

## ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

### ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CONFIANZA EMPRESARIAL DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL

### ANALYSIS OF THE CORPORATIVE GOVERNMENT'S INFLUENCE IN THE COMPANY'S CONFIDENCE OF TWO COMPANIES OF THE RETAIL SECTOR

**Jorge Sáez Alarcón**<sup>1</sup>

Sistema Territorial de Educación

Universidad del Bio-Bío

Laguna Las Tres Pascualas 772, Villa Ensenada,

Talcahuano.:

[joasaez@ubiobio.cl](mailto:joasaez@ubiobio.cl)

[jorgesaez12@gmail.com](mailto:jorgesaez12@gmail.com)

#### Resumen

En este artículo, a partir del índice de confianza empresarial medido por el INE, se realiza un análisis comparativo de la confianza empresarial de dos empresas del sector Retail chileno (Paris – La Polar), concepto que permite cuantificar la influencia del gobierno corporativo en los trabajadores.

Se describe la metodología TANKAN de cálculo del índice; A partir de este se procede a presentar y estimar la confianza de los trabajadores de las empresas.

Posteriormente se analiza la influencia de las decisiones del Gobierno Corporativo sobre la confianza. La presentación de los resultados se realiza a través de tablas; que permiten entregar una visión de las respuestas entregadas por los trabajadores de cada empresa.

**Palabras claves:** Gobierno Corporativo, Confianza Empresarial, Índice.

**Clasificación JEL:** D12, M12, L22, L81

---

<sup>1</sup> Ingeniero Comercial y egresado del Magíster en Dirección de Empresas, Universidad del Bio-Bío, Concepción, Chile

## **Abstract**

In this article, because of the rate of company's confidence measured by INE, it is made a comparative analysis of the Chilean retail sector (Paris- La Polar), concept that allows to quantify the corporative government's influence in the workers.

The methodology TANKAN of rate's calculation is described; From this rate it is proceeded to present and estimate the trust of the companies' workers. After this, the influence of the corporative government's decisions above the trust is analyzed.

The presentation of the results it is made through tables that allow to give a view of the given answers by the workers of each company.

**Keywords :** Corporative Government, Company's Confidence, Index.

**JEL Classification:** D12, M12, L22, L81

## I. Introducción

En la actualidad, la sociedad se ubica en sí misma, en la forma de cómo observa al mundo a través de sus valores fundamentales, sus estructuras sociales y políticas, sus religiones, sus artes y sus instituciones claves. El mundo está en constante proceso de transformación, donde la economía, la información y el conocimiento están en constante evolución. El actual reto es tratar de prever cada uno de los detalles que están surgiendo en el mundo. A través de los años se ha observado que las organizaciones han evolucionado en relación a sus estrategias de productos y mercadeo, estructuras organizacionales, mecanismos gerenciales y sus políticas gerenciales. En el mundo competitivo, las organizaciones se enfrentan al aumento constante de las expectativas de los clientes, la innovación tecnológica y la globalización. Para poder manejar todas las necesidades en las organizaciones, el Gobierno Corporativo requiere de la iniciativa de sus empleados para buscar en todos los lados de acuerdo a las oportunidades y responder a las necesidades de los clientes. Los nuevos retos que confrontan las organizaciones, exigen altos niveles de confianza. Entre estos retos se encuentran:

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

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

Hoy en día, las organizaciones necesitan permitir el empoderamiento de sus trabajadores incluyendo los niveles más bajos. Esto se debe a que las organizaciones están cambiando de una estructura piramidal a una estructura plana, donde los niveles de jerarquía van en descenso.

Como resultado, la organización facilita al empleado que ocupa la posición menor en la jerarquía tenga la oportunidad de participar en las decisiones de la misma. Muchos gerentes se resisten a involucrar a los trabajadores de los niveles más bajos en la toma de decisiones porque tienen miedo de perder el control. Esta resistencia incita a que los niveles de confianza del trabajador sean bajos lo que provoca un descontento e improductividad, más aun cuando la confianza juega un rol fundamental en los logros y éxito personal, organizacional y empresarial. Debido a esto, los Gobiernos Corporativos poseen un rol protagónico en los procesos de la organización, del trabajo, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, debiendo velar porque los trabajadores participen en las decisiones que puedan tomar, para con esto desarrollar su confianza, hacer realmente efectivo su trabajo y lograr que las organizaciones alcancen satisfactoriamente sus objetivos y metas.

El objetivo del estudio es comparar el nivel de confianza empresarial entre dos empresas del sector Retail chileno para medir la influencia del Gobierno Corporativo en los trabajadores.

## II. Desarrollo

### Revisión literatura:

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

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

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

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

- Desde el punto de vista de las teorías de personalidad, la confianza es conceptuada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos, que están profundamente arraigados a la personalidad. Además se indica que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales).
- Desde el punto de vista sociológico y económico, la confianza conceptúa dentro del fenómeno institucional. También se establece que la confianza individual se ubica en las instituciones (Rousseau, 1998). Además se indica que en la sociología se hace un acercamiento a la confianza y es vista como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes. Este acercamiento puede ayudar a comprender como se dispersan los niveles de confianza de los individuos en un sistema social.
- Desde el punto de vista psicológico social, la confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal. En la psicología social se puede definir confianza como la expectación sobre la conducta de otros basados en las transacciones, focalizándose en el factor de aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza (Blanchard, 1990).

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

## **Metodología:**

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

El cuestionario recogerá las opiniones de los trabajadores de diferentes cargos de la empresa, tanto operacionales como gerenciales, sobre la marcha de su empresa para un escenario pasado y sobre sus expectativas para un escenario futuro. La principal metodología se basa en el índice TANKAN<sup>2</sup> japonés, en el cual no hay ponderaciones ni elevaciones pues cada informante "vota uno" independiente de su cargo o establecimiento.

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

---

2 TANKAN viene de TANKI KEIZAI KANSOKU CHOUSA (Encuesta coyuntural económica a empresas).

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

La interpretación de los dos indicadores es directa:

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

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

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

Concretamente la confianza empresarial se calcula de la siguiente forma:

$$1.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(\text{Situación} + 200) * (\text{Expectativas} + 200)} - 200$$

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

El instrumento elaborado replicará en su mayoría las preguntas utilizadas por el INE y además agregará ítems respecto al Gobierno Corporativo de cada empresa.

#### **Justificación metodología TANKAN:**

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

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

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

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

## Análisis descriptivo

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

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

Tabla 1: Información general encuestados Paris – La Polar.

Ítem	Paris		La Polar	
	Número de Encuestados	Porcentaje	Número de Encuestados	Porcentaje
Hombre	30	30%	29	29%
Mujer	42	42%	50	50%
Sin información	38	38%	21	21%
Total	100	100%	100	100%
Cargo	Número de Encuestados	Porcentaje	Número de Encuestados	Porcentaje
Cajera/o	8	8%	5	5%
Vendedor/a	66	66%	60	60%
Visual	5	5%	5	5%
Asistente Probador	5	5%	4	4%
Cadete	6	6%	0	0%
Guardia	4	4%	5	5%
Promotora	0	0%	5	5%
Bodega	0	0%	3	3%
Ejecutivo/a	0	0%	4	4%
Sin información	6	6%	9	9%
Total	100	100%	100	100%

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis por pregunta:

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

Tabla 2: Análisis por pregunta Paris – La Polar:

Pregunta	Resultados Paris			Resultados La Polar		
	+1	0	-1	+1	0	-1
<b>Situación Actual</b>	----	----	----	----	----	----
¿Cómo calificaría usted la <b>situación general</b> de su empresa?	39	54	7	30	46	24
¿Cómo calificaría usted la <b>demand</b> que enfrenta su empresa en este momento?	20	57	23	15	49	36

¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación de las ventas</b> de su empresa en este mes respecto al mes anterior?	60	30	10	39	38	23
¿Cómo calificaría usted las <b>decisiones y acuerdos</b> que ha tomado el Gobierno Corporativo de su empresa?	37	46	17	10	37	53
¿Cómo calificaría usted <b>su relación</b> con el Gobierno Corporativo de su empresa?	54	39	7	27	44	29
<b>Expectativas</b>	----	----	----	----	----	----
¿Cómo cree usted que evolucionará la <b>situación general</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?	59	32	9	31	36	33
¿Cómo cree usted que <b>evolucionarán las ventas</b> de su empresa en los próximos 3 meses respecto a su nivel actual?	68	21	11	48	35	17
¿Cómo cree usted que en promedio <b>evolucionarán los precios de venta</b> de los productos que ofrece su empresa en los próximos 3 meses?	22	52	26	17	60	23
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación financiera</b> de su empresa en los próximos 6 meses, respecto a la situación actual?	48	49	3	22	55	23
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará el empleo</b> en su empresa durante los próximos 3 meses?	35	42	23	17	34	49
¿Cómo cree usted que <b>evolucionará la situación económica global</b> del país durante los próximos 6 meses?	28	49	23	7	49	44
¿Cómo cree usted que serán las <b>decisiones o acuerdos</b> que tome el Gobierno Corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?	26	61	13	17	45	38
¿Cómo cree usted que será <b>su relación</b> con el gobierno corporativo de su empresa, en los próximos 6 meses?	47	46	7	21	43	36

Fuente: *Elaboración propia.*

#### **Cálculo de la Confianza Empresarial:**

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

**a) Confianza empresarial Paris:**

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

*Tabla 3: Información obtenida tras la aplicación del instrumento a Paris.*

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

*Fuente: Elaboración propia.*

Debido a que el indicador de situación es positivo (29,2%) hay más opiniones favorables de los trabajadores de cómo va la marcha de la empresa. A su vez, debido a que el indicador de expectativas es positivo (27,25%), los trabajadores optimistas superan a los trabajadores pesimistas respecto a cómo irá la de la empresa.

**Cálculo índice de confianza empresarial Paris:**

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

$$3.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,292 + 200) * (0,2725 + 200)} - 200$$

$$4.- \text{Confianza empresarial} = 0,28224 + 28,224$$

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

**b) Confianza empresarial La Polar:**

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



Tabla 4: Información obtenida tras la aplicación del instrumento a *La Polar*.

Ítem	Resultado
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	24,2%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	33%
Porcentaje de respuestas con valor 0	42,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual : -8,8%</b>	
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	22,5%
Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	32,875%
Porcentaje de respuestas con valor 0	44,625%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas: -10,375%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

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

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

$$5.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(-8,8\% + 200) * (-10,375\% + 200)} - 200$$

$$6.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(-0,088 + 200) * (-0,10375 + 200)} - 200$$

$$7.- \text{Confianza empresarial} = -0,0958 \quad -9,589$$

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

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

Tabla 5: Comparación confianza empresarial, *Paris – La Polar*.

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

Fuente: Elaboración propia.

La confianza empresarial de los trabajadores de Paris es de +28,224, por el contrario la confianza empresarial de La Polar es de -9,589, esto se puede explicar a priori por la situación actual que vive cada empresa. Paris ha mantenido una estabilidad financiera notoria a través de su historia, lo que conlleva que en la actualidad los trabajadores se sientan estables con sus trabajos. La Polar en cambio, ha sufrido de escándalos financieros como el ocurrido en 2010-2011, por lo que los trabajadores sienten

recelo para con la empresa. A esto se suma el hecho de que implantará una nueva modalidad de venta, la cual provocará el despido de un gran número de trabajadores. Es por esto, que en la actualidad los trabajadores de La Polar no se sienten seguros con sus trabajos, reduciendo la confianza que estos poseen con la empresa.

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

### **Análisis influencia Gobierno Corporativo en la confianza empresarial**

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

Extrapolando, los nuevos resultados serían:

*Tabla 6: Resultados instrumento con preguntas omitidas, Paris.*

Ítem	Resultado
Porcentaje de respuestas favorables situación actual (+1)	40%
Porcentaje de respuestas desfavorables situación actual (-1)	13%
Porcentaje de respuestas con valor 0	47%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables situación actual : 27%</b>	
Porcentaje de respuestas favorables expectativas (+1)	43,33%
Porcentaje de respuestas desfavorables expectativas (-1)	15,83%
Porcentaje de respuestas con valor 0	40,84%
<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>Saldo entre respuestas favorables y desfavorables expectativas: 27,5%</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

Cálculo índice de confianza empresarial Paris:

$$8.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(27\% + 200) * (27,5\% + 200)} - 200$$

$$9.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,27 + 200) * (0,275 + 200)} - 200$$

$$10.- \text{Confianza empresarial} = 0,2724 + 27,24$$

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

Tabla 7: Comparación confianza empresarial *Paris*.

Confianza empresarial	Confianza empresarial omitiendo G.C.
+28,22	+27,24

Fuente: Elaboración propia.

La confianza empresarial de los trabajadores de Paris es de +28,22. Por el contrario la confianza empresarial de los trabajadores omitiendo las preguntas respecto al Gobierno Corporativo es de +27,24, lo que indica que las decisiones y acuerdos, así como también la relación de los trabajadores con el Gobierno Corporativo, no son significativas en la confianza empresarial que los trabajadores poseen. Esto se explica por el alto porcentaje de votantes 0 que hace referencia a su neutralidad o desconocimiento respecto de la pregunta planteada con respecto al Gobierno Corporativo.

Tabla 8: Resultados instrumento con preguntas omitidas, *La Polar*.

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

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo índice de confianza empresarial La Polar:

$$11.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,34\% + 200) * (-7,84\% + 200)} - 200$$

$$12.- \text{Confianza empresarial} = \sqrt{(0,0034 + 200) * (-0,078 + 200)} - 200$$

$$13.- \text{Confianza empresarial} = -0,0375 - 3,75$$

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

Tabla 9: Comparación confianza empresarial *La Polar*.

Confianza empresarial	Confianza empresarial omitiendo G.C.
-9,58	-3,75

Fuente: *Elaboración propia*.

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

### I. Conclusiones

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

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

En las empresas en estudio las prácticas del Gobierno Corporativo no son un factor que influya en gran medida en la confianza que poseen los trabajadores para con su empresa, esto se debe a la poca variación que sufrió la confianza empresarial al momento de eliminar las preguntas relacionadas con el Gobierno Corporativo. El factor más determinante en lo ocurrido, fue el desconocimiento que poseen los trabajadores, demostrado en el alto número de respuestas neutras evidenciadas en el instrumento, en relación de los aspectos o áreas determinantes de la empresa, así como también de las acciones que realiza el Gobierno Corporativo para el mejor funcionamiento de ésta.

Para lograr que las prácticas del Gobierno Corporativo influyan positiva y significativamente en la confianza de los trabajadores, se sugiere que éste debiese generar estrategias que fomenten la adecuada y oportuna entrega de información acerca de la empresa y su relación con la sociedad, así como también de las principales políticas, controles y procedimientos que impulsan el buen funcionamiento de la empresa hacia todas las partes de la organización, desde el directorio hasta los trabajadores.

II.

### III. Bibliografía

Blanchard, K. y Peale V. (1990). *El poder ético del directivo*. Barcelona, España: Grijalbo.

Bueno, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid, España: Ediciones pirámide. Tercera edición ampliada.

- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid, España: Ediciones pirámide.
- Canals, J. (2004). *Pautas del buen gobierno en los consejos de administración*. *Universia Business Review*, 18-27.
- Cuervo, A. (2004). *El gobierno de la empresa. Un problema de conflicto de intereses en el gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid, España: Ediciones. Pirámide.
- Deloitte. (2014). *Leve incremento de confianza empresarial*. Ecuador, Quito: Deloitte & Touche.
- Díaz, R. (2003). *Gobierno Corporativo, hacia la institucionalización*. México, Encuesta de Gobierno Corporativo, México.
- Fernández, B. (2002). *Desarrollo y validación de la escala confianza organizacional*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 12. España: Asturias.
- Gallardo, M. (2008). *Encuesta de opinión empresarial del sector industrial en América Latina*. Santiago, Chile: División de estadísticas y proyecciones económicas.
- García, M. (2003). *El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: Evidencia en las cajas de ahorro españolas*. Departamento: Economía y Dirección de Empresas. España.
- Hernández, A. (2013). *La confianza en las organizaciones. Una experiencia desde "Great To Place Institute de México"* México: Ciudad de México.
- INE. (2014). *Indicadores de confianza empresarial*. Santiago, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- INEGI. (2014). *Encuesta mensual de opinión empresarial del sector manufacturero*. Santiago, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.
- López, G. (2010). *La Confianza, elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una lectura desde el paradigma ecológico*. Colombia: Valle del Cauca.
- Moreno, M. (2001). *La confianza en la racionalidad de la comunicación*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
- OCDE (1999). *OCDE principles of corporate governance*. OCDE, París.
- OECD (2001). *Los principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades*, Marzo 2001. Versión en castellano en: <http://www.oecd.org/>
- Rousseau, D. Sitkin, S. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management*, 23, 393-404.
- Salas, V. (2002a). *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones La Caixa.