Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

La normalización de la corrupción como proceso organizacional: caso La Polar Chile.

Presentado por:

Karen Cecilia Alarcón Galeano

Bogotá, D.C. 4 de octubre de 2021

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

La normalización de la corrupción como proceso organizacional: caso La Polar Chile.

Modalidad: Estudio de caso.

Presentado por:

Karen Cecilia Alarcón Galeano

Bajo la dirección de:

Iliana Laima Ona Paez Gabriunas

Bogotá, D.C. 4 de octubre de 2021

Contenido

Contenido i
Preliminares iii
Declaración de originalidad y autonomía iii
Declaración de exoneración de responsabilidad iv
Lista de gráficas v
Lista de tablas vi
Resumen Ejecutivo vii
Palabras clave: vii
Abstract viii
1. Introducción 9
2. Pregunta 13
3. Objetivos 13
3.1 Objetivo General 13
3.2 Objetivos Específicos 13
4. Marco Teórico 15
4.1 Corrupción organizacional 19
4.2 Normalización de la corrupción 22
4.2.1 Institucionalización 24
4.2.2 Racionalización 32
5. Metodología 36
6. Sobre La Polar 38
6.2 Análisis Interno y Externo de la compañía 38
6.1.1 Estructura organizacional La Polar 38
6.1.2 Estrategia corporativa y recursos claves 43
6.1.3 Situación financiera de la Polar 45

6.1.1 Análisis de la industria 50
6.1.2 Principales Competidores y análisis de su situación financiera 53
7. Descripción del caso La Polar 58
8. Análisis del caso: Normalización de la corrupción en el caso La Polar 69
8.1 La Institucionalización en el Caso La Polar 71
8.1.1. La decisión o acto inicial, el rol de los líderes de La Polar. 72
8.1.2. La incorporación de la corrupción en estructuras y procesos, el rol de la cultura y órganos externos en la institucionalización de la corrupción en La Polar 75
8.1.3. Rutinización de la corrupción, el rol de la normatividad, la adaptación y la inconsciencia en el caso La Polar 79
8.2 Racionalización en el caso La Polar 84
8.2.1 Negación de la responsabilidad en los líderes de La Polar 86
8.2.2 Ponderación social en el caso La Polar 88
8.3 Factores individuales y organizacionales que contribuyeron al proceso de normalización de la corrupción en La Polar 91
9. Conclusiones 98
10. Referencias bibliográficas 105

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Karen Cecilia Alarcón Galeano

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de septiembre de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Karen Cecilia Alarcón Galeano

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de septiembre de 2021

Lista de gráficas

Gráfica 1 Mecanismos que permiten la normalización de actos corruptos 23
Gráfica 2 Elementos clave en cada fase del proceso de institucionalización 26
Gráfica 3 Directorio de la Polar 2011 41
Gráfica 4 Administración de la Polar 2011 42
Gráfica 5 Ingresos y Ebitda la polar (MM$) 47
Gráfica 6 Estado Flujo de efectivo directo (MM$) 49
Gráfica 7 Crecimiento ventas competidores la Polar 56
Gráfica 8 Tamaño de cartera La Polar y competidores 2010 56
Gráfica 9 Deuda promedio por Cliente, La Polar y competidores 57
Gráfica 10 Participación en el mercado tiendas por departamento 52
Gráfica 11 Colocación de consumo 2005-2009 53

Lista de tablas

Tabla 1 Estado de resultado 2008-2013.....50

Tabla 2 Industria del retail en Chile tiendas por departamento 2009-2010.....60

Tabla 3 Factores organizacionales que dieron lugar a la normalización de la corrupción en La Polar……104

Tabla 4 Factores individuales que dieron lugar a la normalización de la corrupción en La Polar ……108

Resumen Ejecutivo

Para el año 2011 La Polar fue la protagonista de uno de los escándalos financieros más relevantes en la historia de Chile a causa del nivel de corrupción que el caso reveló en el que fue acusada de realizar repactaciones automáticas y unilaterales a los créditos otorgados a sus clientes en estado de mora. El propósito de este análisis de caso, es identificar los factores individuales y organizacionales que dieron lugar al fenómeno de la normalización de la corrupción en La Polar, relacionada con el establecimiento rutinario de prácticas corruptas. El caso incorpora el análisis interno y externo de la compañía, así como la construcción de la descripción de los principales sucesos que dan antesala a la exposición del acto corrupto en el año 2011. El análisis de caso utiliza el modelo teórico de normalización de la corrupción propuesto por Ashforth & Anand, (2003), con el fin de entender la dinámica y mecanismos que subyacen la adopción de la corrupción dentro de la organización. Se estudiaron dos de los pilares que componen el modelo: la institucionalización y la racionalización. La metodología usada contempla el estudio cualitativo de caso. El método usado para revisar la información del caso, considera la naturaleza narrativa y descriptiva, se hace uso de fuentes secundarias como, documentación periodística, entrevistas a los empleados. Los principales hallazgos del estudio de Caso de La Polar, reconocen la existencia de mecanismos y dinámicas que contribuyeron a generar esquemas de normalización. Respecto a la institucionalización se cree que el liderazgo autoritario, la confianza generada hacia el líder y el uso de neutralizadores de las consecuencias dañinas de los actos, fueron factores organizacionales que tuvieron un impacto importante en la decisión inicial del proceso de corrupción. En la segunda fase, se constata la manera como se instauraron aspectos en la memoria organizacional de la compañía, asociados a resultados beneficiosos y proyectos estratégicos, que en conjunto fueron un factor organizacional que estableció la corrupción como un medio eficaz para alcanzar las metas definidas. La rutina se estableció gracias a la realización de tareas independientes y la exposición progresiva de los individuos a las actividades ilegales. En relación a la racionalización se cree que la misma tuvo un papel clave en la normalización de los procesos corruptos de La Polar, siendo el factor individual más importante detectado en el caso. Se verifica la "negación de la responsabilidad" por parte de los directivos, haciendo uso de mecanismos como la trasferencia de responsabilidades y la difusión de la responsabilidad. Respecto al racionalizador de "ponderación social", los testimonios dan cuenta de la comparación reiterativa que se dio por parte de los principales implicados con actores a su juicio más corruptos. Finalmente, se identifica el papel que jugó el lenguaje dentro de la racionalización del acto corrupto, volviéndose un amortiguador clave en el proceso de aceptación de la corrupción. Los resultados de este estudio de caso, exponen la importancia de reconocer la corrupción en la práctica empresarial en pro de buscar las formas de contrarrestar ese comportamiento, siendo prioritario el seguir contribuyendo por medio de la investigación en esta área.

Palabras clave:

Corrupción, normalización de la corrupción, repactación unilateral.

Abstract

During 2011, La Polar was the protagonist of one of the most relevant financial scandals in the history of Chile due to the level of corruption that the case revealed, it was accused of carrying out automatic and unilateral repactions to the credits granted to its clients in delinquency status. The purpose of this case analysis is to identify the individual and organizational factors that gave rise to the phenomenon of the normalization of corruption in La Polar, related to the routine establishment of corrupt practices. The case incorporates the internal and external analysis of the company, such as the construction of the description of the main events that precede the exposure of the corrupt act in 2011. The case analysis uses the theoretical model of normalization of corruption proposed by Ashforth & Anand, (2003), in order to understand the dynamics and mechanisms that underlie the adoption of corruption within the organization. Two of the pillars that make up the model, institutionalization and rationalization, were studied. The methodology used contemplates the qualitative study of the case. The method used to review the information of the case, considers the narrative and descriptive nature and uses secondary sources such as reports of the entity, journalistic documentation and interviews with employees. The main findings of the La Polar Case study recognize the existence of mechanisms and dynamics that contributed to generating normalization schemes. Regarding institutionalization, it is believed that authoritarian leadership, the trust generated towards the leader and the use of neutralizers of the harmful consequences of the acts, had an important impact on the initial decision of the corruption process. In the second phase, the way in which aspects were established in the company's organizational memory, associated with positive results and strategic projects, which together showed corruption as an effective means to achieve the defined goals, is verified. The routine is established thanks to the performance of independent tasks and the progressive exposure of individuals to illegal activities. In relation to rationalization, it is believed that it played a key role in normalizing the corrupt processes of Polar. The "denial of responsibility" by managers is verified, making use of mechanisms such as the transfer of responsibilities and the dissemination of responsibility. Regarding the rationalizer of “social weighting”, the testimonies show the repetitive comparison that was made by the main parties with actors in their opinion more corrupt. Finally, the role that language played within the rationalization of the corrupt act is identified, becoming a key buffer in the process of acceptance of the corrupt act. The results of this case study expose the importance of recognizing corruption in business practice and the ways to counteract this behavior, being a priority to continue contributing through research in this area.

Keywords:

Corruption, normalization of corruption.

1. Introducción

La Polar es una empresa chilena orientada a las ventas al detalle o comercio minorista (retail), entendiendo este concepto como venta de productos directamente al consumidor, mediante el formato de tiendas por departamento, en las que se ofrece una amplia variedad de productos de vestuario, accesorios, artículos deportivos, línea blanca y electrónica, muebles, decoración y otros. En forma complementaria, La Polar participa en el negocio financiero mediante el otorgamiento de créditos a los usuarios de su tarjeta comercial (tarjeta La Polar) y tarjeta VISA La Polar, siendo una herramienta esencial para potenciar el negocio de ventas al detalle y un canal para lograr una mayor participación en el gasto en consumo de las personas. Ésta puede ser usada para financiar las compras en las tiendas de la empresa, realizar avances en efectivo y/o comprar en comercios asociados.

Para el año 2011 se destapó el escándalo, en el que La Polar admitió prácticas no aprobadas por el directorio, en el área de créditos, lo que resultó en un fuerte desplome del valor de sus acciones. La sociedad fue acusada de realizar repactaciones automáticas y unilaterales a los créditos otorgados a sus clientes en estado de mora. Si un cliente no podía pagar tres mensualidades seguidas, las instrucciones de La Polar eran repactar su deuda sin preguntarle al cliente. Así, en vez de pasar a la cartera de morosos, con créditos impagos por los que la empresa debería haber aumentado sus provisiones, lo que significa inmovilizar capitales, el cliente quedaba como un deudor al día, con su deuda repactada, pero multiplicada varias veces por los intereses acumulados.

Los ejecutivos y trabajadores de La Polar, hacían cientos de repactaciones de deuda sin consultar previamente con el adeudado. Con este sistema, La Polar repactó más de un millón de deudores de créditos de consumo, desde el año 2000 y aumentaron progresivamente cada año hasta el 2011 cuando estalló el escándalo asociado a los reclamos masivos de los deudores. Los consumidores manifestaban que sus deudas aparecían

reprogramadas, con cuotas y montos que no eran acordados voluntariamente, sino fijados por La Polar.

En 2021 se cumple una década de aquel hecho esencial que remeció a la comunidad chilena, y aún el caso La Polar es recordado como uno de los mayores escándalos financieros de la historia de Chile. El mismo daría lugar a una crisis que marcó el nivel de desconfianza hacía las instituciones de regulación y la empresa privada. Esto a causa del nivel de corrupción que el caso reveló, y que reposa en los múltiples estudios reunidos por el centro de investigación periodística de Chile, que incluye "el extenso informe pericial del Centro de Estudios y Asistencia Legislativa de la Universidad de Valparaíso, y otro de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile"(UCHILE, 2013). Estos estudios, evidencian el rol de los ejecutivos en el fraude al mercado, así como 18 informes reservados elaborados por la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y el Banco Central para demostrar el lavado de activos (CIPER, 2015).

La corrupción se ha convertido en un tema central en la literatura de gestión empresarial, a razón de los continuos escándalos corporativos que han aumentado la conciencia sobre los efectos que produce la corrupción en el contexto social y económico (Ashforth & Anand, 2003; Grieger, 2005; Pinto et al., 2008; Treviño & Brown, 2004; Vikas et al., 2004). Una contribución importante en la teoría de la corrupción organizacional es la realizada por Ashforth & Anand (2003) la cual se refiere principalmente a cómo se normalizan las prácticas corruptas en las organizaciones, es decir, se las considera prácticas aceptables y naturales, constituyéndose como uno de los lineamientos conceptuales, analizado e incorporado en diferentes procesos de exploración de la corrupción en el contexto empresarial (Ashforth & Anand, 2003; Aßländer, 2017; Grieger, 2005; Stachowicz, 2019).

Considerando la evidencia presente en el caso de La Polar, donde se resalta la incorporación del acto corrupto dentro de los procesos organizacionales, la sistematización del modelo de repactaciones y la perdurabilidad de dichos procesos por más de nueve años,

se considera el uso del modelo de normalización de la corrupción propuesto por Ashforth & Anand, (2003), con el fin de entender la dinámica y mecanismos que subyacen la adopción de la corrupción dentro de la organización. Estos autores proponen un modelo para estudiar la normalización de la corrupción, que considera la forma como diferentes actos inmorales pueden incrustarse de tal manera que en conjunto los individuos pueden participar de manera rutinaria en la corrupción sin experimentar conflictos y solo un fuerte golpe como la exposición pública puede dar freno a los mismos (Ashforth & Anand, 2003). El modelo de normalización considera tres procesos, (1) institucionalización, donde una decisión o acto corrupto inicial se incrusta en estructuras y procesos y, por lo tanto, se rutiniza; (2) racionalización, donde se desarrollan ideologías egoístas para justificar y quizás incluso valorizar la corrupción; y (3) socialización, donde los recién llegados ingenuos son inducidos a seguir los actos corruptos (Ashford & Anand 2003). Para el análisis del Caso de La Polar, se considera el estudio de dos de los pilares, la institucionalización y la racionalización. El proceso de socialización no será abordado en el análisis considerando que, la evidencia de estudio del caso La Polar, no concentra detalles del rol que cumplió La Polar en impartir a los nuevos miembros de la organización, valores y normas de la institución que incorporaran el acto corrupto (Senci & Hasrun, 2019)., y que den cuenta de la propagación y el mantenimiento de normas perjudiciales en el proceso de transmisión cultural que se da al incorporar nuevos empleados

La metodología usada contempla el estudio cualitativo del caso, que permite explorar fenómenos en un contexto real. El método usado para revisar la información del caso, considera la naturaleza narrativa y descriptiva, se hace uso de fuentes secundarias como, memorias de la entidad, documentación periodística, trabajos académicos, reportajes televisivos, entrevistas a los empleados de La Polar, que permiten visualizar el entorno y las vivencias de los trabajadores con relación a los hechos que envuelven el desarrollo de los procesos corruptos al interior de La Polar. De esta forma se busca identificar la línea de hitos que facilitó la conformación de la cultura de corrupción y los mecanismos o características

que facilitaron la normalización por años del acto delictivo y la no denuncia del comportamiento poco ético que claramente no era un acto aislado, sino una práctica instaurada dentro los procesos organizacionales de la compañía. El análisis de la información se guiará de la literatura inscrita en el marco teórico, interpretando las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y la información recopilada.

El caso de estudio está organizado de la siguiente manera: la segunda sección presenta la pregunta de investigación, la tercera sección muestra los objetivos de la investigación. La cuarta sección describe el marco teórico sobre la normalización de la corrupción a nivel organizacional con el fin de discutir los procesos de institucionalización y racionalización que serán indagados por medio de las fuentes secundarias recopiladas sobre La Polar. La quinta sección presenta los elementos metodológicos. En la sexta sección se presenta el análisis interno y externo de La Polar, que considera aspectos de su situación financiera, el análisis de la industria y competencia, en la séptima sección se describe el caso de estudio, en la octava sección se discute y analizan las variables de estudio consideradas en el marco teórico por medio de la metodología propuesta y se presentan los factores individuales y organizacionales que dieron lugar a la normalización de la corrupción dentro de La Polar. Finalmente, en la novena sección se presentan las conclusiones.

2. Pregunta

¿Qué factores individuales y organizacionales permitieron una dinámica de normalización de la corrupción en La Polar?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar los factores individuales y organizacionales que dieron lugar al fenómeno de la normalización de la corrupción en La Polar, a nivel organizacional, relacionada con el establecimiento rutinario de prácticas corruptas.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una descripción del caso La Polar, incluyendo información interna y externa, que permita dar un contexto de los sucesos claves en torno al caso de corrupción.

- Reconocer los mecanismos, instrumentos o dinámicas de influencia, que contribuyeron a generar esquemas de normalización de prácticas corruptas, capaces de convertir comportamientos clasificables como corruptos en comportamientos «normales».

- Examinar los procesos, prácticas, roles u/o escenarios que soportaron el desarrollo de las tres etapas de la institucionalización del acto corrupto (I) la decisión o acto inicial (2) incorporación de la corrupción en estructuras y procesos; y (3) rutinización de la

corrupción, que favorecieron la normalización del fenómeno de la corrupción al interior de La Polar.

- Identificar las ideologías racionalizadoras enfocadas en (1) negación de responsabilidad y (2) Ponderación social, que influyeron en la visión de los empleados haciéndolos propensos a involucrarse en los comportamientos ilegales.

- Identificar el papel que jugó el lenguaje dentro de la racionalización del acto corrupto, siendo un amortiguador clave en el proceso de hacer parecer una práctica corrupta en algo benigno.

4. Marco Teórico

Considerando la evidencia presente en el caso de La Polar, donde se resalta la incorporación del acto corrupto dentro de los procesos organizacionales, la sistematización del modelo de repactaciones y la perdurabilidad de dichos procesos por más de nueve años, se considera el uso del modelo de normalización de la corrupción propuesto por Ashforth & Anand, (2003), con el fin de entender la dinámica y mecanismos que subyacen la adopción de la corrupción dentro de la organización. El caso La Polar permite comprender como diferentes acciones corruptas pueden incrustarse de tal manera que en conjunto los individuos pueden participar de manera rutinaria en la corrupción sin experimentar conflictos y solo un fuerte golpe como la exposición pública puede dar freno a los mismos (Ashforth & Anand, 2003).

Este modelo ayuda a explicar cómo los individuos pueden participar de manera rutinaria en la corrupción sin experimentar conflictos. Su enfoque ha sido incluido en varias investigaciones sobre normalización de la corrupción, con el objetivo de dilucidar los procesos internos que adoptan las entidades expuestas a casos de corrupción. Estas investigaciones buscan comprender como las rutinas, procesos y estructuras de las compañías, pueden lograr crear una dinámica que normaliza actos corruptos. (Arellano, 2017; Jenkins & Delbridge, 2017; Prabowo, 2016; Villaorduña & Bürkli, 2018; Yates & Graycar, 2020)

Villaorduña & Bürkli, (2018), hicieron uso del modelo para analizar los casos de uso ilícito del combustible por miembros de la Policía Nacional del Perú (PNP) en Lima. Los resultados identificaron que cuando el tipo de corrupción analizado procura un beneficio público, la normalización de la práctica aumenta la tolerancia a la corrupción al interior de la organización promoviendo su institucionalización. Para el caso chileno, Sanfuentes, (2019), realizó un estudio con el fin de analizar el caso La Polar, desde una perspectiva socio-

analítica, dentro de la dimensión de corrupción, hace énfasis en los procesos de institucionalización que hicieron que la corrupción se percibiera como algo permitido, cotidiano y hasta deseable.

Algunas investigaciones han profundizado en uno de los mecanismos desarrollados en el modelo de Ashforth & Anand, (2003). Jenkins & Delbridge, (2017) realizaron un estudio considerando a profundidad las ideologías racionalizadoras del modelo. Examinaron el caso de VoiceTel, líder del mercado europeo en el negocio de la recepción virtual. Con el objetivo de brindar un servicio profesional de alta calidad, los empleados debían ocultar que no estaban ubicados físicamente en las instalaciones de sus clientes y nunca revelar, que realmente trabajaban para un proveedor de recepción subcontratado. Tomando de referencia el modelo de normalización de Ashforth y Anand (2003), desarrollan un nuevo modelo de "normalización de la mentira", para aplicar como la acción inmoral de la mentira, logra integrarse, mantenerse y fortalecerse con el tiempo como una parte legítima de las labores de los empleados (Jenkins & Delbridge, 2017). Los empleados racionalizaron los requisitos para mentir como una característica legítima e importante del trabajo que les permitía ofrecer un servicio personalizado de alta calidad, neutralizando así las consecuencias dañinas del engaño.

Los mecanismos de racionalización del modelo de normalización de la corrupción de Ashforth y Anand (2003) han sido igualmente explorados con el objetivo de comprender las razones por las cuales la corrupción puede ser resistente y perdurable en sectores públicos de algunos países. Es el caso de la investigación realizada en Indonesia por Prabowo (2016), en la cual, mediante el análisis de informes y documentación relevante en materia de corrupción, logran explicar los mecanismos y comportamientos involucrados en la racionalización de los actos por parte de funcionarios públicos. En su estudio se evidenció que los funcionarios atribuían la participación en actos corruptos, por no tener otra opción, en su mayoría relacionado a la posesión de bajos ingresos. La discusión de Prabowo (2016) destaca estos

mecanismos de racionalización de la corrupción como principales soportes de las redes de corrupción, llevando a producirse una degradación moral entre los servidores públicos.

La investigación realizada en México por Arellano, (2019) sobre la internalización del soborno en empresas en México, analizó las condiciones internas de algunas empresas mexicanas que desarrollan una respuesta endógena a las prácticas corruptas de soborno. Aplicando el modelo de normalización, concluyen en que la corrupción se da por un proceso social y organizativo más intrincado en el que varios actores se involucran y justifican sus actos mediante la construcción de respuestas organizativas para normalizarlos. Entre los procesos que estabilizan y reproducen las condiciones para la conducta corrupta repetitiva, señalan la racionalización como factor clave en la normalización de los sobornos. Esto implica que los empleados incorporan un factor reglamentario que se debe respetar, en relación a la planificación y la consecución de fondos.

Considerando la evidencia presente en el caso de La Polar, el modelo de Ashforth & Anand, (2003), permite analizar los hechos esenciales que contribuyeron al desarrollo de la corrupción (en este caso, las repactaciones unilaterales), que a la vez fueron impuestas por los directivos de La Polar. Dichos procesos facilitaron la creación de un sofisticado sistema de engaño, que se institucionalizó, desarrollando una cadena de negligencia que llegó a varios niveles de la organización, y en la que diferentes entidades de regulación claves quedaron atrapadas, volviéndose cómplices de las prácticas destructivas y poco éticas (Sanfuentes, 2019).

Se aborda en primera instancia una descripción de elementos esenciales relacionados con la corrupción, con el fin de comprender las formas en como acciones corruptas se incrustan dentro de una organización, así como la comprensión de los mecanismos que permitan estandarizar la corrupción en contextos organizacionales.

Posteriormente de describe el modelo de normalización de la corrupción propuesto por Ashforth & Anand, (2003) y los mecanismos seleccionados para este estudio:

institucionalización y racionalización. El pilar de la socialización no será analizado en este estudio de caso, ya que esta dinámica resalta el papel que tiene la impartición de valores, creencias, normas y habilidades, especialmente a los recién llegados (Ashforth y Anand, 2003). La evidencia que se analizará, no incluye testimonios de nuevos miembros que se hayan incorporado en los años en que se desarrolló el sistema de repactación unilateral, que dé cuenta de factores organizacionales o individuales, en los cuales se verifique la existencia de procesos que buscaran capacitar e involucrar a nuevos miembros en las actividades corruptas que se venían desarrollando.

Para el caso de institucionalización se consideran las tres fases propuestas por los autores: (1) la decisión o acto inicial, (2) la incorporación de la corrupción en estructuras y procesos y (3) rutinización de la corrupción.

En relación a la racionalización se considerarán dos de los ocho mecanismos de racionalización propuestos por Ashford & Anand (2003)[1]: la negación de responsabilidad y la ponderación social. Considerando las pruebas recolectadas de los testimonios de los empleados, que consideran la negación de la responsabilidad, que para el caso La Polar se constituye en uno de los principales argumentos de las víctimas, quienes no reconocieron hacer parte de la gran maquinaria que se estaba realizando entorno a un acto de corrupción,

[1] Ashford & Anand (2003) se refieren a 8 tipos de racionalización que Arellano, (2018), resumen tomando como referencia los siguientes ejemplos: 1. Negación de la responsabilidad ("me fue ordenado"), 2. Negación del daño ("es un soborno que no afecta a nadie por su tamaño o por los efectos positivos que traerá para la empresa"), 3. Negación de las víctimas ("los corruptos son los otros, yo solo pago el soborno dado que sería más costoso no hacerlo") 4. El respeto a lealtades más elevadas ("pagar un soborno puede ser un acto corrupto, pero solo así aseguro la supervivencia de mi negocio o de mi empleo"). 5. Ponderación social ("otros son peor que nosotros" "no tienes derecho de criticarnos". 6. La metáfora del libro mayor "no hemos ganado lo suficiente por nuestro esfuerzo", "Después de todo lo que hago lo merezco". 7. Negación de la legalidad "No es de mi incumbencia lo que tales actividades de soborno pueden causar" (Vikas et al., 2004). 8. Renfocar la atención "los individuos corruptos pueden hacer frente al estigma de su trabajo al desviar la atención desde los rasgos estigmatizados a los no estigmatizados" (Ashforth & Anand, 2003). Solo se abordaran para el análisis; la negación de la responsabilidad y la ponderación social, considerando que el insumo recolectado de fuentes secundarias detallando las entrevistas, no incluye pruebas que permitan estudiar los demás racionalizadores.

siendo un proceso de racionalización, justificado por el no control sobre la situación. Y para el caso de la ponderación social se considera la evidencia que incluye las entrevistas a los ejecutivos condenados, que dan cuenta de procesos de "comparación social selectiva" en donde los responsables hicieron justificaciones relacionadas con la existencia de perpetradores que se consideran aún más corruptos. Para los demás casos de racionalización no se cuenta con evidencia específica para ser analizada dentro del caso.

A continuación, se presenta el desarrollo de los conceptos que componen el marco teórico.

4.1 Corrupción organizacional

La corrupción se ha convertido en una problemática mundial a la que se enfrentan personas, organizaciones y la sociedad en general. El aumento de los escándalos de corrupción ha hecho que sea una prioridad mundial el desarrollo de programas anticorrupción (OECD, 2009), considerando la amenaza que la misma genera sobre la gobernanza, el desarrollo sustentable, los procesos democráticos y las prácticas corporativas.

Los esfuerzos multilaterales de entidades como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Consejo de Europa y el Banco Mundial, se han centrado en combatir el fenómeno de la corrupción, reconociendo la manera como se relaciona a quiebras y crisis corporativas que impactan los mercado nacionales y mundiales, siendo necesario el unir esfuerzos para elevar la transparencia de las económicas globales y el fortalecimiento de políticas y prácticas en contra de la corrupción (OECD, 2009).

La coalición global en contra de la corrupción "Tranparency Internacional", creada por el funcionario del Banco Mundial Peter Eigen y nueve aliados en Berlín posteriormente se expande a 26 capítulos nacionales. La coalición define la corrupción como el abuso del poder confiado para beneficio privado, lo cual concuerda con aportes de orden académico,

donde la corrupción considera el mal uso de una posición o poder para beneficio personal Aßländer & Hudson, (2017). Para “Tranparency Internacional”, “La corrupción erosiona la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico y agrava aún más la desigualdad, la pobreza, la división social y la crisis ambiental”(Transparency Internacional, 2021).

De igual forma la literatura de gestión empresarial, incorpora la corrupción como un tema central, tomando de referencia los continuos escándalos corporativos que han aumentado la conciencia sobre los efectos que ocasiona la corrupción en el contexto social y económico (Ashforth & Anand, 2003; Grieger, 2005; Pinto et al., 2008; Treviño & Brown, 2004; Vikas et al., 2004). Según Ashforth & Anand, (2003), la corrupción en referencia a la organización considera el uso indebido de la autoridad o poder para beneficio personal y organizacional, entendiéndose así como un comportamiento desviado.

Considerando la aproximación de Coleman, (1987), que se enfoca en los delitos de cuello blanco, existen dos formas de corrupción dentro de las organizaciones, la primera es la corrupción en nombre de la organización que contempla: sobornos, uso de información privilegiada, etc., y la corrupción en contra de la organización que incluye: robo, apropiación indebida, malversación, etc. Otra distinción que considera la literatura, involucra a los actores de la corrupción, por un lado, las personas que de manera individualista actúan de forma corrupta dentro de la organización “agente corrupto” y la “corrupción colectiva” donde los actos se producen por una cooperación de varios individuos (Brief et al., 2001).

La teoría del agente corrupto considera la manera como acciones corruptas se generan por motivaciones de interés propio, persiguiendo intereses personales que pueden dar lugar a manipulaciones (Ackerman, 1999). Sin embargo, la teoría que incorpora a la organización, da cuenta de factores que juegan un papel importante en el establecimiento de acciones corruptas. En el campo que aborda los estudios organizacionales sobre corrupción colectiva se estudia como la vida organizacional, desde una práctica social (Aßländer, 2017), puede

generar entornos de aceptación de actos corruptos, y como personas aparentemente correctas, se involucran en procesos no éticos o inmorales.

La corrupción colectiva es ampliamente estudiada a nivel organizacional, considerando la mayor probabilidad que tiene esta de ser tanto tolerada como sancionada (Grieger, 2005). La misma involucra el desarrollo de relaciones o redes que logran penetrar a la organización y que pueden así convertirse en parte de su estructura. Es así como la corrupción es comprendida como un fenómeno social, donde dentro de la ecuación que explica por qué una persona decide ser corrupta, incorpora variables como: sus experiencias, valores y las interrelaciones sociales que vive. Reconocer estos procesos que soportan el surgimiento de organizaciones corruptas, considera la compresión de los contextos organizacionales, especialmente la dinámica de grupos, que es especialmente importante a la hora de analizar las razones que rodean la corrupción colectiva.

Una contribución importante a la teoría de la corrupción en las organizaciones es la realizada por Zyglidopoulos et al., (2009). Estos autores señalan factores adicionales análogos a los factores sociales que pueden contribuir a la adopción de prácticas corruptas dentro de la organización, considerando mecanismos como: cumplimiento financiero, cortoplacismo, y distancia financiera. De esta forma se da relevancia a la presión que pueden tener los aspectos financieros en la tendencia a incurrir en actos de corrupción, el deseo de lograr beneficios para los accionistas o la presión del mercado de valores, puede hacer que la corrupción se consolide como un medio para aumentar la rentabilidad.

De igual manera Ashforth & Anand, (2003) hacen un importante aporte en referencia a como la corrupción puede ser considerada como un proceso comparable a un virus, que lleva a infectar a una organización, haciendo así que diferentes actividades corruptas puedan reproducirse en el tiempo, sean toleradas y se institucionalicen. Su investigación se enfoca en comprender como se normalizan prácticas corruptas, haciéndolas aceptables e inclusive rutinarias dentro de procesos organizacionales. Según su propuesta, la corrupción en las

organizaciones se da a través de la institucionalización, racionalización y socialización (Ashforth & Anand, 2003). Los tres mecanismos permiten una prolongación de hábitos que se hacen rutina y que apoyada de racionalizaciones, la convierte en un proceso que se acoge a la organización, promulgando así su institucionalización. Cuando se realizan actos corruptos de manera repetitiva, las personas pueden volverse insensibles haciendo que no exista una reflexión consciente del efecto de sus acciones a nivel social.

Ashforth & Anand, (2003), son especialmente influyentes en la introducción del análisis de las prácticas corruptas y su persistencia en estructuras organizacionales. El caso de estudio de La Polar expone claramente un plan sistémico que perduró en el tiempo, llevando a que individuos participaran de manera rutinaria en actividades corruptas. Adicionalmente, develó por parte de los ejecutivos involucrados el uso de una serie de racionalizadores, es decir, justificaciones de actos inmorales, que dieron lugar a una institucionalización y legitimización de prácticas corruptas, como las repactaciones unilaterales a las deudas de los clientes. El modelo de normalización permite así comprender como las acciones indebidas lograron ser rutinarias e se integraron a los procesos de esta organización, siendo así el enfoque teórico elegido para profundizar en el entendimiento y análisis del caso de estudio de La Polar.

A continuación, se describe el modelo de normalización de corrupción, considerando los mecanismos que los componen.

4.2 Normalización de la corrupción

En su trabajo “La normalización de la corrupción en las organizaciones”, Ashford & Anand (2003), señalan algunos aspectos que pueden promover la normalización de comportamientos clasificables como corruptos en comportamientos normales. Según Ashford & Anand, “Las prácticas corruptas asumen una apariencia de deber”, (Ashford & Anand 2003, pág. 13). Esto cuando la corrupción es incorporada en los procesos que son

impuestos a un rol laboral, de esta forma el individuo puede sentirse bloqueado, respecto al entendimiento de la conexión de sus tareas con el acto corrupto. El éxito conseguido de dichas prácticas corruptas, permite su difusión y repetición, asumiendo así el poder del ritual, mostrándose como la forma correcta de lograr las metas deseables y evitar el fracaso.

Estos autores identifican tres mecanismos fundamentales que permiten la normalización de los actos corruptos, los cuales se representan en La Gráfica 1: 1) institucionalización, 2) racionalización y 3) socialización. El primero se relaciona con la adopción de prácticas corruptas como parte de la rutina organizacional; el segundo considera el uso de justificaciones socialmente construidas para incurrir en un acto de corrupción; y el tercero la socialización, que implica la trasferencia de estas conductas a los recién llegados a la organización (Ashford & Anand, 2003).

Gráfica 1

Mecanismos que permiten la normalización de actos corruptos

Nota: Modelo de normalización de la corrupción desarrollado por (Ashford & Anand, 2003).

Los comportamientos corruptos logran integrarse en la estructura y procesos organizacionales, y son percibidos por los miembros de la organización como comportamientos permisibles e incluso deseables, a la vez que se presentan de manera continua por años (Ashford & Anand 2003). Ese fenómeno permite que se revele un aspecto que se ha definido como “desconexión moral” (moral disengagement) (Bandura 1999), que

se da cuando una persona expuesta de manera frecuente a actos de corrupción se vuelve gradualmente insensible a dichos actos, de forma tal que el comportamiento se vuelve menos censurable.

A continuación, se profundiza en los componentes del modelo de normalización de Ashforth y Anand, (2003) que se consideran para el análisis del caso de La Polar: institucionalización y racionalización.

4.2.1 Institucionalización

En un proceso mediante el cual las prácticas corruptas se promulgan y se convierten en un acto rutinario, de tal forma que se adhiere a los procesos de la organización. Los miembros de la organización reciben lineamientos normativos que hacen que las prácticas se realicen de manera habitual. A pesar de ser expuesto el acto corrupto, se percibe una normalidad o inconsciencia de la acción. “La inconsciencia inducida por la institucionalización puede hacer que las personas ni siquiera se den cuenta de la indignación que sus actos podrían provocar bajo otras circunstancias” (Ashford & Anand 2003, pág. 14).

Pinto et al., (2008), en el desarrollo de una conceptualización integrada de la corrupción a nivel organizacional, incorporan la definición de los mecanismos cognitivos que pueden llevar a rutinizar y perpetuar la corrupción en la organización, lo que implica un proceso de “institucionalización". “Rutinización significa que cuando una práctica se ha convertido en rutina, es ordinaria, mundana y aceptable” (Tenbrunsel & Messick, 1999, pág. 228). En relación a la rutina y la institucionalización de prácticas corruptas, (Tenbrunsel & Messick, 2004) consideran el mecanismo cognitivo asociado al entumecimiento psicológico, que considera como la exposición rutinaria y repetitiva a dilemas éticos puede reducir la auto-reprobación (Bandura, 1999), lo que significa que es menos probable visualizar “lo ético” en el dilema, lo que puede resultar en una mayor adopción de una conducta involuntaria y potencialmente menos ética.

Otro mecanismo que consideran Tenbrunsel & Messick, (2004) es el de “inducción”, en el cual se parte de considerar las prácticas pasadas de una organización, como punto de partida para evaluar nuevas prácticas. Si las prácticas pasadas eran consideradas éticas o al menos aceptables, el desarrollo de prácticas similares puede llegar a ser consideradas aceptables. De esa manera si cada paso incorporado en la práctica no ética, es lo suficientemente pequeño respecto a la práctica ética que era aceptada en el pasado, una serie de los pequeños pasos indebidos puede rutinizar las actividades ilegales y poco éticas.

La institucionalización también considera el seguimiento o apropiación de tendencias que pueden rutinizarse considerando los resultados beneficiosos asociados con la apropiación de procesos corruptos. En la medida que más personas adopten un comportamiento determinado en el camino de obtener resultados beneficiosos el comportamiento suele legitimarse (Venard, 2009). Como postulan DiMaggio & Powell (1983), pueden ser necesarios unos cuantos creadores de tendencias corruptas, para que se establezca con éxito un comportamiento que posteriormente sea imitable. El comportamiento corrupto que es imitado, lleva así a la institucionalización en la medida que el mismo es percibido como eficaz para los demás miembros de la organización (Nuristani & Vanhove, 2020).

Otro concepto estudiado en la comprensión de la institucionalización de la corrupción considera el “efecto de la pendiente resbaladiza”. En sus estudios Gino & Bazerman, (2009), han encontrado que la proximidad psicológica a personas que han manifestado conductas poco éticas, hace que aumente la tendencia a realizar acciones indebidas. Estas acciones tienden a ser aceptadas por las demás personas si se ha presentado un desgaste progresivo de los criterios éticos. Más que un cambio abrupto, el individuo así percibe que las conductas consideradas indebidas son normales en un grupo. Las mismas no se clasificaron como una violación a las normas de ese grupo, existiendo un reforzamiento grupal y un aumento en la dificultad de poder evitarlas en el futuro (Vargas, 2008). Es ese carácter de difusión y aceptación de las conductas corruptas (Mishra, 2006) el que pudo contribuir a su persistencia, convirtiéndola así en algo normalizado y conveniente.

Ashford y Anand (2003), identifican un proceso de tres etapas respecto a la institucionalización que se presenta de manera resumida junto con sus fases y responsables en La Gráfica 2. En (I) la decisión o acto inicial, (2) la incorporación de la corrupción en estructuras y procesos y (3) rutinización de la corrupción. Cada una de estas etapas se ve influenciada por roles y escenarios que permiten su consecución.

Gráfica 2

Elementos clave en cada fase del proceso de institucionalización

Nota: Fases del proceso de institucionalización del modelo de normalización realizado por (Ashford & Anand, 2003), adaptación tomada de (ANTRIFRAU DE CATALUÑA, 2018)

4.2.1.1 La decisión o acto inicial, el rol del liderazgo

Según Ashford & Anand 2003, el liderazgo tiene un papel muy importante dentro del proceso de institucionalización. Según su análisis, un líder, tiene un rol de autoridad, de esta forma el tolerar la corrupción puede considerarse un acto de autorización. El individuo puede verse influenciado por el deber normativo (Ashford & Anand 2003) que implica el seguir órdenes de sus superiores, de esa forma sobreponiéndose al criterio personal.

El comportamiento no ético, puede estar influenciado por el actuar de los líderes. En sus investigaciones Hitt, (1990), demuestra que la conducta no ética de los individuos en las

organizaciones está muy influenciada por sus líderes. El rol del líder juega un papel fundamental en el desarrollo de una cultura de ilegalidad en una organización, ya que la falta de ética en su visión puede fluir de la posición superior que ostenta, hacía los eslabones inferiores. Los empleados toman todas las señales y mensajes enviados por las personas que asumen estos roles (Trevino & Nelson, 2010).

Los líderes pueden jugar un rol clave en la legitimización de la corrupción. Los efectos perjudiciales del comportamiento poco ético en los lideres, ha sido un tema de investigación contemplado en la literatura organizacional. Reconociendo el papel que juega el líder en la gestión de los empleados (Graham, 2015), algunos autores han explorado como los diferentes estilos de liderazgo juegan un rol importante en el desarrollo de acciones no éticas.

Uno de los roles analizado considera el liderazgo carismático. Autores como DeCelles & Pfarrer, (2004), concluyen en su investigación que así como el líder carismático puede producir fuertes efectos beneficiosos sobre el comportamiento de sus seguidores, también pueden tener un efecto negativo con consecuencias adversas. Un líder carismático se caracteriza por un estilo dominante de liderazgo, de esta forma pueden influir sobre sus seguidores el deseo de asumir riesgos, motivándolos a alcanzar objetivos retadores a nivel de la organización (Conger & Kanungo, 1998). Este tipo de control puede dar lugar a escenarios de manipulación donde los individuos pueden verse obligados a infringir principios éticos, esto es conocido como el lado oscuro del carisma (Hogan et al., 1990).

Cuanto más carismático sea el líder, es posible los subordinados generan una mayor identificación y confianza hacia ellos (Conger & Kanungo, 1998). La lealtad generada puede ser orientada hacia fines beneficiosos lo que se conoce como carisma positivo o en su lugar a acciones no éticas o corruptas o carisma negativo. (Howell, 1988). Howell & Avolio, (1995), exploran la diferencia entre el líder carismático ético y el poco ético, haciendo claridad del poder que se tiene en esta posición respecto a adquirir seguidores. Cuando el líder contribuye a actos corruptos, seleccionan o condicionan seguidores obedientes y

dependientes, a diferencia del líder carismático ético que promueve la formación de líderes independientes y responsables de sus propios actos. Esta dependencia generada por el líder carismático poco ético, puede generar un vínculo directo de apoyo a la visión del líder. De esta forma si esta visión se desvía hacia fines poco éticos es poco probable que los seguidores cuestionen el accionar del líder, "dado que el líder es el abanderado moral, los seguidores pueden racionalizar incluso las acciones o comportamientos más destructivos" (Howell & Avolio, 1995, pág. 3).

De igual forma el impacto del líder carismático puede ser aún mayor en periodos de crisis. El líder poco ético puede imponer sus lineamientos estratégicos como una base de poder sólida. Los seguidores se vuelven fácilmente dependientes del líder que proporciona un plan de acción claro a seguir. Cuando el plan tiene buenos resultados, la confianza aumenta haciendo que los seguidores no cuestionen el pensamiento o las decisiones del líder (Howell & Avolio, 1995), magnificando su dependencia hacia él y eliminando la posible disidencia respecto a decisiones poco éticas.

De igual forma los procesos organizacionales pueden crearse de tal forma que aíslen a los altos directivos de sentir culpa (Ashford & Anand, 2003). Así los líderes manifiesten el no conocer ni aprobar la acción corrupta, negando implicación directa con las órdenes o procesos seguidos en las áreas donde se desarrollan las prácticas corruptas. Las acciones organizacionales corruptas se dan por la existencia de estructuras y procesos internos que permiten que una parte de la organización sea intencionalmente ciega a la conducta delictiva (Braithwaite, 1989). Los empleados construyen un muro frente a las acciones no éticas fundamentado en el enorgullecimiento que produce el saber que su labor aporta al cumplimiento de los objetivos empresariales, sin darse cuenta que dichas acciones puedan ser poco éticas o contribuyen a acciones ilegales. Es así como se logran institucionalizar o normalizar este tipo de conductas dentro de la organización.

4.2.1.2 La incorporación de la corrupción en estructuras y procesos, el rol de la cultura y órganos externos

El proceso de acople de los actos corruptos, viene dado por dos factores que se desarrollan dentro de la cultura de la compañía: el primero, la memoria organizacional, que considera la información almacenada a lo largo de la historia de la organización y que puede ser utilizada para la toma de decisiones. “De esta forma cuando el acto corrupto produce resultados beneficiosos y se incluye en la memoria organizacional, es más probable que dicho acto se utilice nuevamente en el futuro” (Ashford & Anand 2003, pág. 10). Cuando la organización está enfocada en alcanzar resultados convenientes, se realiza el registro de las actividades y procesos que apoyan dicha eficiencia dentro de la memoria organizacional, de esta forma se institucionalizan dichos actos, considerando su carácter repetitivo (Yates, 1990). En el momento en que las prácticas corruptas se integran en la rutina soportadas de los beneficios financieros o comerciales que se producen a causa de su uso, se da un proceso de racionalización de tal manera que se neutraliza el estigma de la corrupción (Ashford & Anand 2003).

Otro factor son los actores externos, lo cual implica que los órganos encargados de monitorear el comportamiento de la industria, pueden convertirse en parte del sistema institucionalizado de corrupción, “agencias externas pueden ser cooptadas por organizaciones y desarrollar acuerdos tácitos para girar la vista ante los actos corruptos”, (Ashford & Anand 2003, pág. 12). Estos autores exponen el caso de Arthur Andersen frente a Enron, donde esta auditora fue declarada culpable de destruir miles de documentos y archivos de carácter electrónicos relacionados con la empresa Enron, siendo multada con medio millón de dólares. La auditora Arthur Andersen estaba en conocimiento de la situación económica de Enron que se declaró en quiebra, tras presentar cifras reales en las cuales se expuso la alteración de registros contables para engañar a sus accionistas. El escándalo costó la desaparición de la firma auditora Arthur Andersen, una de las cinco sociedades de auditoría

y contabilidad más grandes del mundo. Un claro ejemplo de los procesos de cooptación que se dieron entre la organización y este agente externo, quien hizo caso omiso y participo en el ocultamiento y progreso del acto corrupto.

4.2.1.3 Rutinización de la corrupción, el rol de la normatividad, la adaptación y la inconsciencia

El proceso de rutina se consolida, cuando los actos corruptos se vuelven en procesos del día a día. En este caso una vez que la corrupción sigue su curso, se necesita un esfuerzo más consciente para descontinuarla. Los individuos pueden verse envueltos en los actos de corrupción sin tener conciencia de que sus aportes hacen parte de un conjunto más grande de acciones que promulgan una práctica corrupta. "A medida que la rutina reduce la prominencia de las prácticas corruptas, la corrupción se convierte en: (1) un acto normativo; (2) adaptado y (3) promulgado" (Ashford & Anand 2003, pág. 13). En esta etapa, los procesos son mecánicos y las operaciones están programadas, esto hace que se reduzca la necesidad de razonar moralmente sobre las acciones que componen el proceso (Kelman, 1973), reduciendo así la capacidad del individuo de considerar las implicaciones de la acción, centrándose más en sus detalles y menos sobre el significado.

Los empleados se vuelven expertos en realizar las labores asignadas, cuando los procesos que dan lugar a actos corruptos se componen de diferentes tareas. Las mismas pueden estar dispersas en diferentes unidades de la compañía. El resultado de esta tendencia, puede dar lugar a que los individuos realicen tareas específicas sin saber que, junto con las acciones de otros, están contribuyendo a la promulgación de una práctica corrupta (Bunderson, 2001). La mentalización asociada a la realización de tareas, puede así dificultar a los empleados el comprender su implicancia o responsabilidad en los hechos corruptos (Braithwaite, 1989). Cuando la corrupción se compone de procesos interdependientes, se produce un efecto de bloqueo, donde las diferentes conexiones que soportan el sistema de

corrupción dependen de área o individuos diferentes. La rutinización une al individuo con diferentes actores y tareas que dan impulso así al sistema de corrupción (Ashforth & Kreiner, 2002). Esto hace que el individuo no tenga la "fotografía completa" (Arellano, 2018) del engranaje de actos que llevan a un resultado ilegal o corrupto.

Uno de los hallazgos claves dentro de la investigación del comportamiento organizacional y la corrupción, considera que los incentivos son una variable muy importante para predecir, explicar o provocar la construcción de sistemas de corrupción altamente sistemáticos y organizados donde las recompensas por cooperar con la corrupción son mucho más altas que las recompensas por oponerse a la misma (Aßländer, 2017). El acto es normativo cuando considera el carácter de deber (Ashford & Anand 2003), que puede venir acompañado de recompensas, que funcionan como un estímulo. Las personas pueden así ascender a posiciones donde se vuelven un modelo a seguir, aumenta la posibilidad de que los empleados asuman comportamientos recibidos por este mentor o líder acelerando así el proceso de institucionalización

De esta forma se produce una adaptación en relación a la ejecución de actividades corruptas, que viene acompañada de un sentido social, "ansiedad compartida es ansiedad reducida a la mitad" (Ashford & Anand 2003, pág. 13). Los empleados de una compañía buscan dar sentido a sus acciones (Mintrom, 2016). Los individuos pueden buscar la opinión de pares con experiencia o misma posición dentro de la compañía, con el objetivo de sentirse tranquilos o sentir que las cosas no están tan mal. La organización tiene construidos dentro de sus sistemas, mecanismos de influencia, rutinas y principios que ayudan al empleado a encontrar el sentido de sus acciones. Es mediante estos mecanismos de influencia que intencionalmente o no, pueden construirse esquemas de acción que normalizan los comportamientos corruptos (Arellano, 2018).

4.2.2 Racionalización

La racionalización considera la manera como los individuos corruptos justifican los actos inmorales, permitiéndoles ignorar el contenido moral de sus elecciones (Bazerman et al., 1998), y sentirse bien con lo realizado. Esto por medio de diferentes ideologías que puedan dar lugar a la legitimización de sus prácticas. Las ideologías racionalizadoras, dan lugar a la negación de la interpretación negativa para así ser sustituida por una positiva Ashford & Anand (2003).

Las ideologías se convierten en mecanismos de interpretación y justificación que permiten al individuo corrupto sentirse mejor consigo mismo, reduciendo así la angustia o la disonancia entre sus valores personales y los actos que realiza (Bouissac, 2002). En organizaciones donde la corrupción se ha incrustado en proceso organizacionales, el revertir los actos corruptos puede ser un desafío (Vikas et al., 2004), esto considerando que los empleados involucrados no se ven a sí mismos como corruptos, siendo necesaria una exposición pública para lograr el reconocimiento de la necesidad de cambio.

Es así como la racionalización se convierte en un paso clave en el desarrollo de una cadena de corrupción, dado que los individuos pueden enfrentar y justificar sus actos, aun sabiendo que estos componen procesos ilegales. La racionalización unida a la rutinización, lleva a que los empleados se vean expuestos a la dinámica de "pendiente resbaladiza" (Arellano, 2018), según la cual, la ejecución de pequeñas conductas deshonestas de manera progresiva y a lo largo del tiempo, puede hacer que los individuos cometan actos indebidos en el futuro. El proceso de desactivación de autorregulación moral se da con mayor facilidad cuando las conductas poco éticas se incorporan de manera gradual (Welsh et al., 2015). La auto justificación de estas conductas se consolida como una herramienta para frenar las secuelas negativas que traería el aceptar que se ha realizado una acción contraria a los propios valores éticos (Shalvi et al., 2015).

Mazar & Amir (2008), proponen y prueban una teoría que considera el mantenimiento del auto concepto, reflexionando la manera como los individuos usan mecanismos para poder mantener una visión positiva de sí mismos, a pesar de incurrir en acciones indebidas. El individuo tiene dos caminos, hacer trampa y obtener beneficios económicos dejando de lado el concepto honesto de sí mismos o tomar el camino correcto y renunciar a los beneficios financieros que pudiera tener la trampa o el fraude. Según los resultados de su investigación, los individuos pueden decidir participar en una cantidad limitada de acciones deshonestas a la vez que se remiten a sí mismos los puntos positivos de sí mismos, de esta forma el individuo responde al dilema motivacional de forma adaptativa, encontrando un equilibrio de forma que procedan a obtener algún beneficio financiero por comportarse de manera deshonesta, pero aun manteniendo su auto concepto positivo.

Existe así un "rango de magnitud de deshonestidad dentro de los cuales las personas pueden hacer trampa, pero sus comportamientos, que normalmente considerarían deshonestos no afecten negativamente su autoconcepto" (Mazar & Amir, 2008, pág. 8). De esta forma se crea un mecanismo de racionalización en donde los seres humanos son propensos a racionalizar actos poco éticos, cuando son beneficiados por los mismos (Julián & Bonavia, 2017). Como resultado, las personas pueden hacer trampa, evitando las señales negativas que pudieran afectar su autoconcepto. Las personas "no están obligados a actualizar su autoconcepto" (Mazar & Amir, 2008, pág. 9), pudiendo así carecer de consciencia de sus valores éticos propios, haciendo más probable que los actos deshonestos no deterioren su auto concepto.

Otras técnicas de racionalización consideran los mecanismos de Desconexión Moral, los cuales permiten a los individuos desconectarse de su moralidad selectiva, con la intención de evadir la disonancia cognitiva entre sus principios éticos y sus actos (Bandura, 2015). La adquisición de estas prácticas de desconexión moral al igual que los mecanismos previamente comentados, no se da forma instantánea en las personas, se requiere una pérdida gradual de la autocensura. Una vez que su auto-reprobación ha disminuido a través de la repetición de

conductas dañinas, los actos inmorales pueden realizarse con menor angustia personal (Bandura, 1999). El proceso previamente descrito tiene un vínculo con el fenómeno de la corrupción. Los entornos laborales que tienen incrustados procesos corruptos, tienden a incorporar en los individuos un "aprendizaje observacional" (Díaz, 2018), que puede provocar la estimulación de los participantes a imitar patrones de comportamiento, lo cual puede tener un efecto inhibidor sobre la conducta corrupta.

A continuación, se detallan los dos conceptos racionalizadores que serán considerados: la negación de la responsabilidad y la ponderación social.

4.2.2.1 Negación de la responsabilidad

Los participantes de los procesos de corrupción pueden atribuir su participación justificando que hacían caso a un orden precisa, que estaban expuestos a presión o fueron engañados, "La negación de la responsabilidad a menudo se basa en la autorización y la rutina" (Ashford & Anand 2003, pág. 20). Al utilizar este razonamiento, los individuos no se consideran los responsables de cometer actos no éticos, se ven a sí mismos como personas moralmente responsables (Vikas et al., 2004). Esto principalmente justificado por la presión del grupo "todo el mundo lo hace", de esta manera no se consideran como perpetradores de actos no éticos, sino individuos obligados a realizar los mismos, justificando presiones fuertes de grupo y por parte de sus superiores.

Estudios de literatura al respecto, como el realizado por Arellano, (2017) resumen la evidencia de investigaciones que dan cuenta de cómo las personas que son procesadas por corrupción generalmente niegan el haber realizado el acto ilegal.

Por su parte Bandura, (1999), señala algunos mecanismos de desconexión moral, asociados a la negación de la responsabilidad. Uno de ellos es la confusión de la responsabilidad del acto, donde por medio de la transferencia de la responsabilidad el individuo no asume las consecuencias de una conducta, al considerar que él directamente no es el responsable de liderarla o generarla. De esta forma el recibir una orden puede llevar a

que la persona no se sienta responsable, porque estaría atado al cumplimiento de una serie de directrices. Otro de los mecanismos considerados es la difusión de la responsabilidad (Martínez et al., 2020), donde se niega una implicación directa a causa de las acciones grupales, entre mayor sea el número de persona involucradas puede darse una menor recepción frente al sentimiento de responsabilidad individual.

La negación de la responsabilidad se produce al considerar la corrupción como un acto discreto, en donde dos partes tienen las reglas claras e inclusive se incorporan códigos de respeto y honor, siendo importante defender los acuerdos y respetarlos una vez que hayan sido establecidos, a pesar de que estos se asocien con actos ilícitos (Arellano, 2019). Otro factor que promueve la estabilización de estos procesos, incorpora un acto de socialización, la reiteración de los beneficios que trae la realización del acto ilegal, puede reforzar las reglas de juego que se deben cumplir, enfatizando en un análisis de costo beneficio (Arellano, 2019). De esta forma la corrupción queda difusa entre las normas grupales, haciendo que los individuos no se consideren los responsables, sino que se ven obligados a actuar considerando las presiones o indicaciones dadas por superiores.

4.2.2.2 Ponderación social

Un tipo de ponderación social es la comparación social selectiva. Ashford & Anand 2003 mencionan la teoría de (Gibbons & Gerrard, 1991), en la cual, justifican de qué manera al sentirse amenazados, los actores involucrados en los actos corruptos, pueden decidir realizar comparaciones con otros miembros que a su juicio son más corruptos con la intención de hacer frente a la amenaza. De esta forma "el grupo está motivado para encontrar ejemplos de otros que son aún más corruptos y, por lo tanto, demostrar que no son tan malos" (Ashford & Anand 2003, pág. 21). Este mecanismo se asocia al estudiado por Bandura et al., (1996) que considera la comparación ventajosa, de esta manera el individuo puede hacer

comparación de su conducta con otra más grave con el objetivo de percibir su actuar menos negativo.

En acompañamiento a los tipos de racionalización, Ashford & Anand (2003), mencionan el papel que juega el lenguaje como amortiguador de las implicaciones morales de sus comportamientos. De esta forma dan cuenta de cómo el lenguaje utilizado puede hacer parecer una práctica corrupta en algo benigno, siendo clave en el proceso de querer justificar o negar la existencia de víctimas en el proceso. Por ejemplo, es posible que la solicitud de un soborno no se realice de manera explícita, sino que se busque un uso de lenguaje indirecto que permita ocultar la connotación inmoral que está dentro de la solicitud, (Senci & Hasrun, 2019). El lenguaje también involucra el uso de eufemismos, que buscan encubrir acciones por medio del uso de palabras que mitiguen los actos censurables. Para Bandura, (1999), se puede hacer uso de expresiones que suenan bien para neutralizar el verdadero significado negativo. "Uno de los factores más importantes para instigar a racionalizar y socializar es el uso del lenguaje eufemístico, que permite a las personas participar en corrupción para describir sus actos de manera que los hacen parecer inofensivos" (Vikas et al., 2004, pág. 17).

5. Metodología

Se utiliza el método de estudio de caso cualitativo como metodología de investigación para explorar el fenómeno de la normalización de la corrupción en la empresa chilena de La Polar. Considerando la línea de tiempo de los sucesos vividos desde el 2003 que se comienza a desarrollar el sistema de repactaciones unilaterales hasta el año 2011 que se produce el destape del fraude y el período posterior a la crisis, donde se confirma la culpabilidad de los implicados y sus respectivas condenas.

La metodología considerada, ha sido usada previamente en diferentes investigaciones, que consideran el estudio de la corrupción empresarial y el comportamiento poco ético, (Arellano, 2017; Edwards et al., 2019; Johnson, 2008; Prabowo, 2016; Sebhatu & Peilin,

2016; Usman et al., 2018; Villaorduña & Bürkli, 2018). El estudio de caso permite explorar fenómenos en un contexto real, lo que genera una oportunidad de comprender la realidad social desde diversas perspectivas y dimensiones por medio del análisis a profundidad del fenómeno objeto de estudio (Usman et al., 2018). El uso de investigación cualitativa, es adecuado cuando el fenómeno a estudiar envuelve un contexto social, de esta forma el estudio de la corrupción contempla varios vínculos organizacionales y sociales, siendo el enfoque cualitativo el seleccionado para el estudio.

El método usado para revisar la información del caso, considera la naturaleza narrativa y descriptiva, usada de igual forma dentro de investigaciones de casos de corrupción (Edwards et al., 2019). Se seguirán las recomendaciones realizas por Shaw, (1999), respecto al proceso de investigación cualitativa. La compresión del problema de investigación, se realizará considerando el análisis de la información en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico. De esta manera se realizará un análisis profundo de la información, con la intención de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y la información recopilada (Carazo, 2006). Para de esta forma poder explicar la existencia de relación conducente a la compresión del fenómeno de normalización de la corrupción.

El proceso comprende la lectura de textos, que considera fuentes secundarias como, memorias de la entidad, documentación periodística, trabajos académicos, reportajes televisivos, entrevistas a los empleados de La Polar, que permiten visualizar el entorno y las vivencias de los trabajadores. El análisis contempla la lectura del material recopilado del caso, con el fin de identificar los aspectos conceptuales del marco teórico, forjando una reflexión en torno a la revisión secundaria de este material. Contribuyendo en la generación de conocimiento sobre los factores potenciadores de la normalización de la corrupción, que contribuyen a fomentar, perpetuar y aceptar los actos corruptos.

6. Sobre La Polar

6.2 Análisis Interno y Externo de la compañía

6.1.1 Estructura organizacional La Polar

Al 28 de abril del año 2010, se realizó la Junta Ordinaria de accionistas de Empresas La Polar S.A. para la elección del directorio por el período de tres años establecido en el estatuto social. La mesa vigente hasta esa fecha, compuesta por los señores Pablo Alcalde Saavedra, Fernando Franke García, Andrés Ibáñez Tardel, Baltazar Sánchez Guzmán y Heriberto Urzúa Sánchez, fue reelegida en su totalidad y se incorporaron para el próximo período los señores René Cortázar Sanz y Francisco Gana Eguiguren, completando así la cantidad de siete directores establecida en el estatuto social. En sesión de Directorio celebrada posteriormente se acordó nombrar a don Pablo Alcalde Saavedra, como presidente del Directorio, y a don Heriberto Urzúa Sánchez, como vicepresidente, (CIPER, 2011b). Respecto a la estructura organizacional representada en La Gráfica 3 y en La Gráfica 4 es importante mencionar algunos aspectos relacionados con el rol de los ejecutivos claves en el fraude de La Polar.

Pablo Alcalde quien tenía 60 años cuando ingresó a La Polar en 1999, fue gerente general durante diez años. Para el año 2009 pasó a ser el presidente del directorio donde aún permanecía para el 9 de junio del año 2011 cuando salió a la luz el escándalo de La Polar. Sin embargo, en el año 2009 recibió el reconocimiento como "ejecutivo de la década", gracias a los resultados de la encuesta realizada por La Tercera donde gerentes y directores de la empresa Ipsa lo seleccionaron, considerando el vertiginoso ascenso que tuvo la compañía al asumir el liderazgo de la misma, siendo un ejemplo de éxito en la administración de una empresa. Alcalde invirtió en fondos mutuos más de $23.500 millones durante su

permanencia en la compañía. Entre 2005 y 2010 sus declaraciones de renta ante el Servicio de Impuestos Internos se estimaron en $2000 millones (CIPER, 2012a).

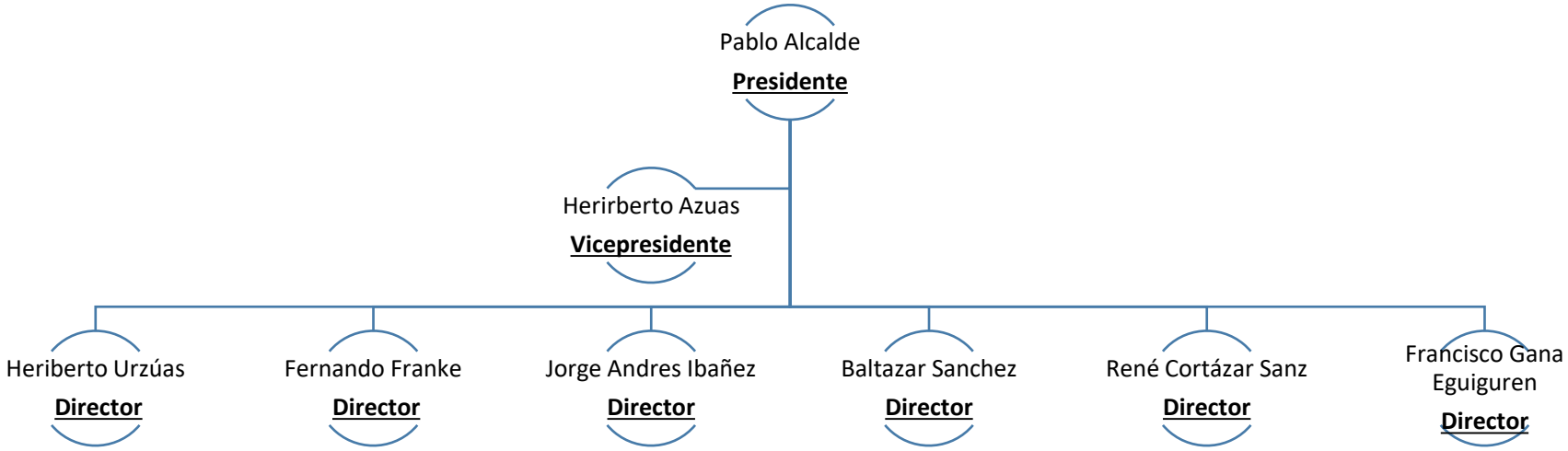
María Isabel Farah, ex gerente de administración de La Polar, quien ingresó a esta empresa el 1 de junio de 1999. Se desempeñaba como Gerente Corporativo de Administración, creó Asesorías Horus para invertir en la matriz de La Polar, creada el 6 de abril del año 2000, adquirió un total de 974.000 acciones por medio de 5 operaciones. Adicionalmente, Asesorías Horus tenía participación en "Inversiones Alpha S.A". (Sociedad controladora de Empresas La Polar) la cual reportó compra y venta de más de 6 millones de acciones de dicha empresa, entre los años 2006 y 2009. Como gerente de Administración tenía a cargo la elaboración de los estados financieros, siendo responsable de calcular las provisiones de la empresa y manejo de las entidades encargadas de la evaluación de riesgo crediticio de la compañía, además de estar implicada en la determinación del volumen de provisiones que requería la empresa, lo cual definía los montos que debían ser objeto de repactación (CIPER, 2012a).

Julián Moreno, la persona que más años trabajó en la multitienda, ingresó a Empresas La Polar el 1 de agosto de 1994 y en ese entonces, se desempeñaba como Gerente Corporativo de Productos Financieros hasta el 8 de junio del 2011, momento en el que fue despedido debido a la exposición del escándalo. Fue dueño de la sociedad "Asesorías Rio Najerillas Limitada" creada por este el 12 de abril del año 2000, adquirió acciones de La Polar en 5 ocasiones entre los años 2006 y 2009, (Zarate & Rivas, 2016). Acusado de ejecutar el sistema de repactación unilateral de deudas, siendo el responsable de dar las indicaciones respecto a las repactaciones, y quien solicitó la aplicación informática que permitió la automatización del proceso, estando implicado en la creación de las bases donde se determinaba cuántas repactaciones se iban a hacer y se registraba el valor de las carteras (CIPER, 2015).

Norberto Morita: un empresario argentino de origen japonés, responsable del reclutamiento de los principales gerentes de la multitienda, compró La Polar en el año 1999 con el objetivo de salvarla de la quiebra. Estuvo al control de la misma hasta el año 2006, y gobernó su directorio hasta 2009. Fue el encargado de la selección de los ejecutivos hasta hoy señalados por el fraude de las repactaciones ilegales. Precursor de la entrada de La Polar al mercado accionario. Desde la compra de la multitienda por parte de Morita los ingresos de la compañía aumentaron en 131% al año 2002 (CIPER, 2012a).

Gráfica 3

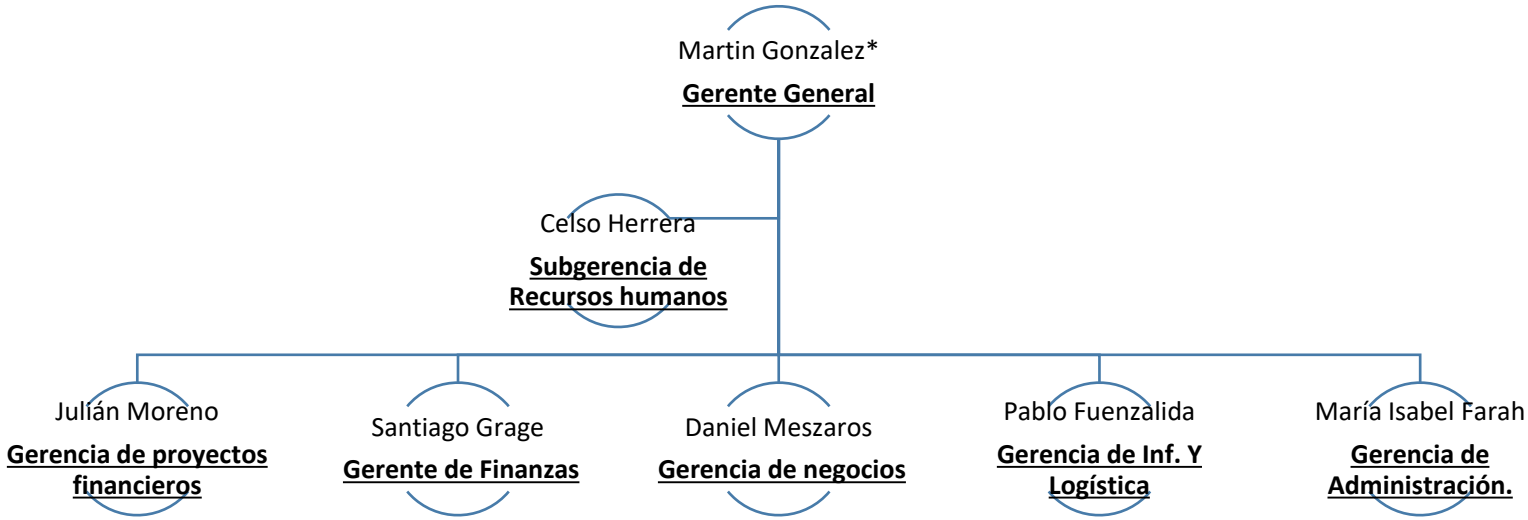
Directorio de la Polar 2011



Nota: Adaptado de (LaPolar, 2010). Presenta el directorio de la compañía en el año 2011 donde Pablo Alcalde figuraba como presidente.

Gráfica 4

Administración de la Polar 2011



Nota: Adaptado de (LaPolar, 2010). *En reemplazo del señor Nicolás Ramírez C. quien presentó su renuncia el día 18 de enero del 2011. La administración que expone los ejecutivos que fueron sometidos a investigación en el caso La Polar.

6.1.2 Estrategia corporativa y recursos claves

La Polar contaba con una estrategia corporativa centrada en satisfacer las necesidades de sus clientes, de esta forma tenía en consideración:

- Mix de productos: otorga a sus clientes una gran cantidad de productos en un mismo establecimiento, permitiendo que los mismos tuvieras diferentes opciones para elegir. Las categorías principales eran; electrónica, Decohogar, Electro hogar, deporte, infantil, belleza, moda y regalos.
- Buena calidad a un precio reducido: los productos ofrecidos debían ser de buena calidad, además de poder ser vendidos a precios convenientes. Por esta razón los precios de artículos estándar eran iguales o mejores que en las demás tiendas por departamento. Adicional a las promociones asociadas con la obtención de precios bajos por los descuentos y ofertas asociados con el uso de la tarjeta de crédito de esta tienda.
- Servicio adecuado: el cliente de La Polar era visto como una persona sencilla. El interés de La Polar era ofrecer un servicio más asistencial con un lenguaje simple y directo que facilitara la toma de decisión de la compra, esto teniendo en cuenta que para el segmento objeto, cada compra era una importante inversión considerando su presupuesto.
- Tiendas atractivas: se diseñaban espacios atractivos, el área comercial, contemplaban respectivamente la limpieza de los espacios además de la organización, jerarquía que hacía que los visitantes se sintieran un espacio contemporáneo y sofisticado, a través de la reducción de las proporciones de rojo, de la inclusión de áreas más neutras, en términos de color y elementos. Esto se ve traducido en una paleta de materiales corporativos que incluye maderas, el uso de grises, cafés, blanco y negro.

- Fácil acceso a crédito: el segmento objetivo se veía atraído por la posibilidad de pagar a crédito. La Polar vendía la imagen de que cualquier persona podía acceder a través del crédito a un nivel de vida que de otra manera seria muy difícil de alcanzar. Los clientes valoraban dichos servicios que contribuían a la mejora de su calidad de vida y que finalmente aumentaban la fidelidad hacia la compañía. Adicionalmente, incluyó una modalidad de cobro sobre las transacciones realizadas, donde se eliminaba el cobro por transacción y se retiraba cualquier comisión por realizar compras en las tiendas, lo que permitió el aumentar la base de clientes nuevos, como recuperar los clientes que habían decidido disminuir el uso de la tarjeta por estos costos asociados.

Dentro de los recursos claves dentro del modelo de Negocio de La Polar, se pueden resaltar:

Recursos físicos: Dado que la principal actividad de la Compañía comprendía la explotación de tiendas por departamento a nivel nacional e internacional, sus activos físicos eran de suma importancia, en este caso los edificios (tiendas) en los cuales se concentraban los puntos de venta. En su modelo de negocio se enfatizaba el uso de planes de inversión orientados a la expansión a nivel nacional con el fin de consolidar su posición en Chile a través de la apertura continua de nuevos locales, lo cual le permitirá abarcar una cobertura geográfica importante.

Información: gracias a los millones de tarjetas de crédito emitidas a lo largo del país, La Polar disponía de grandes bases de datos con información respecto a sus clientes, este recurso permitía la eficiencia en la administración de información para la planeación de acciones de marketing, optimización de productos y actividades promocionales.

Recursos financieros: con el fin de sostener la operación y alcanzar los crecimientos previstos por la administración, La Polar estableció la necesidad de disponer de acceso a

fuentes de financiamiento que permitiera cubrir sus necesidades de capital de trabajo en el negocio de retail y específicamente en el crediticio. La compañía contemplaba así la emisión de bonos y acciones como un mecanismo de recolección de fondos que era destinado al financiamiento de sus planes de inversión y la reestructuración de pasivos. De igual forma La Polar usó instrumentos financieros derivados como contratos forwards de moneda con el fin de cubrir los riesgos asociados con las fluctuaciones del tipo de cambio.

6.1.3 Situación financiera de la Polar

La situación financiera de la compañía hasta antes del año 2011, evidenciaba un buen comportamiento en relación a sus ventas y crecimiento económico. Sin embargo, hay que anotar que hechos especiales pusieron a conocimiento de la comunidad graves problemas de gobierno corporativo al interior de la entidad (Sáez, 2014), realizando un mal manejo de la gestión de cartera en forma no autorizada por parte de los principales ejecutivos de la compañía.

Con el fin de dimensionar la situación de la compañía, a continuación, se expone un análisis de los estados financieros expuestos por la misma desde el año 2009. Dicho análisis se acompaña de aspectos claves que sostienen las inquietudes y principales apreciaciones sobre el comportamiento del mercado y de su competencia dando pie a cuestionar la información públicamente expuesta por la compañía, siendo la misma base de las decisiones fraudulentas que modificaban los valores reales de la situación de la empresa.

Los estados financieros presentados en la Tabla 1, de la compañía del año 2008 al año 2010 muestran una evaluación positiva en términos de crecimiento. Para el año 2008 a pesar del acontecimiento que afectó a la economía mundial, (la crisis financiera internacional de 2008 tuvo su origen en el problema de las hipotecas subprime de EE. UU), apalancados por

el crecimiento de la inflación a un 9% anual, la devaluación y el tipo de cambio que fluctuó entre 430 pesos y 670 pesos, el desempleo y la reducción de consumo, la empresa fue capaz de mantener altos niveles de rentabilidad. De esta forma los ingresos por actividad aumentaron en un 8% junto con los resultados operacionales logrando un 30% de crecimiento respecto al año 2007.

Tabla 1

Estado de resultado 2008-2013

AÑO (MM$)	2.008*	2.009*	2.010*	Ago-Dic 2011	2.012	2.013
Ingreso de actividades ordinarias	445.534	472.541	540.190	165.993	351.929	39.611
Costo de venta	-259.993	-318.406	-378.869	-132.402	-264.973	-258.919
Ganancia Bruta	185.541	154.135	161.321	33.591	86.956	139.192
Gastos administrativos y ventas	-105.374	-102.148	-118.059	-52.203	-130.117	-137.530
Resultado operacional	80.167	51.986	43.262	-10.199	-4.455	29.964
Ingresos financieros	8	1.430	1.106	632	294.582	3.912
Costos financieros	-13.401	-4.507	-4.564	-9.020	-16.752	28.565
Resultado No operacional	-34.913	5.868	-8.909	762	323.061	1.085
Ganancia antes de impuestos	45.254	57.854	34.353	-25.570	241.364	-23.078
Utilidad	37.368	47.912	29.767	-10.199	200.539	-15.398
EBITDA	89.956	83.750	69.445	-12.328	-40.317	8.868

Nota: Elaboración propia, Datos (SVS, 2013). Estructura del estado de resultados histórico de La Polar, evidenciando un crecimiento sostenido del año 2008 al año 2010.

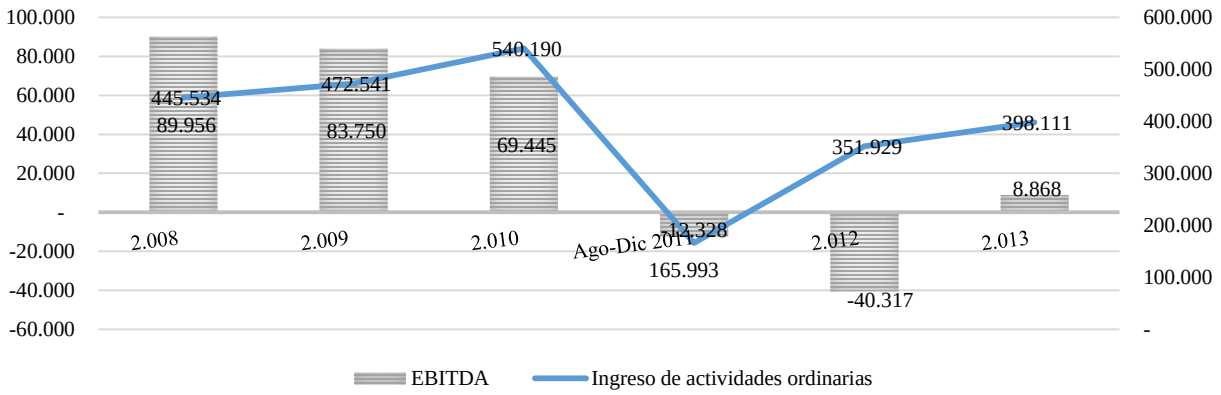
En voz del presidente de la compañía, el señor Alcalde (2009), la entidad conservó una capacidad de adaptación a la situación económica, que le permitió mantener altos niveles de rentabilidad. Como se evidencia en la Gráfica 3, los ingresos aumentaron en 1.3% respecto al año 2008, explicado por el aumento de los ingresos de retail financiero y la disminución de 2.6% de las ventas de retail. A pesar de dicha disminución el último trimestre del año mostró una mejora del 9.2% respecto al mismo periodo del año anterior.

Según los análisis expuestos por la compañía durante el año 2009 se presentó un aumento del riesgo de crédito y de la morosidad resultante en la ampliación del nivel de provisiones. Estas decisiones se acompañaban con testimonios públicos donde La Polar expresaba soluciones de reprogramación para sus créditos, aspectos que quedaron invalidados al salir a la luz la real situación de la compañía.

"La Polar, fiel a su política de cercanía y en conjunto con el profundo conocimiento de sus clientes, otorgó soluciones para los clientes que necesitaban reprogramar sus deudas y para aquellos que tenían un problema coyuntural, adecuando sus obligaciones a la capacidad de pago de los mismos" (CMF, 2009).

Gráfica 5

Ingresos y Ebitda la polar (MM$)



Nota: Elaboración propia, Datos (SVS, 2013). Ingresos de La Polar, línea de tendencia que muestra los ingresos ordinarios de La Polar que presentaron una caída en el año 2011 a causa de la exposición del fraude corporativo.

Para el año 2010 la utilidad final consolidada de la empresa ascendió a MM $29.767 millones. Para este año se dieron ajustes en las provisiones de la compañía de la cartera de deudores en MM$22.468 millones. El inicio de las operaciones en Colombia generó pérdidas operacionales de MM$2.538 millones esto a razón de los altos costos que debe asumir en el territorio colombiano debido al bajo poder de poder de negociación con sus proveedores. Además de los gastos adicionales que representaron a la compañía una perdida directa de $752 millones producto del terremoto que se presentó en el año 2010 en Chile. La participación en Colombia se basó en la apertura de seis tiendas ubicadas en la ciudad de Bogotá, Medellín y Bucaramanga durante 2010.

Los ingresos para el año 2010 consideraron un crecimiento de 21.6%, respecto al año anterior, esto a causa del incremento de los ingresos del negocio retail, dado la incursión de una mayor oferta en las tiendas en la categoría electrónicos y niños en Chile, lo cual se evidencia en la tendencia positiva presente en estos años en la Gráfica 5 (SVS, 2010).

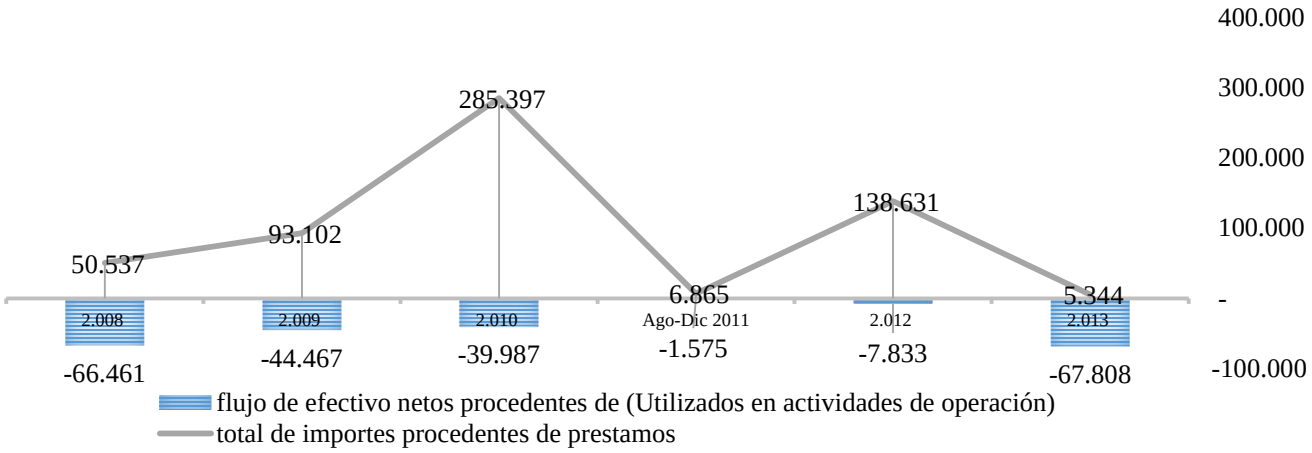
Uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta en relación a la situación financiera de La Polar tiene que ver con los resultados de su flujo operacional. Durante el periodo 2005-2010, La Polar registró un flujo operacional negativo a diferencia de la situación que presentan las demás empresas del retail explicada por el crecimiento de la cuentas por cobrar de la compañía, lo cual se evidencia en La Gráfica 6.

Para el 2010 la empresa no pudo financiar sus operaciones básicas, hizo cobros por 468 mil millones, pago a proveedores por 351 mil millones, y sueldos y otros totalizaron 166 mil millones, como se evidencia en la gráfica 6 la empresa tuvo que financiarse con préstamos. Esta tendencia se presentó desde el año 2005. Es prudente indicar que los flujos

generados por la compañía no estaban contribuyendo con el plan de crecimiento que tenía lo que hacía que la empresa tuviera que elevar su nivel de endeudamiento (Humphreys, 2012).

Gráfica 6

Estado Flujo de efectivo directo (MM$)



Nota: Elaboración propia, Datos (SVS, 2013). El Flujo de efectivo directo relaciona de manera efectiva el comportamiento operacional con el impacto en la liquidez, lo cual suele permitir que se tomen decisiones de negocios más informadas.

La clasificadora de Riesgo Humphreys (2012), realizó un estudio en donde comprobó la diferencia que tenía la empresa La Polar con las demás compañías del sector respecto al flujo operacional que presentaba desde año 2005 al año 2010. En este caso la persistencia de un flujo operacional negativo no es según ellos el estándar del sector como se evidencia en la gráfica 6. Las cuentas por cobrar sobre inventarios total estaban desajustado con aquellos que el mercado asociaba a dicha industria. Según su apreciación era incorrecto incluir a La Polar en el grupo de las empresas de retail, puesto que su negocio era marcadamente

financiero. Dada la poca atención puesta sobre dichos indicadores no fue posible para el mercado detectar el deterioro que la compañía venia presentando.

Ahora bien, el descubrimiento de las malas prácticas de la compañía obligó a que la misma realizara provisiones extraordinarias estimadas en $420.072 millones. Dicho nivel de provisiones era equivalente a 1.2 veces el patrimonio total de la compañía y al 47% de los activos financieros expuesto por la compañía para el año 2011. La cuenta de "total deudores comerciales y otras cuentas por cobrar", que a diciembre de 2010 se contabilizó en $ 646.860 millones (netos de provisiones), a fines de 2011 se registrara en el balance con la suma de $ 131.720 millones (disminución de $ 515.140 millones). "La cuantiosa diferencia en la valorización de los activos se explica fundamentalmente porque la empresa re-pactaba en forma automática y unilateralmente los créditos otorgados, incrementado artificialmente el monto de los mismos" (humphreys, 2012.pág., 4).

Los estados financieros verídicos arrojaron que los activos reales eran solo el 51% de los presentados en el año 2010, esto a razón de la repactaciones automáticas y unilaterales de los créditos otorgados que incrementaba artificialmente dicho monto. Para el año 2011 la empresa contrata a Deloitte (2011), quien determina el verdadero valor de los activos de La Polar. Las cuentas por cobrar de La Polar que tenían un valor de US$1.600 millones, después del estudio llegan a US$500 millones. Se habla de una pérdida en ese activo de más 50%. Así las acciones no tardaron en caer un 10% al publicarse la información del fraude.

6.1.1 Análisis de la industria

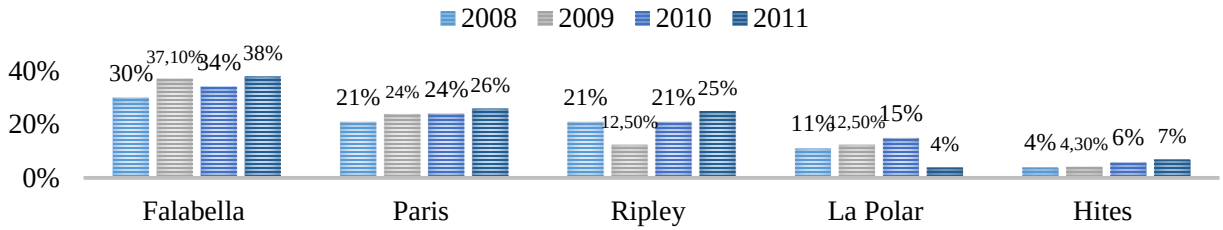
El análisis que a continuación, se realizara contempla la situación que se presentaba en el mercado previo el escándalo de La Polar para el año 2011, esto con el fin de conocer la situación de la empresa y la economía en ese momento.

La industria del retail o comercio se centra en la distribución de bienes al detalle a través de formatos distintos que buscan satisfacer las necesidades de consumo. Es una industria relacionada directamente con el desempeño económico interno, el crecimiento de la población, infraestructura que permite un desarrollo logístico y el grado de competitividad existente en el país. Los formatos centrados en la venta de vestimenta y bienes durables (electrónicos, línea blanca), tienden a ser más sensibles al comportamiento económico que los centrados en venta de alimentos. Los formatos en esta industria son las tiendas por departamento; tiendas de mejoramiento del hogar o Home Stores y supermercados. Cada formato atiende necesidades particulares de consumo. De esta forma las tiendas por departamentos atienden fundamentalmente necesidades de vestimenta y equipamiento del hogar.

Como se evidencia en La Gráfica 10, para el año 2009-2010 se exponían exitosos actores internos, entre los más destacados; Falabella, Almacenes Paris, Ripley y La Polar, quienes para el año 2009 presentaban una participación de 39%, 27%, 25% y 9% respectivamente. El resto del mercado estaba compuesto principalmente por multitiendas como: Johnson´s, Corona, Tricot y Din, de igual forma dichos retailers se caracterizaban por haber exportado su modelo a otros países sudamericanos como Argentina, Perú, Brasil y Colombia. Las áreas de negocios que envuelven estas compañías incluyen el retail de tiendas por departamentos y el negocio financiero proveniente de la entrada de créditos a clientes por medio de tarjeta de créditos. Esta industria se desglosa en las tiendas por departamento y multitiendas. Las primeras cuentan con una mayor superficie de ventas y surtido de productos que la segunda.

Gráfica 7

Participación en el mercado tiendas por departamento (ventas)



Nota: Elaboración propia. Datos (*Feller Rate Clasificadora de Riesgo*, 2010). Histórico de la participación de ventas los principales competidores de la industria La Polar.

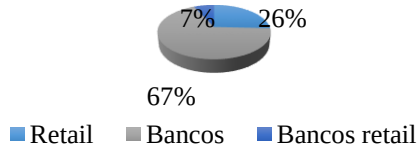
Las empresas nacionales decidieron incursionar en negocios que complementaban y potenciaban el negocio tradicional: el negocio financiero, que potencia las ventas y genera parte importante del flujo operacional, y en algunos casos, han incursionado en el negocio inmobiliario. Desde finales de 2008 y durante el 2009, las tiendas se vieron fuertemente resentidas por la crisis económica internacional que se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos en el año 2006, lo que repercutió en la disminución de venta de bienes durables y el aumento en términos de morosidad por parte de los clientes. Para este mismo periodo, como se explica en la sección de análisis financiero, los cambios en la inflación así como el alza del tipo de cambio provocaron una reducción en los márgenes en las empresas.

El financiamiento otorgado a los clientes a través de las tarjetas de su propiedad permite que los mismos participen en un negocio que otorga mayores márgenes además de ser un mecanismo que a corto plazo crea vínculos de fidelización. Las tarjetas emitidas permiten que los clientes tengan acceso a productos de consumo en comercios asociados, como recargas de teléfonos celulares y recarga de tarjeta BIP (Transantiago), lo que hace que

esta se convierta en el acceso de bienes de alta importancia para el usuario, aumentando la prelación de pago de los clientes. Algunas de las tarjetas permiten avances en efectivo, lo que la asocia al crédito de consumo. Dichas características hacen que este instrumento sea enfocado principalmente en segmentos socioeconómicos bajos otorgando financiamiento de más corto plazo.

Gráfica 8

Colocación de consumo 2005-2009



Nota: Elaboración propia. (SBIF, 2010). Aporte al consumo de los chilenos en diferentes servicios.

Para el año 2010 los retailers nacionales contribuían con una participación del 25% en el mercado de colocación de consumo como se evidencia en La Gráfica 11 es importante notar que dicho negocio aporta en gran medida al flujo generado por los retailers lo que lo hace fundamental para la rentabilidad del negocio siendo de suma importancia el manejo del riesgo crediticio.

6.1.2 Principales Competidores y análisis de su situación financiera

A continuación, se describirán algunos de los aspectos más relevantes de los competidores presentes (ver Tabla 2). Esta industria se caracteriza por contar con competidores con vasta trayectoria en el negocio que ha ido evolucionando, convirtiendo a algunos de sus participantes no solo en grandes actores nacionales sino en internacionales.

Desde el año 2005 dichos participantes compiten arduamente por aumentar su participación de mercado, de esta forma realizan reestructuraciones internas que se acompañan con potentes campañas publicitarias y reposicionamientos de marca. La competencia se da en los precios ofrecidos en sus líneas de negocio a razón de la similitud presenta en términos de oferta, tanto en los bienes como en el otorgamiento de crédito.

Tabla 2

Industria del retail en Chile tiendas por departamento 2009-2010

Industria del retail en Chile- tiendas por departamentos 2009-2010					
	Falabella	**Paris**	**Ripley**	**La Polar**	**Hites**
Número de tiendas CHILE	35	30	39	39	12
Número de tiendas internacional	39	-	3	1	-
Presencia en países	Perú- Argentina- Colombia	-	Perú	Colombia	-
M2	226.666	217.689	237.210	153.000	68.430
ventas/m2	4	2	2	2	1
Ingresos TxD (CLP mn)	801.725	518.089	476.887	270.876	93.108
ROE	11,12%	4,43%	1,04%	14,15%	4,68%
ROA	4,81%	1,84%	0,60%	6,13%	2,42%
Industria del retail en Chile- negocio financiero 2009-2010					
Tarjetas vigentes	5.477.353	1.624.339	2.631.009	1.704.043	1.147.317
Tarjetas en operación	1.897.334	973.190	1.031.173	611.262	480.200

Nota: Elaboración propia. (SBIF, 2010) (CorpResearch, 2010), (Falabella, Paris, Ripley, La Polar, Hites, Memorias anuales, 2010)

La empresa con más antigüedad es Falabella quien inició sus operaciones en 1889, luego París en 1900 (como Almacenes París), La Polar en 1920 y finalmente Ripley 1956. Falabella fue la primera tienda en ingresar a regiones. Las cuatro compañías son sociedades anónimas abiertas y transan acciones en la Bolsa de Valores. Ripley inició de último lugar con apertura en el mercado accionario en el año 2005. La Polar para el año 2009 era la única en no ingresar al negocio bancario e inmobiliario (mall o centros comerciales) (Ortega, 2010).

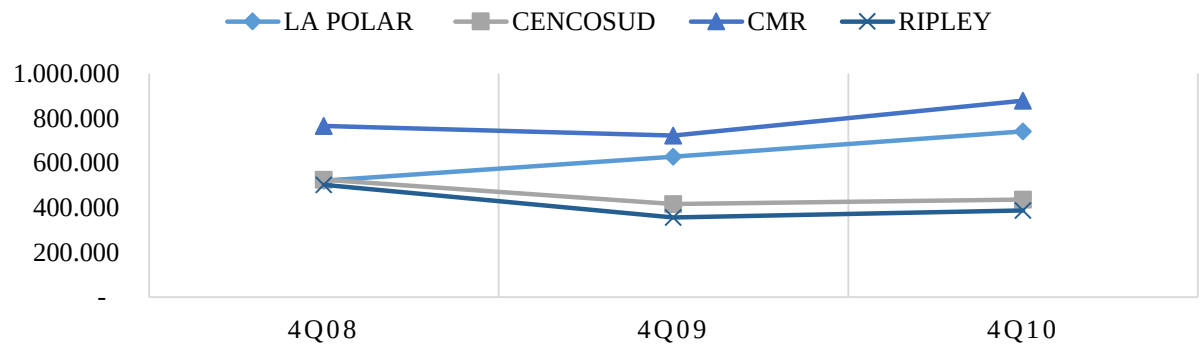
El líder en el mercado es Falabella, quien como se evidencia en la Tabla 2, concentra los valores mayores de ingresos como la mayor venta por metro cuadrado. El siguiente operador es Paris, presente solamente en Chile, con 30 almacenes para el año 2010. Contaba igualmente con un negocio financiero por medio de la tarjeta de crédito, negocio que potenció en el año 2004 con la apertura del Banco Paris. Paris pertenece al Holding de retail Cencosud desde el año 2005, la operación del mismo se extiende al manejo de supermercados, homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros, desarrolla de igual forma otras líneas de negocio que complementan la operación central (corretaje de seguros, centros de entretención familiar y agencia de viajes). El tercer puesto lo ocupa Ripley, contaba con un total de 39 tiendas, la mayoría de ellas se ubicaban al interior de la región metropolitana. La empresa manejaba su propio negocio financiero a través de su tarjeta de crédito y Banco Ripley, de igual forma este operaba en el negocio inmobiliario mediante la inversión en centros comerciales. (Tres centros comerciales propios y una participación de 25% y 33% en dos centros comerciales en regiones). En cuarto lugar se encontraba La Polar con 39 tiendas nacionales dentro del territorio y 1 una tienda en el contexto internacional.

6.1.1.1. Situación financiera de la competencia

Como se evidencia en La Gráfica 7, el crecimiento para el cuarto trimestre del año 2009 refleja la situación que se presentaba en la economía. De esta forma las demás empresas del retail mostraron una reducción en sus ventas producto de la disminución en el consumo, pero no es el caso de La Polar que para este año en general defendía un sostenido crecimiento.

Gráfica 9

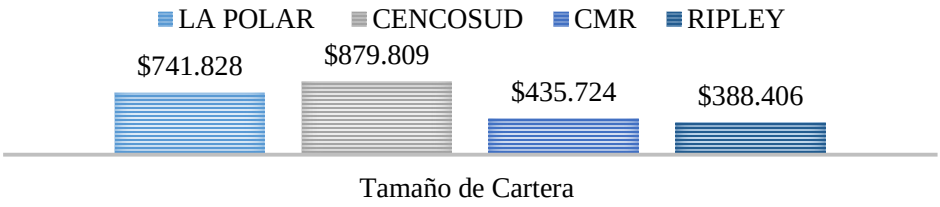
Crecimiento ventas competidores la Polar.



Nota: Elaboración propia. Datos (Gutiérrez & Silva Abogados, 2011). Resultados comparativos de las ventas principales competidores en la industria de La Polar.

Gráfica 10

Tamaño de cartera La Polar y competidores 2010.



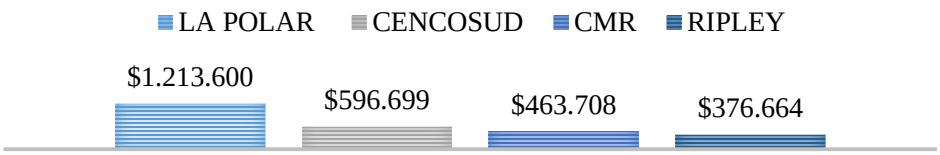
Nota: Elaboración propia. Datos (GUTIERREZ & SILVA & GUTIERREZ Y SILVA ABOGADOS, 2011). Cantidad de clientes que poseían los competidores de La Polar para el año 2010

Como se puede evidenciar en La Gráfica 8, a finales del año 2010 la segunda cartera de mayor volumen correspondía a La Polar, dado que este índice se relaciona con las deudas que los clientes poseen con la empresa a razón de ventas realizas a crédito o ventas fiadas, es sumamente cuestionable como a pesar de que la competencia supera en ventas a La Polar

hasta en 5 veces dado el multiformato manejado por Falabella o Cencosud la misma presenta una cartera de más de $741.828 MM.

Gráfica 11

Deuda promedio por Cliente, La Polar y competidores.



Nota: Elaboración propia. Datos (GUTIERREZ & SILVA & GUTIERREZ Y SILVA ABOGADOS, 2011). Presenta el valor promedio de deuda que tenían los clientes respecto al consumo de crédito de la tarjeta multiservicio.

El indicador correspondiente a la deuda promedio por cliente que se presenta en La Gráfica 9, evidencia nuevamente la dispersión que exista entre la tendencia de La Polar con la competencia, para este caso los clientes de La Polar reflejaban el mayor monto de endeudamiento por tarjeta vigente. Estos números se contrastan con información compartido por SBIF que muestran que al primer trimestre del año 2011 contabilizaron 1.686.149 unidades de tarjetas de crédito entregadas, de las cuales se utilizaron 585.837 en operaciones (compras). Esta última cifra supera a la de otros actores del retail como la tarjeta presto de Walmart que anotó 461.620 operaciones en los primeros tres meses del año; Jumbo (297.719); Johnson's (138.256), y a DIN y ABCDIN (230.790), dejando en claro el poco control y la pobre evaluación que La Polar realizaba en el análisis de riesgo con su cartera, como el sobreconsumo que impulso en los segmentos de menores ingresos que origino un sobreendeudamiento.

7. Descripción del caso La Polar

La Polar nació en el año 1920, como una pequeña sastrería en el barrio estación central en Santiago de Chile. Años posteriores la compañía empezó a incorporar una gama de artículos, transformándose para 1953 en la multitienda La Polar enfocada a la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar, e iniciando su incursión en programa de financiamiento a clientes. Entre 1985 y 1986 abren sus primeros locales en el centro de Santiago, y en 1989 entran en el negocio crediticio al sacar su tarjeta de crédito para compras en la cadena. Para 1997 ya contaba con 12 locales con una superficie de 24.100 m² y 350.000 clientes de sus tarjetas de crédito. En 1998 la compañía atravesó por una difícil situación financiera producto de la crisis asiática originada por la brusca devaluación de la moneda tailandesa, que se manifestó en una fuerte fuga de capitales y una caída vertiginosa de la bolsa de valores. Esto produjo que La Polar generara una deuda con la banca de US$ 30 millones. Los problemas financieros llevaron a la entidad a estar al borde de la quiebra, (CIPER, 2011a).

Para 1999 Southern Cross (fondo de inversiones) a cargo del empresario argentino Norberto Morita y el chileno Raúl Sotomayor, asumió el control de la compañía, adquiriendo el 100% de los activos fijos y de las marcas. Pablo Alcalde Saavedra, es designado Gerente General y con esto nace un nuevo plan estratégico. Entre los primeros cambios a implementar, incluyó un esquema que permitiera atraer ejecutivos altamente calificados mediante un programa de incentivos llamado “Stock Options”. El mismo consistía en permitir que los directivos fueran accionistas de la sociedad controladora de la multitienda, “Inversiones Siglo XXI S.A.”. 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 (Zarate & Rivas, 2016). Su ideal era lograr incentivar a que los ejecutivos decidieran estar por más tiempo en la empresa. Los ejecutivos adquirían las acciones por medio de la creación de distintas sociedades, permitiendo que fueran partícipes de la sociedad principal.

Es así, como durante el año 2000 y hasta principios del año 2003, son creadas una serie de sociedades de inversión las cuales son:

- "Asesorías Horus Limitada", propiedad de María Isabel Farah Silva, (Gerente Corporativo de Administración).
- "Asesorías Administrativas, Financieras y de Sistemas Los Siete Limitada" propiedad de Pablo Fuenzalida May, (Gerente de Informática y Logística).
- "Asesorías D y J", propiedad de Daniel Meszaros Uscher, (Gerente de Productos Financieros).
- "Asesorías Galicia Limitada", propiedad de Pablo Alcalde Saavedra, (Gerente General y posteriormente Presidente del Directorio).
- "Asesorías Ravello Limitada", propiedad de Santiago Grage Díaz, (Gerente Corporativo de Finanzas).
- "Asesorías Universal Limitada", propiedad de Nicolás Ramírez Cardoen, (Gerente General).
- "Asesorías Rio Najerillas Limitada", propiedad de Julián Moreno De Pablo, (Gerente Corporativo de Productos Financieros).
- "Asesorías Portofino Limitada", propiedad de Baltasar Sánchez, (Director)
- "Jericó S.A.", propiedad de Juan Enrique Riveros, (Director).

En medio de un plan de expansión ambicioso que consideraba contar con nuevas tiendas en región y a nivel internacional, bajo el liderazgo de Pablo Alcalde, La Polar se localizó en un segmento no abordado hasta el momento por el negocio del crédito de consumo

en el comercio minorista: las dueñas de casa, estudiantes, independientes, familias de bajos ingresos etc. Definidos en el mercado chileno como los segmentos socioeconómicos C3 (clase media baja) y D (vulnerables), que equivalen a los estratos uno, dos en Colombia, que llegaban a representar entre el 45% y el 50% de la población del país, unos ocho millones de personas. Estos nichos de mercado no son segmento objetivo para la banca, dada la dificultad de estos segmentos de acceder al crédito a través de los medios tradicionales como los bancos. El plan de Pablo Alcalde, incluía una clara campaña enfocada en su deseo de democratizar el crédito y dar acceso a este segmento a bienes de capital, como mobiliaria para el hogar o artículos electrónicos, que sin las facilidades de financiación otorgadas por La Polar, las personas de estos segmentos no podrían adquirir (Ibarra, 2011).

La proposición de valor ofrecida por La Polar era el brindar la posibilidad de acceder a sus productos a la población con más bajos recursos de la población, todo esto mediante la tarjeta de crédito ofrecida por esta tienda. De esta forma la empresa usó los préstamos como principal forma de atraer el público objetivo. La Polar estableció el ideal de lograr fidelizar a sus clientes por medio de diferentes medios. Es así como hizo uso del manejo de puntos, prometiendo descuentos a razón del uso de tarjeta de crédito. La búsqueda de generar una relación a largo plazo, se hacía a través de la oferta de productos complementarios como Tarjeta de Crédito La Polar, seguros generales y de vida, extensión de garantía de productos durables, avances en efectivo, y alianzas con comercios asociados orientados a satisfacer necesidades primarias en los que la Tarjeta de Crédito La Polar opera como medio de pago. Con el fin de realizar el empuje de las ventas, la empresa usaba la información que se proveía a través de las tarjetas de crédito activas, con el fin de definir estrategias de marketing, optimizar los productos ofrecidos y realizar actividades promocionales que aumentaran así las ventas de la compañía, logrando así que los ingresos netos crecieron en tres años un 131% y se tradujeron en utilidades que en el mismo período aumentaron en más de 1.010%, (CIPER, 2015). Dentro de plan estratégico se incluyó un proyecto de expansión US$ 400

millones, que contemplaba el poder dar apertura a ocho tiendas en Chile y un número similar en Colombia. Del monto original, más US$ 40 millones se dirige a planes de compensación para ejecutivos y empleados, en cumplimiento con el plan establecido, en octubre del 2020, la empresa inicio su expansión internacional, y abre su primera tienda en Bogotá Colombia, (LA TERCERA, 2011b).

La Polar ofrecía tarjetas con cupos desde los $50.000 a públicos jóvenes. El salario mínimo fijado en Chile para el periodo 2011-2012 fue de 182 mil pesos mensuales (CPL), lo que equivalía a 376 USD, (Castex, 2012). En el 8,1% de la población ganaba el salario mínimo en el año 2011, es decir, cerca de 370 mil trabajadores. De acuerdo a la Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI) 2011, en el primer quintil de ingresos hay cerca de 38 mil hogares cuyo jefe de hogar pertenece a la categoría de personal de servicio. Esto indica que el porcentaje que ganaba el salario mínimo en este grupo sería entre un 10% y un 15%, (Libertad y Desarrollo, 2011). Con el salario mínimo se debían cubrir necesidades básicas de alimentación y, transporte, por lo que el contar con opciones de crédito, podían dar un alivio en el corto plazo a este grupo población. Sin embargo, el problema se presentaba al largo plazo al momento de tener que pagar lo adeudado con altas tasas. La propuesta no solo alcanzaba los niveles socioeconómicos más bajos. Según estudios realizados en relación al perfil de cliente que para el 2010 se encontraba endeudado con La Polar, había cientos de personas con estudios universitarios, trabajo estable y un ingreso familiar que los localizaba en un nivel C2 “clase media”, atraídos fundamentalmente por los continuos lanzamientos de temporada que realizaba La Polar.

Esto exponía claramente a la firma a un riesgo de crédito significativo y a potenciales problemas de cobranza. Esto considerando el alto riesgo de sobreendeudamiento en los grupos de bajos ingresos, que usualmente viven con recursos para el día a día, al adquirir una

deuda con una obligación fija de reembolso, se ven expuestos al cobro de intereses penales según las condiciones pactadas. La política de crédito claramente carecía de una evaluación de riesgo, lo que resultó en una alta tasa de colocación de crédito y un futuro claro de clientes con morosidades.

En Julio del 2010, el Sernac (Servicio Nacional del Consumidor) detecta 123 reclamos contra la empresa La Polar, por repactaciones sin el consentimiento de los consumidores. En Chile, un consumidor que se ve enfrentado a dificultades financieras que eviten el pago oportuno de sus deudas, puede solicitar la renegociación o repactación de las mismas. "La renegociación o repactación es un acuerdo entre la empresa y su cliente moroso en donde el deudor puede solicitar un plazo más largo para pagar, y el acreedor evita tener que interponer acciones legales de cobro" (SERNAC, 2011b). La empresa debe respetar lo acordado con el consumidor respecto a nuevos plazos, número de cuotas o intereses. La repactación encarece la deuda por los intereses, gastos de cobranza y mayor plazo, por lo mismo es un acuerdo voluntario donde el consumidor acepta la reprogramación de su deuda, con el objetivo de evadir los registros de morosidad al que se expone por no cumplir con sus pagos.

La repactación unilateral es ilegal en Chile, la misma vulnera los derechos básicos de los consumidores (SERNAC, 2011b). De esta forma sin el conocimiento del deudor, La Polar modificaba los términos para el pago de la deuda, estableciendo sin el consentimiento del adeudado nuevas condiciones como: otros plazos, intereses y cuotas más pequeñas. Esta práctica tenía un objetivo claro, y era poner al día a los clientes que se encontraban en mora, lo cual se plasmaba mediante la renegociación unilateral por parte de La Polar, de los créditos otorgados a sus clientes. Para el caso chileno este mecanismo permite la capitalización de los intereses, lo cual implica un aumento de la deuda. De esta forma si como deudor no se considera la verdadera capacidad para pagar el crédito y termina en morosidad de nuevo. Puede resultar en una nueva deuda 3 veces mayor que el monto original, considerando el

monto total de nuevos intereses que le solicitara el acreedor y el monto final de la cuota que puede sobrepasar nuevamente su capacidad de pago. Como manifestaba Juan Antonio Peribonio, director Sernac (Servicio Nacional del Consumidor) en el año 2011, “no es lo mismo una repactación en 12, 24 o más cuotas, los clientes podían quedar atados a una deuda eterna pagando mucho más" (SERNAC, 2011b).

El caso adquirió una amplia difusión el 26 de mayo del 2011 cuando el Sernac presentó una demanda colectiva en contra de la empresa ante el Primer Juzgado Civil de Santiago por más de 300 casos de repactaciones unilaterales. La demanda solicitó de manera obligatoria a La Polar: revertir todas las repactaciones unilaterales, realizar pago de las indemnizaciones correspondientes y realizar un reconocimiento público del caso en busca de poder instaurar las máximas multas establecidas en la Ley por cada una de las infracciones (SERNAC, 2011a). Debido a lo insostenible de la situación por la demanda interpuesta por el SERNAC, el 9 de junio del 2011 La Polar admite ante la SVS (Servicio Nacional del consumidor), el mercado bursátil chileno, los inversionistas, el mundo empresarial, las entidades reguladoras del Estado y la opinión pública, haber realizado las repactaciones indebidas y reconoce ante la SVS que sus informes financieros registraban un volumen de provisiones mucho menor que el necesario para cubrir las transacciones de las tarjetas de crédito de sus clientes. Para esta fecha el SVS había recibido más de 2 mil reclamos que se sumaron tras hacerse pública la demanda colectiva contra la empresa La Polar en el mes de Mayo (SERNAC, 2011a), lo cual llevaría al despido de Julián Moreno, gerente de productos financieros y posteriormente la remoción de Pablo Alcalde de la presidencia del directorio. Se iniciaría así la investigación por fraude, acompañada con una querella criminal por estafa, (CIPER, 2012a).

Durante su periodo como gerente general de La Polar, entre 1999 y 2009, Pablo Alcalde, entregó información falsa a agentes económicos, directores, accionistas, auditores externos y clasificadores de riesgo. La exposición de las cifras reales en base a las cuentas

por cobrar ante la SVS, expuso la imposibilidad de la empresa para reconocer sus obligaciones financieras, lo que ocasionó un desplome del 42,12% del precio de sus acciones respecto del precio que había antes del estallido del escándalo "la mayor caída diaria de un título del IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones, Bolsa de Comercio de Santiago), en al menos 13 años" (Emol, 2011). Además, la pérdida de empleos en más de 7.000 familias en Chile y Colombia, y el no pago de indemnizaciones a los clientes perjudicados (LaPolar, 2011). Aun cuando era explícito dentro de las normas de la compañía la necesidad de reconocer el monto de pérdida estimado que considera el riesgo de impago, se dio un claro ocultamiento de la información real (CIPER, 2015). En el fondo La Polar tenía un grave problema de cobranzas, el cual ocultaba por medio de las repactaciones. Al reconocer esta práctica crediticia no autorizada, salió a la luz la real situación de la compañía que mostró que las provisiones de incobrabilidad asociadas a su cartera de créditos eran casi 10 veces las provisiones realizadas.

La revelación incluyó la corrección de sus estados financieros, que incluida el aumentar provisiones hasta por 200 mil millones (pesos chilenos) tras sincerar la alta morosidad de su cartera de deudores (CIPER, 2011c), la que había ocultado por años bajo el fraude de las "repactaciones unilaterales". Con este esquema el 40% de la cartera de la empresa estaba realmente en mora disfrazada de activos. El aumento de las provisiones reales se encontraba entorno a los US$ 430 millones –siete veces las utilidades del 2010 de la compañía. Adicional a confirmar que la deuda promedio de los clientes de La Polar era de $ 1,6 millones, superior al valor promedio del resto de multitiendas que rondaban los $500 mil (CIPER, 2011a). Finalmente, los resultados negativos fueron evidentes. Las AFP involucradas estimaron pérdidas totales de US$257 millones. La suma de dinero otorgada por los bancos acreedores como (BCI, Banco de Chile, BBVA y Scotiabank) ascendía a una deuda de US$290 millones acompañada de los US$ 560 millones por concepto de bonos emitidos (CIPER, 2011a).

El 25 de junio del 2011 el nuevo presidente de la cadena minorista La Polar, César Barros, anunció el plan de compensación para los clientes que se vieron afectados por las malas prácticas de la compañía. El plan permitirá a los clientes reprogramar su deuda original con un interés de 1,6% mensual, muy por debajo del 3,5 ó 4,5% que tienen el mercado de tiendas por departamento. Para las personas que pudieran pagar al contado su deuda se aplicaría un descuento de un 50. Se incluyó la eliminación de cobros de mantención y el seguro de desgravamen, como el ser retirados de Dicom (Directorio de información comercial de deudores morosos), adicionalmente un bono de compensación de $5.000 o una tarjeta con dinero para gastar en la misma tienda (gift card). El plan de compensación se estimó en un valor de $ 200 mil millones (unos US$ 425 millones) (Etcheberry Consultores, 2011).

Posterior a la exposición del plan de compensación, el 28 de junio de 2011, el Sernac califica de insatisfactoria e incompleta la propuesta de compensación, señalando que el mismo solo contemplaba aspectos de regularización de la deuda, dejando de lado el interés de realizar unas compensaciones adecuadas y justas. Dentro del informe de la Sernac, se señala la no inclusión de aspectos que contemplaran la devolución del dinero que se cobró en exceso para las personas que se encontraban al día. La entidad recomendó a los consumidores revisar la situación actual y se les advirtió que de acogerse al plan, la empresa les haría firmar una renuncia a sus acciones (SERNAC, 2011a).

Solo hasta el 10 de diciembre del 2012, la Justicia aprobó plan compensatorio propuesto por el Sernac en el caso La Polar con la decisión del 1er Juzgado Civil de Santiago, el mismo estimado en USD $685 millones para beneficiar a todos los afectados. La misma aclaraba la necesidad de beneficiar a los casi un millón de consumidores afectados por las repactaciones unilaterales efectuadas por la empresa. El mismo contempló 3 aspectos: la

eliminación de todos los cargos desde la primera repactación unilateral, la restitución del 100% de los montos pagados en exceso por los clientes y la entrega de un bono de $15.641. Dentro de los puntos claves se incluyó la anulación de cobros ilegales, con lo que la deuda vuelve al monto original (previo a la primera repactación unilateral) sin intereses abusivos, cobros por mora, cargos por mantención, administración, cobros por seguros ni comisiones de cualquier tipo. De igual forma se estableció que quienes se acogieran al plan podría recibir una rebaja adicional del 30% de esta tasa y pagarla a 36 meses sin intereses ni reajustes finalizando con la aclaración precisa de garantizar en los consumidores su derecho a exigir indemnizaciones por la vía individual (SERNAC, 2012).

Cuando el escándalo salió a la luz en el año 2011, los ejecutivos realizaron liquidaciones de sus sociedades, siendo estos indicios del deseo de ocultar el origen ilícito de sus cuentas millonarias. Ese fue el punto que la fiscalía tomó como partida para su acusación por lavado de activos por los que fueron sancionados.

El 30 de junio del año 2011, el señor Julian Moreno, se dirigió a la notaría Iván Torrealba para solicitar formalmente la liquidación de su sociedad. Solo 21 días antes había salido a la luz las prácticas irregulares que se estaban realizando al interior de La Polar. Dentro de los movimientos realizados posterior las exposiciones del escándalo se incluyen; liquidación de la sociedad conyugal de Moreno y su esposa, Ana Beatriz Tudela Nettle, a sólo días de celebrar su 35º aniversario de matrimonio. A ella se le adjudicó el 50% representado por bienes raíces ubicados en Rancagua, Viña del Mar y Santiago, inversiones en fondos mutuos, 25% de Asesorías Río Neila Limitada y la mitad de Asesorías Río Najerillas Limitada, (CIPER, 2011d). Movimientos que entrarían en la investigación como pruebas respecto al afán de proteger sus patrimonios de posibles pagos de inseminaciones considerando las acusaciones por los eventos ilícitos a los cuales se les acusó de implicados directos.

Días antes para el 28 de junio del 2011, la ex gerenta María Isabel Farah Silva, se dirigió de la misma forma a la oficina de la notaría Sergio Jara Catalán, con el objetivo de solicitar usufructos para seis de sus propiedades, cediendo el goce de los ingresos percibidos por el arriendo de sus propiedades a su sobrino, a la pareja de éste, su hermana menor y del hijo de ésta y finalmente a una de sus hijas. "Al ser consultada por la fiscalía sobre las razones que la llevaron a constituir esos usufructos, María Isabel Farah respondió que todas las propiedades están siendo pagadas con créditos hipotecarios, que algunos usufructos eran antiguos y otros más nuevos y que esta es una manera de asegurarse frente a su incierta situación actual: "No sé qué va a pasar con todo esto, ya que se han dicho muchas mentiras", declaró el 2 de agosto" (CIPER, 2011. cap. 3, párr.6).

Finalmente, 5 meses antes Pablo Alcalde daba lugar a hechos que posteriormente harían parte de los procesos de investigación llevados en su contra. El 25 de enero del 2011, Pablo Alcalde Saavedra, anunció su separación con María Inés Lagos Salas, tras 34 años de matrimonio. Llevaron un proceso bajo el modelo de separación de bienes, el cual permitía que el patrimonio conformado en conjunto, no se viera expuesto a responder civilmente por posible consecuencia legales que afectan a uno de los miembros de la sociedad, "probablemente estos movimientos hayan obedecido a que, frente al incremento del nivel de exposición, al riesgo y a una potencial demanda, el patrimonio, que es también de la mujer, no esté para responder" (CIPER, 2011, cap. 1, párr. 8.).

Tras la investigación de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), se confirmó la sanción por distintas infracciones la Ley de Mercado de Valores y Ley de Sociedades Anónimas, a un total de 22 ex directores y ejecutivos de Empresas La Polar S.A. ("La Polar"), a la empresa de auditoría externa de la compañía y a 1 socio de ésta (SVS, 2012). La multa

más alta fue para Pablo Alcalde, ex gerente general, director y presidente de La Polar por 25.000 UF ($561.700.000). A la auditoría externa Price Water House Coopers (PWC), se le asignó una multa por 8.000 UF (más de $180 millones) por su negligencia al auditar los estados financieros e infracción a las Normas de Auditoría (La Nación S.A., 2012), sumando adicionalmente una multa por 4.500 UF (116 millones) que le cursó la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) en abril de 2012 por "falta de diligencia" en la elaboración de los informes que daban cuenta del funcionamiento de Inversiones SCG S.A., la sociedad emisora de tarjetas de crédito de La Polar (CIPER, 2012b)

Entre los archivos recopilados en la investigación, se corroboró la participación y culpabilidad de los ejecutivos vinculados:

- "Julián Moreno, gerente corporativo de Productos Financieros. La acusación de la fiscalía lo sindica no sólo como quien impartía las indicaciones para llevar a cabo las normalizaciones, sino que además fue quien solicitó la aplicación informática que permitió la automatización del proceso. Él fue también quien diseñó la base mayo, un archivo computacional maestro donde se determinaba cuántas repactaciones se iban a hacer y se registraba el valor de las carteras. Fue también quien segmentó por colores las deudas según tramo de morosidad" (CIPER, 2015, cap. 4, párr. 2).
- "María Isabel Farah, que como gerente de Administración tenía a cargo la elaboración de los estados financieros con la información falsa que le entregaba Moreno. Pero su rol no sólo se restringía a recibir la información y procesarla para los documentos que después enviarían a inversionistas y entidades reguladoras. Era ella quién determinaba el volumen de las provisiones que requería la empresa, y según esos cálculos, se establecían lo montos que debían ser objeto de repactación" (CIPER, 2015, cap. 4, párr. 4).

- “Pablo Alcalde, acusado de coordinar las acciones entre Farah y Moreno para mantener y mejorar la efectividad de estas prácticas irregulares, acusado adicionalmente de haber aprobado estados financieros y memorias sabiendo que contenían información falsa. Fue Alcalde quien firmó entre 2006 y 2011 las declaraciones de responsabilidad que garantizaban la supuesta veracidad de la información que se entregaba a la SVS y al mercado” (CIPER, 2015, cap. 5, párr.6.).

Para el año 2021 se cumple una década de aquel hecho esencial que remeció a los mercados y que convirtió el caso La Polar en una historia de corrupción sin precedentes para Chile, marcada por el fraude que se desplegó por años. Balances falsificados, un millón de clientes renegociados, utilidades ficticias, y un patrimonio irreal, que permitieron por años la distribución de premios y condecoraciones a ejecutivos condenados por la ley. El fantasma de lo que ocurrió una década atrás acompaña a la sociedad chilena. Los escándalos de corrupción tanto en instituciones públicas como privadas, obligan a reevaluar la realidad empresarial, obligándonos como sociedad a debatir y a discutir medidas para combatirlo.

8. Análisis del caso: Normalización de la corrupción en el caso La Polar

En la siguiente sección, se abordará el análisis del caso de estudio La Polar, considerando el marco teórico expuesto previamente que considera el modelo de normalización de la corrupción de Ashford & Anand, (2003). La intención es interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y la información recopilada de fuentes secundarias (Carazo, 2006), para así explorar la existencia de relación conducente a la compresión del fenómeno de normalización de la corrupción.

Este análisis reconoce los mecanismos y dinámicas que permitieron que la corrupción se alojara en La Polar, de tal forma que se normalizaran comportamientos corruptos por años. El análisis aborda las variables de institucionalización y racionalización estudiadas por

Ashford & Anand, (2003). Se analiza la manera como los empleados de La Polar participaron de manera rutinaria en la realización de actos corruptos y como las rutinas, procesos y estructuras de las compañías, ayudaron a establecer una dinámica que normalizó los actos ilegales. El caso expone la elaboración de un plan sistemático cuyo pilar fue la repactación unilateral de las deudas de miles de clientes provenientes de los estratos sociales más vulnerables que tenían tarjeta de crédito de la multitienda y que estaban en mora.

El plan sistemático perduró en el tiempo, manteniéndose en la memoria organizacional de la compañía. El trabajo de la fiscalía, determinó diversos grados de responsabilidad de la mayoría de los involucrados, tanto de gerentes y ejecutivos que montaron el fraude como de las personas e instituciones que permitieron que sucediera. Pablo Alcalde gerente y posterior presidente del directorio La Polar sería sancionado como el principal responsable del escándalo financiero, junto con sus directivos quienes maliciosamente proporcionaron información falsa al ente regulador, bolsas y al público en general, (*Justicia confirma multa de $678 millones para Pablo Alcalde por escándalo de La Polar*, s. f.). Alcalde se convertiría en el líder de un equipo juzgado por falsificación de balances, al no provisionar los créditos, ocultamiento de pérdidas y la renegociación unilateral a un millón de personas, lo que los haría responsables de diseñar y ejecutar el modelo del fraude y los principales beneficiados con las ganancias ilegales. Se sumaron numerosas pruebas en contra de Pablo Alcalde, Julián Moreno y María Isabel Farah, y así se convirtieron en "los tres peces gordos", en este caso emblemático de corrupción empresarial (CIPER, 2015).

En primera instancia se analizará el mecanismo de institucionalización considerando las fases de su proceso: decisión inicial, integración de los procesos y las estructuras y finalmente rutinización. Posteriormente se abordará el mecanismo de racionalización donde se analizarán, la negación de la responsabilidad y la ponderación social.

8.1 La Institucionalización en el Caso La Polar

El procedimiento de repactación unilateral, llegó a instaurarse entre los procedimientos y funciones principales de un grupo de agentes de *call center* y posteriormente pasaría a ser realizado por medio de un software. El proceso previamente descrito, considera claramente el pilar de institucionalización que hace parte del modelo de normalización (Ashforth & Anand, 2003). Al interior de la compañía se dio una rutina y adopción de procedimientos corruptos, que logró impregnarse en múltiples subunidades y niveles de la organización.

Desde el año 2003 se dio inicio a las prácticas de repactaciones unilaterales, donde ejecutivos de cobranza en un *call center* reprogramaban las deudas de forma unilateral a los clientes con morosidad. De esta forma lograban que el deudor figurara como "repactado", lo que implicaba que la empresa no provisionara dinero por ellos. Los supervisores eran informados sobre la cartera de clientes que debían repactar, siendo su labor cumplir las metas definidas. Cada ejecutivo llegó a repactar alrededor de 100 cuentas morosas diarias. Se seleccionaban 30 mil clientes al mes. Posteriormente se automatizó el proceso con un software. El sistema funcionó durante los años 2008 y 2009. El mismo se dejaba programado de noche realizando miles de repactaciones sin necesidad de contactos ni personales ni telefónicos, con los clientes (Avella & Ricardo, 2014). Más que un cambio abrupto, los acontecimientos relatados previamente, dan cuenta de dos factores claves. El primero, las conductas incluían procesos grupales (Vargas, 2008). En segunda instancia se refleja la apropiación de un proceso que se rutinizó en el tiempo (Mishra, 2006), haciendo posible que un grupo de personas adoptaran de manera progresiva comportamientos determinados, desencadenando un desgaste progresivo de los criterios éticos, convirtiendo la corrupción en algo normalizado y conveniente.

A continuación, se abordará el análisis de las fases de institucionalización del modelo Ashforth & Anand, (2003), que permite identificar la influencia de roles, procesos y escenarios que contribuyeron a que se institucionalizara la corrupción dentro de La Polar. Y la manera como se llegó a un entumecimiento psicológico, de tal manera que el uso frecuente de la práctica corrupta promulgara su aceptabilidad en el tiempo (Tenbrunsel & Messick, 1999) .

8.1.1. La decisión o acto inicial, el rol de los líderes de La Polar.

Según Ashford & Anand 2003, el liderazgo tiene un papel muy importante dentro del proceso de institucionalización. A continuación, se abordarán tres roles identificados respecto al impacto que tuvieron los líderes de La Polar sobre la decisión o acto inicial: 1. la autoridad del líder, 2. confianza y respeto hacia el líder, 3. el aislamiento del líder respecto a sentir culpa.

En primera instancia, las entrevistas recopiladas, dan cuenta de la influencia que tuvo la autoridad en el proceso de institucionalización de la corrupción para el caso de La Polar. Como menciona Ashford & Anand (2003), el deber normativo que se relaciona con seguir órdenes puede tener un impacto directo sobre el criterio personal de los empleados. Considerando el extracto de la siguiente entrevista realizada a Ismael Tapia, ex ejecutivo informático de La Polar, involucrado en la planificación de la herramienta de reprogramaciones masivas. Al ser cuestionado sobre el conocimiento que tenía del sistema y su opinión respecto si le parecía ético el proceso, ratifica el deber que a su juicio tenía por cumplir órdenes de superiores. Este empleado pudo verse influenciado por el deber normativo que implica el seguir órdenes (Ashford & Anand, 2003) de sus jefes directos. De esa forma sobreponiéndose al criterio propio que pudiera tener frente a la participación a actos ilegales.

> Ismael Tapia expresó "Con relación a lo ético, sólo seguíamos órdenes. Si el presidente, los gerentes y todos conocían de la repactación de clientes en La Polar, ¿quién era yo para cuestionarlos?, Para subsistir hay que seguir las instrucciones, uno no se cuestiona cuando es tu jefatura y vives de un sueldo" (LA TERCERA, 2011a).

En segunda instancia la imagen de confianza y respecto que se genera hacia el líder, puede jugar un papel muy importante en los procesos de institucionalización (Ashford & Anand 2003). Nicolás Ramírez, fue gerente comercial de la cadena por nueve años, luego estuvo un año como gerente general y, enfrentó una querella por el escándalo de las repactaciones unilaterales. En la primera entrevista, defendió su inocencia y expuso claramente la relevancia del rol de liderazgo que tuvo Pablo Alcalde sobre sus decisiones. En sus testimonios, expone la confianza y respeto que tenía hacia Pablo Alcalde. Las entrevistas dan cuenta de cómo Pablo Alcalde creó un grupo de seguidores obedientes, que claramente no cuestionaron el accionar de sus actos (Howell & Avolio, 1995), considerando que era un ejemplo y modelo a seguir.

> Nicolás Ramírez expresó "cuando Pablo Alcalde me ofreció el cargo, sentí un tremendo orgullo. 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. Súmele a eso el desafío que habíamos buscado por años, que era por fin abrir la operación en otro país. ¿Qué razón habría tenido yo para haber aceptado el cargo si hubiese sabido que existía este fraude? Si hubiera tenido siquiera un indicio, jamás habría aceptado" (LA SEGUNDA, 2011).

Las palabras de Nicolás Ramírez dan cuenta de la percepción que tenían los empleados de La Polar hacia Pablo Alcalde, quien como manifiesta Howell & Avolio, (1995), pudo valerse de una imagen sólida construida posterior una época de crisis, en la cual, impuso sus

lineamientos estratégicos como una base de poder creíble, aumentando así la confianza de sus seguidores y el apoyo hacia su visión.

Esto mismo se puede evidenciar en algunas de las entrevistas que fueron realizadas a los inversionistas que en su momento confiaron en La Polar. El manager del portafolio Moneda uno de los más importantes administradores de activos financieros de la región Latinoamérica, otorgó entrevistas que dan cuenta que, a pesar de las dudas, la actitud y percepción que lograba posicionar Pablo Alcalde, hacía que se revelara confianza hacia su gestión. En su declaración el ejecutivo de Moneda sostiene que durante la crisis de 2008 tenían dudas sobre la estrategia que estaba siguiendo la multitienda.

Vicente Bertradn expresó: "Uno se juntaba con Pablo Alcalde y siempre potenciaba la compañía con una seriedad y profesionalismo total" "Creo que al ser La Polar manejada por Pablo Alcalde, quien era una persona que ejercía mucho liderazgo, no había mucha chance de cambiar el estatus quo", finalizó el empresario (LA SEGUNDA, 2013).

Posterior a esta crisis, Alcalde fue elegido por IPSA (Bolsa de valores de Chile) como el mejor ejecutivo de la última década, considerando su impecable trabajo al sacar de la quiebra la compañía que parecía hundirse para el año 1999. Su plan claramente dio buenos resultados y esto pudo contribuir a que empleados como el Señor Ramírez, eliminara la posible disidencia respecto a decisiones poco éticas que tomara desde su rol que claramente generó una dependencia y confianza (Howell & Avolio, 1995) en varios directivos de La Polar.

En tercera instancia, según (Braithwaite, 1989), los empleados pueden llegar a construir un muro frente a las acciones no éticas fundamentadas en el enorgullecimiento que produce el reconocer que la labor que realizan está aportando a los objetivos empresariales, sin darse cuenta propiamente de que las mismas hagan parte de un accionar delictivo. Este factor puede notarse en la entrevista realizada a Simón Venegas quien trabajó 12 años en La Polar. Fue jefe del *call center* encargado de realizar las repactaciones. En una entrevista concebida da

cuenta de varios aspectos que se relacionan con los mecanismos que dieron lugar a la incorporación de actos corruptos dentro de La Polar. El funcionario afirmó que recibía constantes felicitaciones por el cumplimiento de las metas de repactación. La constante exposición a dichas felicitaciones pudo llevar a Simón Vanegas a neutralizar las consecuencias dañinas del engaño (Braithwaite, 1989), haciéndolo deliberadamente ciego a la conducta delictiva. Es así como se logran institucionalizar o normalizar este tipo de conductas dentro de la organización.

> Simón Venegas expresó: "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?"(LA TERCERA, 2011c).

8.1.2. La incorporación de la corrupción en estructuras y procesos, el rol de la cultura y órganos externos en la institucionalización de la corrupción en La Polar

El proceso de ajuste e incorporación de los actos corruptos en los procesos y estructuras de la compañía, se puede dar por tres elementos que se despliegan dentro de la cultura de la compañía (Ashford & Anand 2003). A continuación, se analizan dichos elementos considerando la información del caso de La Polar: el primero, la memoria organizacional, que contempla la información almacenada a lo largo de la historia de la organización y que puede ser utilizada para la toma de decisiones. El segundo, que considera la manera como las prácticas corruptas se integra a la rutina, y el tercero que contempla el impacto de los agentes externos.

La Polar estaba claramente enfocada en obtener resultados beneficiosos, y bajo los lineamientos de Pablo Alcalde, se empezó a escribir un capítulo sin precedente en la memoria organizacional de la compañía. El primer capítulo incluía una clara campaña enfocada en su deseo de democratizar el crédito y dar acceso a segmentos de bajos ingresos a bienes de capital. Sin embargo, los resultados beneficiosos no se darían por esta estrategia, dado que la misma expuso a la firma a un riesgo de crédito significativo y a potenciales problemas de cobranza. Según las evidencias del caso, Pablo Alcalde, estableció como estrategia empresarial el recuperar la cartera de clientes morosos, lo cual implicaba una gestión de cobranzas. Este proyecto se consolidó en la memoria organizacional como el segundo más importante de la firma (Tercera, 2011). Este plan traía consigo una serie de lineamientos que se registraron como actividades y procesos claves para alcanzar dicho propósito dentro de la memoria organizacional de La Polar. De esta forma se institucionalizaron dichos actos, (Yates, 1990) volviéndose labores repetitivas conducentes al cumplimiento de las aspiraciones de la administración de Pablo Alcalde, para con La Polar, proporcionando un marco de intervención que acogieron los diferentes líderes de la compañía.

Como menciona Ashford & Anand (2003), las prácticas corruptas se consolidan en la rutina de la empresa soportadas de los beneficios financieros o comerciales que se producen a causa de su uso, lo cual puede impulsar procesos de racionalización de tal manera que se neutraliza el estigma de la corrupción. Durante 10 años los procesos ilegales que acompañaban las repactaciones unilateral se fueron almacenando en la organización. El acto corrupto garantizaba el presentar resultados beneficiosos, y es que durante el mandato de Alcalde, La Polar abrió sus puertas a la Bolsa de valores, los ingresos netos crecieron en tres años un 131% y se tradujeron en utilidades que en el mismo período aumentaron en más de 1.010% (CIPER, 2015). Estos resultados hacían más probable que dichas decisiones y procedimiento se mantuvieran en el tiempo.

La repactación unilateral, ponía al día clientes morosos, alterando los informes de contabilidad en relación a las cuentas por cobrar y la cartera de clientes. El no reporte de esta morosidad, hacía que el volumen de provisiones por créditos incobrables fuera bajo. La ausencia de estas provisiones por más de 10 años, facilitó que la empresa se mostrara como un negocio rentable y exitoso (Wigodski, 2015). Las menores provisiones permitían un aumento en las cuentas por cobrar. Esto considerando que, el nuevo crédito otorgado al cliente incluía el total de la deuda original, intereses y gastos de cobranza, lo cual a la vez aumentaba el activo corriente de la compañía, mostrando un índice de liquidez positivo. Esto defendía la capacidad financiera de La Polar para respaldar todas sus necesidades y obligaciones (Fernández et al., 2015). La práctica del refinanciamiento de deuda unilateral había mantenido bajas las tasas de morosidad reportadas, lo que le permitió mantener el crecimiento de sus ventas, apalancado en una agresiva política de crédito, mostrándose como un negocio atractivo para inversionistas. Los sistemas se acoplaron a los resultados que otorgaba esta labor a la entidad. Dichos resultados se consolidaron como mecanismos de influencia, que ayudaba a los empleados a encontrar el sentido de sus acciones (Arellano, 2018). Los resultados beneficiosos pudieron construir esquemas de acción que normalizaron los actos corruptos a la vez que otorgaban un claro sentido a las acciones de los empleados, a razón de los resultados exitosos del uso de las mismas.

Las cifras positivas eran tomadas por los analistas bursátiles quienes hacían proyecciones considerando los buenos resultados de la compañía, lo cual mantuvo en el mercado un precio alto para las acciones de La Polar (Fernández et al., 2015). El comportamiento corrupto que es imitado, lleva así a la institucionalización (Nuristani & Vanhove, 2020), en la medida que el mismo es percibido como eficaz para los demás miembros de la organización con el fin de alcanzar los resultados beneficiosos que planteaba su uso.

Otro factor son los actores externos, lo cual involucra que los órganos delegados de monitorear la conducta de la industria, pueden convertirse en parte del sistema institucionalizado de corrupción (Ashford & Anand 2003). El caso La Polar da un protagonismo importante a la participación que tuvieron diferentes agentes externos. Las señales relacionadas con los malos procesos al interior de La Polar, no fueron pocas, por el contrario, salió a la luz la serie de omisiones que dieron lugar a años de prácticas fraudulentas. Cuando el escándalo salió a la luz, las AFP tenían invertidos cerca de US$ 700 millones en acciones y bonos de La Polar, dinero que se consolidó de los fondos de pensiones de millones de trabajadores. En ese momento tenían un 24% de las acciones de la empresa. (CIPER, 2015).

Desde las corredoras de bolsa que recomendaron a todos sus clientes el invertir en una compañía que posteriormente no pudo responder por lo ahorros de cientos de personas, como los auditores externos que revisaron y aprobaron la información contable de la compañía. Ernst & Young, cuyo ejecutivo a cargo de auditar a La Polar terminó convirtiéndose en un cercano asesor de la gerencia. Luego, Price wáter house Coopers (PwC), sancionada por las superintendencias de Valores y Seguros (SVS) y de Bancos (SBIF) por no haber cumplido los diversos procesos y pruebas de auditoría. Los agentes externos tuvieron una enorme responsabilidad legal, dado que controlaba la información proporcionada al mercado, teniendo acceso a toda la documentación que demostraba el accionar ilícito de la firma. Un claro factor que promulgó la institucionalización de la corrupción considerando que, si se hubiera fiscalizado con el énfasis correcto la firma, no se habrían generados procesos rutinarios por año. Esto a razón de la alerta temprana relacionada con las irregularidades en las que se incurrían dentro de la organización.

8.1.3. Rutinización de la corrupción, el rol de la normatividad, la adaptación y la inconsciencia en el caso La Polar

A continuación, se analiza la manera como se consolidó el proceso de rutina dentro de La Polar. Una vez que la corrupción sigue su curso, los individuos se ven envueltos en los actos de corrupción sin tener conciencia de que sus contribuciones conforman un conjunto más grande de acciones que promulgan una práctica corrupta (Ashford & Anand 2003).

La Universidad Católica de Valparaíso, realizó una minuciosa reconstitución de la mecánica con que se repactaban las deudas de los clientes de La Polar, un documento de más de 400 páginas que documenta el análisis de los correos al interior de la multitienda y los sistemas computacionales utilizados para montar el modelo que logró desde el año 2006 hasta el 2011, engañar a los actores del mercado, haciendo una distribución indebida de dividendos, bonos e incentivos, sobre la base de utilidades liquidas no reales, lo que consideraba utilidades inexistentes. El informe claramente expondría la implicación de los altos ejecutivos, en la elaboración de un proceso pulido que fue perfeccionándose con el tiempo.

El proceso partía de la identificación de los clientes sujetos a ser repactados, identificando deudores morosos, y calculando minuciosamente el número necesario requerido para cumplir con las cifras de provisiones que mantenían los resultados beneficiosos (CIPER, 2015). Posteriormente ejecutivos de cobranza en un call center reprogramaban las deudas de forma unilateral a los clientes con morosidad.

La rutina hizo que para este caso la práctica corrupta se convirtiera en un acto normativo en el cual había instrucciones claras frente al proceso, adaptado y promulgado e las diferentes áreas de la organización (Ashford & Anand 2003). Cuenta de esto son la evidencia de testimonios que se recopilaron de los agentes del call center que trabajaron en

La Polar. Una ex ejecutiva de La Polar relató en entrevista con La Tercera, el proceso que implicaba la realización de una tarea repetitiva de manera diaria.

> Ex ejecutiva expresó: "al principio sólo lo hacíamos unos pocos, pero después de un tiempo todo el *call center* repactaba clientes. Lo hacíamos dos horas al día durante la última quincena del mes" (EL MOSTRADOR, 2011).

La participación rutinaria en esta labor, pudo reducir la prominencia de la práctica corrupta que se estaba realizando (Ashford & Anand, 2003). El proceso era mecánico y hacía parte de las labores del equipo, según expresan los testimonios, los procesos se acompañaron siempre de órdenes claras.

> Ex ejecutiva expresó: "la orden era dada a través de un parlante por los supervisores: Desconéctense y empiecen a repactar" (EL MOSTRADOR, 2011).

Al ser parte de la labor, los individuos no consideraban la implicación que tenía el seguir estas órdenes sobre la cadena de actos ilegales, como indica Braithwaite, (1989), la mentalización asociada a la realización de tareas, puede así dificultar a los empleados el comprender su implicancia o responsabilidad en los hechos corruptos. Haciendo que se diera una reducción o razonamiento moral (Kelman, 1973), frente a las implicaciones que tenía la acción específica que para este caso acompañaba el desarrollo de acciones ilegales.

Poco a poco el proceso de corrupción hizo que diferentes áreas se vieran envueltas sin tener conciencia de que sus aportes hacían parte de un conjunto más grande de acciones que llevaron a consolidar el acto corrupto en toda la organización (Ashford & Anand, 2003). Cuenta de eso es el testimonio de Ismael Tapia, en donde asegura que cada procedimiento

estaba en conocimiento de diferentes áreas que aportaban en conjunto a la realización de las mismas.

> Ismael Tapia expresó: “Toda la estructura de la empresa conocía la operación del sistema de repactación. 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” (LA TERCERA, 2011a).

Los empleados se volvieron expertos en realizar las labores asignadas, y tal como menciona Bunderson, (2001) el resultado de esta tendencia, dio lugar a que los individuos realizaran tareas específicas sin saber que, junto con las acciones de otros, estaban contribuyendo a la promulgación del acto corrupto. Fue así como, aunque la decisión de realizar la repactación de los clientes venia de órdenes superiores se vio envuelta una estructura completa de unidades y áreas.

Del área de *call center*, más de 200 personas participaron en el proceso de repactación. En esta participación 30 personas vinieron del área jurídica, las cuales realizaban las notificaciones por escrito y por teléfono de embargo a deudores repactados unilateralmente. Teniendo definidos procesos específicos y guiones:

> Ex ejecutiva jurídica expresó: “cuando contactaban a los clientes, tenían la instrucción de decir “se va a embargar al domicilio donde llega esta carta”(Durante, 2015).

Al igual que todo el equipo de servicio al cliente, a los cuales se les ordenó el comunicar guiones específicos para calmar a los clientes molestos:

> Ex ejecutiva servicio al cliente: "nos pedían indicar a los clientes molestos "probablemente no han leído bien el contrato, porque La Polar está autorizada para hacerlo" (LA TERCERA, 2011a).

El proceso abrazaría de igual forma al área de tecnología. En vez de ocupar al *call center* en desconectarse e ingresar repactaciones automáticas, le piden a la gerencia corporativa de informática que cree un sistema que lo haga solo. Así, nació el programa "Cob0207" (Durante, 2015) que permitió la automatización del proceso por medio de un software. Las instrucciones las tenían clara el área de informática y los operadores quienes ejecutaban el programa.

Estos testimonios exponen una serie de procesos interdependientes, que pudieron llegar a generar un efecto bloqueo, donde las diferentes conexiones que soportan los procesos corruptos, dependen de áreas diferentes (Ashforth & Kreiner, 2002). Al ser acciones específicas de cada grupo, los individuos pueden centrarse más en el detalle y menos en el significado (Kelman, 1973). La rutinización que se menciona en todos estos procesos hizo que se impulsara el acto corrupto. El individuo del *call center*, como el ejecutivo de servicio al cliente, o el agente judicial, el operador tecnológico, no tenía la "fotografía completa" (Arellano, 2018) del engranaje de actos que llevó a la generación de un procesos corruptos incrustado dentro del mapa de actividades de varias unidades dentro de la organización.

Otro mecanismo identificable en las evidencias del caso y que pudo contribuir al desarrollo de la rutina, es el uso del mecanismo de "inducción", estudiado por Tenbrunsel & Messick (2004). De esta forma la práctica rutinaria que se usaba generalmente para la realización de la repactación de deudas y que era legal, consideraba la comunicación telefónica con el cliente con el fin de negociar el acuerdo de pago. Esta práctica era considerada ética y aceptable. Posteriormente se desarrolla la práctica ilegal, que está enmarcada en la práctica pasada. De esta manera los nuevos pasos que implicaban la

realización de la repactación sin contacto, pudo ser percibida como la misma tarea, pero con pequeños cambios frente a la práctica ética que era aceptada en el pasado (Tenbrunsel & Messick, 2004). Esta serie de pequeños pasos pudo contribuir en la rutinización de la actividad ilegal que consideraba el pasar a repactar sin un consentimiento por parte del cliente, paso que hacía parte de la práctica pasada. Esta alteración de pequeños pasos sobre las tareas queda evidenciada en el siguiente testimonio, en donde una ex ejecutiva del *call center* manifiesta los cambios a los que se exponían respecto a la labor que realizaban.

> Ex ejecutiva de cobranza expresó: "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. Repactabamos cuando se hablaba de que el volumen de provisiones era muy alto. Entonces nosotros teníamos que liberar" (EL MOSTRADOR, 2011).

Finalmente, dentro del análisis de la fase de rutina, se establece la relevancia que pueden tener los incentivos económicos, en la construcción de un sistema de corrupción (Aßländer, 2017). El carácter normativo que viene acompañado por recompensas, puede dar lugar a la aceleración del proceso de institucionalización y al establecimiento final de una rutina (Ashford & Anand 2003). La existencia de estímulos económicos, marcó el caso de La Polar. El acto corrupto facilitó a los principales ejecutivos tener importantes beneficios financieros. Durante los años en que se desarrolló el proceso de corrupción existían los bonos por cumplimiento de metas, que le permitirá a Alcalde recibir como premio por su gestión al menos $375,9 millones entre 2006 y 2011; Moreno unos $165,8 millones y Farah otros $120 millones (CIPER, 2015).

Desde 1999, Norberto Morita y Raúl Sotomayor adquirieron a través del fondo de inversiones Southern Cross el control de La Polar, entonces en quiebra, por tan sólo US$ 25 millones. Al momento de renovar la estrategia de la Polar, los ejecutivos reclutados fueron atraídos por algo más que un sueldo estable, se les indicó la permanencia de un plan de incentivos que les aseguraba ganancias de un millón de dólares por encima de sus remuneraciones en sólo tres años. De esta forma cada uno de los gerentes, era convertido en accionista de la sociedad matriz con la que Morita controlaba La Polar: Inversiones Siglo XXI. Pero no participarían directamente, sino que, a través de sociedades creadas especialmente para ello, para así disminuir su carga tributaria, (CIPER, 2015).

La selección de contribución a actos corruptos soportado por un interés económico (Aßländer, 2017), se consideró un importante cimiento que permitió la construcción del modelo de corrupción, las recompensas por colaborar fueron claramente altas frente a lo que se recibiría en caso de no hacer parte del accionar corrupto.

8.2 Racionalización en el caso La Polar

La racionalización tiene en consideración todas aquellas justificaciones que individuos corruptos usan como mecanismos de interpretación a sus acciones inmorales, permitiéndoles sentirse mejor consigo mismos y reduciendo la ansiedad o incomodad entre sus valores personales y las acciones ilegales que pudiera realizar (Bouissac, 2002). Las entrevistas realizadas a los ejecutivos de La Polar condenados por fraude, consideran claramente procesos de racionalización donde se plasman las diferentes justificaciones a los actos inmorales (Ashforth & Anand, 2003). De igual forma los testimonios de los empleados, exponen los comportamientos pasivos que se dieron frente a los actos corruptos, que contribuyeron a la promulgación y aceptación de la corrupción. A continuación, se presenta un contexto que da cuenta de la existencia de racionalizadores en el caso de La Polar.

Posteriormente se abordan los dos racionalizadores del modelo de Ashforth & Anand, (2003), negación de la responsabilidad y ponderación social.

La corrupción se incrustó dentro de los procesos y rutinas de La Polar, haciendo que los empleados involucrados tuvieran una actitud pasiva frente a los actos corruptos que se venían presentando (Vikas et al., 2004). La racionalización unida a la rutinización llevó a que los empleados se vieran envueltos en la dinámica de "pendiente resbaladiza" (Arellano, 2018). Se dio una exposición progresiva a pequeñas conductas deshonestas lo que pudo dar lugar a la desactivación de la autorregulación moral. Esto queda en evidencia en el siguiente extracto de testimonio de una ex ejecutiva del call center de La Polar.

> Ex ejecutiva de cobranzas expresó: "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 repactadando… empezábamos a llamar clientes. 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" (LA TERCERA, 2011a).

Este testimonio da cuenta de la existencia de racionalización entorno a los mecanismos de Desconexión Moral. Los individuos lograron evadir la disonancia que les producía el realizar estas acciones que encontraban incorrectas, se pudo dar una pérdida gradual de la autocensura, producido por la repetición constaste que se daba de la conducta dañina (Bandura, 1999). La cual ya hacía parte de las actividades rutinarias de los grupos de *call center*. Los 200 agentes de call center estuvieron expuestos a un "aprendizaje observacional" (Díaz, 2018), en el cual la realización del acto ilegal, no producía angustia

sino por el contrario se daba con una actitud normalizada, esta exposición pudo estimular a que los individuos además de cuestionarse no denunciaran las prácticas corruptas.

8.2.1 Negación de la responsabilidad en los líderes de La Polar

En la negación de la responsabilidad los individuos no se consideran responsables de cometer los actos ilegales, sino que se ven a sí mismos como personas éticas (Vikas et al., 2004). A continuación, se mencionarán las diferentes justificaciones que atribuyeron los líderes a sus actos, convirtiendo la racionalización en un factor clave en la normalización de los procesos corruptos dentro de La Polar, facilitando la estabilización y reproducciones de conductas corruptas de manera repetitiva.

Pablo Alcalde se desempeñó como ex gerente general, director y presidente de La Polar. Él fue culpado y juzgado por haber aprobado estados financieros y memorias sabiendo que contenían información falsa. Fue Alcalde quien firmó entre 2006 y 2011 las declaraciones de responsabilidad que garantizaban la supuesta veracidad de la información que se entregaba a la SVS y al mercado. Tal como indica Arellano, (2017), en sus estudios, a pesar de ser procesado por corrupción, demostrando su participación en el desarrollo del acto ilegal, Pablo Alcalde negó reiteradamente haber participado en el acto corrupto. Eso quedó en evidencia en la primera entrevista concedida al Diario Economía y Negocios, donde al indagar por su responsabilidad, se expone el razonamiento "negación de la responsabilidad" (Vikas et al., 2004), no se consideró responsable de cometer el acto no ético sino se definió a sí mismo como una persona responsable.

> Entrevistador expresó: "Señor Pablo Alcalde ¿Qué tipo de responsabilidad asume usted como director y ex presidente de La Polar?" (ECONOMÍA Y NEGOCIOS, 2011)

> Pablo Alcalde expresó: "Voy a contestar en dos palabras: puedo ser estúpido pero no delincuente. Yo tenía un equipo de gente y nunca tuve ningún motivo para desconfiar de ellos. Ni los reportes que hicieron, ni la información que se me entregó a mí como gerente general, ni como presidente del directorio ¿No asumen ninguna responsabilidad de la situación que vive hoy esta compañía? En cuanto al conocimiento de los hechos, no" (ECONOMÍA Y NEGOCIOS, 2011).

El extracto previamente expuesto también da cuenta de uno de los mecanismos de desconexión moral asociados a la negación de la responsabilidad estudiado por Bandura, (1999). "La confusión de la responsabilidad del acto", en palabras de Pablo Alcalde se expone una transferencia de la responsabilidad, en la cual, menciona que tenía un equipo a cargo de esa labor, un razonamiento que llevó a Alcalde a no sentirse responsable, dado que a su juicio los reportes falsos no eran elaborados por él.

De igual forma al preguntarle sobre la causa de los malos controles directivos, vuelve a negar la responsabilidad, asumiendo que la información que recibió no fue la adecuada. Vuelve a separar su responsabilidad directa con los hechos, siendo así la auto justificación constante (Shalvi et al., 2015), una herramienta para frenar las secuelas negativas que traería para Alcalde el aceptar que participo en las acciones ilegales.

> Pablo Alcalde expresó: "Creo que cuando pasan estas cosas son muchas las instancias que pueden fallar: desde luego, los procesos de cobranza no estuvieron bien hechos, a mi juicio. Creo que probablemente la información que fluyó hacía arriba no fue la adecuada para tomar las mejores decisiones" (ECONOMÍA Y NEGOCIOS, 2011).

Otro de los mecanismos se relaciona con la difusión de la responsabilidad (Martínez et al., 2020). En este caso individuos pueden negar su participación directa a causa de acciones grupales. Se toma como referencia uno de los apartados de la entrevista realizada a Simón Venegas, jefe del *call center* que realizaba las repactaciones. Al ser cuestionado frente

a la participación que tenía dentro de los procesos de corrupción que se desarrollaron en La Polar, su respuesta no solo aseveró el cumplimiento que daba respecto a seguir órdenes, adicionalmente se refirió al grupo de personas que estaba detrás del lineamiento. De esta manera la responsabilidad individual puede difuminarse considerando la racionalización que se hace de pertenecer a un grupo (Martínez et al., 2020).

> Simón Venegas expresó: "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. 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" (LA TERCERA, 2011c).

Este testimonio también da cuenta del mecanismo de desconexión moral tratado por Bandura, (1999), donde se da una transferencia de la responsabilidad dado que en este caso Simón no asume las consecuencias de su conducta, al considerar que él directamente no es el responsable de liderarla o generarla. De esta forma el recibir una orden puede llevar a que la persona no se sienta responsable, porque estaría atado al cumplimiento de una serie de directrices.

8.2.2 Ponderación social en el caso La Polar

La ponderación Social se relaciona con la manera como los individuos involucrados en actos no éticos, al verse amenazados realizan comparaciones con otros miembros que a su juicio son más corruptos (Ashford & Anand, 2003). A continuación, se expone el análisis de la presencia de este racionalizador en el caso La Polar.

Este tipo de racionalizador es claramente expuesto al interpretar la evidencia relacionada con Julián Moreno ex gerente corporativo de Productos Financieros, condenado por los delitos de entrega de información falsa al mercado, uso de información privilegiada, lavado de dinero y declaración maliciosamente falsa sobre la conformación del capital de una empresa. Aunque no existe evidencia de entrevistas realizadas, se hace uso de las declaraciones compartidas por su abogado Miguel Chaves, respecto a la justificación de su inocencia. En las declaraciones de su abogado, ratifica que la implicación de Julián Moreno, no tiene comparación en relación con las acciones lideradas por Pablo Alcalde. Este testimonio da cuenta del mecanismo estudiado por Bandura et al., (1996) que considera la comparación ventajosa. De esta manera el individuo puede hacer comparación de su conducta con otra más grave con el objetivo de percibir su actuar menos negativo.

> Miguel Chávez expresó: "Este caso no es de repactaciones unilaterales, sino que es un caso de cómo se provisionó o cómo se valoró el riesgo de la compañía, y eso no era labor de Julián Moreno; era labor de la gerencia de Administración y del gerente general. Era labor de María Isabel Farah y del mismo Pablo Alcalde y luego de Nicolás Ramírez. Hay una cosa muy interesante que ha sido develada por la investigación del Ministerio Público y de la superintendencia, incluso Pablo Alcalde y María Isabel Farah lo dicen, son ellos los que elaboran los estados financieros. Quién determinaba las provisiones era única y exclusivamente María Isabel Farah y siempre había una reunión con el gerente general de la época y luego presidente del directorio, Pablo Alcalde" (Tercera, 2011)

La presencia de este tipo de mecanismo se evidencia en las pruebas presentadas por los tres ejecutivos implicados. Para este caso Pablo Alcalde como Maria Isable Farah sindicaron como principal responsable de la crisis del retailer al ex gerente corporativo de Productos Financieros Julián Moreno (Tercera, 2011), justificando que durante su periodo de gerencia, este instruyó la realización de renegociaciones unilaterales a la Subgerencia de

Cobranza que se encontraba bajo su dependencia, siendo demostrado por parte de la Fiscalía. Tal como indica Ashford & Anand, (2003) el grupo de ejecutivos se mantuvieron motivados para encontrar ejemplos que les permitieran compararse con acciones más corruptos, al sentirse amenazados y como un método de protección frente a las consecuencias negativas de sus actos.

Los testimonios también permiten analizar como el lenguaje pudo apoyar los tipos de racionalización. El jefe del *call center* aseveró que los gerentes decían que las repactaciones beneficiaban a los clientes, al evitarles cobranzas y Dicom, indicaciones que él seguía en beneficio de la imagen de la Marca (LA TERCERA, 2011c). La práctica corrupta era convertida así en algo benigno, siendo clave en el proceso de querer justificar o negar la existencia de víctimas en el proceso (Ashford & Anand, 2003). El lenguaje usado permitía encubrir acciones, siendo esta expresión una alteración positiva que admita neutralizar el verdadero significado (Bandura, 1999) detrás de la repactaciónes unilaterales.

El lenguaje también involucra el uso de eufemismos, que buscan encubrir acciones por medio del uso de palabras que mitiguen los actos censurables (Bandura, 1999). En la entrevista al Jefe del *call center* Simón Vanegas, él explicaba que las renegociaciones unilaterales, eran solicitadas por parte de Julián Moreno (ex gerente corporativo de productos financieros), como “trabajos especiales”.

> Simón Vanegas expresó: “Por supuesto. Julián Moreno era quien nos solicitaba las renegociaciones o trabajos especiales. Así llamaba a las renegociaciones sin contacto” (LA TERCERA, 2011c).

De igual forma, agentes del *call center* estuvieron expuestos al uso de estos eufemismos. En la entrevista realizada a una ex ejecutiva, la misma manifiesta que tenían

metas que cumplir en relación a las repactaciones a las cuales se les asignaba una definición diferente.

> Ex ejecutiva de cobranza de la Polar expresó: "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" (EL MOSTRADOR, 2011).

Estos dos testimonios dan un claro ejemplo de lenguaje eufemístico donde las personas participaban en un acto corrupto que era nombrado de una manera que lo hacía parecer inofensivo, (Vikas et al., 2004), neutralizando el verdadero significado negativo que había detrás de los "trabajos especiales" y "campañas especiales", términos que fueron usados para embellecer aquello que no resultaba agradable escuchar, un trabajo que implicaba la renegociaciones en línea sin contacto y unilateral de clientes, que es considerada una acción ilegal y de carácter demandable en el territorio chileno.

Considerando el análisis previamente presentado, a continuación, se exponen las principales conclusiones del análisis del caso de La Polar, considerando el desarrollo de la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

8.3 Factores individuales y organizacionales que contribuyeron al proceso de normalización de la corrupción en La Polar

A partir del análisis del modelo de normalización de Ashford & Anand, (2003), se identificaron algunos de los factores individuales y organizacionales que dieron lugar a la normalización del acto corrupto dentro de La Polar. Estos factores fueron comentados en el capítulo 8.2 y 8.3, como parte del desarrollo y análisis que se contempló de los dos

mecanismos del modelo de normalización: la institucionalización y la racionalización. En La Tabla 3 y 4, se presenta el compilado de dichos factores dando relevancia al carácter individual u organizacional que tiene cada uno de ellos.

A continuación en La Tabla 3, se presentan los factores organizacionales detectados por medio del análisis del modelo de normalización de Ashford & Anand, (2003) y que dieron lugar a la normalización del accionar corrupto dentro de La Polar.

Tabla 3

Factores organizacionales que dieron lugar a la normalización de la corrupción en La Polar

FACTOR ORGANIZACIONAL	CONTRIBUCIÓN A LA NORMALIZACIÓN DE LA CORRUPCIÓN
El rol del liderazgo, en la generación de una cultura normalizadora de actos corruptos.	- Influencia negativa del líder sobre sus seguidores. El líder marcó la pauta para las acciones de los empleados. - El rol autoritario del líder, generó un deber normativo por seguir órdenes corruptas. Los líderes indujeron a los empleados de niveles inferiores a tomar ciertas acciones indebidas bajo orden normativo (operaciones del día a día). - El líder creó circunstancias que legitimaron la mala conducta en niveles inferiores. - Los líderes se convirtieron en modelos a seguir. Provocando un bajo cuestionamiento de su actuar que en este caso era poco ético. - Dependencia generada hacia el líder carismático poco ético, que llevo a los empleados a racionalizar comportamientos corruptos. - Una visión estratégica instaurada posterior a una época de crisis por parte del líder poco ético, que aumento un seguimiento ciego a su visión.
La cultura organizacional: El establecimiento de objetivos, mediciones y evaluación del desempeño, como medios estructurales estimuladores del comportamiento no ético	- Los empleados de la Polar fueron evaluados en función de metas que abrazaban un accionar corrupto (repactaciones unilaterales). - La memoria organizacional de la compañía, incluía objetivos claves para lograr la recuperación de cartera de clientes morosos, la evaluación de desempeño incluía el dar complimiento a este interés organizativo fundado en acciones corruptas. - Se establecieron metas limitadas a objetivos económicos. El plan de repactación garantizaba resultados beneficiosos a nivel financiero, dando un sentido a las acciones de los empleados, sin importar la connotación ilegal de los mismos. - Establecimiento de esquemas de acción de prácticas corruptas, (percibidas como eficaces para alcanzar resultados beneficiosos), entre las funciones de los empleados.

La cultura organizacional: El establecimiento de tareas, procesos y actividades como medios estructurales estimuladores de la adaptación y la inconsciencia sobre acciones corruptos.	- Registro de actividades y procesos claves (indebidos e ilegales), usados para alcanzar objetivos estratégicos que daban cumplimiento a las aspiraciones organizacionales. - Desarrollo de una cultura organizacional que redujo la prominencia de la práctica corrupta, dada la rutinización y el desarrollo de tareas repetitivas. - La cultura organizacional dio forma a las decisiones cotidianas. Desde dar lineamientos para el desarrollo de la tarea corrupta, como otorgar felicitaciones a los resultados de las actividades que incluían accionares corruptos.
Una red compleja de interrelaciones que promovió la institucionalización de la corrupción.	- Los procesos corruptos se incrustaron en el mapa de actividades de varias unidades de la organización. Esto promovió un efecto bloqueo en el cual a razón de que las diferentes conexiones que soportan el acto corrupto están en áreas diferentes, se pone atención a la actividad específica y no el resultado final que en este caso suponía el desarrollo de un accionar delictivo. - Existían vínculos, interdependientes que establecieron un proceso de interacción entre individuos y grupos. Esto fragmentaba la toma de decisiones, logrando una difusión del comportamiento poco ético en la configuración corporativa, haciendo más difícil el atribuir responsabilidades individuales y permitir un engranaje de actos corruptos.
Un sistema de incentivos económicos, gatillador del accionar corrupto.	- El establecimiento de un sistema de incentivos que influyó indirectamente en el proceso de toma de decisiones de los líderes de La Polar. - Establecimiento de metas limitadas a objetivos económicos con una asignación de fuertes incentivos para alcanzar estos objetivos - La remuneración se basaba predominantemente en un bono, lo que fomentaba las presiones internas. - El plan de compensación consistió en el salario regular más bonificaciones atractivas otorgadas solamente en función de las ganancias comerciales generadas. - Se evidencia un plan de incentivos con un fuerte énfasis en el cumplimiento de las metas condujo a que los individuos buscaron ganancias financieras (personales) dando lugar a un aumento de la codicia y la ambición excesiva de los altos ejecutivos.

Factores relacionados con las presiones internas y competitivas.	- Existían presiones internas hacia los empleados para obtener los resultados esperados en función de la recuperación de cartera. - Las presiones pudieron llevar a perseguir los objetivos "a cualquier precio", lo que resultó en el escándalo corporativo. - Se estableció una cultura de toma de riesgos (partiendo de la inclinación hacia una línea de negocio enfocada en estratos bajos), que exponía a la compañía a riesgos de cobranza. - Los empleados fueron expuestos a una constante presión para garantizar los resultados financieros, que dependían de hacer frente al riesgo tomado (cobranza de cartera). Estas presiones internas moldearon las decisiones y acciones cotidianas de los empleados de La Polar, llevando a normalizar el acto corrupto.
Sistemas de control corporativo interno ineficientes.	- El sistema de control de La Polar fue ineficiente. No existían controles internos establecidos en relación a la evaluación de los estados financieros. No se dio ninguna alarma interna respecto a las fallas del control contable. - No existía una auditoría interna eficaz que regulara las acciones.
Entidades externas como facilitadoras del desarrollo del accionar corrupto.	- El control externo fue deficiente. Las auditoras externas no realizaron una correcta labor, dando lugar al desarrollo de actividades fraudulentas y la institucionalización de la corrupción. - Las auditoras e instituciones reguladoras no cumplieron con su función de guardián en la prevención de irregularidades corporativas. Así se convirtieron en facilitadores de los malos comportamientos de los directivos. - Se generaron relaciones cercanas entre los directivos y los agentes regulatorios, que pudieron facilitar la mala conducta.

Nota: Elaboración propia. Información consolidada a partir del análisis presente en el capítulo 8.1 y 8.2. Se presenta la clasificación de factores organizacionales que dieron lugar a la normalización de la corrupción en el caso La Polar.

A continuación, en La Tabla 4, se presentan los factores individuales detectados por medio del análisis del modelo de normalización de Ashford & Anand, (2003) y que dieron lugar a la normalización del accionar corrupto dentro de La Polar.

Tabla 4

Factores individuales que dieron lugar a la normalización de la corrupción en La Polar

FACTOR INDIVIDUAL	CONTRIBUCIÓN A LA NORMALIZACIÓN DE LA CORRUPCIÓN
Erosión gradual de los criterios éticos individuales, (reforzamiento intragrupal y desactivación de mecanismos de autorregulación)	- Los empleados de La Polar, percibieron que sus conductas (catalogadas como corruptas) eran normales en los grupos donde trabajaban, pudiendo racionalizar el actuar corrupto considerando el reforzamiento intragrupal de la conducta. - Comportarse de manera corrupta se convirtió en algo normalizado y conveniente. - Los individuos estuvieron expuestos a conductas deshonestas de manera gradual y a lo largo del tiempo, lo que pudo llegar a una desactivación de los mecanismos de autorregulación moral.
Mecanismo de auto justifican. Negación de la responsabilidad como racionalizador de la conducta corrupta.	- Los líderes de La Polar crearon una serie de justificaciones como medios para atajar la amenaza al auto concepto. Lo que pudo reducir la disonancia cognitiva hacia la acción corrupta promoviendo su normalización. - Pablo Alcalde, muestra la trasferencia de la responsabilidad como mecanismo de auto justificación. Así se reduce la disonancia del acto corrupto, atribuyendo el desarrollo del accionar a otros miembros o grupos.
Ponderación social como mecanismo de racionalización de la conducta corrupta.	- Algunos individuos hicieron uso de la comparación ventajosa, con el objetivo de percibir menos grave su actuar al compararse con alguien más corrupto, a su juicio.
Análisis de costo-beneficio como precursor en la decisión de participar en la práctica corrupta.	- Los principales ejecutivos condenados, pudieron involucrarse en los actos de corrupción debido a que los beneficios esperados de su participación (incentivos económicos) superaba a los costos esperados. Haciendo más factible el racionalizar la decisión de participar en los actos delictivos.
Creación de sentido a nivel individual en torno a las señales	- El éxito comercial que tuvo La Polar, incurriendo en la práctica corrupta, pudo contribuir en que de manera individual se generara un sentido de apropiación, respecto al porqué realizar las acciones ilegales que en este caso parecían producir resultados beneficiosos para la compañía.

expuestas a nivel de organizacional.	
El uso individual de mecanismos cognitivos que promovieron la corrupción. (Guiones y eufemismos).	- Algunos individuos establecieron mecanismos cognitivos como la definición de guiones y presentaciones sobre el acto ilegal “repactaciones unilaterales”, que dieron lugar a la normalización del acto corrupto. - Los individuos condenados, adoptaron eufemismos del lenguaje, palabras que "disfrazaban" acciones poco éticas y que hacían parte de la comunicación constante entre los empleados.

Nota: Elaboración propia. Información consolidada a partir del análisis presente en el capítulo 8.1 y 8.2. Se presenta la clasificación de factores individuales que dieron lugar a la normalización de la corrupción en el caso La Polar.

9. Conclusiones

La corrupción es hoy en día uno de los mayores desafíos a nivel mundial. Históricamente la corrupción ha mostrado el fuerte impacto negativo que tiene sobre el crecimiento económico y la competitividad de los países que se ve desfavorecida siendo la corrupción un aspecto que empeora el establecimiento y desarrollo de negocios. Es así una prioridad para instituciones internacionales como el Banco Mundial promover acciones que busquen que el sector privado comprenda la gran responsabilidad que tiene por eliminar la corrupción. Es así, como las empresas juegan un rol clave en la lucha contra la corrupción, no solo por el impacto negativo que tienen sobre la estabilidad financiera de las mismas, sino por el impacto negativo que genera a la sociedad.

El caso La Polar se convirtió en el mayor fraude en la historia de Chile. La historia de este acontecimiento, no solo dejó expuesto un mal manejo contable y la falsificación de estados financieros, sino que expuso la existencia de una cultura organizacional que por muchos años estuvo cimentada sobre irregularidades y actos corruptos. La Polar se convirtió en el negocio favorito para la comunidad de bajos ingresos, que podía acceder a los beneficios de los servicios financieros. Por años, la estrategia parecía ser exitosa. La Polar mantuvo un crecimiento ejemplar en la industria. Sin embargo, detrás de este ideal, había una serie de problemas gestándose. El 9 de junio del año 2011, el cuarto minorista más grande de Chile, informó al mercado que sus informes financieros habían desaprovisionado enormemente su cartera de tarjetas de crédito de consumo, esto por medio de cientos de repactaciones unilaterales de clientes altamente riesgosos. El escándalo tuvo un impacto directo sobre cientos de chilenos, además de exponer la falta de control de agentes externos y auditores.

Este caso no solo expuso la clara responsabilidad de los directivos de La Polar, los cuales fueron acusados y judicializados por proporcionar información financiera falsa.

También expuso una realidad preocupante dentro del contexto empresarial, y es que por 10 años, no hubo nadie dentro de la empresa que alertara de las irregularidades que se estaban presentando. Claramente la reconstrucción de los sucesos, dan cuenta de la participación que tuvieron diferentes empleados en varias unidades de la entidad y de todos los niveles, los cuales a pesar de estar expuestos no denunciaron.

Visiblemente el caso de La Polar expone un ejemplo de corrupción colectiva que permite comprender así los factores que componen la ecuación detrás del accionar corrupto, y una oportunidad para reconocer los procesos que soportan el surgimiento de organizaciones corruptas. El enfoque teórico propuesto por Ashforth & Anand, (2003) fue clave con el fin de analizar los mecanismos individuales y organizacionales que facilitaron el fomento y adopción de prácticas corruptas dentro de la organización. Partimos presentando las principales conclusiones frente al modelo, para posteriormente concluir respecto a los factores organizacionales e individuales que contribuyeron a normalización de la corrupción dentro de La Polar.

Se aporta de esta forma a comprender como se normalizaron las prácticas corruptas en un caso emblemático de corrupción, encontrando los elementos que permitieron llevar a aceptar y prolongar durante varios años, hábitos ilegales. El estudio de Caso de La Polar, reconoce la existencia de mecanismos y dinámicas que contribuyeron a generar esquemas de normalización de la práctica corrupta dentro de la organización.

En primera instancia se determina la existencia de factores que facilitaron la institucionalización de la corrupción, la generación de una rutina y la adopción de procedimientos que impregnaron diferentes áreas de la compañía. En la primera fase la decisión o acto inicial, se evidencia el vínculo que tuvo el rol de liderazgo autoritario como justificante en la participación de los empleados en las actividades irregulares. El deber normativo que manifestaron los empleados, pudo generar un muro en el cual el criterio propio

quedaba de lado, al ser sobrepuesta la necesidad obligatoria de cumplir las tareas definidas. En segunda instancia la confianza y respeto que se generó hacía los directivos de La Polar, contribuyó a que no se generan cuestionamientos frente a los procesos irregulares que venían impuestos por sus lineamientos. La imagen sólida que tenía Pablo Alcalde, fue construida con resultados sólidos que daban cuenta de una excelente gestión, esto pudo generar un apoyo ciego a su mandato, desviando la atención de las posibles acciones no éticas que se vinculaban con su visión estratégica. De igual forma se detectan conductas que contribuyeron a neutralizar las consecuencias dañinas de las acciones, estas disfrazadas en felicitaciones que pudieron ayudar a anular las consecuencias dañinas del engaño, logrando institucionalizar o normalizar la conducta ilegal dentro de la entidad.

En la segunda fase, se constató el posible impacto que tuvieron los tres elementos relacionados con la cultura de la compañía en la institucionalización de la corrupción. El primero la memoria organizacional, en donde se resaltan los elementos que pudieron llevar a instaurar de manera permanente la corrupción dentro de la organización, el primero fue el impacto estratégico que se proyectaba con la necesidad de recuperar la cartera de clientes morosos. Este proyecto vino acompañado con procesos y tareas que se volvieron labores repetitivas, y que hacían parte de las metas prioritarias a nivel organizacional. El segundo considera el impacto que tienen los resultados financieros a la hora de mantener una rutina corrupta. Esto pudo neutralizar el estigma de la corrupción, considerando que, los procesos ilegales claramente generaron resultados beneficiosos, mostrándose como un medio eficaz para alcanzar las metas definidas, haciendo más probable que dichas decisiones y procedimiento se mantuvieran en el tiempo y se institucionalizaran. El último factor considera el papel de los agentes externos. Para el caso La Polar estos apoyaron el proceso de la institucionalización, considerando que, con la posibilidad de alertar irregularidades, los mismos no lo hicieron, permitiendo así que los procesos se mantuvieran en el tiempo.

Finalmente se valida el proceso de rutina que se generó dentro de la organización. Para este caso los individuos participaron al parecer sin tener conciencia de las contribuciones que hacían a promulgar una práctica corrupta. La rutina se convirtió en un acto normativo, en el cual participaban diferentes áreas con tareas independientes. La participación rutinaria hizo que se redujera la prominencia de la práctica corrupta. El proceso de repactación era mecánico y hacía parte de labores diarias de agentes de call center, agentes de servicio al cliente y operadores tecnológicos. Los empleados se volvieron expertos en realizar las labores asignadas, y claramente generaron un efecto bloqueo donde se daba prioridad al detalle individual de la tarea haciendo que no se tuviera una "fotografía completa" del engranaje de actos que consolidaban el accionar corrupto. Finalmente, otro elemento a resaltar en la consolidación de los procesos rutinarios corruptos, pudo ser los incentivos económicos, el caso muestra que el carácter normativo de las acciones se acompañó de estímulos monetarios, haciendo más beneficioso el participar en los actos ilegales que el no hacerlo.

En segunda instancia, se identificaron las ideologías racionalizadoras, dando un enfoque a la negación de la responsabilidad y la ponderación social, demostrando el impacto que tienen las mismas en hacer propensos a los individuos en la participación en acciones corruptas. El caso expone la manera como los individuos estuvieron expuestos de manera progresiva a dinámicas ilegales, la exposición a estas conductas poco éticas, genero una pérdida gradual de la autocensura, a causa de las repeticiones contantes y rutinarias de las actividades. El acto ilegal era visto como un proceso normal, lo cual generó una desconexión progresiva frente a los aspectos morales relacionados con la ejecución de actividades ilegales.

La racionalización fue un factor clave en la normalización de los procesos corruptos de La Polar. La negación de la responsabilidad por parte de los directivos de La Polar, sugiere que continuamente se generaron justificaciones personales con el fin de hacer frente a la

amenaza o posible compromiso en los actos ilegales. Pablo Alcalde expone en sus entrevistas una desconexión moral asociada con la confusión de la responsabilidad del acto. De esta forma llega a no sentirse culpable, transfiriendo la responsabilidad a otras personas y generando auto justificaciones constantes que relacionan su no participación directa en los procesos que el direccionaba. Otro de los mecanismos que se encontró se relaciona con la difusión de la responsabilidad. En este caso los empleados negaban la participación directa, considerando la visión grupal de las acciones al asegurar que hacía caso a una serie de lineamientos que estaban determinados por grupos diferentes. De esta forma, la responsabilidad individual se difuminaba considerando la racionalización que se hace de pertenecer a un grupo.

El otro racionalizador analizado fue la ponderación social. Los testimonios dan cuenta del uso de esta justificación en la cual, al verse amenazados los directivos de La Polar, realizaron constantemente comparaciones con otros miembros exponiendo que a su juicio eran más corruptos. Tanto Pablo Alcalce, como Julián Moreno y Maria Farah, compararon su conducta con otra que a su juicio era más grave, con el objetivo de percibirse a sí mismos como actores menos negativos. Si suponemos que esta actitud se dio durante el desarrollo de los actos delictivos, es posible que el racionalizador impactara en la generación y mantenimiento de los actos corruptos.

Finalmente, se identifica el papel que jugó el lenguaje dentro de la racionalización del acto corrupto, volviéndose un amortiguador clave en el proceso de aceptación del acto corrupto. Primero se daban indicaciones considerando que, el acto de repactación unilateral era beneficioso para los clientes, volviendo así la práctica corrupta en algo benigno. El lenguaje con el que se daban indicaciones a los empleados, pudo dar lugar a que se encubriera el origen y objetivos reales de las acciones. De igual forma se identificó el uso de

eufemismos, la repactación era nombrada como “trabajo especial”, una alteración positiva que pudo neutralizar el verdadero significado, haciéndolo parecer una actividad inofensiva.

A partir de lo anterior, se mencionan a continuación, las conclusiones respecto a los principales factores organizacionales e individuales que dieron lugar a la normalización de la corrupción dentro de La Polar, y que se presentaron previamente, en virtud de los mecanismos del modelo de Ashford & Anand, (2003). En relación a los factores organizacionales se detectaron ocho. El primero, considera el rol que juega el liderazgo en la generación de una cultura normalizadora de actos corruptos, motivo de su posición como modelo a seguir, y la autoridad ejercida desde su posición. En segunda instancia, la cultura organizacional fue otro factor que estímulo el comportamiento corrupto, esto por medio del establecimiento de objetivos, metas y evaluaciones de desempeño, que incluían el accionar corrupto como medio para el logro de los mismos. En tercera instancia, en la cultura organizacional se incluyeron también, procesos y actividades que estimularon el comportamiento no ético dentro de la organización, promulgando la adaptación hacia las acciones corruptas. El cuarto factor considera la existencia de redes complejas de interrelaciones que promovieron la institucionalización de la corrupción, facilitando el engranaje de actos ilegales en varias áreas de la entidad. El quinto factor tiene en consideración el efecto adverso del establecimiento de planes de incentivos, que pueden influir en el aumento de la codicia y ambición de los altos ejecutivos. El sexto factor contempla las presiones internas y competitivas que llevaron a perseguir objetivos “a cualquier precio” dentro de la organización. El séptimo factor considera la carencia de sistemas de control interno, y el octavo la manera como las entidades externas se volvieron cómplices en el desarrollo de actividades fraudulentas.

En relación a los factores individuales, se detectaron seis. El primero considera la erosión gradual de los criterios éticos individuales, a causa de racionalizadores que contemplan el reforzamiento intergrupal y la desactivación de mecanismos de

autorregulación provocados por la exposición gradual a pequeños actos deshonestos. En segunda instancia el uso de mecanismos de auto justificación individual, en los cuales se opta por negar la responsabilidad frente al desarrollo de los actos ilegales. Este tipo de racionalizador incluye factores como la transferencia de la responsabilidad y la difusión en el acto, como promulgadores en la generación de una disonancia cognitiva que puede dar lugar a normalizar actos ilegales. El tercer factor se relaciona con el uso de otro tipo de racionalizador denominado ponderación social, por medio de la comparación ventajosa, se busca percibir menos grave el accionar delictivo. El cuarto factor considera el análisis costo-beneficio, donde los beneficios esperados al participar en el acto corrupto son mayores a los costos percibidos, lo cual puede racionalizar la decisión de optar por prácticas corruptas. El quinto factor considera la generación de un sentido individual de aceptación frente a la práctica corrupta, considerando que la misma revela la posibilidad de alcanzar resultados beneficiosos. Finalmente el último factor individual, considera el uso del lenguaje como medio racionalizador del accionar corrupto, una manera de quitar la connotación negativa de la acción corrupta.

Los resultados de este estudio de caso, exponen la importancia de reconocer la corrupción en la práctica empresarial, siendo prioritario el seguir contribuyendo por medio de la investigación en esta área para buscar formas de contrarrestar este comportamiento nocivo. Como profesionales en el área de gestión, es clave el comprender como las organizaciones pueden avanzar en la reducción de la corrupción. El aporte de este estudio de caso busca contribuir al diálogo que se da en torno a la necesidad de analizar en profundidad, los mecanismos, las prácticas, rutinas y racionalizaciones que logran normalizar los ambientes corruptos dentro de las entidades. En otras palabras, poder comprender los factores individuales y organizacionales que permiten una dinámica de normalización de la corrupción dentro el contexto empresarial. Por lo tanto, es de interés estratégico, financiero

y legal de una empresa promover una práctica empresarial responsable generando una mayor conciencia sobre el tema, y resaltar la necesidad de combatir el fenómeno de la corrupción.

10. Referencias bibliográficas

Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139175098

ANTRIFRAU DE CATALUÑA. (2018). *Documentos de trabajo | Oficina Antifraude de Catalunya. Documentos de trabajo n.º 8 | Factores potenciadores y perpetuadores de los riesgos*. https://www.antifrau.cat/es/prevencion/areas-de-estudio/contratacion-publica.html%23documentos-de-trabajo

Arellano, D. (2017). Corrupción como proceso organizacional: Comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. *Contaduría y Administración*, *62*(3), 810-826. https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.005

Arellano, D. (2018). Corrupción ¿calle de una sola vía? La internalización del soborno en empresas en México. *Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades*, *39*(84), 163-190. https://doi.org/10.28928/revistaiztapalapa/842018/aot1/arellanogaultd

Arellano, D. (2019). Government Corruption: An Exogenous Factor in Companies' Victimization. *Public integrity : PI*, *21*(2), 141-160.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). THE NORMALIZATION OF CORRUPTION IN ORGANIZATIONS. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 1-52. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 215-235. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00047-5

Aßländer. (2017). *The Handbook of Business and Corruption: Cross-Sectoral Experiences: Vol. First edition*. Emerald Publishing Limited. http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1423643&lang=es&site=eds-live&scope=site

Avella, S., & Ricardo, D. (2014). *Los delitos financieros en el caso La Polar Chile*. http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/14838

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review: An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, *3*(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Bandura, A. (2015). *Moral Disengagement: How People Do Harm and Live with Themselves*.

Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 364-374. https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.364

Bazerman, M. H., Messick, D. M., Tenbrunzel, A. E., & Wade-Benzoni, K. A. (1998). *Environment, Ethics, & Behavior: The Psychology of Environmental Valuation and Degradation*.

Bouissac. (2002). Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox . Based on a workshop held in Berlin, Germany, 14–19 March 1999. Dahlem Workshop Reports. Edited by Gerd Gigerenzer and Reinhard Selten . Cambridge (Massachusetts): MIT Press . $39.95. xv + 377 p; ill.; subject and name indexes. ISBN: 0–262– 07214–9. 2001. *The Quarterly Review of Biology*, *77*(3), 364-364. https://doi.org/10.1086/345264

Braithwaite, J. (1989). *Crime, shame, and reintegration*. Cambridge University Press.

Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. En *Groups at work: Theory and research* (pp. 471-499). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bunderson, J. S. (2001). Normal Injustices and Morality in Complex Organizations. *Journal of Business Ethics*, *33*(3), 181-190. https://doi.org/10.1023/A:1017566602938

Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, *20*, 165-193.

Castex, G. C. (2012). Aumento del salario mínimo y sus efectos sobre el mercado laboral. *Economía chilena*, *15*(2), 117-129.

CIPER. (2011a). *Hitos en una línea de Tiempo*. 16.

CIPER. (2011b). *JUNTA ORDINARIA DE ACCIONISTAS EMPRESAS LA POLAR S.A. En Santiago de Chile, siendo las 11:25 horas del día viernes 29 de abril*. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:98o19mtK6U4J:https://ciperchile.cl/wp-content/uploads/Ordinaria-de-accionistas-Abril-2011.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

CIPER. (2011c). *Todas las señales del descalabro de La Polar que las AFP omitieron – CIPER Chile*. https://www.ciperchile.cl/2011/07/01/todas-las-senales-del-descalabro-de-la-polar-que-las-afp-omitieron/

CIPER. (2011d, octubre 13). La carrera de los ex ejecutivos de La Polar para disimular su millonario patrimonio. *CIPER Chile*. https://www.ciperchile.cl/2011/10/13/la-carrera-de-los-ex-ejecutivos-de-la-polar-para-disimular-su-millonario-patrimonio/

CIPER. (2012a). *La Polar I: La red de sociedades y millonarias ganancias que devela cómo los gerentes participaron del fraude – CIPER Chile*. https://www.ciperchile.cl/2012/07/03/la-polar-i-la-red-de-sociedades-y-millonarias-ganancias-que-devela-como-los-gerentes-participaron-del-fraude/

CIPER. (2012b, abril 19). Price Waterhouse: La auditora de La Polar enfrenta el castigo del mercado. *CIPER Chile*. https://www.ciperchile.cl/2012/04/19/price-waterhouse-la-auditora-de-la-polar-enfrenta-el-castigo-del-mercado/

CIPER. (2015). *La Polar: Las pruebas y las negociaciones a las puertas del juicio oral – CIPER Chile*. https://www.ciperchile.cl/2015/10/22/la-polar-las-pruebas-y-las-negociaciones-a-las-puertas-del-juicio-oral/

CMF. (2009). *EMPRESAS LA POLAR S.A. - Memorias Anuales—CMF*. https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=96874030&tipoentidad=RVEMI&vig=VI&control=svs&pestania=49

Coleman, J. W. (1987). Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime. *American Journal of Sociology*, *93*(2), 406-439.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations* (pp. viii, 288). Sage Publications, Inc.

DeCelles, K. A., & Pfarrer, M. D. (2004). *Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader*. https://doi.org/10.1177/107179190401100108

Díaz, J. M. (2018). *CAUSAS Y EFECTOS DE LA CORRUPCIÓN EN LAS SOCIEDADES DEMOCRÁTICAS*. 26.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Durante, N. (2015, octubre 24). *El estigma de ser un ex ejecutivo de La Polar*. La Tercera. https://www.latercera.com/noticia/el-estigma-de-ser-un-ex-ejecutivo-de-la-polar/

ECONOMÍA Y NEGOCIOS, A. (2011). *EyN: Pablo Alcalde: Tengo mi conciencia muy tranquila*. http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=85800

Edwards, G., Hawkins, B., & Schedlitzki, D. (2019). Bringing the ugly back: A dialogic exploration of ethics in leadership through an ethno-narrative re-reading of the Enron case. *Human Relations*, *72*(4), 733-754. https://doi.org/10.1177/0018726718773859

EL MOSTRADOR. (2011). *Ex ejecutiva de La Polar da a conocer las malas prácticas que motivaron la crisis—El Mostrador*. https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2011/06/19/ex-ejecutiva-de-la-polar-da-a-conocer-las-malas-practicas-que-motivaron-la-crisis/

Etcheberry Consultores. (2011). *Etcheberry Consultores » Blog Archive » Plan de La Polar para clientes afectados por repactaciones costará US$ 425 millones*. http://www.jec.cl/articulos/?p=16237

Feller Rate Clasificadora de Riesgo. (2010). https://www.feller-rate.com/corporativo

Fernández, F., Cornejo-Saavedra, E., & Vogel, G. (2015). *La Polar: Manipulación de los Estados Financieros, Fraude e Impacto.* (pp. 163-192).

Gibbons, F. X., & Gerrard, M. (1991). Downward comparison and coping with threat. En *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 317-345). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Gino, F., & Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(4), 708-719. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.03.013

Graham, K. A. (2015). *The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior | SpringerLink*. https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1952-3

Grieger, J. (2005). *Corruption in organizations some outlines for research*.

GUTIERREZ & SILVA & GUTIERREZ Y SILVA ABOGADOS. (2011). *Remite consultas e inquietudes sobre estado financiero de La Polar S.A. y empresas asociadas y solicita respuesta de ellas*. https://ciperchile.cl/wp-content/uploads/Inquietudes-sobre-Estado-Financiero-La-Polar.pdf

Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*. Eweb:94392. https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/835033

Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. En *Measures of leadership* (pp. 343-354). Leadership Library of America.

Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. En *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213-236). Jossey-Bass.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1995). Charismatic leadership: Submission or liberation? *Business Quarterly*, *60*(1), 63.

humphreys. (2012). *Empresas La Polar S.A.* https://www.humphreys.cl/wp-content/uploads/2018/08/informe-empresas-la-polar-31052012.pdf

Ibarra, V. (2011). *EyN: Dispersos y diversos: Cómo son los segmentos C3 y D que conforman la clientela de La Polar*. http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=85806

Jenkins, S., & Delbridge, R. (2017). Confiado para engañar: Un estudio de caso de «engaño estratégico» y la normalización de la mentira en el trabajo. *Organization Studies*, *38*(1), 53-76. https://doi.org/10.1177/0170840616655481

Johnson, C. (2008). The Rise and Fall of Carly Fiorina: An Ethical Case Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(2), 188-196. https://doi.org/10.1177/1548051808320983

Julián, M., & Bonavia, T. (2017). Aproximaciones Psicosociales a la Corrupción: Una Revisión Teórica. *Revista Colombiana de Psicologia*, *26*, 231-243. https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.59353

Justicia confirma multa de $678 millones para Pablo Alcalde por escándalo de La Polar. (s. f.). El Desconcierto - Prensa digital libre. Recuperado 7 de julio de 2021, de https://www.eldesconcierto.cl/nacional/2018/06/19/justicia-confirma-multa-de-678-millones-para-pablo-alcalde-por-escandalo-de-la-polar.html

Kelman. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of Social Issues, 29*(4), 25-61.

LA SEGUNDA. (2011). *Ex gerente de La Polar da, por primera vez, su versión: «Hubo ocultamiento sistemático de malas prácticas que venían de años»—LaSegunda.com*. 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-anos

LA TERCERA. (2011a). *Así se «normalizaba» en La Polar—La Tercera*. https://www.latercera.com/revista-que-pasa/16-6651-9-asi-se-normalizaba-en-la-polar/

LA TERCERA. (2011b). *El largo camino de la cadena de tiendas fundada en 1920—La Tercera*. https://www.latercera.com/noticia/el-largo-camino-de-la-cadena-de-tiendas-fundada-en-1920/

LA TERCERA. (2011c). *Simón Venegas: «En ningún momento se me ocurrió que esto fuera ilegal»—La Tercera*. https://www.latercera.com/diario-impreso/simon-venegas-en-ningun-momento-se-me-ocurrio-que-esto-fuera-ilegal/

Libertad y Desarrollo. (2011). *¿Quiénes Ganan el Salario Mínimo en Chile?* https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iv0FWsW2bngJ:https://lyd.org/wp-content/uploads/2013/07/TP-1105-Quienes-Ganan-el-Salario-Minimo-en-Chile-12-04-2013.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

Martínez, M. B., Robles-Haydar, C. A., & Alfaro-Alvarez, J. (2020). Concepto de desconexión moral y sus manifestaciones contemporáneas. *Moral disengagement*

concept and its contemporary manifestations., *25*, 349-361. https://doi.org/10.5281/zenodo.4278382

Mazar, N., & Amir, O. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, *45*. https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.633

Mintrom, M. (2016). *Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.*

Mishra, A. (2006). Persistence of corruption: Some theoretical perspectives. *World Development*, *34*(2), 349-358.

Nuristani, S., & Vanhove, A. J. (2020). A Model of the Institutionalization of Corruption During the Rebuilding Process. *Public Integrity*, *22*(2), 170-186. https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1544018

OECD. (2009). *Lobbyists, Governments and Public Trust, Volume 1: Increasing Transparency through Legislation*. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264073371-en

Ortega, A. (2010). *Multitiendas en Chile: El negocio del siglo XXI*. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135387

Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *The Academy of Management Review*, *33*(3), 685-709. https://doi.org/10.2307/20159431

Prabowo, H. Y. (2016). *Re-understanding corruption in the Indonesian public sector through three behavioral lenses*. https://app-vlex-com.ez.urosario.edu.co/#/vid/re-understanding-corruption-in-851569801

Sáez, J. (2014). *ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CONFIANZA EMPRESARIAL DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL*. 114.

Sanfuentes, M. M. (2019). *"La Polar, Shop and Go": A socio-Analytic Study of a... 1. Abstract*. https://studylib.es/doc/4330741/%E2%80%9Cla-polar--shop-and-go%E2%80%9D--a-socio-analytic-study-of-a...-1...

Sebhatu, S. P., & Pei-lin, L. (2016). What is Governance? The Ethical Dilemma for Leaders and Managers: Multiple Case Studies of Corruption from China. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224*, 467-474. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.422

Senci, C. M., & Hasrun, H. M. (2019). CORRUPCIÓN Y NORMAS SOCIALES: LA TRANSICIÓN DE LO MACRO A LO MICRO EN MECANISMOS PSICOSOCIALES DE LEGITIMACIÓN DE LA CORRUPCIÓN*. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia, 19*(39), 221-261.

SERNAC. (2011a). *Cronología del caso La Polar—Portal SERNAC*. SERNAC: Noticias. https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-3028.html

SERNAC. (2011b). *Repactación de deudas—Portal SERNAC*. SERNAC: Educación. https://www.sernac.cl/portal/607/w3-article-1472.html

SERNAC. (2011c). *Sernac presenta demanda colectiva contra La Polar por Repactaciones Unilaterales—Portal SERNAC*. SERNAC: Noticias. https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-5616.html

SERNAC. (2012). *Justicia aprueba plan compensatorio propuesto por el Sernac en el caso La Polar—Portal SERNAC*. SERNAC: Noticias. https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-3070.html

Shalvi, S., Francesca, G., Barkan, R., & Ayal, S. (2015). Self-Serving Justifications: Doing Wrong and Feeling Moral. *Current Directions in Psychological Science*, *24*, 125-130. https://doi.org/10.1177/0963721414553264

Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: Evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *2*(2), 59-70. https://doi.org/10.1108/13522759910269973

Stachowicz. (2019). *Anti-Corruption in Management Research and Business School Classrooms*. Information Age Publishing. http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1937668&lang=es&site=eds-live&scope=site

Su, S. (2020). *Why so few acting whistleblowers? Impacts of institutional anticorruption*. https://doi.org/10.1111/GOVE.12415

SVS. (2012). *SVS informa sanciones a ex directores, ejecutivos y auditores externos de empresas La Polar S.A. - CMF Chile—Prensa y Presentaciones*. https://www.svs.cl/portal/prensa/615/w3-article-12281.html

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning Systems, Decision Frames, and Cooperation. *Administrative Science Quarterly*, *44*(4), 684-707. https://doi.org/10.2307/2667052

Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, *17*(2), 223-236. https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53

Tercera, L. (2011, diciembre 13). *Miguel Chaves: «Eso de que esto es un gran fraude de Julián Moreno es absurdo»*. La Tercera. https://www.latercera.com/diario-impreso/miguel-chaves-eso-de-que-esto-es-un-gran-fraude-de-julian-moreno-es-absurdo/

Transparency Internacional. (2021). *What is corruption? - Transparency.org*. https://www.transparency.org/en/what-is-corruption

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2010). *Managing Business Ethics*. John Wiley & Sons.

Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Perspectives*, *18*(2), 69-81. https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837400

UCHILE. (2013). *Caso La Polar: Fiscalía presenta acusación por lavado de activos « Diario y Radio Universidad Chile*. https://radio.uchile.cl/2013/12/23/fiscalia-presenta-acusacion-por-lavado-de-activos-en-caso-la-polar/

Usman, M., Abdul Hameed, A., & Manzoor, S. (2018). Exploring the links between Ethical Leadership and Organizational Unlearning: A Case Study of a European Multinational Company. *Business & Economic Review*, *10*(2), 29-54. https://doi.org/10.22547/BER/10.2.2

Vargas, E. C. (2008). *Comprendiendo y previniendo la corrupción policial: Lecciones de literatura*. 3.

Venard, B. (2009). Organizational Isomorphism and Corruption: An Empirical Research in Russia. *Journal of Business Ethics*, *89*(1), 59-76.

Vikas, A., Ashforth, B., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, *18*. https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837437

Villaorduña, J. M., & Bürkli, H. (2018). ¿«Corruptos» o «eficientes»? La gestión de combustible de la Policía Nacional en Lima. *Debates en Sociología*, *46*, 105-130. https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201801.005

Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *The Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 114-127. https://doi.org/10.1037/a0036950

Wigodski, T. (2015). *Sobre el oportunismo en los negocios: Del legítimo beneficio a la kairospatía*. JC Sáez Editor.

Yates, A., & Graycar, A. (2020). Death by a Thousand Cuts: Recognizing, Reporting, and Responding to Corruption in Local Government. *Public Integrity*, *22*(1), 85-103. https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1534924

Yates, J. (1990). For the Record: The Embodiment of Organizational Memory, 1850-1920. *Business and Economic History*, *19*, 172-182.

Zarate, J. T. S., & Rivas, J. I. U. (2016). *RESPONSABILIDAD LEGAL DE LOS DIRECTORES Y GERENTES EN EL CASO LA POLAR*. 68.

Zyglidopoulos, S., Fleming, P., & Rothenberg, S. (2009). Rationalization, Overcompensation and the Escalation of Corruption in Organizations. *Journal of Business Ethics*, *84*, 65-73. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9685-4