar.shtml>>

<sup>124</sup> “Pablo Alcalde y las claves que aparentemente explicaban el éxito de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 21 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/21/01/contenido/negocios/10-73589-9-pablo-alcalde-y-las-claves-que-aparentemente-explicaban-el-exito-de-la-polar.shtml>>

que se le cuestionara,<sup>125</sup> es así como amenaza que si siguen los cuestionamientos con la plana ejecutiva el renunciaría a la presidencia del Directorio en Noviembre del 2010.<sup>126</sup> Estas características también las identificamos con Nicolás Ramírez cuando asume la Gerencia General el año 2009, es aquí donde después de ocasiones donde Franke lo enfrenta por la no existencia de un gerente de riesgo, él simplemente hace “oídos sordos”. Alcalde poseía un fuerte espíritu competitivo, en donde constantemente se comparaba con Falabella dado que es la empresa más grande del sector retail en Chile.<sup>127</sup> De esta manera, una ejecutiva declara que **“siempre se estaban comparando con Falabella. Nos decían que ellos eran grandes en colocaciones y que La Polar lo era en número de clientes. Siempre estábamos a la par con Falabella en eso, pero ellos nos ganaban en ventas. Nos lo decían en reuniones donde nos informaban cuáles tramos estaban mal”**. Nos preguntamos hasta qué punto llegaba esta competitividad, dado que estas organizaciones son *“propensas a crear imágenes de estar en guerra con los demás”* (Tourish & Vatcha, 2005: 463).

Además los líderes carismáticos pueden encontrar propensos a exageradas auto-descripciones, reclamaciones exageradas de la visión, una técnica de estereotipos e imágenes que cumplan de la singularidad de manipular audiencias, un hábito de maximizar la información positiva y restringir la información negativa para obtener el compromiso de los seguidores, el uso de anécdotas para distraer la atención de información negativa y crear una ilusión de control a través de la afirmación de la información y la atribución de resultados negativos a causas externas (Tourish & Vatcha, 2005). Creemos que estas características son visibles dentro del discurso de Alcalde, en donde por ejemplo dice: **“El cliente se siente acogido, porque no pasa por el lado de una tienda donde no pueda comprar. Esa persona, este núcleo familiar, ve a La Polar como más que una multitienda, la ve como una opción de vida...uno lo que tiene en síntesis es confianza, que es lo más difícil de lograr en la vida. Cuando uno logra que la gente tenga confianza pasó la barrera del sonido. Creo en La Polar, y como creo en La Polar voy a comprar, voy a pagar, tomo mi seguro, etc. Y ahí recién se**

---

<sup>125</sup> “Escucha el audio secreto del último directorio de La Polar antes de caer en desgracia”. Diario The Clinic, Online. 17 de Agosto del 2011. <<http://www.theclinic.cl/2011/08/17/escucha-el-audio-secreto-del-ultimo-directorio-de-la-polar-antes-de-caer-en-desgracia/>>

<sup>126</sup> Acción descrita en la sección 3.4 La construcción y preservación del sistema.

<sup>127</sup> “Caracterización del Sector Retail: Una mirada general”. Cuaderno de Investigación N°7. Fundación Sol. Febrero 2008.

***produce un vínculo más espiritual con el cliente***". Este discurso es casi profético, una manera de explayarse que es similar al discurso de un mesías, en el cual la exaltación era la base. También esto lo vemos en otro tipo de descripciones que suenan similares a un comportamiento fanático descritos por los líderes como es: "*Un equipo absolutamente comprometido con la empresa, apasionado por la excelencia en todos los aspectos de su gestión...con una sed insaciable de crecimiento permanente*".<sup>128</sup>

Las consecuencias de estas acciones son la eliminación de la disidencia, la acumulación de poder, una falta de consideración con cursos de acción alternativos cuando están en conflicto con la visión de la organización y una creencia del líder de que es indispensable para el éxito de la organización. Pablo Alcalde era considerado como fundamental para el éxito, así frases donde "desde que Alcalde llegó"<sup>129</sup> evocando a buenos resultados era común ya sea por el Directorio o por personas externas a la empresa. También esto se ve con Ramírez dado que cuando deja la empresa las acciones de La Polar descienden en la bolsa, es así como el mercado lo cree fundamental dentro de la organización.<sup>130</sup> Precisamente desde este punto se comienzan a hacer más potentes las dudas acerca de la manera en que obtiene sus resultados La Polar.

Otra característica es la riqueza extraordinaria con la que viven los líderes dentro de los cultos - una disparidad que se utiliza para reforzar la impresión de que las personas afectadas tienen extraordinarias habilidades, conocimiento y carisma (Tourish & Vatcha, 2005). La opulencia es una característica que ha sido descrita dentro de este trabajo, pero que queremos recordar con el Porsche de Alcalde, su parcela en Lo Barnechea y su membresía a un exclusivo club de campo.<sup>131</sup> La significancia de estos bienes también involucra la imagen de que si los miembros de la compañía se mantienen dentro del sistema (valores y visión), siguen su comportamiento y eliminan la crítica, pueden llegar a ser tan exitosos como su líder. De esta manera se convierte en otro medio para promover la conformidad y obtener el apoyo incondicional (Tourish & Vatcha, 2005).

---

<sup>128</sup> "Lo mejor de lo nuestro: Valores Corporativos". Pág 13, Memoria 2006. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>129</sup> "Agilidad ante Todo: Pablo Alcalde, Gerente de La Polar". Revista Capital, Online. 03 – 21 de Septiembre del 2009.

<sup>130</sup> Pág 09. Memoria 2009. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>131</sup> "De héroe a Villano: La Historia de Pablo Alcalde". Diario Financiero, Online. 18 de Junio del 2011. <[http://www.df.cl/de-heroe-a-villano-la-historia-de-pablo-alcalde/prontus\\_df/2011-06-16/215319.html](http://www.df.cl/de-heroe-a-villano-la-historia-de-pablo-alcalde/prontus_df/2011-06-16/215319.html)>

#### 4.5.3.2. Una visión convincente

Generalmente, los cultos se organizan de una manera “totalitaria”, en donde los líderes sugieren que poseen un nuevo paradigma que cambiará la realidad. Los seguidores se ven embriagados por la nueva visión, donde se convencen de la veracidad de las palabras del líder visionario. Estos estados de ánimo se han definido como "totalitarismo ideológico" (Tourish & Vatcha, 2005). El líder mesiánico dentro de una organización buscará expresiones entusiastas del acuerdo de sus seguidores, aquí vemos también la eliminación de la disidencia que se produce en las personas dentro de un *culto organizacional*.

De esta manera, en La Polar se estaba haciendo algo nuevo e innovador: se estaban formando lazos de espirituales de confianza con el consumidor. Dentro de toda la organización y dentro de todos los niveles, lo más cotidiano era hablar acerca de la confianza (repetitiva en las memorias, proclamado por Alcalde y el valor con el que Ramírez relaciona a Alcalde), el trabajo en equipo a un 100%<sup>132</sup> y hasta un 200%<sup>133</sup> era lo que constituían la visión magnífica de Alcalde de La Polar. En la Memoria 2009 de la compañía se declara que *“La compañía conceptualiza el negocio como una plataforma integrada de servicio, orientada a satisfacer las múltiples y cambiantes necesidades, preferencias y gustos de los consumidores y de su grupo familiar. En este sentido, comprendemos que **el vínculo con los clientes es el principal motor de nuestra gestión y reconociendo que la visión humana de la relación cliente-empresa es la base de una relación duradera y la fuente del desarrollo y crecimiento de la compañía**”*. Esta era el nuevo paradigma que distinguía a La Polar de otras empresas, la absoluta conexión con el cliente, el conocimiento profundo de él y de su familia.

Una visión de la empresa, cuya verdad se considera evidente por sí misma, que es compleja en su forma y función, cuyos principios no pueden ponerse en duda, y cuya aceptación se supone que es indispensable para la salvación de la organización tiene el

---

<sup>132</sup> “Pablo Alcalde y las claves que aparentemente explicaban el éxito de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 21 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/21/01/contenido/negocios/10-73589-9-pablo-alcalde-y-las-claves-que-aparentemente-explicaban-el-exito-de-la-polar.shtml>>

<sup>133</sup> Memoria 2009 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

potencial de proporcionar una estimulación intelectual considerable, y dar rienda suelta a formas apasionadas de totalitarismo ideológico (Tourish & Vatcha, 2005). En entrevistas, empleados de informática y ejecutivos del *call center* explican que para ellos no era cuestionable que las “renegociaciones” fueran ilegales, ni siquiera cuando clientes reclamaban, dado que confiaban absolutamente en los líderes, ellos no lo cuestionaban porque dado que las autoridades conocían estas informaciones y no las cuestionaban, ellos tampoco pensaban que era su tarea hacerlo. Un ejecutivo declara: *“No daba como para pensar que se estaba haciendo algo malo, porque todos los meses recibía felicitaciones por los resultados. ¿Si me llamaba mi jefe y me decía "anduvimos muy bien este mes, comparte las felicitaciones con el equipo" y yo me juntaba con la gente en un desayuno y les transmitía las felicitaciones de parte del subgerente o del gerente corporativo, qué dudas iba a tener yo?”*. Asimismo cuando lo despidieron declara: *“Que yo saliera a toda la gente le extrañó bastante, porque si en esa reunión (con Ramírez) yo me di cuenta de que el gerente general sabía lo que estaba pasando, el gerente corporativo sabía y el subgerente también, pensé que no se estaba haciendo nada malo”*. Esto lo interpretamos como la visión del líder donde si su opinión era que si ni un superior se cuestionaba ni hablaba mal de las renegociaciones, ¿Por qué nosotros lo haríamos?, se elimina el cuestionamiento a las acciones dado que se tiene una posición del líder como único capaz de cuestionar las acciones de la empresa. Estas ideas son contrarias con una organización abierta a la toma de decisiones en donde el debate y la contraposición de ideas es fundamental (Tourish & Vatcha, 2005).

Dentro de las empresas con características sectarias, se implementan objetivos extraordinarios, establecidos por los líderes, de esta manera se anima a los miembros del grupo a considerar a su grupo como particularmente especial y generan una sensación de privilegio y exclusividad entre los que pertenecen (Tourish & Vatcha, 2005). Esto, desde nuestra perspectiva, nos evoca la sensación que se tenía dentro de las personas que comenzaban a integrar el equipo de las “normalizaciones”, una ejecutiva comenta: *“Yo, en ese momento, desconocía el mecanismo, porque eso (las normalizaciones) lo llevaba un grupito más pequeño. En ese momento, seleccionaron a cuatro personas de cada equipo. Yo era una de ellas. Estaba feliz, porque no tenía que estar llamando,*

*porque al hacer normalizaciones no nos monitoreaban. Al principio lo hacíamos unos pocos*".<sup>134</sup> Esta era la caracterización cuando el grupo era reducido.

Las visiones totalitarias pueden implicar altos niveles de control social,<sup>135</sup> es así como mediante la identificación de los seguidores con el grupo, éstos encuentran un propósito y un sentido de pertenencia. Los seguidores visualizan esto como libertad y autorrealización, pero en la realidad esa libertad está basada en la disminución de la autonomía, lo que lleva finalmente a una disminución de la capacidad de reflexión crítica (Tourish & Vatcha, 2005).

La consecuencia es que todas las relaciones que tienen los seguidores son comenzadas a ver como instrumentales. Su sentido de quiénes son y lo que son se confunde con su rol empresarial. Cabe destacar que es un modo de pensar que está siendo promovido más frecuentemente en el mundo corporativo contemporáneo (Tourish & Vatcha, 2005).

#### **4.5.3.3. Preservación del culto**

Para los cultos, el reclutamiento es esencial para formar un ejército de seguidores. El problema es que en general las personas se encuentran renuentes a ingresar, ya que desde el punto de vista externo sus creencias no se encuentran alineadas con las de la secta. Es así como los procesos de inducción, conversión y adoctrinamiento adquieren importancia para la permanencia y proyección futura del grupo (Tourish & Vatcha, 2005).

Las sectas reclutan en dos vías, una mediante los rituales intensos y emocionalmente desgastantes de contratación y mediante el "bombardeo de amor". Los rituales pueden abarcar días, en los cuales se les expone a fuertes mensajes del líder para lograr una mayor profundidad en su adhesión, mientras que se mantienen en una especie de montaña rusa emocional, en donde pasan de estados fuertemente emocionales y luego a colapsos en sus estados de ánimo que aumentan su vulnerabilidad. También se presentan dificultades al entrar que producen una mayor exageración de los beneficios de la pertenencia al grupo (Tourish & Vatcha, 2005).

---

<sup>134</sup> Ver Apéndice 7.1. Extracto Entrevista Ex Ejecutiva Cobranza de *Call Center*.

<sup>135</sup> Descrito en la sección 4.2.2. Las superintendencias (SVS & SBIF).

Pero esto no es suficiente, también se utiliza el “bombardeo de amor”, la que se podría caracterizar como una fuerte demostración de afecto dirigida a todos los sentidos del seguidor.<sup>136</sup> De esta manera los líderes desarrollan grandes ceremonias para mostrar la consideración individual que tienen con cada afecto. Los seguidores potenciales son el foco dado que es necesaria su conversión dentro del grupo. Esta es la fase de cortejo dentro del ritual de contratación. El líder quiere seducir al nuevo recluta, adaptándolo poco a poco a las creencias y valores de la organización. La consideración individual supera los estados de ánimo de resistencia, mediante confundir distinciones entre las relaciones personales, constructos teóricos y comportamientos extraños (Tourish & Vatcha, 2005).

El problema se agrava cuando personas consideradas en rangos inferiores, consideran más apremiante la aceptación por el líder. Las diferencias en los status en la mayoría de las empresas son abismantes (Tourish & Vatcha, 2005). Mientras que Tourish & Vatcha (2005) describen las diferencias en salarios dentro de los EEUU, a nosotros nos gustaría nombrar que mientras trabajadores de un *call center* puede llegar a ganar como máximo \$250.000 mensuales, los sueldos de los ejecutivos de La Polar para el año 2010 eran en promedio de \$13.661.000 mensuales,<sup>137</sup> Pablo Alcalde ganó \$ 9 mil millones,<sup>138</sup> Julián Moreno \$ 2.245 Millones, Nicolás Ramirez \$ 687 Millones, Pablo Fuenzalida \$ 678 Millones y María Isabel Farah \$ 557 Millones.<sup>139</sup>

La consideración individual tiene por efecto una desesperación por afiliarse con los líderes de la organización, resultando un cambio de actitud en el seguidor, la cual es vista como la conversión, en donde la persona cambia sus creencias, valores, normas, necesidades emocionales y conducta cotidiana (Tourish & Vatcha, 2005).

Es después de las etapas de reclutamiento y conversión que viene una tercera etapa: el adoctrinamiento. La mentalidad del seguidor una vez que fue convertida debe ser

---

<sup>136</sup> Musacchio, Amelia. “Otra adicción: las sectas y su logro de inducir a dependencia y servidumbre” <<http://www.alcmeon.com.ar/9/34/Musacchio.htm>>

<sup>137</sup> “La Polar: Los Rostros del Gran Escándalo” Teletrece en Terreno. Canal 13. Minuto 3:25. 21 de Junio del 2011. <<http://www.youtube.com/watch?v=xXi0HkfDlkk>>

<sup>138</sup> Ver Capítulo 1. Introducción

<sup>139</sup> “La Polar: Los Rostros del Gran Escándalo” Teletrece en Terreno. Canal 13. Minuto 4:06. 21 de Junio del 2011. <<http://www.youtube.com/watch?v=xXi0HkfDlkk>>

constantemente reforzada, a través de la transmisión de mensajes por parte del líder y otros miembros de la organización, haciendo sentir al recluta aceptado y parte de un grupo especial donde su participación debe ser considerada un privilegio (Tourish & Vatcha, 2005).

Dentro de La Polar estas prácticas no son comprobables, dado que la evidencia de este tipo de comportamiento no ha sido investigada ni tampoco puesta a la luz, más allá de un par de entrevistas en las cuales se relata las dinámicas de las “normalizaciones”. En este contexto, creemos que una descripción breve la red de reclutamiento, conversión y adoctrinamiento eran llevados a cabo en Enron, sería iluminador para entender cómo el comportamiento de sectario se pueden manifestar dentro de una empresa.

En primer lugar, la contratación dentro de Enron era agotadora, se debía demostrar que eran capaces de resistir a períodos de trabajo intenso por largos períodos. Los reclutados vivían una nueva vida al entrar en Enron, en la cual la empresa monopolizaba el tiempo de sus trabajadores. Dentro del reclutamiento eran objeto de largas entrevistas de 50 minutos por 8 personas distintas con un descanso de 10 minutos, en donde además debían representar dramáticamente el convencimiento absoluto con la visión de la empresa. Dentro de Enron había una intensa presión por participar en una gran cantidad de rituales, lo que hace que las personas se vuelvan susceptibles a interiorizar valores detrás de los rituales (Tourish & Vatcha, 2005).

Luego del proceso de selección, se comenzaba con una conversión, la cual incluía la expresión dramática de la necesidad de niveles abrumadores de motivación necesarios para surgir, una alta demanda abrumadora de trabajo, el convencimiento que dentro de Enron se encontraban en una posición privilegiada la cual exigía elevados niveles de obligaciones, y se les presentaba la visión de los líderes de Enron, la que debían seguir dado que era una filosofía centralizada y dominante. Asimismo recibían constantemente el “bombardeo de amor”, en donde frecuentemente se les decía que eran los mejores, y eran convencidos de que, eran los mejores y más inteligentes del mundo (Tourish & Vatcha, 2005).

El adoctrinamiento venía desde los niveles más altos de la organización y se volvía común a medida que los empleados ascendían dentro de la jerarquía organizacional, es

así como en los distintos niveles se reforzaban los objetivos exigentes de los líderes de esta organización. Un ejemplo del adoctrinamiento dentro de esta organización, era un evento en donde el Presidente de Enron Jeff Skilling impartía una nueva forma de obtener ganancias. Las descripciones de esta conferencia era que simulaba un campamento de reeducación, en donde a cada persona se le hacía repetir el nuevo dogma: la necesidad de ser más ágiles, más flexibles, más innovadores o *“simplemente más”*. Esto fue repetido durante horas. De esta manera los seguidores se convencen de que aumentando su compromiso y transformando sus actitudes se adecuaban a las necesidades del líder y de la organización (Tourish & Vatcha, 2005).

Nos gustaría en este punto plantear, lo leído en la memoria correspondiente al año 2003, año en que comienzan las repactaciones unilaterales: *“con mucho énfasis se ha desarrollado un plan de capacitación que define el valor del servicio como una estrategia esencial de competitividad al mismo tiempo que se han fortalecido los valores corporativos de respeto, responsabilidad y austeridad, entre otros”*.<sup>140</sup> Esto lo comparamos con la entrevista a Ismael Tapia<sup>141</sup> (ex-ejecutivo del área informática) en donde se declara que: *“Toda la estructura de la empresa conocía la operación del sistema de normalizaciones. De hecho, existía un Power Point enviado por Servicio al Cliente para abordar a los consumidores que reclamaban porque habían sido repactados unilateralmente”*. Planteamos este tema para próximas investigaciones. En este punto queremos recalcar que es algo que simplemente capturó nuestra atención, cómo era este tipo de enseñanza, qué información y de qué manera era distribuida en la organización, y que no queremos desarrollar hipótesis apresuradas o establecer relaciones tempranas dado que carecemos de información más profunda acerca de las dinámicas existentes.

A continuación pasamos a la última característica que involucra cómo se construye una cultura organizacional bastante particular dentro de un *culto organizacional*.

#### **4.5.3.4. Cultura Organizacional**

La literatura contemporánea acerca de la cultura organizacional, ha propuesto que la cultura es monopólica dentro de una organización y que es determinada por las

---

<sup>140</sup> Memoria 2003. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>141</sup> Ver Anexo 7.3. Entrevista Ex Ejecutivo de Informática de La Polar

características de los líderes, siendo éstos los que generan el éxito de la empresa. De esta manera la cultura consiste en sistemas cognitivos que explican cómo las personas deben pensar, razonar y tomar decisiones (Tourish & Vatcha, 2005).

Estas culturas se construyen con visiones totalitarias, en las que se eliminan visiones lejanas a la del líder formando una “monocultura”, donde no existe espacio para el pensamiento en grupo y se establece una conformidad transversal de una manera incapacitante. Esto es común dentro de una dinámica de culto y es relevante desde donde comenzamos con la idea en que las organizaciones actuales construyen dinámicas similares a la de un culto. En este contexto, los sistemas de vigilancia dentro de las organizaciones son más comunes, produciendo mayores atmósferas de conformismo en el trabajo, las demandas del trabajo se hacen más intensas buscando el compromiso absoluto y la exigencia de la pureza es esencial (Tourish & Vatcha, 2005).

Estas expresiones sin características de los cultos, en donde la atmósfera está dividida entre el bien absoluto y el mal absoluto. La disidencia es demonizada, y las personas que tiendan a cuestionamientos serán pasadas por una “cacería”, dado que la visión del líder es superior a cualquier visión personal. Por lo tanto, se genera una cultura de creencias apasionadas, el esfuerzo incesante para lograr las metas del grupo, veneración de la visión del líder y una serie de normas de restricción de grupo diseñados para sofocar la disidencia. Dentro de los cultos, la cultura dominante es probable que sea totalitario, punitivas, auto-engrandecimiento y global en su alcance mesiánico. La cultura, en estos contextos, se convierte en otra forma de control social. (Tourish & Vatcha, 2005: 469)

Luego de que el recluta ha sido ingresado al grupo, se le somete a un proceso de crítica y ataque. Esta crítica se hace con el objetivo de quebrar la confianza en sus propias percepciones. De esta manera se establecen ciclos en donde se depende de la expresión incondicional de entusiasmo y amor, los que son alternados con ciclos de abuso que deja a las personas desorientadas e impotentes. Por otra parte, el abuso genera múltiples inseguridades, fortaleciendo aún más el poder del liderazgo. Cualquiera que sea su contenido exacto, la inseguridad refuerza la construcción de identidades laborales y la reproducción de las relaciones de poder de la organización. Es probable que cuando las personas se sienten inseguras lleguen a experimentar una forma de angustia existencial, intensificando su sentido de vulnerabilidad (Tourish & Vatcha, 2005).

Cuando el ambiente de grupo supone que todo cambio debe comenzar en la parte superior, que el líder sabe mejor, que el líder debe tener una visión convincente y unificadora y que una cultura es una condición previa para la eficacia, se produce un acercamiento de la organización a un culto, y es que la cultura de liderazgo actual se encuentra cada vez más cerca de tener estas características como estándar (Tourish & Vatcha, 2005: 470).

En el interior de La Polar, si bien no se pueden identificar cercanías tan profundas de su cultura con un culto organizacional, queremos describir los valores y la cultura que existía al interior de la empresa y establecer comparaciones con lo ocurrido en Enron, que podrían servir para clarificar los conceptos.

En La Polar, se felicitaba constantemente en lo que respecta al cumplimiento de las metas, metas que consistían en una cantidad determinada (y creciente durante los años), de clientes que debían ser “normalizados”. Personas dentro de la organización comentan que se les felicitaba constantemente desde niveles superiores y que algunas celebraciones incluían viajes a las termas. Esto es común dentro de las organizaciones, por lo tanto no podemos inferir que existía un proceso de fuerte estimulación emocional, ni existe evidencia de procesos de humillación que en conjunto puedan formar una “montaña rusa” emocional.

En el caso de Enron, existía un sistema llamado “*rank and yank*”, sistema arbitrario y subjetivo que llevaba a cabo un comité especial. Éste consistía en la clasificación constante de los empleados, dentro de 3 segmentos, A (buen empleado), B (debían ser alentados) y C (en proceso de despido). La bondad en este caso era mal vista, se despedía y contrataba gente rápidamente, construyendo un clima de desmoralización y miedo a dar su opinión o cuestionar las prácticas de la empresa. De esta manera se formó una lealtad ciega, en donde se reforzaba la creencia de que al continuar dentro de la organización se estaba en una posición privilegiada con respecto a los que se encontraban fuera. Asimismo se creaba un clima de agresión entre los empleados, de una manera en que se identificaban con sus agresores y se asumían posturas más agresivas aún. Así luego en las evaluaciones a sus compañeros, los empleados comenzaban a buscar que evaluaran mal a los demás y evaluaciones positivas para sí mismos, de esta manera se llegaban a acuerdos ocultos, alianzas y a incumplir

promesas. En conclusión, se les entregaban mensajes contradictorios, mientras eran catalogados como los mejores y más inteligentes del mundo, al mismo tiempo podían ser tratados como “perdedores”. Los efectos más profundos son la desorientación, deterioro en la confianza en sus propias percepciones y un comportamiento conformista, intensificando la percepción de estar tomando decisiones pero intensificando el control del líder sobre el grupo (Tourish & Vatcha, 2005)

Dentro de Enron, existe una señal de disidencia en un evento particular: en Enron una empleada (Sherron Watkins) se dirige a Andy Fastow (Chief Financial Officer) comentándole el futuro colapso de la compañía (Tourish & Vatcha, 2005: 471). Este evento lo vimos con similitud en algo ocurrido en La Polar: María Isabel Farah cuando enfrenta a Juan Carlos Leiva (Subgerente de Riesgo Crediticio) y Julián Moreno (Gerente Corporativo de Productos Financieros) en el pasillo y les dice: “*A ustedes huevones los van a meter presos. Tienen la cagada con la cartera*”.<sup>142</sup> Dentro de Enron, este evento era la única señal de disidencia enfrente a la crisis venidera. En La Polar, desde nuestra perspectiva, sería una señal de desesperación frente al futuro colapso y una aceptación parcial de la inminente realidad, más que una señal de disidencia. Dentro de La Polar no existe ninguna señal de disidencia por parte de los trabajadores (al menos que haya sido documentada).

En Enron existía una cultura particular, la cual era totalitaria dentro de la organización, y un amplio exceso de confianza en las perspectivas supuestamente superiores de los líderes de la organización. Y los líderes estaban convencidos que los “enronianos” eran los mejores y más brillantes del mundo, creían que hacía el bien mediante la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevos productos y servicios. De esta manera se estableció una campaña en donde las ideologías imperantes eran las bondades del libre mercado, la innovación y el cambio constante. Los “enronianos” además vestían igual y utilizaban un lenguaje muy metódico. Tales características son comunes en cultos totalitarios, donde estas dos dimensiones son controladas para reformar más el conformismo (Tourish & Vatcha, 2005).

---

<sup>142</sup> Desormeaux, Paulette. “La Polar II: La historia inédita detrás de las ganancias de Morita y sus Gerentes”. Ciper Chile. 05 del Julio del 2012.  
<<http://ciperchile.cl/2012/07/05/la-polar-ii-la-historia-inedita-detras-de-las-ganancias-de-morita-y-sus-gerentes/>>

En la Polar no existía una vestimenta común, pero si existió un lenguaje especial usado, si bien no se caracterizaba por su aplicación a cualquier tema, llama la atención del uso de estas palabras dentro de los grupos de trabajo. En primer lugar surge el nombre de “normalizaciones”, para describir un proceso burocrático y automatizado de las repactaciones. Cuando estas normalizaciones no coincidían con las metas necesarias estipuladas por los ejecutivos se implementaban horas extras o trabajos los sábados, los cuales se llamaban “campañas especiales”. Luego en una entrevista con Ismael Tapia (ex-ejecutivo del área informática),<sup>143</sup> declara diversos nombres usados dentro de la empresa. En primer lugar, él ingresa a trabajar al llamado “laboratorio de energizados”, grupo encargado de optimizar las cobranzas dentro de la empresa. En segundo lugar, el software implementado para realizar las repactaciones automáticas se llamaba “Proceso masivo”, más informalmente “rene automáticas” o simplemente “rene”. Es aquí donde nos preguntamos el alcance de este lenguaje, dado que en caso La Polar se forma de una manera diferente a la Enron, no es usado para separar a los “perdedores” que no entienden o usan el lenguaje, sino que creemos que su uso apuntaba a encubrir el verdadero ilícito, una manera de ocultación y de mentira.

Al igual que Enron, se poseía una confianza absoluta en los líderes. En el caso de Enron creemos que esta confianza era demostrada con mayor ímpetu, pero resulta también curioso el caso en que en La Polar en ningún momento (al menos un caso conocido) se haya producido cuestionamiento hacia el líder en voz alta por un empleado de la empresa. En las entrevistas en las cuales basamos la evidencia para este trabajo, es común las opiniones que hablan que dado que los líderes sabían de las repactaciones unilaterales, y dado que hablan con soltura y era sabido dentro de toda la organización, no cuestionaban las características del método. Señal de conformismo, que puede ser atribuida a un miedo de las personas de ser despedidas,<sup>144</sup> pero también al deseo de realizar un buen trabajo y no cuestionar para ascender dentro de la organización, poder “alcanzar el cielo, un mejor estatus.

Otra característica de los cultos, es el acceso privilegiado a la información y acciones ocultas destinadas al auto-engrandecimiento. La cultura dominante se mantiene porque a

---

<sup>143</sup> Ver Apéndice 7.3. Entrevista Ex Ejecutivo de Informática de La Polar

<sup>144</sup> Ver Apéndice 7.2. Entrevista ex supervisor *Call Center* de La Polar

los seguidores se les niega la información completa de las prácticas de la organización, los líderes mantienen una exposición limitada de la información (Tourish & Vatcha, 2005).

En el caso de Enron la información era muy controlada, la gran mayoría no sabía el destino del dinero ni las decisiones estratégicas que se tomaban dentro de la empresa, donde existían estrictas políticas de control de información. Esto se implementa para reforzar la autoridad de los líderes, los trabajadores piensan que al menos los líderes saben lo que está pasando y que ellos actúan con la mejor de las intenciones. Personas dentro de Enron confiaban en que se estaban siguiendo las normas de contabilidad. En vez de esto, había tergiversación de los resultados contables mediante la ocultamiento de la deuda. Es así como se implementa un código de ética denominado RICE (respeto, integridad, comunicación y excelencia) el cual se distribuye en folletos un año antes de la bancarrota. Kenneth Lay declaró: ***"Queremos estar orgullosos de Enron y saber que goza de una reputación por su imparcialidad y honestidad y que sea respetada"***. Como se conoce, los dirigentes de Enron claramente no llevaron su código a la práctica. El código buscaba una representación teatral para crear una fantasía de ética poderosa, apagando sospechas sobre la realidad de la compañía. Este código sugiere una fuerte ética dentro del grupo, con el objetivo de potenciar la creencia intensa, el cumplimiento, la sobre-identificación con el grupo y los líderes, y dedicación más intensa al trabajo. (Tourish & Vatcha, 2005).

En la Polar, la información no era tan oculta y la realización de repactaciones era algo muy conocido en todos los niveles de la organización.<sup>145</sup> El nivel agregado de deuda sí era una información que no se compartía con toda la organización, los trabajadores no sabían realmente cuál era la cantidad total de clientes repactados.

También queremos referirnos a los valores promovidos dentro de la organización, en donde estos valores venían desde los niveles superiores promovidos hacia niveles inferiores de la organización. La confianza era una palabra muy usada dentro de La Polar, Alcalde profesa de poseer la confianza absoluta del consumidor mediante la investigación profunda de las características de la vida de las personas y de sus sentimientos, es así como queremos extraer esta frase: ***"uno lo que tiene en síntesis***

---

<sup>145</sup> Ver Apéndices: 7.1, 7.2 y 7.3

**es confianza, que es lo más difícil de lograr en la vida. Cuando uno logra que la gente tenga confianza pasó la barrera del sonido**". Luego en distintas memorias encontramos frases como: *"Un activo de inestimable valor en este aspecto es la confianza y la empatía que La Polar ha sabido generar entre sus clientes. Nuestros clientes confían en La Polar y en los productos que ella les ofrece"*<sup>146</sup> dicho por Morita, a lo que Alcalde declara el mismo año: **"Los clientes confían en La Polar"**.<sup>147</sup> Durante el 2005 el modelo de negocios de La Polar se basaba en *"la calidad de la relación entre La Polar y sus clientes. Una relación que mezcla empatía, confianza y conocimiento mutuo"*,<sup>148</sup> de esta manera se *"llegó a más de un millón 900 mil tarjetas doradas emitidas, cifra que revela la confianza de los clientes en los instrumentos financieros de La Polar"*.<sup>149</sup> Para el año 2006 se declara que los excelentes resultados de la multitienda son producto del *"gran activo que tiene esta empresa, la empatía y confianza que ha sabido generar con sus clientes y de iniciativas concretas adoptadas por el management de vuestra compañía, que continuó demostrando su proactividad, espíritu innovador, agresividad comercial, eficiencia operativa y prudencia financiera"*,<sup>150</sup> donde ellos cuentan con **"la confianza y cercanía de nuestros clientes, quienes año tras año nos continúan prefiriendo"**.<sup>151</sup> En el año 2007, los buenos resultados demuestran *"tanto la preferencia y confianza que tienen nuestros clientes en La Polar, como la excelente gestión del management de la compañía, impulsando cuantiosos logros"*.<sup>152</sup> Para el año 2008, donde comienza la crisis mundial, los altos resultados de La Polar se explicaban dado que su ventaja competitiva estaba basa en *"activos intangibles y capacidades organizacionales. Nuestra marca La Polar se constituye como uno de los recursos valiosos para la compañía, transmitiendo a nuestros clientes cercanía, juventud, optimismo, innovación, agilidad, confianza y calidez, donde cada cliente puede encontrar respuesta a su esencia individual"*.<sup>153</sup> Para finalizar, el año 2010 Pablo Alcalde manifiesta que: *"trabajamos para hacer de La Polar una marca consolidada, que transmite cercanía, juventud, optimismo, innovación, agilidad, confianza y calidez, y que genera una sólida*

---

<sup>146</sup> Morita, Norberto. pág 05, Memoria 2004 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>147</sup> Alcalde, Pablo. pág 22, Memoria 2004 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>148</sup> Morita, Norberto. Pág 6, Memoria 2005 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>149</sup> Pág 28, Memoria 2005 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>150</sup> Pág 5, Memoria 2006. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>151</sup> Pág 7, Memoria 2006. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>152</sup> Pág 9 Memoria 2007. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>153</sup> Alcalde, Pablo. pág 24, Memoria 2009 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

**relación emocional con el cliente”**.<sup>154</sup> De esta manera mientras el valor fundamental de la empresa era la confianza del consumidor, esta confianza era explotada cínicamente para adentrarlos en créditos infinitos que no podían pagar. Esta confianza, conocimiento y cercanía con el consumidor era la gran “visión” de los líderes de la multitienda. Confianza que además rondaba hacia la figura de Pablo Alcalde, así Nicolás Ramírez declaró: *“Tenía plena confianza en él. Póngase en mis zapatos, él fue el gerente general de la década, fue mi mentor y generaba mucha confianza. Y no soy el único que ha dicho esto en los últimos días”*.<sup>155</sup>

Asimismo, queremos identificar los valores usados en La Polar, estos son descritos como; **Liderazgo Participativo**: *Todo aporte merece ser considerado*, **Autocrítica**: *¿Qué pudimos haber hecho mejor?*, **Agilidad**: *Más allá del tamaño, nos importa la eficiencia y la capacidad de acción*, **Confianza**: *Pilar de una sólida relación*, **Pasión por Crecer**: *El futuro no tiene límite*, **Compromiso del equipo al 200%**: *Confiamos en nuestra gente, en lo que dice, hace y su compromiso con la organización*.<sup>156</sup> Estos valores eran traspasados en toda la organización mediante capacitaciones, y el 2009 mediante el proyecto *“Abrazo: Personas Contentas Generan Clientes Felices”*.<sup>157</sup> De esta manera al igual que lo descrito al inicio de esta sección, la cultura organizacional era algo traspasado desde los líderes hasta los trabajadores, de la manera descrita en las organizaciones contemporáneas (Tourish & Vatcha, 2005). Nos preguntamos si existe un

---

<sup>154</sup> Alcalde, Pablo. Pág 10, Memoria 2010 <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>155</sup> Santa María, José. “Ex gerente de La Polar da, por primera vez, su versión: “Hubo ocultamiento sistemático de malas prácticas que venían de años”. Diario La Segunda, Online. 04 de Diciembre del 2012. <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2011/08/671991/ex-gerente-de-la-polar-da-por-primera-vez-su-version-hubo-ocultamiento-sistematico-de-malas-practicas-que-venian-de-ano>s>

<sup>156</sup> “Lo mejor de lo nuestro: Valores Corporativos”, Pág 13, Memoria 2006. Similares a los descritos en la memoria 2005.

<sup>157</sup> *“Siendo coherentes con el valor fundamental que tienen las personas para la compañía, se gestó “Abrazo”, un proyecto que liderado desde la alta gerencia se fundamenta en los valores corporativos: Liderazgo Participativo, Pasión por Crecer y, muy especialmente, en tres de ellos, Agilidad, Autocrítica y Compromiso al 200%. Estos valores enlazados a los pilares “Estar Ahí”, “Jugar”, “Elegir tu actitud” y “Alegría”, se han traducido en conductas virtuosas y en una manera de ser que ha impactado positivamente la dinámica interna de la compañía... A partir del contexto que propició proyecto “Abrazo” han surgido diversos programas de capacitación y desarrollo orientados tanto a fortalecer la pertenencia y membresía interna”*. Pág 46, Memoria 2009. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

punto en donde estos valores (muy usados en las empresas en Chile), se alejan desde esta visión y se asemejan más al adoctrinamiento en Enron.

En este caso es similar, que mientras estos valores eran promovidos a lo largo de la organización, sus líderes parecen que no hacen un uso bueno de estos, como el respeto, la austeridad y la responsabilidad.<sup>158</sup> Mientras que no se respetan los derechos del consumidor, se compran bienes lujosos que nos dice muy poco de austeridad (en especial en tiempos de crisis), y la responsabilidad que claramente no fue usada al destapar ese escándalo, ya que cada Gerente se apremió por culpar al otro y evadir su culpa.

Por último, dentro de los cultos se busca generar un individuo estándar. Así se manifiesta una cultura que trata de regular la identidad de las personas, que refuerza el control de la organización (algo cada vez más usado en las organizaciones contemporáneas), similar a lo que sucede en los cultos, en donde se establece un limitado espectro de comportamientos, actitudes y emociones. Estos métodos son incompatibles con el crecimiento a largo plazo y el éxito (Tourish & Vatcha, 2005).

En Enron, como vimos la vestimenta era estricta, así como el lenguaje y los valores corporativos. Este lenguaje también involucraba etiquetas despectivas hacia los demás, como “tontos”, siendo éstos los que demuestran una debilidad personal, en vez de los que son capaces de mostrar las debilidades del sistema, es decir, dirigidas a eliminar y ridiculizar la disidencia. Se mantenía una fachada de trabajo en equipo para ocultar la acumulación de dinero rapaz de sus líderes (Tourish & Vatcha, 2005). Esta última frase la queremos relacionar con la incesante acumulación de los Gerentes de La Polar, resultados que Alcalde justificaba como fruto de un trabajo en equipo, en donde *“nada de esto se hubiese logrado sin un equipo comprometido al 100%, logrado principalmente por **la participación de todos en la empresa**”*,<sup>159</sup> sin embargo los que se llevaban las

---

<sup>158</sup> “Considerando la gestión del recurso humano como un factor clave de competitividad, en los últimos años se han fortalecido los valores corporativos de respeto, responsabilidad y austeridad”. Memoria 2003. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

<sup>159</sup> “Pablo Alcalde y las claves que aparentemente explicaban el éxito de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 21 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/21/01/contenido/negocios/10-73589-9-pablo-alcalde-y-las-claves-que-aparentemente-explicaban-el-exito-de-la-polar.shtml>>

ganancias pertenecían sólo a la plana gerencial. La acumulación era incesante, un vacío codicioso difícil de llenar.

Finalmente, queremos concluir que varias de las prácticas que ocurrían en La Polar, que describimos pero que no logramos asociarlas a claros comportamientos de *culto*, las explicamos para que estas puedan ser esclarecidas en próximas investigaciones.

#### **4.5.4. Pandilla Organizacional**

En primer lugar, queremos definir qué es una pandilla desde un punto de vista psicoanalítico. Para empezar, queremos sugerir que *“el desarrollo humano se relaciona con diferentes estados primitivos de la mente, cada uno caracterizado por la ansiedad y las cualidades particulares de la relación”*. Algunos se conocen como *“perversos”*, ya que contienen elementos de negativismo, sado-masoquismo, y la caricatura y se dedican a la *distorsión y los ataques contra la verdad* (Stein & Pinto, 2011: 694).

De esta manera Stein & Pinto (2011) postulan en base a Bion (1961) que un grupo de trabajo constructivo, cariñoso y creativo se esfuerza por comportarse de manera que el malestar emocional provocado por ansiedades primitivas tales como el rechazo, el hambre, la aniquilación, y la pérdida del amor sean imposible. Es así como se distinguen dos estados de un grupo, uno relacionado con un estado funcional o llamado depresivo, y otro descrito como el *“estado de pandilla”* (Stein & Pinto, 2011).

Es así como los individuos forman bandas por un sentido de inseguridad o de no saber quiénes son ni donde deben estar. Asimismo aspectos de su personalidad también forman una pandilla que derivan de *“un sentido precario de la identidad y seguridad manteniendo fuera cualquier rastro evidente de debilidad, inseguridad o vulnerabilidad”* (Stein & Pinto, 2011: 695).

Cuando los individuos se unen a un grupo, *“partes intra-psíquicas de los involucrados puedan expresarse inter-psíquicamente mediante la identificación proyectiva”* (Stein & Pinto, 2011: 695). Con la identificación proyectiva partes de uno mismo se exteriorizan y son vistas en otros miembros del grupo, por lo que alguien que sienta que posee estas

características será un recipiente de la proyección de los demás miembros del grupo (Stein & Pinto, 2011). Esta proyección involucra tanto aspectos positivos como negativos de nuestra personalidad, pero los aspectos negativos son lo más probables de proyectar dado que *"son las más psicóticas y perturbadas piezas de nosotros mismos que encontramos más difícil de tratar, tienden a ser proyectadas principalmente en grupos"* (Stein & Pinto, 2011: 695), y es la proyección de éstas que resultan en la formación de una banda externa. Dentro de una pandilla se manifiesta una necesidad por inducir a las personas dentro de la dinámica y aquellos que no ingresan, son vistos con desprecio (Stein & Pinto, 2011).

Por lo tanto, los aspectos heroicos buscados, se proyectan en la banda externa en general, y el líder de la banda en particular, mientras que los aspectos no deseados o denigrados, se proyectan en los que están fuera de la banda (Stein & Pinto, 2011).

A medida que los líderes son los destinatarios de las características necesitadas, se convierten en dominantes y ejercen un "yugo tiránico" sobre los miembros de la pandillas (Stein & Pinto, 2011). Esta tiranía se extiende al control de los miembros de la banda para asegurarse de que *"ellos se apoyan unos a otros para hacer el trabajo destructivo penal más eficaz y poderoso"* y *"no abandonen a la organización destructiva y se unan a las partes positivas del yo o traicionen los secretos de la banda "* (Stein & Pinto, 2011: 696). El proceso de confabulación por lo tanto crea un ambiente de intimidación, el miedo o represalias y una coerción al conformismo (Stein & Pinto, 2011). La cultura generada por la banda externa es *"susceptible de crear fracturas en las relaciones con otros individuos y grupos"* (Stein & Pinto, 2011: 695).

En resumen, "apandillarse" típicamente resulta en *"los valores del grupo de trabajo que se vuelvan al revés, de manera que la apariencia externa, el éxito individual, el estatus y el dinero reemplazan los sentimientos internos como el trabajo cooperativo, la amistad y el razonamiento"* (Stein & Pinto, 2011: 696-697). Lo que acompañado por un sentido rapaz de avaricia conlleva al cumplimiento de acciones en pos de la "banda" que pueden ir en desmedro de otras personas, negando un sentimiento de culpabilidad dado que son percibidos como "enemigos" al estar fuera de la banda (Stein & Pinto, 2011).

Estas características se pueden manifestar dentro de un grupo de trabajo que se encuentre en un contexto empresarial. Es así que una "pandilla en el trabajo" es un grupo cohesionado de empleados, dirigidos por un jefe tiránico, que tratan de mantener una posición dominante en la organización mediante activamente participar en y alentar comportamientos inmorales, ilegítimos, y / o ilegales, y al mismo tiempo denigrando comportamientos normales y sanos (Stein & Pinto, 2011). Es en este punto donde lo descrito se vuelve relevante, en la medida en que planteamos que los comportamientos que se dan en una "pandilla organizacional" son similares a las dinámicas que existían entre los Gerentes de La Polar.<sup>160</sup> Siendo el primer comportamiento detectado, el ilícito relacionado con las repactaciones unilaterales, que fue promovido hasta el punto donde la cantidad de empleados que las realizaban ascendía a 200 personas y abarcaba la totalidad del *call center*, esta transformación fue impulsada desde los líderes corporativos de la organización.<sup>161</sup>

Los comportamientos inmorales son relacionados con el constructo del líder tóxico, en donde los comportamientos incluidos son *"la corrupción, la hipocresía, el sabotaje y la manipulación, así como una variedad de otros actos inmorales, ilegales y criminales"* (Stein & Pinto, 2011: 697). El líder que más relacionamos en este caso es Pablo Alcalde, el cual fue descrito en relación a su comportamiento similar a un líder carismático. En este punto lo identificamos a él como el líder de la pandilla organizacional, que mantenía un comportamiento corrupto al realizar las repactaciones, actos de manipulación no nos quedan claros, dado que no poseemos información que los confirme.

Con base en la literatura psico-dinámica de "apandillarse", se delinean cinco ejes de dinámicas de pandillas intra-organizacionales. En este contexto pasaremos a explicar las primeras 3 dimensiones que están más relacionadas con lo acontecido en La Polar, y haremos una breve descripción de los últimos dos aspectos que consideramos relevantes a la hora de entender una *pandilla organizacional*. Iremos explicando en función de lo ocurrido en La Polar, haciendo analogía con lo acontecido en Enron (Stein & Pinto, 2011) para tener una mayor comprensión de cada punto.

---

<sup>160</sup> Nos referimos a los 7 gerentes más importantes descritos en el Capítulo 3.4. La construcción y preservación del sistema.

<sup>161</sup> Referencia Apéndice 7.1. Extracto Entrevista Ex Ejecutiva Cobranza de *Call Center*

En primer lugar, *“Los individuos se “apandillan” por confusión acerca de quiénes son y en donde pertenecen. Una organización que no tiene una identidad clara y coherente podría dejar el espacio para que las fuerzas negativas ganen ascendencia”* (Stein & Pinto, 2011: 697-700).

En el caso de Enron existía una hipocresía organizacional con respecto a la declaración de “Visión y Valores” de la empresa, lo que lleva a que no exista una identidad clara y coherente. Ésta contaba con 4 valores principales: Respeto, Integridad, Comunicación y Excelencia. "Integridad" y "respeto", los dos principales valores adoptados, estaban siendo constantemente socavados, lo que contradice la visión e indica que los valores reales son diferentes. Los valores centrales reales fueron que las actividades inmorales, ilegítimas e ilegales fueron toleradas, e indirectamente animadas. En cuanto a la "integridad" se refiere, queremos mencionar el uso del estafador Michael Milken para financiar la deuda de Enron y el mantenimiento del empleo de los comerciantes y criminales convictos, Borget y Mastroeni (Stein & Pinto, 2011).

En el caso de La Polar, los valores corporativos que eran promovidos en la organización consistían en el Liderazgo Participativo, la Autocrítica, la Agilidad, la Confianza, la Pasión por Crecer, el Compromiso del equipo al 200%, al igual que el Respeto, la Austeridad y la Responsabilidad.<sup>162</sup> Como mencionamos anteriormente, nos cuestionamos cómo se puede manifestar el respeto y la confianza en una organización donde los clientes están usados instrumentalmente para satisfacer los deseos codiciosos de los gerentes de La Polar. La austeridad que poco se demostraba en las actividades dentro de los campos de Golf, clubes de Polo, autos lujosos, en períodos de crisis mundial (crisis subprime). La pasión por crecer la cuestionamos en la medida en que planteamos que las actividades como las aperturas constantes de tiendas dan la sensación de ser más por explicar las ganancias extraordinarias (que se producían por las repactaciones unilaterales). La responsabilidad quedó poco demostrada en la medida en que cada Gerente se liberaba de culpas y nombraba a sus compañeros como responsables. La Agilidad también es nombrada en la medida en que prueban que es su agilidad la que les permite adaptarse constantemente a los consumidores y reflejar ganancias en tiempos de la crisis

---

<sup>162</sup> Valores descritos con anterioridad en la sección 4.5.3.4. Cultura Organizacional

subprime.<sup>163</sup> De esta manera mientras varios valores son usados en una manera contraria surgen identidades organizacionales poco coherentes y poco definidas.

En segundo lugar, *“de la banda se deriva un precario sentido de identidad y seguridad al mantener fuera cualquier rastro evidente de debilidad, incertidumbre, o de la vulnerabilidad. Las organizaciones que cultivan una cultura masculina y machista facilitan la formación de pandillas”* (Stein & Pinto, 2011: 700).

En Enron la cultura masculina se demostraba en su cultura altamente competitiva, en donde en lugar de manejar el conflicto se buscaba provocarlo, evaluaciones de desempeño en donde realizaban evaluaciones de desempeño de 360° cada 6 meses diseñado para el despido de aquellos que no resultaran eficientes, actividades extra-programáticas que promovían la agresividad como guerras de *paintball*, carreras en *Jeep* por el desierto, y finalmente cargar a los gastos de la compañía las visitas a clubes nudistas por parte de la plana gerencial (Stein & Pinto, 2011).

En La Polar, el primer indicio de una cultura machista es que Farah (la única mujer en la plana gerencial de 8 personas) describe la cultura que siente en la plana gerencial de La Polar como machista.<sup>164</sup> En segundo lugar, cuando el escándalo explotó, ella fue apuntada por sus compañeros como la responsable del ilícito, una imagen potente en la medida en que se le declara a ella como la que realiza “el trabajo sucio”, imagen totalmente contraria al líder carismático de Pablo Alcalde, el gerente exitoso y prístino. En tercer lugar, y en lineamiento con las otras dos ideas anteriores queremos plantear que Farah pasa por un proceso de masculinización, de manera de poder ser vista como un igual por sus compañeros de la pandilla. Es así como interpretamos el que se le identifique como una persona de carácter muy fuerte, que hablaba constantemente con garabatos y que con *“fuerte vozarrón se imponía entre los hombres”*.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> “Agilidad ante Todo: Pablo Alcalde, Gerente de La Polar”. Revista Capital, Online. 03 – 21 de Septiembre del 2009.

<sup>164</sup> Drysdale, Sabine. “Isabel Farah, La Enigmática ex “Reina” de La Polar”. Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

<sup>165</sup> Apéndice 7.3. Entrevista Ex Ejecutivo de Informática de La Polar

En tercer lugar, *"al igual que los individuos se unen en un grupo maligno para formar una banda dirigida por un líder, algunos empleados individuales pueden formar una "pandilla en el trabajo" dirigida por un líder de la pandilla* (Stein & Pinto, 2011: 700).

En Enron el principal líder era Jeff Skilling. Así, bajo el liderazgo de Skilling se formó un grupo de trabajo, incluyendo Ken Lay, Lou Pai, Andy Fastow, Rice Ken y John Wing. Este grupo se mantiene unido por la promesa de una recompensa sustancial por un lado y el castigo brutal por el otro. Por un lado, Skilling les prodigó con sueldos enormes, bonos y cuentas de gastos extraordinarios. Por otra parte, en una empresa que era similar a "un tribunal francés bajo Luis XIV". En particular, el estilo de liderazgo intimidante de Skilling consistía en reprimir fuertemente el cuestionamiento y la oposición (Stein & Pinto, 2011).

En el caso de La Polar, el liderazgo de la pandilla la relacionamos con Pablo Alcalde, el inspiraba confianza en toda la pandilla, Ramírez lo nombraba como su mentor y declara que confiaba plenamente en él, demostraba confianza absoluta en Farah y en Moreno, de los cuales se nombraba que eran prácticamente sus mano derecha e izquierda. Pero al mismo tiempo se podía transformar en un líder amenazador si es que su autoridad era desafiada. En general las ideas con respecto a su gestión la podemos relacionar más con el liderazgo carismático, y otros puntos donde manifieste tendencias agresivas o extravagantes como Skilling son difíciles de encontrar.

Por último, *"los individuos proyectan aspectos heroicos y buscados en la banda y su líder, y al mismo tiempo proyectan aspectos ordinarios y no deseados en los que están fuera de la banda. La "pandilla en el trabajo" proyecta lo que ellos consideran como aspectos deseables (que son en realidad indeseables para la organización) sobre sí mismos y su líder, mientras que simultáneamente ridiculizan y denigran a las otras partes de la organización que se dedica a los aspectos ordinarios (que son en realidad saludable para la organización"* (Stein & Pinto, 2011: 700). Dentro de este contexto es que se produce la identificación proyectiva, que cuando es excesiva *"implica la división radical entre el bien y el mal, de esta manera la organización desarrolla un cisma y se fractura entre la pandilla en el trabajo (así como los lealtades a ellos) y el resto de la organización.*

En Enron, hubo dos enfoques contrapuestos de la sociedad: la tradicional "capital intensivo", que implica la propiedad de los activos físicos pesados, encabezados

principalmente por Rebecca Mark, y los "activos ligeros" de comercio, encabezados por Jeff Skilling. De esta manera, se generó una división inconsciente donde los aspectos deseados de la organización se vieron progresivamente asociados con el negocio activo de la luz, mientras que los aspectos no deseados se proyectaban sobre el negocio de capital intensivo. En este punto, la competencia entre el *capital intensivo* y los *activos ligeros* se vio agravada por conflictos personales entre sus líderes al punto que llegaron a que estos dos departamentos fueran vistos como archi-enemigos (Stein & Pinto, 2011).

Dentro de La Polar, un tipo de rencillas entre departamentos no ocurría, si existía una competencia con Falabella (como identificamos anteriormente en este trabajo), pero no poseemos antecedentes de la profundidad o efectos de este conflicto.

Para un mayor entendimiento, pasaremos a revisar individualmente los comportamientos de los 7 gerentes más importantes de la multitienda.

#### **4.5.5. Gerentes**

##### **4.5.5.1. Pablo Alcalde**

La historia de La Polar está caracterizada por altos y bajos, algo similar a la vida de Pablo Alcalde. Ingeniero comercial de la Universidad de Chile, ex gerente (entre los años 1999 y 2008)<sup>166</sup> y último presidente del directorio antes del escándalo (desde el año 2009 hasta el 2011). Catalogado en distintos rankings como uno de los gerentes mejor evaluados del negocio minorista, siempre se ha destacado por cargos que ha ocupado. Sus ex compañeros lo recuerdan practicando una y otra vez la prueba de 800 metros planos, que lo hizo reconocido en el Verbo Divino. Casado con la artista María Inés Lagos, hizo una parte importante de las transacciones con papeles de La Polar a través de Asesorías Galicia Limitada. Dentro de su patrimonio, Alcalde cuenta con cuatro bienes raíces y en su Dicom aparece vinculado a siete sociedades, dentro de las cuales se cuenta Pesquera Andacollo y Agrícola Chiñihue. Es fanático de la hípica y suele ejercitarse en el Balthus de Vitacura. Antes de entrar a La Polar, Pablo Alcalde trabajó de ejecutivo en un Banco, en donde en los tiempos de crisis asiática, se vio fuertemente afectado tanto a nivel

---

<sup>166</sup> Memoria Anual. <<http://www.lapolar.cl/mipolar/empresa>>

económico como personal y su trabajo no se vio valorado en término de resultados. Es en este contexto que Alcalde busca alternativas de desarrollo e ingresa repentinamente a La Polar como Gerente General a la multitienda. Desde los años 1999 y 2003, exige presión a la plana gerencial para obtener buenos resultados donde no se ha podido generar las utilidades impuestas por Morita.

Otro aspecto importante a destacar, es que a medida que avanza la investigación, se ha ido descubriendo que el estilo Corporativo que impuso Pablo Alcalde en La Polar, era uno donde cada gerencia funcionaba en parcelas completamente independientes y que en vez de trabajar colaborativamente, competían entre ellas, es aquí donde cabe preguntarse: ¿Existía una desesperación por alcanzar buenos resultados a cualquier precio? ¿Qué motiva a una persona desarrollar comportamientos como los apreciados en La Polar?

Si nos abocamos a buscar una explicación a lo acontecido desde un punto de vista directivo, la figura de Pablo Alcalde por el grado de relevancia y figuración es trascendental, en donde llama la atención los signos de narcisismo demostrados con arrogancia altamente relacionada a sentimientos de liderazgo y convencimiento de que eran una compañía de éxito garantizado (Stein, 2007), como el mismo Alcalde lo dejaba entrever en las numerosas entrevistas y charlas que dictaba, siendo, una de las emblemáticas fue la desarrollada en abril del 2010 en el comentado seminario eClass Bussiness realizado en la Universidad Adolfo Ibáñez.<sup>167</sup> En esa ocasión Alcalde profundizó en lo que él consideraba las claves del éxito de la compañía, poniendo fuerte énfasis en la confianza, responsabilidad y eficiencia del directorio de La Polar, pese a que a esas alturas del tiempo ya la empresa había realizado numerosas repactaciones lo que refleja que La Polar a través de sus caras visibles estaba construyendo un sistema ilusorio y de autoengaño que se pretendía transmitir en todo momento, quizás como lo dice Levine (2005), las ganas de enaltecer un objeto se puede centrar en las ganas de proteger lo frágil de ello.

---

<sup>167</sup> "Pablo Alcalde y las claves que aparentemente explicaban el éxito de La Polar". Diario La Tercera, Online. 21 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/21/01/contenido/negocios/10-73589-9-pablo-alcalde-y-las-claves-que-aparentemente-explicaban-el-exito-de-la-polar.shtml>>

Durante entrevistas, Alcalde asocia la misma Crisis Subprime con la Crisis Asiática, mientras en el período recibe gran cantidad de premios, es aquí donde vemos actitudes de mayor omnipotencia en sus discursos. Mientras las empresas en general de retail veían una contracción en el consumo,<sup>168</sup> La Polar en cambio destacaba por su gestión, donde se repetía constantemente que los principales responsables de estos buenos resultados eran “*el estricto control de gastos y el adecuado manejo del riesgo de crédito que impulsó el management*”,<sup>169</sup> lo que no coincide en lo absoluto con la realidad.

El carácter de Alcalde contenía una serie de aspectos que ayudaban a que éste sistema se mantuviera durante el tiempo. Alcalde era tildado de obsesivo a la hora de lograr sus objetivos y su rol era la de líder absoluto de La Polar con una visión de representar absolutamente a la empresa, lo que se sustentaba en el impulso que este le había dado en sus tiempos gerenciales a La Polar al nivel de ser reconocido en 2009 como el ejecutivo de la década por su labor desarrollada en los tiempos de crisis de la compañía a fines de la década del 90.<sup>170</sup> Sus actos reflejaban un carácter de líder carismático, un arraigo absoluto dentro de las personas de la organización, era admirado y se hacía según su voluntad, tenía características avasalladoras en la cual no era posible que se cuestionara de ninguna manera sus decisiones o sus capacidades.

Según Weber la definición del liderazgo carismático:<sup>171</sup> *“las personas obedecen a un líder carismático, es decir, personas que destacan por su arraigo en las multitudes. Se les sigue porque se cree en ellas, por su extraordinaria personalidad, sus seguidores tienen una absoluta devoción y confianza personal en ellos. Debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria – condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas, que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares –*

---

<sup>168</sup> “Una pausa en la fiesta”. Revista AméricaEconomía. 15 – 28 de Mayo del 2009.

<sup>169</sup> “Una pausa en la fiesta”. Revista AméricaEconomía. 15 – 28 de Mayo del 2009.

<sup>170</sup> “El renunciado presidente de La Polar fue elegido el mejor ejecutivo de la década” Diario El Mostrador, Online. 15 de junio del 2011.

<<http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2011/06/15/el-renunciado-presidente-de-la-polar-fue-elegido-el-mejor-ejecutivo-de-la-decada/>>

<sup>171</sup> “Teoría de la dominación” Apuntes Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Pág 5. Verano 2004.

<[125](https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCAQFJAA&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Fescverano%2F2004%2F3%2F197%2F1%2Fmaterial_docente%2Fobjeto%2F53956&ei=VlarUI7bErOG0QGZu4DoDg&usg=AFQjCNFHnlvFOgK92stKdu1xX417_BC2RQ></a>></p></div><div data-bbox=)

*de una personalidad por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas – o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro – o como enviado del dios, o como ejemplar, y en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder*". Es éste el tipo de comportamiento que Alcalde proyectaba dentro de la organización, creando una ideología que según él trascendía las empresas que existían en el mercado. En momentos de crisis La Polar era una empresa absolutamente mejor que las demás del mercado, estaban aumentando constantemente el precio acciones y proyectaban una imagen de la compañía que servía (dentro de sus planteamientos) como la base suficiente para tener éxito.

Los líderes poseen y a menudo dramáticamente comunican "una visión" para sus organización (Tourish & Vatcha, 2005). En este aspecto, La Polar pretendía demostrar una visión de grandeza que fue definida como una imagen mental cuya responsabilidad recayó transmitir en la figura de Pablo Alcalde, quien debía mostrar un estado idealizado futuro centrado en ser líderes de mercado así como modelos de desarrollo y éxito tal como se observó en los resultados logrado por la compañía en tiempos de recesión mundial. Con la investigación en desarrollo, es difícil determinar con certeza en qué pie se encontraba Alcalde de cara al número de repactaciones y quien tuvo la responsabilidad directa de ellas, ya que actualmente la culpas son traspasadas mutuamente entre los altos directivos, sin embargo la ardua defensa de Alcalde, centrada en que las llamadas "renecuotas"<sup>172</sup> fueron un invento de Farah y Moreno, se pone en duda ante hechos como el encontrar en el disco duro de Alcalde mails de clientes,<sup>173</sup> como por ejemplo el de Jorge Clavería, quien en junio del 2009 escribió un correo electrónico dirigido a Pablo Alcalde diciéndole que estaba indignado porque le habían repactado una deuda de manera arbitraria, una parte de este mail decía "Ahora con el tema puntual de La polar, me llegó una cuenta en la cual se hacen repactaciones y convenios los cuales no son.. yo no he pedido nada, nadie se ha comunicado conmigo y por último no corresponden. Igual que usted lo hace yo también me permito reclamar y no

---

<sup>172</sup> "Audio que circula en Internet revela las "Renecuotas" en La Polar". Diario Publimetro, Online. 18 de Agosto del 2011.

<<http://www.publimetro.cl/nota/cronica/audio-que-circula-en-internet-revela-las-renecuotas-en-la-polar/xIQkhr!OzVS72pFvwPWI/>>

<sup>173</sup> Molina, Jorge. "Disco duro de Pablo Alcalde: email de cliente le advierte de repactaciones ilegales el 2009". Diario The Clinic, Online. 20 de Marzo 2012

<http://www.theclinic.cl/2012/03/20/disco-duro-de-pablo-alcalde-email-de-cliente-le-advierte-de-repactaciones-ilegales-el-2009/>

aceptar esta práctica, que es abusiva y lo más grave es ilegal”, le indicó Clavería, siendo particular el hecho que este mail no fue reenviado a nadie por parte de Alcalde. Quizás por el poco interés de Alcalde en el tema o quizás por el hecho de que eso no era novedad para el grupo y se estaba asumiendo estas repactaciones como algo culturalmente aceptable dentro de la empresa, como lo dejan en evidencia archivos de audio de reuniones de gerencia, lo que se tramó bajo un manto de férrea lealtad y silencio mutuo. Esta conducta corrupta, nos trae a palestra un nuevo supuesto básico apreciable en el funcionamiento de los grupos- a los que ha designado con la **palabra omertá, que consiste en la ley del silencio** de la mafia siciliana. Cuando un grupo funciona bajo este supuesto es porque hay que mantener un secreto, siempre inseguro, siempre vago, que en una suerte de retorno de lo reprimido que amenaza con emerger. En los grupos sociales los **pactos** pueden ser intencionales y deliberados, pero también puede funcionar una suerte de clivaje que los mantiene en forma inconsciente; **el secreto queda escindido de la conciencia colectiva y su manifestación está no solo en el silencio, sino también en el no decir, no censurar, no relatar, no denunciar o no testimoniar.**<sup>174</sup>

Es necesario tener en cuenta, además, las relaciones de interdependencia que se establecen entre los líderes y las masas, en el sentido de lo que Freud expresa en "**Psicología de las masas**": los individuos en el seno de la masa refuerzan sus tendencias afectivas a la vez que disminuye su inteligencia; pueden emerger los impulsos más nobles pero también los peores, y esto se potencia por la interacción de los individuos y asimismo por la interacción del grupo y el líder, en quien han depositado un ideal común.

Tras el escándalo podemos encontrar ciertas actitudes que nos orientan y nos permiten identificar atisbos narcisistas en la persona de Pablo Alcalde. Es importante considerar que a los narcisistas les falta empatía, tienen aversión a ser guiados, muestran un profundo deseo de competir y tienden a ser muy sensibles a la crítica (Stein, 2007). Por ejemplo, un mes después del escándalo Alcalde fue entrevistado por La Tercera viéndose muy afectado por cualquier tipo de crítica o alusión a su responsabilidad, ante la pregunta “¿Qué tipo de responsabilidad asume usted como director y ex presidente de La

---

<sup>174</sup> Rolando, Danilo. “Conductas Corruptas”.  
<[http://fp.chasque.net/~relacion/0312/conductas\\_corruptas.htm](http://fp.chasque.net/~relacion/0312/conductas_corruptas.htm)>

Polar?”, él respondió escuetamente “puedo ser estúpido pero no delincuente”.<sup>175</sup> También es importante considerar que los narcisistas tienen técnicas de estereotipos e imágenes que cumplan de la singularidad de manipular, tal como podría interpretarse en la actitud adoptada por Alcalde al momento de escuchar el fallo de medidas cautelares sentenciado por la jueza Verónica Orozco, el día jueves 15 de Diciembre del 2011,<sup>176</sup> ese día Alcalde elegantemente vestido y sentado al medio de los abogados, colocó su celular sobre el escritorio y con el touch del teléfono colocó una imagen de la Virgen del Perpetuo Socorro, en su mano izquierda tenía un pequeño rosario y mientras la jueza leía la sentencia cautelar Alcalde cerró los ojos y empezó a rezar, pensamos lógicamente que para no ir preso, lo que no le daría resultado. Esta actitud al mismo tiempo pone en evidencia la doble moral y mentira presente en la sociedad actual, donde personas profesan una idea de moralidad lejana a lo que ellos mismos desarrollan en la vida cotidiana. La mentira y manipulación se ha tornado algo cada vez más común, según una encuesta del diario Daily Mail, el común de la gente dice cuatro mentiras al día, lo cual significa emitir unas 100.000 en toda una vida.<sup>177</sup> Resulta muy difícil asumir las mentiras y cuando la costumbre de mentir que convierte en patología la distinción entre realidad y mentira se confunde. El mentiroso cree sus delirios y esto se puede evidenciar en el caso Enron considerando la manera de pensar de sus líderes. Según palabras del Director de Operaciones de Enron Jeff Skilling, ellos estaban haciendo un “trabajo de Dios”, no eran ladrones ni manipuladores sino que fueron visionarios en la transformación de la industria norteamericana (Levine, 2005: 726).

---

<sup>175</sup> Fischer, R. “Entrevista a Alcalde, ex-Presidente, ex Gerente General de La Polar”. 19 de Junio del 2011.

<<http://variacioncompensada.com/2011/06/19/entrevista-a-alcalde-ex-presidente-ex-gerente-general-de-la-polar/>>

<sup>176</sup> Peña. Alfredo. “¡Rezando para que no me lleven preso!”. Diario Cambio 21, Online. 20 de Diciembre 2011.

<<http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20111216/pags/20111216141803.html>>

<sup>177</sup> Fernández, Montse. “Ocultar la verdad”. Revista Psicólogos en el Prat. 19 de Mayo del 2012.

<<http://www.elpratpsicologo.com/2012/05/por-que-no-decimos-la-verdad-lamentira.html>>

#### 4.5.5.2. María Isabel Farah

Farah<sup>178</sup> más conocida como la reina de La Polar, se podría definir como una mujer de carácter fuerte, madre soltera, austera según sus amigos, temida según otros. Quienes han trabajado con ella destacan su perfil polifuncional, que se hizo visible, por ejemplo, en la expansión internacional de la empresa. Se la menciona<sup>179</sup> como la gestora del sistema, que definía como cobrables una parte relevante de la cartera vencida, lo que mejoraba ostensiblemente el desempeño de La Polar, respecto al resto de la industria. Su fuerte era el área financiera y es vista como una experta en modelos predictivos y análisis numérico. Dentro de sus hobbies está la orfebrería, lo que, según cercanos, le servía como vía escape a la presión de este negocio. En su patrimonio destacan propiedades en Vitacura, Providencia y Puente Alto. El trabajo era un aspecto central que marcaba la vida de de la ex Gerente de Administración y Finanzas de La Polar, según entrevistas recopiladas post escándalo, se deja en evidencia que su madre Atilana Silva se amanecía esperándola a veces hasta las 4 de la madrugada y llegaba a su casa desde su pequeña oficina en Renca con ojeras, pálida y otros síntomas de desgaste. Tener la certeza de que lo laboral es lo más importante en la vida es uno de los errores que cometen los adictos al trabajo. La idea para ellos es sentirse héroes y dedicar todas las horas del día – y a veces de la noche – a redactar informes, desarrollar proyectos y mil y una cosa más, la mayoría de las veces sólo para sentirse valorados.

Desde la psicología conductas como las de María Isabel Farah asociadas a trabajo arduo puede ser abordadas como una forma de llenar vacíos y tapar carencias, así como también al síndrome Burnout. “Trabajar en exceso puede ser un mecanismo de defensa”, muchas de las personas recurren y se refugian en interminables actividades laborales con el fin de no pasar con la pareja, dedicar tiempo a sus hijos o someterse a la resolución de conflictos familiares, en algunos casos, los trabajajólicos no paran hasta que pasan por experiencias límites – colapso nervioso, estrés, infartos, entre otros – o hasta que sus vidas personales se ven mermadas ya sea con el término del matrimonio, peleas

---

<sup>178</sup> Drysdale, Sabine. “Isabel Farah, La Enigmática ex “Reina” de La Polar”. Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

<sup>178</sup> Drysdale, Sabine. “Isabel Farah, La Enigmática ex “Reina” de La Polar”. Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

<sup>179</sup> Drysdale, Sabine. “Isabel Farah, La Enigmática ex “Reina” de La Polar”. Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

irreconciliables con los hijos, la frase “para de trabajar” resonando en sus cabezas, etcétera. Para la psicología, escaparse de los problemas personales mediante el trabajo excesivo es igual a hacerlo con otros elementos como las drogas o el alcohol. Es por que cuando se habla de “adicción al trabajo”, hay que tomarlo muy en serio, pues es realmente un exceso que debe ser controlado, a pesar de que en nuestra sociedad ser trabajólico sea considerado casi una virtud.

El síndrome Burnout se caracteriza por ser *“un síndrome laboral psicosocial que se presenta en individuos que desempeñan labores que implican una estrecha relación con otros, especialmente brindando atención y cuidado. Este síndrome es un tipo de estrés laboral que emerge del enfrentamiento continuo de situaciones problemáticas que se acompañan de sentimientos de turbación, frustración, temor y desesperación”* (Sanfuentes, 2008: 50-51). Este síndrome tiene 3 dimensiones: cansancio emocional, despersonalización (cinismo), y sensación de falta de eficacia y logro (Sanfuentes, 2008). Las tres dimensiones se ven relacionadas en la medida en que el cansancio se ve en *“la reducción en los recursos del individuo para enfrentar su trabajo...”esta fatiga fomenta el distanciamiento emocional y cognitivo frente a la tarea, que hace que el trabajador ponga barreras entre sí mismo y los usuarios del servicio que presta. Estas vivencias de despersonalización se caracterizan por sentimientos negativos, acusatorios y de indiferencia que entorpecen y bloquean el contacto interpersonal. La sensación de falta de eficacia retrata los sentimientos de fracaso, incompetencia, insatisfacción, y reducción de logros personales que acompañan a este síndrome”* (Sanfuentes, 2008: 51-52).

Algunas de las señales de este síndrome son: *“ausentismo, pérdida de motivación, mala atención, relaciones conflictivas, mal rendimiento laboral, alteraciones mentales tales como impotencia, sensación de fracaso, fallas de concentración, baja tolerancia a la frustración, y finalmente alteraciones emocionales tales como ansiedad, irritabilidad, indiferencia, desesperanza, depresión y enojo excesivo”* (Sanfuentes, 2008: 52). Las posibilidades de presentar este síndrome se hacen más probables cuando existen divergencias entre el individuo y su entorno laboral, particularmente en 6 dimensiones: *“a) nivel de carga de trabajo, b) nivel de control sobre recursos requeridos y manejo de la autoridad, c) tipo de retribuciones económicas y/o sociales, d) sentido de conexión con otros en el lugar de trabajo, e) niveles de transparencia y justicia en el ambiente laboral, f) faltas a la ética y desajustes valóricos”* (Sanfuentes, 2008: 57). En el caso de Farah

creemos que su relación con el síndrome basaba en la falta de ética de las acciones que se producían en La Polar (repactaciones).

A Farah le gustaba contar con relaciones centradas en el favoritismo y amiguismo, contrataba a sus parientes y amigos para que trabajaran dentro de la organización pero al mismo tiempo se aliviaba de la culpa declarando que debían pasar por otros filtros primero (buscaba cercanos para que fueran parte del sistema, mayor confianza), su actitud cuando fue encarcelada de suma tranquilidad hasta que se dictó la sentencia, negando absolutamente la realidad hasta el último momento. De esta manera creemos que formaba un círculo de protección frente los ilícitos y abusos que se cometían dentro de La Polar. Se requiere de un sistema que permanentemente esté entregando estabilidad psíquica, pero nunca se termina estando realmente tranquila, por esa constante intranquilidad creemos que los malestares físicos como “*ojerosa, pálida, extenuada. Sufría jaquecas explosivas. Tenía el horario trastocado*”<sup>180</sup> concuerdan con el Síndrome Burnout.

Su actitud matriarcal y de generar lazos de confianza, se concretizaba en que a quienes respetaba, siempre buscaba la forma de retribuirles, subía el sueldo sin que tuvieran que ir a pedírselo, apoyó la formación de equipos deportivos y escuelas para los hijos de los empleados y montó una peluquería, de uso exclusivo de su gerencia, para que los empleados pudieran cortarse el pelo y peinarse sin tener que salir de las oficinas de La Polar ubicadas en Renca. Su carácter fuerte y estricto se compensaba con su actitud de “gallina protegiendo a sus pollos, te podía retar y dejarte muy mal pero no dejaba que nadie te tocara”, relata una ex empleada de Farah.<sup>181</sup> Ella era una líder, sabía lo que quería lograr, poseía redes de contacto, pagaba bien y hacía sentir compensados a los empleados de su gerencia, para de esta forma hacerlos sentir más satisfechos e integrados. Lo anterior nos expone que hombres y mujeres hacen sus conexiones de forma muy diferente, Roy Baumeister, psicólogo social, cree que los hombres tienden a hacer redes más grandes y más superficiales que las mujeres, lo que motiva que ellos obtengan una mayor variedad de recursos y más oportunidades profesionales. Para

---

<sup>180</sup> Drysdale, Sabine. “Isabel Farah, La Enigmática ex “Reina” de La Polar”. Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

<sup>181</sup> Drysdale, Sabine. “Isabel Farah, La Enigmática ex “Reina” de La Polar”. Revista Sábado de El Mercurio. 14 de Enero del 2012.

McKinsey, efectivamente, las redes creadas por mujeres son más pequeñas pero mucho más profundas, el caso de Farah está fuertemente representado por esto último. Las mujeres fallan con frecuencia en la reciprocidad. Los hombres comprenden de forma natural que “hay que dar antes de recibir”, pero las mujeres no. Esta tendencia dificulta que las mujeres, sobre todo si son jóvenes, encuentren mentores dentro de la empresa, sin embargo Farah era consciente de que los que se portaban bien/mal debían ser tratados en su justa medida y esto pensamos le sirvió en parte para ser la única mujer de la plana gerencial de La Polar.<sup>182</sup>

#### **4.5.5.3. Julián Moreno**

Es el ejecutivo más antiguo del grupo -trabajó 17 años en la cadena de tiendas- y fue el primero en salir tras el escándalo y provenía del staff que antecedió la llegada de Southern Cross a la propiedad. Llegó en 1994 como gerente de Administración y Finanzas. Luego fue nombrado gerente de Finanzas y más tarde gerente corporativo de Productos Financieros. Invertía regularmente en La Polar a través de Asesorías Najerillas. Moreno rápidamente se transformó en lugarteniente de Alcalde y era quien apoyaba cada una de las decisiones del entonces gerente general. Moreno, dicen cercanos de la industria, era un tanto hermético, y conocía La Polar de memoria, incluyendo el perfil y características de sus clientes. Fue la cara visible de la compañía en la mesa negociadora del Comité de Retail Financiero y reprodujo la postura de Alcalde en esa mesa, es decir oponerse al proyecto de deuda consolidada.<sup>183</sup> Proyecto que buscaba abrir el acceso a la deuda al día y morosa de las personas.<sup>184</sup>

Pese a tener una importancia histórica dentro de la compañía, hay poca información respecto a Julián Moreno en lo que respecta a su historial de vida y conducta cotidiana, sin embargo, resulta importante considerar la información entregada por una ex ejecutiva de cobranza de la compañía en relación a lo que acontecía con personas que eran

---

<sup>182</sup> Vidal, Marc, “Coaching, analizando a las mujeres líderes“. Comunidad Aprende Seducción, Estudio sobre mujeres. 21 de Septiembre del 2008. <<http://www.aprendeseducacion.com/?p=143>>

<sup>183</sup> Rubio, Lorena. “Relaciones peligrosas” Revista Que Pasa, Online. 16 de Junio del 2011. <<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2011/06/16-5953-9-relaciones-peligrosas.shtml>>

<sup>184</sup> “Gobierno opta por fórmula caso a caso en proyecto de deuda consolidada”. Portal Cámara de Comercio de Santiago. <<http://www.retailfinanciero.org/site/comunicados-de-prensa/gobierno-opta-por-formula-caso-a-caso-en-proyecto-de-deuda-consolidada/>>

dependientes de Julián Moreno mientras fue gerente de Productos Financieros. En el tercer piso de uno de los edificios de la casa matriz de La Polar en Renca operaba el *contact center* de la firma. Cobranza, servicio al cliente y verificaciones y búsqueda, son algunas de las áreas que allí funcionan. En ese lugar se hicieron durante años, sostiene la ex ejecutiva, las llamadas "normalizaciones". Ahí, por largos años, el departamento reportaba a Rolando Harnish, sub gerente de Cobranzas, quien tenía bajo su dirección a dos supervisores: Lautaro Marín, encargado de regiones y Simón Venegas, encargado de Santiago, quien en 2006 asumió la supervisión completa del *contact center*, añade. Harnish renunció hace un par de años y fue reemplazado por Jorge Rojas.

Siempre en la segunda quincena, muy cerca de fin de mes, cuando los balances estaban próximos a cerrar, decenas de operadores dejaban a un lado los teléfonos de atención a clientes y comenzaban a teclear. Rut por Rut iban repactando deudas sin consultar a nadie y sin la venia de los clientes, en una práctica que habría partido en 2003 y que automáticamente modificaba en el sistema interno la información del deudor. En cuestión de minutos, ingresando unos códigos, el saldo moroso se transformaba en un nuevo crédito, que no registraba mora, pero sí un valor que a veces duplicaba el préstamo original. La orden era dada a través de un parlante por uno de los supervisores: "Desconéctense y empiecen a normalizar", les decían, según comenta una ex Ejecutiva de cobranza.<sup>185</sup> El relato<sup>186</sup> de esta ex trabajadora, deja en evidencia que no había que perder a los clientes morosos, que los ejecutivos sabían todo, que las prácticas de repactaciones eran parte de los procesos habituales de la compañía y que en el ambiente había una percepción de que algo se estaba ocultando. Este relato resultó fundamental para que un mes después Julián Moreno reconociera que él estaba al tanto de las repactaciones unilaterales de La Polar,<sup>187</sup> sin embargo más allá de la negación de una realidad, tema que hemos tratado en anterioridad, lo que acá puede resultar interesante es el hecho que todos los trabajadores de *call center* fueron cómplices siendo importante

---

<sup>185</sup> Ferrado, Karina. "Ex ejecutiva revela las prácticas crediticias que originaron la crisis de La Polar". Diario La Tercera, Online. 19 de Junio del 2011. <<http://diario.latercera.com/2011/06/19/01/contenido/negocios/27-73304-9-ex-ejecutiva-revela-las-practicas-crediticias-que-originaron-la-crisis-de-la.shtml>>

<sup>186</sup> Ver Apéndice 7.3 Entrevista Ex Ejecutivo de Informática de La Polar.

<sup>187</sup> "Defensa de Julián Moreno: "Sí se maquillaron estados financieros" en La Polar". Diario Financiero, Online. 13 de Diciembre del 2011.

<[http://www.df.cl/defensa-de-julian-moreno-si-se-maquillaron-estados-financieros-en-la-polar/prontus\\_df/2011-12-12/215117.html](http://www.df.cl/defensa-de-julian-moreno-si-se-maquillaron-estados-financieros-en-la-polar/prontus_df/2011-12-12/215117.html)>

considerar que el acto de corrupción se da en una relación diádica "perversa", tanto interpersonal como la de las instituciones socio-políticas con los individuos. El agente corruptor (corrupto activo) aprovecha la situación de necesidad de un individuo, para corromperlo. Así el sujeto se transforma en "corrupto pasivo"<sup>188</sup> y queda proclive a asumir las nuevas proposiciones deshonestas que se le formulen, o a realizar actos corruptos "activos". Estas situaciones, trascienden lo individual, propendiendo a una ruptura del entramado social, a un estado de "sálvese quien pueda", con pérdida de confianza, de solidaridad y reinado del egoísmo individualista. Cuanto mayor sea el sentimiento de desamparo e inseguridad, mayor será la necesidad de creer en algún ideal encarnado en una causa o en un líder.<sup>189</sup>

#### 4.5.5.4. Nicolás Ramírez

Era el hombre de confianza de Alcalde en todo lo relacionado con el abastecimiento de las tiendas y el marketing de la cadena. Nicolás Ramírez fue el Gerente Comercial<sup>190</sup> desde el 2001 hasta el año 2009, donde se convierte en Gerente General de la empresa La Polar.<sup>191</sup>

Creemos que las características más importantes de Ramírez eran lo relacionado con "la cubierta" hacia el fraude, al demostrar tantas ganancias era necesario tener algún tipo de actividad por la cual se pudiera justificar los ingresos, es aquí donde el departamento comercial constantemente atribuía el éxito a las crecientes ventas, asociadas a la apertura de gran cantidad de locales alrededor del país. Esto conformaba la ilusión de la empresa rentable, de la omnipotencia con que continuaban actuando.

---

<sup>188</sup> Moran, Carlos. "Corrupción Pasiva". Portal La historia paralela. 16 de Noviembre del 2007.

<<http://www.lahistoriaparalela.com.ar/2007/11/16/corrupcion-pasiva/>>

<sup>189</sup> Rolando, Danilo. "Conductas Corruptas".

<[http://fp.chasque.net/~relacion/0312/conductas\\_corruptas.htm](http://fp.chasque.net/~relacion/0312/conductas_corruptas.htm)>

<sup>190</sup> Función: A partir de los objetivos corporativos, diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo para el efecto la política comercial nacional y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes, y, teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad

<sup>191</sup> Rubio, Lorena. "Relaciones peligrosas". Revista Qué Pasa, Online. 16 de Junio del 2011.

<<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2011/06/16-5953-9-relaciones-peligrosas.shtml#note>>

Además Ramírez poseía una fuerte identificación<sup>192</sup> con la figura de Alcalde, identificándose muchas de sus cualidades dentro del cual él se refería como mentor. Existen valores y fundamentos que nos identifican. Él es una persona de mucho empuje que potencia al máximo el trabajo en equipo y la valoración por las personas, además de la confianza inspirada por el líder y el orgullo que tenía al recibir el cargo de Gerente General el año 2009. Les entrega mucha confianza a sus colaboradores. Esta misma proyección la relacionamos con la similitud entre los discursos entre Alcalde y Ramírez.

También es Ramírez uno de los que promueve la fortaleza de los valores que ocultamente estaban siendo corrompidos por la organización, él declara que *“La Polar tiene un sello particular, que es el respeto y preocupación por las personas, por sus trabajadores y también por sus clientes, a quienes ha logrado conocerlos muy bien para así satisfacer sus necesidades”*. Es así como cabe cuestionar el tipo de respeto demostrado dada las condiciones de la relación instrumental de explotación que se mantenían con los consumidores.

Es otro de los gerentes, que como Farah, tenía manifestaciones físicas por lo que estaba ocurriendo dentro de la organización. En el año 2003 sufre un ataque cardíaco, y para el año 2011, 4 meses antes de que estalle la crisis declara que deja la empresa por afecciones cardíacas, dentro de esto es que nos cuestionamos que parte de estas afecciones constituían estrés por su parte y el malestar físico que producía todo lo que se realizaba dentro de la empresa.

Planteamos que parte de esta proyección se completa con el traspaso del comportamiento maniaco que tenía Alcalde a Ramírez, donde Ramírez comienza dentro de su nuevo rol a enfrentar las presiones de sostener una realidad ficticia. Ejemplos de esto son la negación de la realidad que implica afirmar públicamente que la deuda de los clientes era de 500 mil pesos. También conforma el comportamiento maniaco donde niega la realidad que ocurre dentro de la firma, afirmando el 2010 que la deuda promedio de sus clientes era de 500 mil pesos como máximo. Asimismo cumple el rol de disipar las

---

<sup>192</sup> Numhauser, Susana. “La Polar tiene un sello particular, que es el respeto y preocupación por las personas, por sus trabajadores y también por sus clientes”. Revista Economía & Administración N° 149. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Abril - Mayo del 2005.

dudas con respecto al riesgo al igual que su predecesor, incurriendo en sus mismos comportamientos, enfrentado a Franke por las dos veces que pidió con urgencia la contratación de un Gerente de Riesgo.

También tuvo relaciones con la elección de los rostros, para aumentar la credibilidad de la empresa, planteamos que este tipo de búsqueda de creatividad es una característica comúnmente usada pero dentro de este escenario complejo, representaba la búsqueda de credibilidad, con un significado profundo de **reputación corporativa**.

La reputación corporativa tiene significados dentro de lo que son la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos.<sup>193</sup> David Aaker, de la Berkeley University considera que Reputación corporativa es exactamente lo mismo que Reputación de marca, y considera que a ella contribuyen seis factores esenciales: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca. Vemos que los valores citados además corresponden a los que constantemente eran aclarados por Alcalde como que conformaban las bases del negocio de La Polar. Plantemos que esta búsqueda constante por la reputación corporativa tiene una profunda relación con lo planteado por Levine (2005), en la medida en que la constante búsqueda de la reputación corporativa involucra la necesidad de sentirse relacionado con un comportamiento ético.

#### **4.5.5.5. Santiago Grage, Daniel Meszaros y Pablo Fuenzalida**

Santiago Grage fue el Gerente de Finanzas Corporativo de la empresa, el único Gerente que aún trabaja en ésta, mientras que Daniel Meszaros fue el Gerente Corporativo de Negocios e Internacional. Estos dos Gerentes fueron los encargados y promotores de los planes de expansión de La Polar, los cuales se centraban básicamente en la instalación de nuevas tiendas y la creación de una sucursal en Colombia.

---

<sup>193</sup> Alcalá, Miguel. “Reputación Corporativa”. Estudios Deloitte. <<http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>>

La forma en que se promovía la expansión en Colombia, era de una manera que el grupo funcionaba en sus proyecciones a futuro olvidando que es lo que pasaba en el presente de la empresa, todas las elecciones y las bases del funcionamiento actual se olvidaban de alguna manera, constituyendo comportamientos hiperactivos hacía viajar, hasta conversar con inversionistas, dedicarse a muchas actividades para cerrar el trato. Se gestaba una ilusión de prosperidad para evadir los posible conflictos que pudieran existir, es así como a los trabajadores del *call center* se les repetía constantemente los planes en Colombia y las inversiones futuras<sup>194</sup> para borrar de alguna manera que no se estaba produciendo ningún tipo de ganancia dentro de la empresa.

Pablo Fuenzalida fue Gerente Corporativo de Informática y Logística. Su rol en la firma fue el de construir el software que realizaría el sistema de repactación automática lo que ayudaría a liberar la culpa del quehacer diario de repactar dentro de los *call center*, esto acompañado por el secretismo de que ahora unos pocos sabían realmente cuántos eran los clientes repactados,<sup>195</sup> además de interpelar a la eficiencia de la tecnología. De esta manera con la instauración del software existían sólo unos pocos trabajadores que tenían acceso a la información, la cual debía ser previamente entregada por los grupos de trabajo asociados a Fuenzalida y Moreno.

#### **4.5.6. Accionistas**

Los accionistas de una compañía en general son identificados solamente como los inversionistas, como aquellos que “dan sólo para recibir algo a cambio”, libres de toda culpa con respecto a lo que sean las acciones de los gerentes pero con la capacidad de presionar a estos últimos cuando es necesario.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> “Trabajadores de La Polar aseguran que nunca advirtieron malos manejos ni irregularidades”. Economía y Negocios, Online. Diario El Mercurio. 21 de Junio del 2011. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=85877>>

<sup>195</sup> Saavedra, Natalia. “Así se “normalizaba” en La Polar”. Revista Qué Pasa, Online. 29 de Septiembre del 2011. <<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2011/09/16-6651-9-asi-se-normalizaba-en-la-polar.shtml#note>>

<sup>196</sup> Rioseco, Juan Pablo. “Guía para el director profesional”. Revista AméricaEconomía. Junio del 2011.

Hemos destacado la participación de Norberto Morita, dado su carácter de iniciador del sistema, y de la manera en que éste es capaz de transmitirle sus características y aprendizajes a Pablo Alcalde. Muchos de sus comportamientos están relacionados con lo de los principales gerentes de la multitienda para luego enfrentar su desaparición absoluta. Cabe destacar que dentro de éste análisis hay que tener en cuenta el grado de complicidad y responsabilidad de éste empresario argentino, relacionado con cual es el real grado de complicidad de cualquier accionista con la empresa donde invierte. Este empresario argentino de origen japonés, de carácter paciente, prudente, de bajo perfil, sagrado respeto por la palabra, seguro, de buen humor y la capacidad de convencer al resto de que el siempre tiene la razón. Rescató a La Polar de la quiebra y reclutó a los principales gerentes de la multitienda, es un activo admirador de la música clásica, benefactor de La Scala de San Telmo y filántropo educacional. Practica el esquí, el golf y es un apasionado de los caballos, afición que disfruta en exclusivos clubes de Buenos Aires frecuentados por miembros de la nobleza europea. Además es miembro de los consejos consultivos de la Universidad de Columbia, del INSEAD (Francia), de la Universidad Adolfo Ibañez (Chile) y de la Universidad Di Tella de Buenos Aires. La clave de su éxito ha sido comprar empresas en problemas, refinanciar sus deudas y venderlas caro. Técnica similar a la que usó en La Polar.

Desde que Morita compró La Polar en 1999 para rescatarla de la quiebra, busco interiorizar en la compañía el slogan de confianza en todas sus actividades cumpliendo el Rol de salvador de La Polar. La fórmula del “milagro”<sup>197</sup> incluyó convertir a los gerentes en sus socios. Los ejecutivos participaron desde el inicio en la red societaria que armó Morita para controlar la empresa y crearon su propia sociedad para comprar acciones por más de \$13 mil millones. En 2003, cuando Morita abrió La Polar a la bolsa, la operación incluyó invitar a los gerentes a participar en la sociedad que controlaría la compañía. Si la empresa tenía éxito, todos ganaban. Hoy están bajo sospecha de haber maquillado las cuentas para ocultar los deudores impagos, lo que infló el valor de la firma que administraban y en la que también habían apostado su patrimonio.<sup>198</sup> En diversas entrevistas, siempre apareció a su lado Alcalde, él comienza con el sistema, propone el

---

<sup>197</sup> Ver Anexo 8.7 Acciones de La Polar VS IPISA

<sup>198</sup> Baires, Rodrigo. “Las huellas de Morita en La Polar: La fórmula que convirtió a los gerentes en socios del negocio”. Ciper Chile. 21 de Julio del 2011.

<<http://ciperchile.cl/2011/07/21/las-huellas-de-morita-en-la-polar-la-formula-que-convirtio-a-los-gerentes-en-socios-del-negocio/>>

sistema de dilución de propiedad, representando esto un sistema de dilución de responsabilidad en Chile que se puede entender como una forma indirecta de práctica antisindicales (lo que causó descontento y constantes protestas por parte del sindicato Osorno entre otras ciudades).

Cuando ve que las cosas van mal abandona el barco, el saber si Morita o Sotomayor estaban al tanto de las repactaciones ilegales, esta aun en investigación, sin embargo los testimonios de los operadores del *Call Center* apuntan a que a lo menos se beneficiaron con ellas, pues vendieron su participación en La Polar en 2006, cuando el verdadero valor de la compañía ya estaba maquillado con la operación fraudulenta y el mercado alababa el buen desempeño de esta empresa de retail que apostó por dar crédito a la clase media baja.<sup>199</sup>

Algo que llama la atención es la participación de un 5,90% de LarraínVial, reconocida corredora de bolsa y que según sus propias cifras tiene un equipo de más de 800 expertos con amplio reconocimiento con premios como Mejor Administradora de 2011 en Acciones Nacionales (Fund Pro Platinum Performance Awards), Grupo financiero más innovador de Latinoamérica en 2011 (The Banker), Mejor Institución Financiera de Chile en 2012 (Global Finance, Deloitte y Diario Financiero) y Mejor Corredora de Bolsa en Chile 2012 (Institutional Investor).<sup>200</sup> Ante eso surge la duda de cómo una empresa de tal nivel, que realiza estudio de cifras y estados de resultados minuciosos a la hora de tomar una decisión de inversión, no fue capaz de visualizar que las cosas no andaban bien dentro de La Polar, transformando su decisión de participación accionaria en un señal fuerte al mercado, lo que incentivo que muchas personas tomaran la decisión de comprar acciones en La Polar.

Los hechos antes mencionados nos traen a mente la definición de conflicto de interés, que corresponde a una situación en la que el interés primario de una persona está

---

<sup>199</sup> Baires, Rodrigo. "Las huellas de Morita en La Polar: La fórmula que convirtió a los gerentes en socios del negocio". Ciper Chile. 21 de Julio del 2011.

<<http://ciparchile.cl/2011/07/21/las-huellas-de-morita-en-la-polar-la-formula-que-convirtio-a-los-gerentes-en-socios-del-negocio/>>

<sup>200</sup> "Acerca de Larraín Vial, Introducción". Página Oficial Larraín Vial. <<https://www.larrainvial.com/chile/sobrenosotros/acerca-de-larrainvial/introduccion>>

indebidamente influenciado por un interés secundario.<sup>201</sup> En este sentido el interés de los ejecutivos bajo la modalidad de dilución de propiedad se centraba en mostrar la mejor cara posible de la empresa en torno a los números expuestos al mercado para así valorizar el precio de la acción, entonces surge la interrogante de ¿Cómo es posible que quienes ponen los números en los estados de resultados, se puedan ver beneficiados en correlación directa con las cifras que ellos mismos administran? Este conflicto interés como hemos visto hasta ahora también está presente en la relación La Polar-Auditora, el interés primario de un director es obviamente cumplir con los deberes de administración de una empresa y el de una empresa auditora es verificar que la información que contienen los estados financieros representa fidedignamente su situación financiera, ¿En qué medida la empresa auditora va a querer poner en cuestionamiento las cifras entregadas por un buen cliente? ¿Dentro de la auditora quienes podrían haberse beneficiado del valor artificial de la compañía? En el caso La Polar fallaron muchos eslabones en el sistema financiero y la responsabilidad es compartida.

Mientras los accionistas mayoritarios constituían sociedades para disolver su responsabilidad dentro de la empresa, los accionistas minoritarios eran engañados e impulsados por distintas corredoras de bolsa para seguir invirtiendo en la compañía. Estos últimos también se vieron afectados en gran medida por la fuerte caída del precio de las acciones<sup>202</sup> tras destaparse el escándalo, al ser generalmente personas naturales sin mayores patrimonios y lejanos al poderío de los grupos económicos antes expuestos, por ello los accionistas minoritarios tras el escándalo se ubicaron en un dilema ¿castigar a quienes los engañaron o hacer vista gorda para salvar lo que quede? La evidencia demuestra que se quedaron con los segundos ya que a través de la abogada Bárbara Salinas los minoristas pedían al Sernac que "Cese el ataque", culpando a esta institución: "Los minoritarios, que ya son el 66%, además de ser víctimas de la organización criminal que se investiga, también lo son de las actuaciones del Sernac, que insiste en organizar el funeral de La Polar a cualquier costo" lo que da para pensar de que si Sernac en el 2008 recibió más de 300 denuncias y se hubiesen tomado las acciones pertinentes,

---

<sup>201</sup> Mira, Vicente. "Falta de Competencia y conflictos de interés: la dimensión de los analistas a la luz del caso La Polar". Diario 30, Online. 6 de Diciembre del 2011.  
<<http://diario30.com/economia/falta-de-competencia-y-conflictos-de-interes-la-dimension-de-los-analistas-a-la-luz-del-caso-la-polar/>>

<sup>202</sup> Ver Anexo 8.8 Caída precio de las acciones.

quizás miles de accionistas minoritarios honestos que decidieron invertir en ese momento no se hubiesen visto afectados por este engaño.<sup>203</sup>

Según la Memoria 2010 de la multitienda, entre los principales accionistas antes del escándalo se encontraban:

- Banco de Chile por cuenta de terceros, con un 8,3%.
- Le sigue Banchile Corredores de Bolsa, con 7,6%.
- Luego está Banco Santander por cuenta de inversionistas extranjeros (7,54%)
- La corredora LarrainVial (5,9%),
- Banco Itaú por cuenta de inversionistas (4,83%),
- Banchile Administradora General de Fondos (3,67%) y
- La corredora Celfin (2,73%).
- A ellos se suman las AFP (Habitat, Cuprum y Provida), que en conjunto tienen el 24% de la propiedad de la compañía.
- Fondos mutuos con un 9%.
- Sobre 500 minoritarios dueños de papeles de la compañía.

#### **4.5.6.1. Directorio**

La labor del directorio se encuentra centrada en estudiar a fondo los informes de la empresa y dar una opinión sobre ellos. Dentro de las responsabilidades el director independiente debe ser un fiscalizador de la empresa, preparar informes individuales para las juntas de accionistas y opinar sobre transacciones y negocios.<sup>204</sup>

---

<sup>203</sup> Urzua, Malú. "Cuando "se rompieron las confianzas" con La Polar: Ejecutivos bancarios relatan al fiscal últimos momentos del bicicleteo financiero". Diario La Segunda, Online. 27 de Enero del 2011.

<<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/01/716990/cuando-se-rompieron-las-confianzas-con-la-polar-ejecutivos-bancarios-relatan-al-fiscal-ultimos-momentos-del-bicicleteo-financiero>>

<sup>204</sup> Rioseco, Juan Pablo. "Guía para el director profesional". Revista AméricaEconomía. Junio del 2011.

El directorio de La Polar estaba presidido por Pablo Alcalde, a quien analizamos anteriormente, y la vicepresidencia estaba en manos de Heriberto Urzúa. A estos integrantes se les sumaban otros 5 más.<sup>205</sup> La Polar es la única de las grandes empresas abiertas en Bolsa que no tiene un controlador único<sup>206</sup> y tras estallar el escándalo muchos dardos han apuntado al directorio por no haber supervisado que la administración hiciera bien su trabajo. Hasta ahora, la mesa de La Polar se ha lavado las manos, sosteniendo que hubo prácticas en la operación de las tarjetas de crédito “de una forma no autorizada” por el mismo. Y culpando exclusivamente a los gerentes, tres de los cuales fueron despedidos. Los especialistas plantean que “es imposible que los directores no se hayan dado cuenta de la política de provisiones de la empresa”.<sup>207</sup> Y si no sabían “quiere decir son pésimos, y nunca más deben ejercer el cargo en ninguna sociedad anónima”. Es importante destacar que existe un comité de directores formado por tres miembros de la mesa, que debe velar para que los balances reflejen la realidad financiera de las empresas y que supervisa el trabajo de la auditora externa -Price Waterhouse revisó los balances de La Polar en 2010 - sobre la que están puestas todas las miradas por el recuerdo del caso Enron. En relación a lo anterior, hay voces que piensan que los nuevos directores que asumieron en abril del 2011 - Luis Hernán Paul, Martín Costábal y Fernando Tisné- podrían haber colaborado a destapar las inconsistencias dentro de la compañía.<sup>208</sup>

El gobierno chileno en Diciembre del 2010 -a través del ministerio de Hacienda- promulgó la Ley N° 19.705, que regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAs) y

---

<sup>205</sup> Ver anexo 8.9 Directorio La Polar al 31 de Diciembre del 2010.

<sup>206</sup> Cofre, V. “AFP definen los candidatos que propondrán al directorio de La Polar”. Diario La Tercera, Online. 25 de Abril del 2011.

<<http://diario.latercera.com/2011/04/25/01/contenido/negocios/10-66923-9-afp-definen-los-candidatos-que-propondran-al-directorio-de-la-polar.shtml>>

<sup>207</sup> Directorio de La Polar en entredicho y bajo la sombra del caso Enron”. Diario El Mostrador, Online. 9 de Junio del 2011.

<<http://www.elmostrador.cl/sin-editar/2011/06/09/directorio-de-la-polar-en-entredicho-y-bajo-sombra-del-caso-enron/>>

<sup>208</sup> Directorio de La Polar en entredicho y bajo la sombra del caso Enron”. Diario El Mostrador, Online. 9 de Junio del 2011.

<<http://www.elmostrador.cl/sin-editar/2011/06/09/directorio-de-la-polar-en-entredicho-y-bajo-sombra-del-caso-enron/>>

establece Régimen de Gobiernos Corporativos.<sup>209</sup> En lo fundamental, la nueva ley buscaba profundizar y modernizar el mercado de capitales chileno, introduciendo cambios en la legislación general que regula la actividad económica. Tras el escándalo La Polar ha surgido la necesidad de elevar la regulación y exigencias hacia los directorios, más vale tarde que nunca. Esta nueva normativa -elaborada gracias a la colaboración de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y abogados del sector privado-, se caracteriza por su flexibilidad y por hacer importantes avances en materia de gobierno corporativo, tales como entregar directrices claras para enfrentar los conflictos de interés, dar un poder específico de representación en las juntas de accionistas, hacer un esfuerzo por disminuir los costos de las sociedades anónimas, y establecer mecanismos para fusiones, transferencias y divisiones.<sup>210</sup>

Algo llamativo respecto al actuar del directorio es la forma en cómo sus integrantes se relacionaban, lo que se puede percibir con evidencia concreta a través del audio de la última junta de accionistas antes de que el caso saliera al descubierto. Los Directores, según se da a entender en el audio de la última junta, se afiataron y coludieron para mostrar que La Polar era una organización fantástica, en donde todos actuaron de forma concertada y con naturalidad de cara al proceso de repactación.<sup>211</sup> Sin embargo, no deja de llamar la atención el motivo para que la reunión fuese grabada y también el porqué este audio llegó a manos de la prensa. Esto da para pensar que si hubo un par de directores con conocimiento del esquema fraudulento, que en complicidad guardaron silencio y se quisieron resguardar a través de esta grabación ante cualquier acusación, en caso de explotar el caso tal como aconteció.

En relación a los directores, la SVS como parte del proceso administrativo resolvió sancionar por la Ley de Mercados de Valores y Ley de Sociedades Anónimas a un total

---

<sup>209</sup> “Promulgada Ley de OPAs y Gobiernos Corporativos”. Diario El Mercurio, Online. 20 de Diciembre del 2000. <<http://www.emol.com/noticias/economia/2000/12/20/41355/promulgada-ley-de-opas-y-gobiernos-corporativos.html>>

<sup>210</sup> “Presentan nueva normativa para gobiernos corporativos basada en la autorregulación”. Portal Pontificia Universidad Católica de Chile. 4 de Julio del 2012. <<http://www.uc.cl/es/la-universidad/noticias/7319-presentan-nueva-normativa-para-gobiernos-corporativos-basada-en-la-autorregulacion>>

<sup>211</sup> “Escucha el audio secreto del último directorio de La Polar antes de caer en desgracia”. Diario The Clinic, Online. 17 de Agosto del 2011. <<http://www.theclinic.cl/2011/08/17/escucha-el-audio-secreto-del-ultimo-directorio-de-la-polar-antes-de-caer-en-desgracia/>>

de 22 ex ejecutivos y directores, entre los que figuran: Pablo Alcalde, ex gerente general, director y presidente de La Polar sancionado con una multa de 25.000 UF, Andrés Ibáñez, ex director y miembro del Comité de directores multado con 3.500 UF, Fernando Franke, ex director y miembro del Comité de directores con 3.500 UF, Baltazar Sánchez, ex director con 2.800 UF, Heriberto Urzúa, ex director con 2.800 UF, Raúl Sotomayor, ex director y miembro del Comité de directores de La Polar con 2.000 UF, Jacques Louis de Montalembert, ex director y miembro del Comité de directores con 1.800 UF, Norberto Morita, ex director con 1.500 UF, Francisco Gana, ex director y miembro del Comité de directores con 1.200 UF, René Cortázar, ex director y miembro del Comité de directores con 700 UF y María Gracia Cariola, ex directora con una multa de 400 UF.<sup>212</sup> Cabe destacar que estas multas fueron apeladas por los afectados y finalmente ratificadas en septiembre. La SVS en esa misma fecha declaró finalizada la investigación del caso respecto a las multas económicas, sin embargo esto no implica un cierre definitivo, porque en caso de existir nuevos antecedentes se puede reabrir el caso.<sup>213</sup>

#### **4.6. Comportamiento perverso de La Polar: Analogía con Casos de Repercusión Internacional.**

Los hechos acontecidos con La Polar no representan un fenómeno aislado, nuevo ni sin precedentes. En la historia económica-social de los últimos 20 años podemos encontrar un amplio conjunto de casos relacionados a malas prácticas administrativas que han sido gatilladas por comportamientos cuestionados y que han terminado en grandes escándalos de ribetes internacionales. La empresa **LCTM** de inversiones bursátiles, es un reconocido caso de **orgullo perverso**, donde a través de la emisión de derivados (opciones call-put) a gerentes y bonos, se desarrollaron incentivos que potenciaron malas prácticas. El caso de derivados es similar al acontecido en La Polar, en donde se motivó a gerentes y directores a hacer crecer el precio de la acción de manera descontrolada, cimentada en el engaño de que la empresa desarrollara un alto nivel de activos incobrables como cobrables en el futuro y así engañar a los mercados e inversores

---

<sup>212</sup> “La Polar: SVS determina sanciones por más de US\$ 56 millones”. Radio Universidad de Chile. 9 de Marzo del 2012. <<http://radio.uchile.cl/noticias/143133/>>

<sup>213</sup> “SVS finaliza investigación a La Polar, pero podría reabrirse”. Revista América Retail. 13 de Septiembre del 2012. <<http://america-retail.com/industria-y-mercado/svs-finaliza-investigacion-a-la-polar-pero-podria-reabrirse>>

externos. Lo anterior de desarrollo en base a creer y sostener la idea de que toda manipulación de datos nunca sería descubierta lo que sentó una falsa realidad en base al nivel de deuda sostenido por la empresa, hacer ideas falsas (“planear sueños imposibles” según **Susan Long (2008)**) no es sostenible en el tiempo. Querer mostrar la imagen orgullosa de ser una “máquina de dinero dando la impresión de invulnerabilidad” se transforma en una fantasía que condiciona desde cuando se da el primer paso de engañar a un conjunto de partes interesadas.

En el momento de pensar en **codicia** se nos vienen inmediatamente a la mente el concepto de corrupción y empresas transnacionales, dado los bullados casos de empresas como Enron, Worldcorp, Parmalat y HIH. La codicia, afán excesivo de riquezas, sin necesidad de querer atesorarlas, se manifiesta como una parte de los malos sentimientos organizacionales dentro de un gran cuadro. Si bien para nuestro caso de análisis, La Polar no presenta hasta ahora pruebas de malversación de fondos ni cohecho como lo sucedido con la gigante láctea italiana Parmalat, hay ciertos patrones que se repiten en escándalos internacionales que es obtener más de lo debido, esto da pauta para querer comprender cómo se originan las actitudes de este tipo desde las edades más tempranas de quienes se vieron involucrados como gatillantes de los casos. Como lo recoge la perspectiva psicoanalítica freudiana mencionada por **Susan Long (2008)**, ciertas actitudes de buscar dinero y poder son moldeadas desde etapas primarias del desarrollo humano, las ganancias deshonestas y acumulación de riqueza pueden asociarse a un superávit de excremento a nivel inconsciente en las etapas tempranas de la niñez, en donde acumular excremento era sinónimo de gozo y placer para el bebé, lo que se traduciría en las ansias de acumular riqueza de las personas una vez en adultez. Esta definición puede ser asociada a La Polar como también a los escándalos descubiertos y por descubrir en el sentido de que para Freud toda posición, una vez alcanzada, no será nunca fácilmente abandonada, lo hace comprender que un placer de acumulación temprano, es poco probable que desaparezcan en un futuro adulto (regresión). Otro asunto importante a considerar es lo relacionado a la pereza y negligencia, el caso Australiano equivalente a Enron relacionado a este aspecto es el de aseguradora **HIH** que colapsó el año 2001 por pérdidas millonarios estimadas en \$5.3 billones. El CEO de HIH posea un carácter déspota (similar a Pablo Alcalde), tomaba decisiones apresuradas sin medir ni asimilar el riesgo que se estaba tomando, fue así como HIH en 1998 adquirió a la aseguradora FAI, la que según reportes estaba en

sobrepeso de venta, con auditorías poco calificadas según Arthur Andersen y con valorizaciones inadecuadas de activos, lo anterior causas similares a la de nuestro caso chileno en cuestión. Esta quiebra corresponde a la de mayor impacto en los últimos tiempos de la economía australiana, que al igual que La Polar, repercute no sólo en clientes, sino que también en accionistas, socios, instituciones privadas y públicas por la falta de integridad reportada a directores, auditores y reguladores y la sociedad australiana en general.

Sin lugar a dudas el gran escándalo histórico concertado y que puede ser asociado a perversión empresarial es el de **Enron Corporation** que fue una empresa de energía situada en EEUU, a la actualidad este nombre es sinónimo de fraude empresarial por haber realizado pago de sobornos, sostenerse con tráfico de influencias para obtener contratos en América Central, América del Sur, África, las Filipinas y la India. Al mismo tiempo una serie de técnicas contables fraudulentas, avaladas por su empresa auditora, la entonces prestigiosa firma Arthur Andersen, permitieron generar uno de los mayores escándalos empresariales de la historia. En el año 2001, las acciones de la empresa en Wall Street comenzaron a caer rápidamente de 85 a 30 dólares debido a que surgieron rumores de que las ganancias de Enron eran el resultado de negocios con sus propias subsidiarias, una práctica que le permitía "maquillar" las gigantescas pérdidas que había sufrido en los últimos años. Cuando el escándalo sobre el uso de prácticas irregulares de contabilidad se hizo público, Enron se vino abajo y llegó al borde de la bancarrota hacia mediados de noviembre de 2001.

Cabe mencionar que estas malas prácticas empresariales que salieron a la luz con este caso no corresponden a un hecho particular. Enron, dada la magnitud de la empresa y del dinero que estaba involucrado sentó precedentes para profundizar el asunto de malas prácticas administrativas

La deuda de Enron a fines de la década del 2000 era creciente, pero había mantenido a la opinión pública alejada sobre el valor real de la empresa y de sus ganancias. Quizá el ejemplo más asombroso de la maniobra fraudulenta fue la compra de tres centrales eléctricas sobre barcazas situadas en el mar de la costa de Nigeria por Merrill Lynch en diciembre de 1999 por 12 millones de dólares. Esto permitió a Enron registrar 12 millones más de dólares de beneficios en su informe de fin de año. A cambio, Merrill Lynch recibió

de Enron, 200 millones de dólares en honorarios por las “molestias” y un 15% de interés por lo que en realidad era un préstamo que sería liquidado en el plazo de seis meses (cuando Merrill Lynch tenía que devolver las centrales eléctricas a la empresa asociada LJM2, manejadas desde Enron). Con tales ardides, Enron reflejó lo que de hecho era pasivo como activo, declarando su deuda más baja de lo que realmente era y exagerando su flujo de efectivo. Con esto lograba aumentar el precio de sus acciones y su capacidad para solicitar nuevos préstamos.

El caso **La Polar**, así como los casos internacionales de similares características, nos demuestran que la dinámica perversa no sólo responde a la presencia de un individuo en particular, siendo necesario mirar más allá de un líder corrupto que despierte sentimientos de codicia, orgullo y envidia, el ser particular es un minúsculo actor de un amplio sistema perverso que se ha ido constituyendo de manera transversal independiente de tiempo y lugar.

#### **4.7. Un punto de vista sistémico**

En este punto queremos agregar algunas conclusiones con lo que hemos analizado hasta ahora. En primer lugar, se constituye un sistema en donde la base es la falta de rigurosidad en mirar la cifras, las entidades reguladoras se internan en el sistema de forma colusiva, y sobre la negación de actos corruptos se forma una bicicleta que nadie detiene. Las entidades como las AFP, SVS, SBIF y Sernac forman parte del sistema en donde la negligencia comienza a transformarse en un comportamiento más recurrente, y en donde distintas instituciones comienzan a adoptar prácticas riesgosas. En segundo lugar, se establecen legislaciones que empiezan a dar el pie para permitir comportamientos más “creativos” por decirlo de alguna manera, como vimos en el caso de la ley de responsabilidad de gobiernos corporativos y cómo pueden ser las normas IFRS.

En base a esto queremos abordar los trabajos de Hogget (2010) con respecto a la defensa social perversa y Stein (2011) acerca de la cultura maníaca, que podrían hacernos entender cómo el caso La Polar es sólo una demostración de una estructura social más grande.

#### **4.7.1. Defensa Social Perversa**

Las defensas sociales (Menzies, 1960) son mecanismos inconscientes de gestión de ansiedades, angustias, culpa e incertidumbre, que las personas usan para protegerse de sus sentimientos inaceptables (Hogget, 2010). Estos mecanismos son altamente usados en trabajos que involucran el ver sufrimiento humano, en lo estudiado por Menzies (1960) fueron relacionadas con las ansiedades producidas por enfermeras en un hospital público. Estas defensas son adaptables, ayudando a las personas a hacer frente a sus ansiedades, y al mismo tiempo disfuncionales. Algunas de éstas incluyen despersonalización (defensa contra los sentimientos) e hiperactividad (defensas en contra del pensamiento) que lleva rápidamente al estrés y al agotamiento (Hogget, 2010).

La perversión desde el psicoanálisis siempre fue vista en términos de sexualidad, pero en este caso nos referimos a la perversión como la corrupción del pensamiento, como un estado de ánimo que pertenece a un individuo o grupo. El estado de ánimo perverso requiere no sólo un propagandista, sino aquel que está dispuesto a ser engañado (Hogget, 2010).

La defensa social perversa nace desde aspectos del ser humano acompañado con los cambios sociales que han generado una cultura perversa en las sociedades capitalistas contemporáneas. Se sugiere que se trata de un conjunto de procesos sociales más amplios de los cuales las nuevas prácticas de gobiernos corporativos son simplemente una expresión (Hogget, 2010).

La disciplina de mercado se ha aplicado a las burocracias públicas a través de reformas que han tratado de aumentar la competencia incluso dentro del Gobierno (Hogget, 2010), siendo la idea que mediante la competencia se puedan elevar los niveles de eficiencia. Mediante reformas, estas políticas se difunden alrededor del mundo, siendo el Fondo Monetario Internacional el mayor impulsor de políticas neoliberales para el sector público. De esta manera se comienza a instaurar en el mundo la idea de relacionar lo público con lo burocrático y lo ineficiente, y lo privado con el desarrollo y la eficiencia.

La competencia debía ser introducida en el gobierno, siendo éste relevado sólo a la formulación de políticas, elaboración de normas y supervisión del rendimiento. Por

consiguiente se comenzó con el desarrollo de servicios de inspección y sistemas de gestión, aumentado la vigilancia de los trabajadores públicos. El neoliberalismo propuso la liberalización progresiva de los mercados, paradójicamente, prescribe lo contrario (es decir, menos confiar, más regulación, la evitación fóbica de riesgo) para la esfera pública (Hogget ,2010).

Estos nuevos sistemas fomentaron el nacimiento de una realidad virtual, una “superficie auditable”, que llegó a confundirse con la realidad que representaba. Esta superficie auditable funciona como un proxy o un soporte en el cliente en ausencia de una real relación, esto es el llamado “virtualismo”. Las culturas que usan altamente la auditoría cambian la atención de los profesionales de la experiencia desde los usuarios, hacia las demandas de sus compañeros “virtuales” (otros auditores) (Hogget, 2010).

Por otra parte, aparece un nuevo grupo de especialistas versados en el lenguaje, los rituales y las prácticas de la *virtualismo*. Estos especiales se enfrentaron por el surgimiento de nuevos profesionales que esquizofrénicamente se dedicaba a la implementación y a la subversión del régimen vital (Hogget, 2010).

Uno de los rasgos de la posmodernidad es que la frontera entre la imagen y la realidad, entre el significante y el significado, se vuelve cada vez más borrosa. La realidad adquiere un "como si" de calidad, es como si lo que vemos es lo real. La imagen, la representación, amenaza con ser más intenso e inmediato y real que lo que representa. La situación se lleva a que da la impresión de comprensión y progreso, pero de hecho todo el proceso carece de algo real, no se siente genuino y parece que va a ninguna parte. De esta manera, la relación entre los usuarios de los servicios de asistencia social y los proveedores ha tomado cada vez más en un "como si" de calidad. Además de los aparatos de regulación y vigilancia de la introducción de la gestión de riesgos y sistemas de control de calidad han introducido una burocracia intensa (Hogget, 2010). No sólo las auditorías proliferan en lo público sino que también en lo privado, llevado los mecanismos de vigilancia desde lo público a lo privado pero como un negocio.

Y así se reconoce al cliente como único foco de experiencia, un tema que se entiende en lugar de un objeto a través de que se actúe sobre el readiestramiento y la

reprogramación. Aquí vemos la expansión de las relaciones instrumentales del bienestar (Hogget, 2010).

Esto describe lo que son ahora los servicios públicos y se relaciona con la creación de la defensa social perversa. Los hechos de mayor desigualdad social son de público conocimiento, y el sufrimiento es sabido, se produce una respuesta “como si”. Hogget (2010) argumenta que esta defensa social perversa se asocia con las nuevas tecnologías de la auditoría en la medida en que crea una capa gruesa, una realidad virtual, que es muy usada por el Estado, sus directivos y los responsables de las políticas públicas, y por las democracias polarizadas que producen mayor sufrimiento social. El Gobierno se rodeó de una pantalla de indicadores de desempeño, donde parecía que las cosas estaban bien o al menos iban mejorando. Esto no era todo cínico: el gobierno y las élites políticas que circulaban por ella creían en la ilusión que ellos habían creado (Hogget, 2010).

Según Hogget (2010) estas son las bases que describen las relaciones en los países occidentales. Para nosotros, estas bases también han sido aplicadas en gobiernos latinoamericanos, particularmente en el caso de Colombia y Chile, dado que estos países se rigen por las políticas neoliberales del FMI, Banco Mundial, Organización Mundial de la Salud, entre otras organizaciones.

#### **4.7.2. Comportamiento Maníaco y Cultura Maníaca**

En primer lugar, el estado mental maníaco se basa en un mecanismo de negación de nuestras vulnerabilidades y los problemas de una manera poco saludable, es decir, no de una manera en que las señales de alerta son ignoradas, sino que son observadas, notadas pero no de una manera que protege al individuo (Stein, 2011). Aplicando esto a nivel de la cultura, una cultura maníaca es aquella en la cual *“los líderes y miembros observan y señalan los problemas y vulnerabilidades, pero se sienten amenazados por sus observaciones, ya que implica la necesidad de preocuparse y registrar las advertencias en cuestión. Esta cultura es por lo tanto incapaz de utilizar estas observaciones de una manera sana y tomar las advertencias en serio”* (Stein, 2011: 176).

En segundo lugar, en la manía existe un fuerte sentido de omnipotencia, donde *“los individuos maníacos están plagados de sentimientos de que son todopoderosos, y, por lo menos en un nivel inconsciente están convencidos de su invulnerabilidad”* (Stein, 2011: 176). Cuando los individuos perciben estas vulnerabilidades las comprenden como un desafío a su omnipotencia, y por lo tanto responden con un sentido de superioridad (Stein, 2011). En lugar de prestar atención a los problemas y vulnerabilidades, la gente en los estados maníacos por lo tanto sienten como un desafío a su sentido de omnipotencia y por lo tanto están dispuestos a responder a ellas por la necesidad de demostrar su superioridad (Stein, 2011), es así como *“las crisis y los problemas se experimentarían como una provocación y un desafío a la creencia de la cultura en su omnipotencia e invulnerabilidad”* (Stein, 2011: 176). De esta manera los riesgos son aumentados de manera omnipotente potenciado la vulnerabilidad de la cultura (Stein, 2011).

Una tercera característica de la manía es el triunfalismo. El triunfalismo es la necesidad de la victoria, y demostrar su superioridad sobre los demás. Los miembros de una cultura maníaco tienen una necesidad excesiva de celebrar su triunfo y demostrar su superioridad sobre los demás que han fracasado. Se sugiere entonces que caen tanto en un sentimiento de júbilo excesivo en los éxitos de los miembros, así como sentimientos de menosprecio y desprecio en relación a los que han tenido menos éxito. Por lo tanto, la información sobre el fracaso de otros es experimentada por los miembros de la cultura como una provocación a comportarse de maneras aún más extremas (Stein, 2011).

En cuarto lugar, los individuos en un estado maníaco participan en un exceso de actividad con el fin de disipar las preocupaciones acerca de los riesgos y vulnerabilidades. Mientras que un individuo sano se involucrará en actividades de una manera reflexiva y apropiada, la manía es un estado mucho más extremo de la mente que consiste en la tendencia a ser altamente hiperactivo. Este exceso de actividad funciona para proteger a la persona de sentimientos de vulnerabilidad con respecto de que las cosas pueden salir mal (Stein, 2011). Cuando vemos esto en relación a las culturas, la conciencia de problemas y vulnerabilidades provoca *“participar en la hiperactividad, que incluye la destrucción o el ofuscamiento de la evidencia potencialmente preocupante de este tipo de problemas y vulnerabilidades, así como el desmantelamiento de los sistemas que advierten de crisis inminentes, ya que los*

*miembros y los líderes de la cultura son incapaces de soportar la ansiedad asociada a este tipo de problemas, vulnerabilidades y crisis potenciales” (Stein, 2011: 176). También puede implicar la inclinación a proceder de una manera despectiva y superior en relación a los que traen la información y opiniones que pudieran poner de relieve los riesgos y vulnerabilidades que enfrenta la cultura (Stein, 2011).*

En resumen, los miembros y líderes de una cultura maniaca pueden tener poca o ninguna conciencia de su funcionamiento y de sus componentes principales (negación, omnipotencia, el triunfalismo e hiperactividad), y esto puede dar lugar a formas muy potentes y peligrosas de pensar y de actuar que ponen en riesgo la cultura (Stein, 2011).

A continuación pasamos a desarrollar las conclusiones de este trabajo, las cuales tienen una directa relación con lo visto dentro de ésta sección.

## 5. Conclusiones

El caso La Polar tuvo un gran impacto social, político-económico y cultural, y al paso de un año aproximadamente aún no existe claridad de las repercusiones a largo plazo. Luego de la realización de este trabajo, orientado a entender este caso, creemos que La Polar si conformó una organización corrupta. Considerando que la corrupción debe ser entendida más allá de un mero acto criminal, sino que involucra una desconexión de las normas sociales que llevan a la arrogancia, la codicia y la incapacidad de diferenciar objetivos personales con organizacionales. Esto se refleja en el caso mediante la negación de las normas contables y la legislación corporativa chilena, la arrogancia de no tener una capacidad crítica de reconocer errores, la codicia de acumular capital a costa de un engaño, y la utilización de personas y organizaciones como instrumentos para alcanzar objetivos individuales (Levine, 2005).

En primer lugar, creemos que los hechos acontecidos se sustentaron tanto en la negligencia de las normas como en la creencia de que la organización está por sobre las reglas y se establece un sustento ético en base a la negación de las normas sociales existentes, de esta manera los corruptos piensan que su trabajo está cargado de una fuerte ética cuando en verdad están realizando actos ilícitos (Levine, 2005).

Parte de esta ética se respaldaba en la visión de ayudar a las personas más vulnerables entregándoles la oportunidad de consumo mediante créditos que las personas eran incapaces de costear, además de ayudar a sus clientes a no ingresar en las bases de datos de Dicom ni de cobranzas judiciales mediante una repactación unilateral (según era la explicación del objetivo de las “normalizaciones” por parte de la empresa a sus trabajadores).

En segundo lugar, la corrupción involucra un ocultamiento constante del comportamiento ilícito dado que se considera inaceptable, es en este punto donde se crea una fuerte negación de la realidad para no enfrentar lo incorrecto del actuar (Levine 2005). Lo que quedó en evidencia en La Polar mediante el ocultamiento de estas prácticas hacia el exterior durante 8 años. Pero mantenerlas ocultas es necesario una fuerte red de secretos entre los involucrados lo que es fundamental para la preservación del sistema.

En tercer lugar, surge una falta de distinción entre los objetivos personales y de los del grupo de trabajo. Es común en organizaciones corruptas que existan líderes narcisistas (Levine, 2005), de esta manera los objetivos personales son puestos por encima de las personas, en la manera en que el líder ambiciona fuertemente el éxito personal y satisfacer su ego narcisista. Es así como los gerentes de esta organización se encontraban constantemente utilizando a la empresa como medio para extraer grandes sumas de dinero además de su remuneración.

La necesidad de obtener estas sumas enormes de dinero se sustentan desde una perspectiva consumista. De esta manera los líderes de una organización corrupta deben obtener admiración por las cosas que poseen, asimismo son más imponentes cuando adquieren objetos exclusivos que los demás no poseen.

Parte de las características de una organización corrupta es que se ven a sí mismos como especiales y privilegiados, conformando lo descrito como *fantasía de grandiosidad*, donde parte del engaño en que las personas se ven inmersas en una lógica de sentirse diferentes a la mayoría (Levine, 2005). Esta lógica se veía reflejada en los discursos y entrevistas de Pablo Alcalde.

Mediante la falsificación de los estados contables se creaba la fantasía de alta rentabilidad, se sentían especiales en un mercado competitivo que se volvió inestable por la crisis, y esto tenía que ser sustentado por una imagen de adaptación al cambio que involucraba abrir tiendas constantemente y promover la internacionalización de la compañía.

La organización corrupta proyecta una imagen de compromiso con los reguladores estatales mientras que en realidad se está preservando un engaño (Levine, 2005). Pero en sí la corrupción es sólo la parte visible de procesos psico-sociales mucho más profundos, relacionados con la perversión. Es así como el estado mental perverso (Long, 2008) no reconoce la existencia de los otros y sus derechos (reparaciones unilaterales), conoce la realidad pero al mismo tiempo se reniega (gerentes tienen un doble discurso), desarrolla la complicidad (crea grupos de trabajo en torno a la "normalización"), desarrolla relaciones instrumentales (se ve al consumidor como un instrumento para lograr fines de satisfacción personal) y la perversión trae perversión (se genera un sistema que involucra otras entidades como Sernac, SVS; SBIF, PwC, etc).

En la medida en que una organización asemeja sus características internas a una secta ayuda a que pueda formarse una organización corrupta. Las consecuencias de una cultura sectaria en una empresa son la eliminación del razonamiento crítico, la acumulación de poder, la falta de consideración de cursos de acción alternativos cuando están en conflicto con la visión de la organización, la creencia de que el líder es indispensable para el éxito de la organización. Asimismo este líder se identifica como un líder carismático, que en este caso era identificado con la imagen de Pablo Alcalde, que con discursos proféticos promovía la visión del vínculo espiritual con el consumidor.

En La Polar los valores corporativos eran promulgados al mismo tiempo eran corrompidos. Esto ayuda a la formación de pandillas organizacionales dado que no se construye una idea clara de identidad organizacional. De esta manera, el *apandillarse* es algo que se relaciona en La Polar con el comportamiento de los 7 gerentes corporativos más importantes de la empresa.

No es menor que luego de lo ocurrido en La Polar se haya desarrollado un proceso de *blanqueamiento* de la imagen de la empresa, lo que se ve expresado en el exitoso aumento de capital<sup>214</sup> y sus planes de expansión a Colombia.<sup>215</sup> A diferencia del caso Enron, en donde sus líderes fueron condenados a 45 y 24 años de presidio efectivo en la cárcel, actualmente Alcalde y Moreno cumplen arresto domiciliario total mientras que Farah cumple arresto domiciliario nocturno.

En La Polar se presentaba una lucha constante de los gerentes entre mantener un nivel ético a nivel consciente, pero al mismo tiempo servir a sus deseos rapaces de acumulación de dinero (acumular por el simple hecho de acumular). Las muestras de poder mediante objetos que separen a las personas en distintos niveles se relaciona con la sociedad de consumo. De esta manera ante tiempo de incertidumbre se potencia las defensas maníacas, mientras más incertidumbre haya en el mercado, La Polar recibía mayores ingresos dado el mayor nivel de repactaciones, distintas entidades seguían

---

<sup>214</sup> Pérez-Cueto, Constanza. "César Barros y aumento de capital en La Polar: es un espaldarazo increíble". Diario La Tercera, Online. 12 de Octubre del 2012. <<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2012/10/655-488021-9-cesar-barros-y-aumento-de-capital-en-la-polar-es-un-espaldarazo-increible.shtml>>

<sup>215</sup> "La Polar alista expansión agresiva a Colombia". 07 de Diciembre del 2012. <[https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2851:la-polar-alista-expansion-agresiva-en-colombia&catid=49:almacenes-de-cadena&Itemid=265](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2851:la-polar-alista-expansion-agresiva-en-colombia&catid=49:almacenes-de-cadena&Itemid=265)>

nombrándola como un buen lugar donde invertir, mientras que el Sernac y las Superintendencias muestran señales de defensas sociales perversas en la medida en que la burocracia interna aumenta y la capacidad de visualizar realmente sus errores disminuye.

En Chile, hemos ido construyendo una sociedad capitalista, potenciada por el paso de lo público a lo privado. Nuestro sentimiento es el de que cada vez, la cultura perversa descrita por Susan Long se está inmiscuyendo dentro de nuestro país, enraizándose profundamente y pasando a formar parte del ADN nacional, alterando la manera de comprender y relacionarnos. La defensa social perversa (Hogget, 2010) generada por los gobiernos es algo que también ha sido surgiendo en nuestro país, es así como se establecen políticas públicas para seguir profundizando un modelo de libre mercado, y seguimos utilizando las políticas públicas dictadas por un conjunto de organizaciones pro-capitalistas (FMI, Banco Mundial). De esta manera hemos visto una serie de hechos que nos muestran cómo el sufrimiento social se ignora y se crea una realidad virtual por sobre éste. En la encuesta Casen los pobres fueron reducidos de manera significativa previa alteración de los parámetros de pobreza, como si sólo por números las características de pobreza de un ser humano pudieran ser comprendidas. También nos encontramos con la recién aceptada ley de pesca que desfavorece a los pescadores artesanales, la nueva ley de gobierno corporativos que establece menos responsabilidad para los directivos de sociedades anónimas, el cambio de la tasa máxima convencional desde un 50% a un 49,6% por el Sernac Financiero, el enorme lucro en las universidades y colegios, etc. Los tecnócratas que siguen manteniendo el sistema capitalista chileno, ignoran (al mismo tiempo que reconocen) el sufrimiento de los sectores bajos y la explotación en la cual están y han estado durante años), seguimos simulando que esto no existe. Existe una incapacidad casi patológica por los tecnócratas de ver el sistema social en su conjunto.

Esto está inmenso en un marco de una *cultura maníaca*. En este contexto en primer lugar los líderes de esta cultura son incapaces de aceptar las vulnerabilidades del sistema dado que se sienten amenazados por ésta ya que implicaría la necesidad de un cambio sistémico, de esta manera las advertencias no son tomadas en cuenta. Dentro de La Polar los líderes se encontraban en una negación de la vulnerabilidad del sistema de repactaciones, como si en ningún momento fuese a ser descubierto el ilícito ni fueran a

ser cuestionados públicamente. Desde una mirada más amplia, en un nivel político, económico y social chileno, no se aceptaron las vulnerabilidades sistémicas que planteó el caso La Polar, sino que éstas fueron negadas y se establecieron medidas que no aseguran (desde nuestra perspectiva) que surjan casos similares.

En segundo lugar, el sentido de omnipotencia que acompañó las repactaciones unilaterales en La Polar era latente, en la medida en que incluso las repactaciones fueron sistematizadas computacionalmente de manera en que surge la idea de que los Gerentes nunca pensaron que esto podría ser descubierto. En este contexto este nivel de omnipotencia era potenciado por la negligencia de los reguladores públicos y privados, y que queda en evidencia para la cultura empresarial que los delitos de “cuello y corbata” no son penalizados de manera ejemplificadora.

En tercer lugar, existe una necesidad de la victoria y de demostrar la superioridad por sobre los demás, demostrado en La Polar en el discurso de superioridad con respecto a otras empresas del retail y la capacidad de mantener utilidades en tiempo de crisis acompañado de constantes felicitaciones por revistas empresariales. A nivel agregado, la competencia es un estímulo importante en nuestra sociedad chilena y es regularmente alimentada por la ambición excesiva que tiende a dañar o incluso aniquilar a los competidores, de esta manera adquieren importancia los sistemas de constante evaluación por ranking en todo nivel (salud, educación, empresarial, etc).

Finalmente, dentro de la cultura maníaca es importante mantener un nivel alto de hiperactividad con el fin de disipar las preocupaciones acerca de las vulnerabilidades. En La Polar esto se apreciaba con el comportamiento trabajólico de Farah, pero que en nuestra sociedad se ve reflejado en que el comportamiento trabajólico no es algo particular sino que es algo existente en todas las empresas, en donde el paradigma reinante es que mientras más horas se le dedique al trabajo vamos a llegar a ser una sociedad más desarrollada.

Tras la realización de este trabajo, logramos vislumbrar que la estructuración de nuestra sociedad no debe estar cimentada en la teoría del chorreo que pretende hacer crecer los indicadores macroeconómicos (PIB, IMACEC) como símbolo de garantía para el buen vivir, ya que estas cifras no necesariamente reflejan un crecimiento en conjunto de la mayoría de la población, sino que se sostienen en base a una sociedad de incertidumbre y altamente competitiva que cuando carece de control termina afectando la calidad de

vida de los miembros de la población. En nuestro país hay una profunda realidad de exclusión social en donde los más vulnerables se ven atrapados en una sociedad basada en la mercadotecnia (marketing) y que propone las tarjetas de crédito como única salida a lograr subsistir mes a mes de manera digna ya que el sueldo mínimo se hace insuficiente. En la dinámica de nuestra sociedad nos encontramos con 2 preocupantes factores en común: falta de fiscalización por parte de los organismos encargados (Vacíos de regulación) y, peor todavía, la impunidad en que suelen quedar sus autores.

Pero mientras este proceso sigue avanzando, creemos que el descontento social es creciente, está surgiendo un movimiento social de personas que ya no buscan un capitalismo surgente, buscan una sociedad que avance en conjunto, un crecimiento ya no en desigualdad, sino un crecimiento desde los niveles más bajos de nuestra sociedad.

Coincidimos con Susan Long (2008) cuando plantea que las prácticas de gobiernos corporativos son meramente una expresión de un proceso social mucho más profundo. A pesar de lo que ocurrió en esta organización, la tasa máxima convencional sigue alta, la SBIF fue entrevistada recientemente y sigue sosteniendo que no posee responsabilidades en el caso. La SVS se querelló para disminuir su responsabilidad. La sociedad de consumo sigue avanzando, y las personas a pesar de que se les perdona su deuda vuelvan a incurrir en morosidades mayores a su ingreso. Algunos de los gerentes volvieron a trabajar nuevamente. La Polar tuvo un aumento de capital exitoso producto de la captación de nuevos accionistas y sigue funcionando como siempre. Nos preguntamos ¿Dónde queda el aprendizaje?.

De esta manera se construye un tejido social de personas que ante hechos como los acontecidos en La Polar son incapaces de reconocer las vulnerabilidades del sistema económico. En vez de esto se potencia la omnipotencia y se dice que no se puede quitar la libertad de acción a las personas. Las acciones como lo ocurrido en La Polar se comienzan a normalizar, se establece como común el endeudamiento a tasas altas, el potenciar el seguimiento de líderes carismáticos dentro de las organizaciones (Tourish & Vatcha, 2005) y que se constituyan procesos de adoctrinamiento en las organizaciones contemporáneas.

En La Polar, las personas eran meramente partes de un sistema que aplaude el enfoque instrumental para el tratamiento de los clientes, y el fin en sí mismo es la riqueza, el estatus y el poder. Las mismas prácticas que deberían ser penalizadas continúan preservándose en la cultura empresarial.

En La Polar, al igual que Enron, se encontraban dinámicas de nivel individual como la codicia, orgullo, confianza, y la tendencia a socavar la autoridad externa. A nivel organizativo, los estudiosos han hecho que el caso de la gestión empresarial y financiera y las prácticas contables, los sistemas de incentivos, el fracaso ético, la cultura organizacional, y el liderazgo (Stein & Pinto, 2011).

En este punto recordamos lo planteado por Hogget (2010): lo que ella (Long, 2008) no se atrevió a expresar es que esta estructura perversa no era simplemente una característica de algunas corporaciones aberrantes sino que la característica que define a todo un sector de la economía y por lo tanto de la forma neoliberal del capitalismo en sí mismo.

Queremos expresar nuestra más profunda preocupación por el no cuestionamiento desde un punto de vista sistémico, sino el agradecimiento a la crisis y la búsqueda de la construcción un “nuevo neoliberalismo”,<sup>216</sup> manteniendo el dogma de la esclavitud al crédito y al consumo como libertad, y la responsabilidad pública como totalitarismo (Stein, 2011).

---

<sup>216</sup> Morandé, Felipe. “El Mundo Cambió”. Revista Poder y Negocios. 20 de Marzo del 2009.

## 6. Bibliografía

1. Bion, Wilfred (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
2. Hogget, Paul (2010). Government and the Perverse Social Defense. *British Journal of Psychotherapy* 26(2): 202-212.
3. Levine, David (2005). The corrupt organization. *Human Relations* 58(6): 723-740.
4. Long, Susan (2002). Organizational Destructivity and the Perverse State of Mind. *Organisational & Social Dynamics* 2(29): 179-207.
5. Long, Susan. (2008). *The Perverse Organisation and its Deadly Sins*. London: Karnac.
6. Menzies, Isabel (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the nursing service of a general hospital. *Human Relations* 13: 95-121.
7. Sanfuentes, Matías (2008). Una Mirada Actualizada sobre el Síndrome Burnout. *Psiquiatría y Salud Mental* 25(1,2): 50-65.
8. Sievers, Burkard (2011). Towards a Socioanalysis of Capitalist Greed. *Organizational & Social Dynamics* 12(1): 44-69.
9. Stein, Mark (2007). Oedipus Rex at Enron: Leadership, Oedipal struggles, and Organizational Collapse. *Human Relations* 60(9): 1387-1410.
10. Stein, Mark (2011). A culture of mania: a psychoanalytic view of the incubation of the 2008 credit crisis. *Organization* 1(4): 455-480.
11. Stein, Mark & Pinto, Jonathan (2012). The Dark Side of Groups: A "Gang at Work" in Enron. *Group & Organization Management* 36(6): 692-721.

12. Tourish, Dennis y Vatcha, Naheed (2005). Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse. *Leadership* 1(4): 455-480.

## 7. Apéndices

### 7.1. Extracto Entrevista Ex Ejecutiva Cobranza de Call Center

Fuente: <http://diario.latercera.com/2011/06/19/01/contenido/negocios/27-73304-9-ex-ejecutiva-revela-las-practicas-crediticias-que-originaron-la-crisis-de-la.shtml>

"Hace cerca de 10 años llegué a trabajar al área de cobranzas, en esa época de unas 70 personas. Había tres equipos, X, Y y Z, compuestos por cerca de 15 personas cada uno. Teníamos cinco segmentos de clientes a los que teníamos que llamar de acuerdo a la mora que tuvieran con La Polar. El tramo 1, que era más fácil, correspondía a clientes con morosidades de 30 días. Sólo debíamos informarles la deuda y pedirles que se acercaran a cancelar. Eso duraba hasta el mediodía, a veces un poco más. Luego partíamos con los tramos del 2 al 5. Era un desastre. Eran clientes que tenían deudas mayores y no siempre estaban ubicables, no siempre estaban llanos a contestar o no contestaban bien. Las renegociaciones unilaterales partieron el 2003. ¿Con qué clientes? Se normalizaba a los que tenían una morosidad de entre 180 y 240 días".

"Yo, en ese momento, desconocía el mecanismo, porque eso (las normalizaciones) lo llevaba un grupito más pequeño. En ese momento, seleccionaron a cuatro personas de cada equipo. Yo era una de ellas. Estaba feliz, porque no tenía que estar llamando, porque al hacer normalizaciones no nos monitoreaban. Me podía tomar un cafecito, por ejemplo".

"Al principio lo hacíamos unos pocos. Pero después todo el *call center* normalizaba clientes. Trabajábamos cerca de dos horas en eso. Lo hacíamos todos los días a partir de la segunda quincena del mes. Al principio nos entregaban unas hojas, que podían llegar a ser 20 ó 30, dependiendo del día. Cada una de las hojas contenía el Rut y un código de pagaré de unos 30 clientes. Me pasaban un alto de papeles y me decían: "normaliza". ¿Cuántas normalizaciones hacía? Yo creo que hasta unas 500 en un día".

"Cuando digitaba el Rut del cliente, en el sistema aparecía una primera pantalla con sus datos personales. En una segunda pantalla aparecía la cuenta vigente, se podían ver todas las compras que había hecho. Después, en una tercera pantalla se me pedía el

número de pagaré. Entonces, yo miraba el número que estaba en la hojita y lo digitaba. Después el sistema me preguntaba si quería grabar o no. Yo grababa y ahí desaparecía la pantalla; es decir, se ingresaba la información. ¿Que si había un registro paralelo? No sé, eso es algo que no nos llegaba a nosotros".

"El sistema era como una bicicleta, porque liberábamos a esos clientes. La reprogramación se podía hacer así: la primera cuota yo la podía dejar a 60 días, entonces el cliente quedaba dos meses libre, pero obviamente caía nuevamente en mora, ya no con una deuda de \$ 100 mil, sino que con una de \$ 300 mil, porque con la renegociación se aplicaban intereses. La tasa de interés la daba el sistema (...). Lo que sí nos pedían era que nos fijáramos en el historial del cliente, para ver cuál era el monto de la cuota que regularmente cancelaba. La idea era aplicarle una similar. No teníamos que excedernos de ese monto. Lo que sí hacíamos, y quedaba a nuestro criterio, era la cantidad de cuotas que se aplicaban. Nunca dejamos una cuota mensual tan disparada, pero sí la deuda total se podía multiplicar hartito: si un cliente debía \$ 500 mil, podía quedar en \$ 1 millón o \$ 1,2 millón".

"Después de hecha la normalización, al otro día la ficha de la persona aparecía limpia. Ni siquiera mostraba con qué productos se había endeudado. (...) Quedaba con una nueva deuda, no con una reprogramada. Se sabía que era un cliente renegociado porque tenía un asterisco, pero no se podía saber cómo había reprogramado, si a través de normalización, si el cliente había ido a la tienda a repactar o si lo había hecho en línea".

"Había metas de recuperación de plata. Ya no me acuerdo de los montos, pero ellos (jefes directos) hacían un informativo que imprimían, pasaban de puesto en puesto y hacían firmarlo. Ahí aparecía la meta, que todos los meses era distinta. A veces trabajábamos los sábados. Se llamaban campañas especiales. Lo hacíamos cuando no alcanzábamos la meta y ya estábamos muy cerca de fin de mes".

"Hubo oportunidades en que se dividieron las campañas: había ejecutivas que llamaban al cliente y le pedían la autorización para repactar. A ciertas cuentas, se llamaba al cliente, se le hacía la simulación y se le ofrecía renegociar el atraso o el total de la deuda. Había campañas con y sin contacto. El sistema arrojaba a quién se llamaba y quién no".

"Ellos (la compañía) tenían que liberar, o sea rescatar a los clientes morosos como número, no perderlos. Por eso tenían que liberar la deuda para que La Polar, me imagino, tuviera números azules. Normalizábamos cuando se hablaba de que el volumen de provisiones era muy alto. Entonces nosotros teníamos que liberar. ¿De qué manera? Bajando ese volumen. Los ejecutivos sabían de esto. Eso es obvio, porque tú no podías hacer nada sin autorización, y porque todos ellos (los gerentes) tenían acceso a la información del área cobranzas. Estaba todo muy monitoreado. Yo ni siquiera podía hablar por teléfono, porque me escuchaban; no podía hacer llamadas personales, a menos que le pidiera el teléfono al supervisor".

2003 fue un año intenso para La Polar. Ese año se abrió a la Bolsa, comenzó a diversificarse y empezó con una fuerte estrategia de penetración impulsada por el departamento de promociones, encargado de la captación de nuevos clientes, afirma la ex ejecutiva. "De ahí viene la historia de por qué teníamos tanto número de clientes sin ningún respaldo. Nos encontrábamos con clientes que eran dueñas de casa, asesoras del hogar o estudiantes de 18 años que ya estaban en Dicom. Nos preguntábamos por qué les daban crédito a ellos. Yo pienso que lo hacían para tener un mayor número".

"Siempre se estaban comparando con Falabella. Nos decían que ellos eran grandes en colocaciones y que La Polar lo era en número de clientes. Siempre estábamos a la par con Falabella en eso, pero ellos nos ganaban en ventas. Nos lo decían en reuniones donde nos informaban cuáles tramos estaban mal".

"Como éramos muchos, cerca de 200, y había mucho ruido, al supervisor se le ocurrió la idea de conectar un micrófono a un equipo de música. Así, él podía avisar quiénes tenían que empezar a normalizar. Cuando lo tenía que hacer todo el *call center*, nos decía: "Chiquillos, desconéctense. A normalizar. Tiren toda la carne a la parrilla". Así, textual. El no corría con colores propios. La orden venía de más arriba".

"Con el micrófono también nos avisaban cuando llegaba gente de afuera. Por micrófono avisaban y gritaban: ¡Visitas!... Entonces nosotros teníamos que guardar todos los papeles del registro de los clientes que estábamos normalizando y en el computador nos aparecía la campaña Tramo 1. Y empezábamos a llamar clientes. Uno veía cómo

pasaban las visitas y cuando se iban volvíamos a las normalizaciones. A veces llegaban con un gerente, él hacía de guía".

"Llegaban con invitados, con directores de La Polar, a los que llevaban a recorrer las instalaciones. En esas ocasiones se nos ordenaba esconder los papeles y lo hacíamos muy rápido. Era ahí cuando a uno le entraba la duda de que algo raro estaba pasando. Si estaba todo bien, ¿por qué teníamos que esconder las cosas? Pero uno tenía que seguir trabajando, no más".

"Cuando empezamos con las normalizaciones, en 2003, nos entregaban las hojas con los datos de los clientes. Eso fue hasta más o menos 2008. De ahí en adelante todo eso estaba también integrado al sistema y así estuvo hasta el año pasado, cuando la cosa empezó a cambiar. Había llegado Manuel de la Prida, quien venía del departamento de promociones, se crearon departamentos nuevos, hubo muchos cambios. Por ejemplo, no recuerdo bien si fue en junio o julio, dejamos de hacer normalizaciones, porque ese trabajo lo tomó el departamento judicial que recién se había creado y que contaba con 30 personas más o menos. Ellos eran más agresivos. Cuando contactaban a los clientes, tenían la instrucción de decir que eran procuradores. Había hasta un equipo de rastreo de clientes inubicables, salían a terreno a buscarlos, los buscaban a través de la Guía Verde, de Dicom, dejaban recados con los vecinos, por ejemplo".

"Al mismo tiempo, iban aumentando los reclamos de los clientes por las normalizaciones. Ellos llamaban y los ejecutivos tenían la orden de decirles que probablemente no habían leído bien el contrato, porque La Polar estaba autorizada para hacerlo. Para bajarle el perfil a la situación, les preguntaban: "¿pero usted se dio cuenta de que su crédito está habilitado? Así, aunque ellos no podían gastar en La Polar, sí podían cargar celulares o comprar en farmacias. En ese tiempo, muchos clientes amenazaron con ir al Sernac a denunciar que se habían hecho repactaciones sin su consentimiento".

## 7.2. Entrevista ex supervisor *call center* de La Polar

Fuente: <http://diario.latercera.com/2011/07/02/01/contenido/negocios/10-74952-9-simon-venegas-en-ningun-momento-se-me-ocurrio-que-esto-fuera-ilegal.shtml>

### **Simón Venegas: "En ningún momento se me ocurrió que esto fuera ilegal"**

Simón Venegas (47 años, casado, tres hijos) trabajó 12 años en la empresa. Fue jefe del call center de La Polar y lo despidieron, junto a otros 10 ejecutivos, la semana pasada. Desde su puesto de trabajo, Venegas dirigía las reprogramaciones unilaterales a clientes morosos. Pero no pensó, dice, que estuviese haciendo algo ilegal. Al contrario. Sus jefes le decían que las reprogramaciones beneficiaban a los deudores, porque impedían su ingreso a Dicom o que sufrieran protestos y cobranzas judiciales.

Según Venegas, fue el ex subgerente de Cobranzas Rolando Harnish quien le indicó que su equipo debía hacer este trabajo. "No puedo decir que era algo que se le ocurría a mi subgerente, sino que todo esto venía de parte de Julián Moreno (ex gerente corporativo de productos financieros). Con 90 días de mora en adelante, se renegociaba en línea, sin contacto con los clientes, para evitar el protesto, Dicom y la futura cobranza judicial. La cobranza judicial nunca se llegó a hacer, por instrucciones del gerente general, en ese entonces, don Pablo Alcalde, que no era partidario de efectuarla por un tema de imagen", dice.

- ¿Cuándo vio por primera vez repactaciones unilaterales?

En 2003 ó 2004 se empezaron a hacer renegociaciones con contacto telefónico. Se dejaba la cuenta al día, con el acuerdo previo del cliente. En 2004 ó 2005 empezamos a encontrarnos con muchos clientes inubicables o que no podían o no querían pagar. Entonces, también por órdenes del gerente del área, a través del subgerente, nos llegaba la orden de renegociar a estos clientes sin contacto para beneficiarlos y que no pasaran a empresas externas, Dicom o protestos. Era parte de la labor diaria. Acercándose los últimos días del mes, por instrucciones de Julián Moreno, se comenzaba a regularizar a estos clientes con renegociaciones sin contacto.

- ¿Qué sabía Pablo Alcalde de esto?

No lo sé. No me consta si él sabía o no de las repactaciones.

- ¿Lo sabía Julián Moreno?

Por supuesto. Él era quien nos solicitaba las renegociaciones o trabajos especiales. Así llamaba a las renegociaciones sin contacto.

- ¿El trabajaba con María Isabel Farah?

A él siempre lo vi en su oficina y a la señora María Isabel Farah también la vi en su propia oficina. Era muy poco visible. Creo que nunca los vi juntos.

- ¿Entonces, sólo le consta que Julián Moreno sabía, pero no ella?

A mí me consta que Julián Moreno sabía, porque él daba las instrucciones para que se renegociara a estos clientes, que habíamos partido haciéndolo en forma manual.

- ¿Les explicaron que esto impactaba en el nivel de provisiones?

No, siempre el tema que se habló fue el de evitar el protesto, Dicom y cobranza judicial.

- ¿Usted consultó sobre la legalidad de lo que estaban haciendo?

Nunca lo consulté, porque en ningún minuto se me ocurrió que pudiera ser algo ilegal, porque el subgerente recibía la orden del gerente corporativo.

- ¿Nunca pensaron que en la normalización había algo ilegal?

Nunca. A la gente le complicaba que al hacer estas renegociaciones sin contacto perdían tiempo y no podían llamar a los clientes que realmente estaban ubicables.

- ¿Pero por qué cuando iban visitas dejaban de normalizar?

Si venían visitas y los ejecutivos no estaban conectados al teléfono, porque estaban en el computador haciendo las renegociaciones, podían decir, pero 'cómo si esto es un call center y están todos callados'. Me da la impresión que esa solicitud era para que se viera actividad.

- ¿Cómo era un día de trabajo cuando hacían las renegociaciones?

En la mañana se empezaba a trabajar en forma normal, con toda la gente conectada con sus cintillos (telefónicos). En la tarde recibíamos las órdenes expresas, a las cuatro o cinco de la tarde. "Necesita el jefe que se renegocien, no sé, 1.000 clientes de los que no

hayan tenido contacto y que no puedan pagar este mes y de tal morosidad (90, 120, 180 días)", nos decían.

- ¿Tenían metas o recibían bonos por ese trabajo?

No se recibían bonos. Ninguno de los ejecutivos que trabajó conmigo ni con el otro supervisor (Lautaro Marín, encargado de regiones) recibió bonos por hacer las normalizaciones.

- ¿A cuántos clientes podían repactar de modo unilateral en un día?

A veces, se les entregaba una hoja o dos hojas a cada ejecutivo. Cada hoja tenía 40 clientes y eran 80 personas... Pero dependiendo de lo que solicitara Julián Moreno, eran los recursos que ocupábamos para que hicieran este trabajo especial.

- ¿Qué día del mes empezaban a hacer las normalizaciones?

A partir del día 25. Cuando el trabajo se pedía el día 28 o el 29, se apuraban un poco las órdenes y podíamos perder un día completo y a veces con toda la gente realizando la renegociación.

- ¿Cuál fue el período más intenso de renegociaciones unilaterales?

El peak tiene que haber sido en 2008, cuando este tema ya no se podía hacer en forma manual y optaron por hacer un software, para hacerlo en forma automática.

- ¿Quién le encargó a Ismael Tapia que hiciera el software?

Lo tienen que haber visto con informática y Julián Moreno. Alguien se lo solicitó, le dijeron que debía automatizar este trabajo.

- ¿Qué instrucción recibió cuando empezó a operar el software?

Que de ahí en adelante nos dedicábamos 100% a cobrar. Se dejó de hacer ese trabajo y de ocupar al personal en las renegociaciones. La gente empezó a trabajar y a cobrar a clientes en forma normal.

- ¿Se arrepiente de no haber cuestionado el sistema?

No daba como para pensar que se estaba haciendo algo malo, porque todos los meses recibía felicitaciones por los resultados. ¿Si me llamaba mi jefe y me decía "anduvimos

muy bien este mes, comparte las felicitaciones con el equipo" y yo me juntaba con la gente en un desayuno y les transmitía las felicitaciones de parte del subgerente o del gerente corporativo, qué dudas iba a tener yo?

- ¿Cuándo se enteró de que este sistema estaba siendo investigado y que había un problema en La Polar?

Me fui enterando cuando despidieron a Julián Moreno y empezaron las especulaciones sobre por qué lo despidieron. Empezaron a preguntar sobre lo que se estaba haciendo y todos nos mirábamos, nos extrañábamos y decíamos, pero si todo el mundo lo sabía, ¿por qué ahora tanto revuelo, si esto se podía visualizar en el sistema en cualquiera de las tiendas?

- ¿Había inquietud en la empresa antes de que esto estallara?

Cuando asumió Nicolás Ramírez como gerente general se le presentó cómo estaba distribuida la cartera. Se le informó en un gráfico de torta que un gran porcentaje de la cartera era de clientes rojos, una cartera especial, y se le dio a entender que esos se estaban renegociando en forma especial, usando el término revolving. También se le dijo que había un porcentaje que eran clientes normales. Yo estaba en esa reunión, porque tuve que presentar la cartera que estaba viendo, que era la cartera verde o normal. Estos clientes nunca habían sido renegociados o habían renegociado en las tiendas con firmas de pagaré.

- ¿Había un servidor que llevaba las cuentas reales y otro, las ficticias?

Tengo entendido que había uno solo. Yo saqué de un único servidor que había la información que me pidieron, que eran informes de pago, asignación y recuperación y todo estaba en un solo servidor.

- ¿Si Pablo Alcalde, que fue gerente durante 10 años, entraba al sistema, podía ver la cartera roja o de renegociados sin contacto?

Lo podría haber visto, pero no creo que haya sabido ingresar. No me consta, porque ellos ven otro tipo de número o de planilla. Ven lo que les presentan. Creo que Pablo Alcalde veía lo que le presentaban, en este caso, Julián Moreno.

## "El sistema era transparente para la gente que quisiera ver"

Simón Venegas llegó a La Polar en julio de 1999 y el 21 de junio fue notificado de su despido por incumplimiento de contrato. El ex funcionario considera que la medida es injustificada, ya que sólo recibía órdenes. "Siempre le hice caso a mi subgerente, al gerente corporativo y al gerente general", dice. Actualmente, el ex supervisor se encuentra con licencia médica por estrés y no ha firmado su finiquito. Venegas dice que su situación es distinta a la de las otras personas que fueron despedidas. "Nunca he sido gerente de la empresa (...) No he participado en las acciones de La Polar y no he percibido ingresos anexos que algunas personas pueden haber tenido. Hablo por mí y no tengo ninguna responsabilidad en lo que está pasando. Por lo mismo, me presenté la semana pasada donde el fiscal a dar mi declaración en forma voluntaria sobre lo que estaba pasando", sostiene.

- ¿Cuando estalló el caso, pensó que lo despedirían?

De ninguna manera. Que yo saliera a toda la gente le extrañó bastante, porque si en esa reunión (con Ramírez) yo me di cuenta de que el gerente general sabía lo que estaba pasando, el gerente corporativo sabía y el subgerente también, pensé que no se estaba haciendo nada malo. Cada vez que se hacía una renegociación sin contacto se hacía una gestión, que se llamaba evita protesto. Había acceso, todo estaba abierto. Era transparente para toda la gente que quisiera ver.

- ¿Qué le diría a sus ex trabajadores?

Me gustaría darles tranquilidad, porque ahora tienen una jefatura seria. La Polar es una gran empresa, son ocho mil trabajadores y la gente que se fue ya no está y ahora pueden trabajar tranquilos.

- ¿Qué le diría a los clientes que fueron repactados sin consulta?

Hay un alto número de estos clientes que quizás sacó el crédito pensando en que no iban a pagar. Hay muchos que quieren pasar por víctimas, pero compraron sus cosas, las tienen en sus casas y no las han pagado. Yo participé, hasta un día antes de mi despido, en parte de la solución que se les iba a dar a estos clientes y son soluciones reales, son descuentos que realmente ameritan que el cliente pague.

### 7.3. Entrevista Ex Ejecutivo de Informática de La Polar

#### Así se "normalizaba" en La Polar

Fuente: <http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2011/09/16-6651-9-asi-se-normalizaba-en-la-polar.shtml#note>

Ismael Tapia ha sido sindicado como uno de los cerebros tras el sistema de repactaciones unilaterales de La Polar, incluida la creación de un software que masificó el procedimiento. Pese a que el ex ejecutivo niega esta responsabilidad, detalla cómo miles de clientes fueron renegociados sin su consentimiento. Aquí, Tapia cuenta cómo funcionaba la "máquina" de la multitienda y a quién apunta las responsabilidades.

La tarde del martes 21 de junio el ex gerente corporativo de Informática de La Polar, Pablo Fuenzalida, llamó a su oficina al ingeniero civil industrial Ismael Tapia. En ese momento el OS 9 de Carabineros invadía las oficinas de la cadena, ubicadas en Renca, y Tapia sabía que el llamado no tenía nada de bueno. Se había enterado "por la prensa" que el plan de repactaciones masivas iniciado en 2008 se había conocido públicamente, desatando un escándalo financiero cuyas consecuencias aún no terminan.

La cita con su superior fue breve. En ella, el gerente de Informática le pidió la renuncia, argumentando que se desvincularía a todos los ejecutivos que habían participado en alguna parte de la cadena de reprogramaciones por orden del nuevo directorio. Tapia se negó, pero así y todo fue despedido junto a 10 ejecutivos por incumplimiento grave de contrato. Y aunque han pasado unos meses desde que dejó la compañía, el profesional tiene frescos varios episodios que explican cómo se fue configurando este desastre financiero. Pese a no estar en la primera línea, sus funciones como ex jefe de Proyectos y Análisis le permitieron a Ismael Tapia conocer por dentro cómo operaba "la máquina" de La Polar. El ex ejecutivo da cuenta de la absoluta "normalidad" con que se manejaba internamente el esquema de repactaciones unilaterales. "¿Cómo iba a pensar que algo andaba mal si nos felicitaban por los resultados y nos íbamos a celebrar a las Termas de Jahuel", recuerda. Y pese a que niega haber sido el creador del mítico software de repactaciones automáticas de La Polar, conoce cómo operaba este sistema. El proyecto - dice- era conocido por Pablo Alcalde y planteado "como el segundo objetivo de la empresa después de su expansión en Colombia", todo con el fin de recuperar dineros de más de 500 mil clientes que se habían convertido en el salvavidas financiero de La Polar.

- ¿Cuál era su rol en La Polar?

Comencé a trabajar en abril de 2008 como Jefe de Proyectos y Análisis. Mi misión era desarrollar un sistema de evaluación de calidad para los call center.

- ¿A quién le reportaba?

Hasta la salida de Rolando Harnish (ex subgerente de Cobranzas), en marzo de 2010, solamente a él. Posteriormente le entregaba avances directamente a Julián Moreno (ex gerente corporativo de Productos Financieros). Toda la estructura de la empresa conocía la operación del sistema de normalizaciones. De hecho, existía un Power Point enviado por Servicio al Cliente para abordar a los consumidores que reclamaban porque habían sido repactados unilateralmente.

- ¿Cuál era su relación diaria con Alcalde (ex gerente general y presidente de la firma); Moreno y María Isabel Farah (ex gerente de Administración y Finanzas)?

Con Pablo Alcalde no tuve relación diaria en ningún momento; traté directamente una vez cuando le quise plantear la implementación un modelo de estrategias de cobranzas en compañía de Rolando Harnish. Con María Isabel Farah no tenía contacto alguno, sí con su línea de ejecutivos. Con Julián Moreno se intensificó la relación a contar de febrero de 2010, cuando se me pidió liderar el "laboratorio de energizados", grupo que tenía por misión documentar las mejores prácticas para realizar cobranzas. A contar del 2011, Pablo Fuenzalida cogereencia el área de Productos Financieros por lo que me comienzo a relacionar con él también, pero de quien recibía órdenes era de Moreno.

- ¿Alguno de ellos le llamó la atención por su carácter?

Varias veces estando en la oficina de Julián Moreno, me llamó la atención el trato con la señora María Isabel Farah. Una señora a mi parecer de carácter fuerte, quien con un fuerte vozarrón se imponía entre los hombres.

- Se ha dicho que existía una cercanía mayor entre Alcalde, Moreno y Farah. ¿Percibió eso?

Por el simple hecho de la distribución física de las oficinas corporativas se fomentaba ese tipo de relación. La señora María Isabel Farah tenía su oficina contigua a la del gerente general de entonces, Pablo Alcalde. En cambio, la de Moreno era la última del pasillo, al

lado opuesto del edificio corporativo. Con respecto al tipo de relación, toda la compañía percibía que la señora Farah era cercana y de toda la confianza de Pablo Alcalde.

### Cuando "normalizar" se volvió habitual

- ¿Recuerda en qué fecha es la primera vez que escucha la palabra "normalización"?

Durante septiembre de 2008, construí un modelo con indicadores de gestión de cobranzas que identificó un alto volumen de repactaciones sin pie. Se lo mencioné a Harnish, quien me indicó que diseñara un sistema que efectuara un control de este procedimiento. A medida que la depuración de los datos mejoraba, se comenzó a determinar el verdadero número de repactaciones que hasta el momento realizaba el call center mediante "normalizaciones" manuales.

- ¿Cuándo se masifica esta política?

En diciembre de 2008, Julián Moreno pidió a Informática desarrollar un programa que identificara el número de clientes que no habían realizado pago alguno. En abril de 2009 se logró tener el primer universo de clientes en dicha condición, que alcanzaba a cerca de 400 mil personas. Ahí es la primera vez que se logra tener una idea de los clientes impactados por la práctica manual de repactaciones que se estaba haciendo.

- ¿Quién y en qué circunstancias le pide crear el software que realizaba repactaciones masivas?

Es bueno aclarar que yo no fui el de la idea y tampoco lo creé, como se me ha atribuido. Esto nace del ex gerente de Productos Financieros de Colombia, Iván Dinamarca. En mayo de 2009, Iván calculó la cantidad de horas perdidas por el call center en el proceso de "normalizaciones" manuales. Luego, un comité de gerentes le pidió a Moreno desarrollar esta herramienta de reprogramaciones masivas, lo que realiza el área de informática. Así nació este programa. Iván me solicita diseñar la interfaz -es decir, una base de datos con la lista de clientes- para alimentar el sistema. Ésa es mi intervención en el proceso.

- ¿Con qué fin se crea esta herramienta?

Se hizo para realizar repactaciones masivas y evitar que el *call center* malgastara tiempo en una actividad que no fuera llamar a clientes en mora.

- ¿Cómo se referían a este software?

Le llamábamos "proceso masivo" o "'rene' automáticas". Las "rene" recibían una lista de RUT de diferentes clientes que cumplieran ciertas características definidas por Moreno o Fuenzalida. Por ejemplo: su tramo de mora, su monto de deuda, etc. La lista era obtenida a través de la base de datos que yo había desarrollado para cobranzas.

- ¿Es verdad que funcionaba toda la noche, los siete días de la semana?

La ejecución era por lotes, es decir, se enviaba una lista de RUT y por la tarde y por la noche se procesaban esos datos. Al otro día se enviaba otro listado, según la orden que se recibiera de parte de las jefaturas.

- ¿Qué pasaba en las noches en que el software se dejaba corriendo? ¿Había un protocolo especial?

Las instrucciones las tenían claras Informática y los operadores con quienes me comunicaba. Son documentos que explican cómo y cuándo ejecutar el programa y quién lo autoriza. Estos papeles los tiene la fiscalía.

- ¿Cuántas reprogramaciones por cliente llegaron a realizarse?

No teníamos noción de cuántas repactaciones había por cliente, puesto que al llegar a la número 5, el proceso informático aplicaba una renegociación total y comenzaba todo de nuevo, dejando un nuevo acuerdo vigente. Cuando iban inversionistas y el área de call center estaba en proceso de normalización manual, debían esconder los listados y avisar por altoparlante que comenzaran a trabajar en sus labores habituales.

- Pero usted señala que el sistema repactaba hasta 5 veces a una persona. ¿Le parecía ético?

La información acerca de las "rene" era desconocida para las demás áreas. Sólo cuando se produjeron reclamos en el Sernac y se debió decidir dejarlas sin efecto, fue cuando se conoció la cantidad. Con relación a lo ético, sólo seguíamos órdenes.

- ¿Se le bonificó por desarrollar el programa?

Como dije, yo no creé el programa, por tanto es imposible que se me haya pagado bonos por eso.

- ¿A quién entregaba los resultados de este sistema?

Yo enviaba a Informática la lista de RUT. Moreno y Fuenzalida eran quienes controlaban los resultados de la ejecución del software. Yo sólo recibía informaciones de pagos y clientes en mora.

- ¿Hizo usted notar algún indicio de irregularidades?

Toda la estructura de la empresa conocía la operación del sistema de normalizaciones. De hecho, existía una presentación en Power Point enviada por la gerencia de servicio al cliente para abordar a quienes reclamaban. Había que decirles: "estamos facultados porque usted (el cliente) firmó un mandato" que autorizaba la repactación. Todas las instrucciones recibidas las entendimos siempre como actividades ordinarias, jamás ilegales.

- El ex supervisor Simón Venegas declaró que este procedimiento se masificó entre 2008 y 2009 y aseguró que en los *call centers* se ocultaban los papeles cuando directivos de la firma realizaban visitas. ¿Es efectivo?

Efectivamente, en esa fecha Moreno solicitó a informática identificar a los clientes repactados "sin pie", es decir, ya en 2008 había clientes con más de dos años sin pago real. Lo que dice Venegas es cierto: cuando iban inversionistas y el área de call center estaba en proceso de normalización manual, debían esconder los listados y comenzar a trabajar en sus labores habituales.

- ¿El sistema de cobranzas suena muy rústico? Da la sensación que se manejaba como almacén de barrio...

No había profesionalización. Por ejemplo, los clientes repactados en oficinas externas enviaban sus datos de contacto actualizados, los que después no eran ingresados en los sistemas de La Polar. El cliente caía en mora y comenzaba de nuevo una rueda de "no ubicabilidad".

- ¿A quién apuntan las culpas?

Hay responsabilidades compartidas. Hubo una política de captación y otorgamiento de créditos deliberados. ¡No era posible que dueñas de casa con un cupo inicial de \$60 mil terminaran, a raíz de las repactaciones, clasificadas con un cupo de \$400 mil disponible para comprar!

## 8. Anexos

### 8.1. Resumen tiendas y metros cuadrados



Fuente: Memoria Anual 2011

### 8.2. Personal

#### Personal

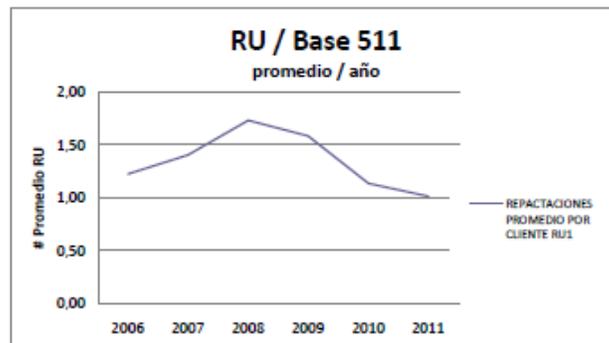
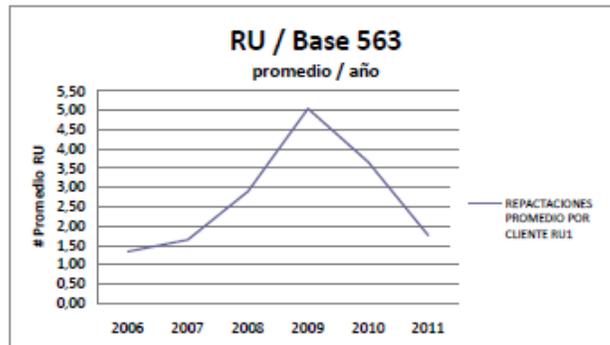
Al 31 de diciembre de 2011, el detalle del personal en la compañía es el siguiente:

TRIMESTRE	MATRIZ	COLOMBIA	TOTAL
Gerentes y Ejecutivos Principales	23	10	33
Profesionales y Técnicos	1.297	111	1.408
Colaboradores	5.399	510	5.909
<b>TOTAL</b>	<b>6.719</b>	<b>631</b>	<b>7.350</b>

Fuente: Memoria Anual 2011

### 8.3. Repactaciones

Año	Mes	RU1	
		# Clientes	# Reneg
2006	01	4.073	4.080
	02	5.754	5.759
	03	8.717	8.741
	04	8.838	8.857
	05	10.246	10.265
	06	14.162	14.186
	07	12.096	12.122
	08	12.754	12.780
	09	15.291	15.335
	10	18.542	18.571
	11	20.547	20.607
	12	22.860	22.907
2007	01	13.499	13.542
	02	7.683	7.713
	03	28.546	28.680
	04	42.133	42.239
	05	41.444	41.537
	06	22.964	23.018
	07	21.695	21.705
	08	36.167	36.179
	09	56.871	56.884
	10	45.025	45.042
	11	46.498	46.522
	12	38.900	38.924
2008	01	45.700	45.724
	02	46.269	46.291
	03	74.693	74.729
	04	66.610	66.652
	05	76.069	76.091
	06	41.243	41.254
	07	118.106	118.344
	08	113.235	113.370
	09	134.920	134.925
	10	146.854	146.856
	11	188.702	188.703
	12	183.475	183.475
2009	01	198.977	198.978
	02	141.341	141.344
	03	270.401	270.407
	04	98.410	98.411
	05	290.800	290.808
	06	123.824	123.824
	07	315.220	315.220
	08	377.964	550.992
	09	211.894	211.894
	10	140.296	140.296
	11	97.484	97.484
	12	242.269	242.269
2010	01	142.146	142.146
	02	192.717	192.717
	03	149.250	149.250
	04	149.104	149.104
	05	201.597	201.597
	06	120.924	120.924
	07	165.271	165.271
	08	129.433	129.433
	09	162.816	162.816
	10	148.144	148.145
	11	111.859	111.859
	12	169.622	169.622
2011	01	159.183	159.183
	02	59.185	59.185
	03	269.257	269.269
	04	65.770	65.787
	05	186.390	186.413
	06	72	73
<b>Total</b>		<b>562.770</b>	<b>7.057.330</b>



## Reestructuración Operativa

### Tratamiento de la Cartera y Gestión del Negocio Financiero (cont.)

- Identificación de dos universos de clientes renegociados unilateralmente, recálculo de sus deuda reales y elaboración de planes de compensación que fueron ofrecidos a 1 millón de clientes aproximadamente

CLIENTES CON REPACTACIONES UNILATERALES										CH\$ MM
Año	Apertura Tarjeta La Polar			Primera repactación Unilateral			Deuda	% Deuda	% acum	
	Nº clientes	% Clientes	% acum	Fecha 1er RU	%	% acum				
2011	97	0,0%	0,0%	19.968	1,9%	100,0%	24	0,0%	100,0%	
2010	8.340	0,8%	0,8%	31.521	2,9%	98,1%	2.970	0,3%	100,0%	
2009	17.224	1,6%	2,4%	167.970	15,6%	95,2%	9.095	1,0%	99,7%	
2008	96.667	9,0%	11,4%	253.201	23,6%	79,6%	65.993	7,0%	98,7%	
2007	139.279	13,0%	24,3%	225.602	21,0%	56,0%	129.747	13,7%	91,8%	
2006	130.652	12,2%	36,5%	176.842	16,5%	35,0%	140.392	14,8%	78,1%	
2005	145.863	13,6%	50,1%	73.948	6,9%	18,6%	154.811	16,3%	63,3%	
2004	162.163	15,1%	65,1%	70.334	6,5%	11,7%	157.290	16,6%	46,9%	
2003	106.308	9,9%	75,0%	53.515	5,0%	5,1%	88.658	9,4%	30,3%	
2002	118.813	11,1%	86,1%	1.774	0,2%	0,2%	88.575	9,3%	21,0%	
2001	47.785	4,4%	90,5%	7	0,0%	0,0%	35.957	3,8%	11,7%	
2000	36.242	3,4%	93,9%	8	0,0%	0,0%	27.509	2,9%	7,9%	
1999	17.626	1,6%	95,5%	-	0,0%	0,0%	13.201	1,4%	5,0%	
<=1998	47.631	4,5%	100,0%	-	0,0%	0,0%	33.819	3,6%	3,6%	
<b>Total</b>	<b>1.074.690</b>			<b>1.074.690</b>			<b>948.041</b>			

- Suspensión de entrega de nuevos plásticos desde el 6 de julio
- Reducción de cupos en comercios asociados, avances y supermercados
- Cumplimiento estricto de las políticas de cupo y suspensión de ventas a clientes que figuran en Dicom

## 8.4. Principales Accionistas

### PRINCIPALES ACCIONISTAS

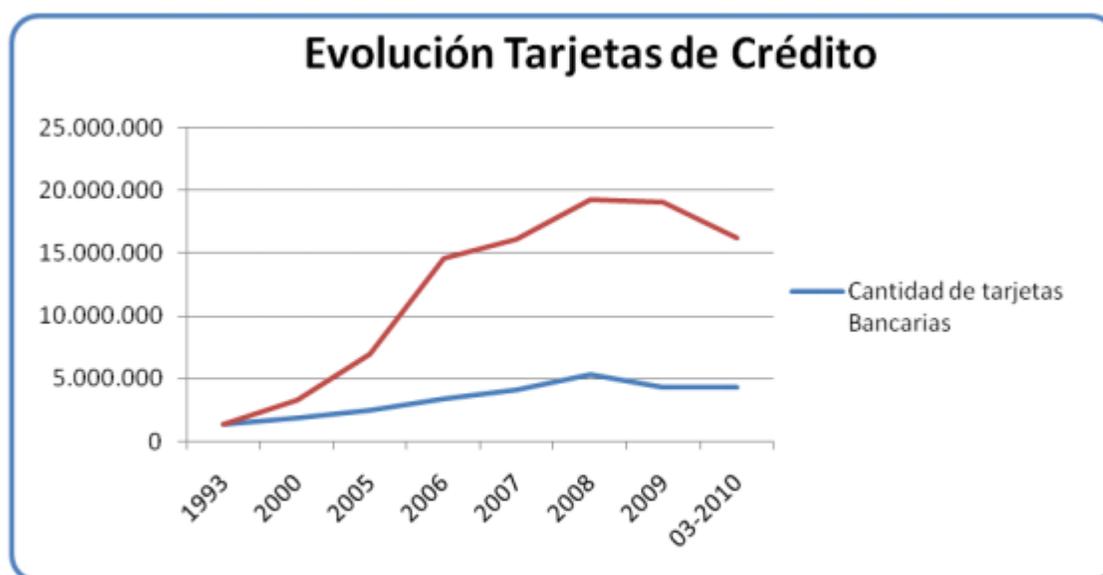
ACCIONISTAS	Nº DE ACCIONES	% DE PARTICIPACIÓN
BANCO DE CHILE POR CUENTA DE TERCEROS	20.647.601	8,30%
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.	18.905.849	7,60%
BANCO SANTANDER POR CUENTA DE INV. EXTRANJEROS	18.742.831	7,54%
LARRAIN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA	14.661.451	5,90%
BANCO ITAU POR CUENTA DE INVERSIONISTAS	12.015.273	4,83%
BANCHILE ADM. GENERAL DE FONDOS S.A.	9.788.451	3,67%
CELFIN CAPITAL S.A. CORREDORES DE BOLSA	6.781.748	2,73%
AFP HABITAT S.A. PARA FONDO PENSION C	5.797.755	2,33%
AFP CUPRUM S.A. FONDO TIPO A	5.757.449	2,32%
AFP PROVIDA S.A. PARA FONDO PENSION C	5.255.050	2,1%
AFP CUPRUM S.A. PARA FONDO PENSION C	5.004.631	2,0%
AFP HABITAT S.A. FONDO TIPO B	4.878.876	1,96%
TOTAL 12 PRINCIPALES ACCIONISTAS	127.566.945	51,3%
TOTAL OTROS 509 ACCIONISTAS	121.050.577	48,6%
TOTAL REGISTRO DE ACCIONISTAS	248.617.522	100,00%

Conforme lo señalado en el Título XIV de la Ley N° 18.045, la Sociedad no tiene controlador, como tampoco, accionista(s) mayoritario(s).

Fuente: Memoria Anual 2010

## 8.5. Evolución de las tarjetas de crédito en Chile

**Gráfico 1: Evolución de emisión de tarjetas de crédito de casas comerciales y de bancos en Chile.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 1993 a 2009.

[http://www.bcentral.cl/conferencias-seminarios/otras-conferencias/pdf/Workshop09092010/Alejandra\\_Chovar2.pdf](http://www.bcentral.cl/conferencias-seminarios/otras-conferencias/pdf/Workshop09092010/Alejandra_Chovar2.pdf)

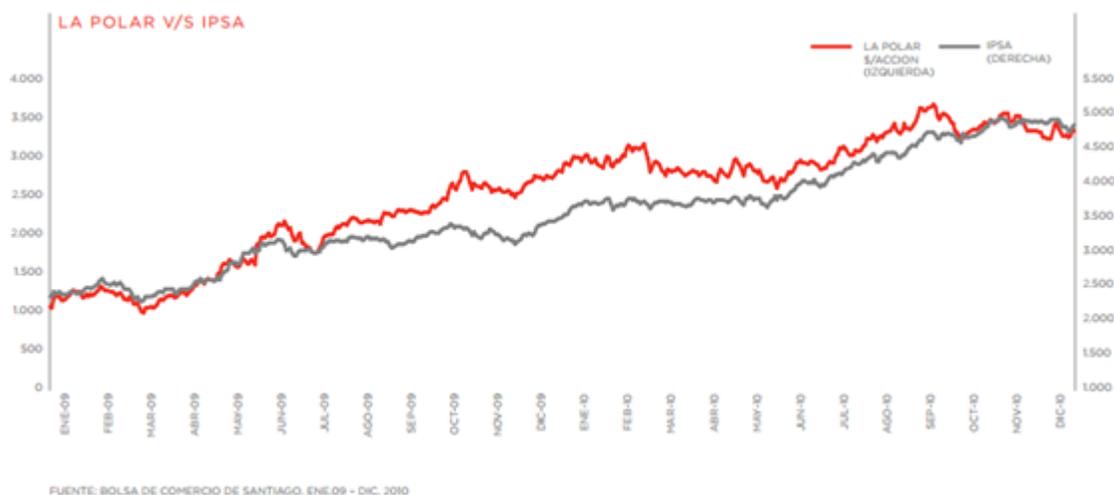
## 8.6 Renta total neta pagada por La Polar a los tres principales ejecutivos de la multitienda

### Renta total neta pagada por La Polar a los tres principales ejecutivos de la multitienda

	Gerente General	Gerente de administración	Gerente de productos financieros
Año	Pablo Alcalde	María Isabel Farah	Julián Moreno
2005	391.507.568	124.308.802	202.668.194
2006	337.495.170	134.676.167	175.222.919
2007	383.018.642	243.278.665	261.991.311
2008	312.029.594	276.289.233	325.980.428
2009	594.639.228	161.514.854	227.212.445
2010	-	176.761.840	182.272.377
<b>Total</b>	<b>2.018.690.202</b>	<b>1.116.829.561</b>	<b>1.375.347.674</b>

Fuente: <http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/Ficha-sueldos.pdf>

## 8.7. Acciones de La Polar VS IPSA



## 8.8. Caída precio de las acciones.



En la figura se ve que el último año la acción cayó a un 10% del valor que tenía en 2010. Otra forma es ver que pasó cuando se descubrió que La Polar tenía problemas: su valor cayó desde \$2400-2.800 a \$400 y fracción en pocas semanas. Esa es la pérdida de los dueños y se debe comparar con la que tiene un propietario de Pyme que quiebra. Tal vez la pérdida debería ser mayor, pero algunos problemas en nuestra actual Ley de Quiebras (en proceso de modificación) le dan un poder poco legítimo a los accionistas en un proceso como éste, y es por eso que el precio de la acción no es cero.

## 8.9. Directorio La Polar al 31 de Diciembre del 2010

<b>PRESIDENTE</b>
PABLO ALCALDE S. • Ingeniero Comercial • 5.546.385-9
<b>VICEPRESIDENTE</b>
HERIBERTO URZÚA S. • Ingeniero Comercial • 6.666.825-8
<b>DIRECTORES</b>
MARÍA GRACIA CARIOLA C. • Abogado • RUT 6.979.993-0
FERNANDO FRANKE G. • Ingeniero Comercial • 6.318.139-0
MANUEL FRANCISCO GANA E. • Ingeniero Civil Industrial • 6.376.183-4
JORGE ANDRÉS IBÁÑEZ T. • Ingeniero Comercial • 6.910.146-1
BALTAZAR SANCHEZ G. • Ingeniero Comercial • 6.060.760-5

Fuente: Memoria Anual 2010