



**Debemos salir de la trinchera:
La elite empresarial chilena y el gobierno de la “Nueva Mayoría”, 2014-2018**

*We must leave of the trenches:
The Chilean business elite and the government of the "Nueva Mayoría", 2014-2018*

José Ignacio Ponce López*
Pablo Letelier Marinovich**

RESUMEN

Desde la óptica de la historia reciente, este artículo aborda la acción política del gran empresariado chileno durante el segundo gobierno de Michelle Bachelet (2014-2018). Se propone que la nueva generación de empresarios postuló una estrategia para adaptar al sector al escenario político de la última década, en especial a sus gremios. Esta modernización empresarial debía operar en tres ámbitos: modificar el papel de los gremios, reconectar al sector con la sociedad y reformular el papel del Estado. Ahora bien, ella no operó como una tabla rasa, sino que estuvo condicionada también por ciertos aspectos de su cultura política en la postdictadura, como el “orgullo” empresarial, el papel de los gremios como actores políticos y la defensa del modelo con flexibilidad táctica. En tal sentido, la modernización empresarial fue una mixtura entre una estrategia y la cultura política del sector. En términos metodológicos, se revisó prensa pública de consumo empresarial. Tras hacer una revisión sistemática y en profundidad de esos medios, junto a un análisis de contenido y en su contraste, se establecieron diferentes acontecimientos y coyunturas relativas al proceso histórico analizado.

* Doctor en Historia, Académico Universidad de Santiago de Chile, Chile, correo electrónico: jose.ponce.l@usach.cl, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4211-4540>.

** Magister en Historia, Universidad de Valparaíso, Chile, correo electrónico: pletelierms@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6194-5376>.

Palabras clave: Empresarios, gremios, postdictadura, estrategia, cultura política

ABSTRACT

From the perspective of recent history, this article addresses the political action of the great Chilean business during the second government of Michelle Bachelet (2014-2018). It is proposed that the new generation of businessmen postulated a strategy to adapt the sector to the political context of the last decade, especially their unions. This business modernization had to operate in three areas: modify the role of unions, reconnect the sector with society, and reformulate the role of the State. However, it did not operate as a clean slate. Still, it was also conditioned by certain aspects of the business political culture of the post-dictatorship, such as business "pride", the role of unions as political actors, and the defense of the model with flexibility tactics. In this sense, business modernization was a mix between strategy and the political culture of the sector. In methodological terms, the public press for business consumption was reviewed. After making a systematic and in-depth review of these media, together with an analysis of content and in contrast, different events and conjunctures were established relative to the historical process analyzed.

Keywords: Businessmen, unions, postdictatorship, strategy, political culture

Recibido: abril 2023

Aceptado: abril 2024

Introducción

Desde la óptica de la historia reciente, este artículo aborda la acción política del gran empresariado chileno durante el segundo gobierno de Michelle Bachelet (2014-2018). Aunque algunas compilaciones disciplinares evidencian un impulso y renovación teórico-metodológica de la historia empresarial local, la dimensión política del periodo más cercano de la elite económica ha quedado en un plano secundario.¹ A su vez, en el campo de la historia reciente tampoco el empresariado ha sido un actor estudiado en profundidad.²

¹ Entre ellas destacan: Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría, *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1810-1930* (Santiago: Universitaria, 2017); Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría, *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015* (Santiago: Universitaria, 2017); y Juan Bohoslavsky, Karinna Fernández y Sebastián Smart, *Complicidad económica con la dictadura chilena. Un país desigual a la fuerza* (Santiago: LOM, 2019).

² Algunos textos a modo de balance sobre la historiografía reciente, ver: Verónica Valdivia, «Gritos, susurros y silencios dictatoriales. La historiografía chilena y la dictadura pinochetista», *Tempo & Argumento* 10, nº 23 (2018): 167-203, acceso el 10 marzo de 2023, <https://revistas.udesc.br/index.php/tempo/article/view/2175180310232018167>; José Ponce, Aníbal Pérez y Nicolás Acevedo. *Transiciones. Perspectivas historiográficas sobre la postdictadura chilena, 1988-2018* (Valparaíso: Editorial América en Movimiento, 2018).

Por esto, han sido otras ciencias sociales las que abordaron la acción política empresarial en las últimas décadas. Las perspectivas han sido diversas. Hasta inicios del siglo XXI, los estudios se enfocaron en el creciente poder económico, nacional e internacional del empresariado chileno, con el objetivo de mapear la desigual distribución de la riqueza en el país y las formas de gestión de las compañías, incluyendo a la más característica estructura organizativa de la elite económica local: los grupos empresariales.³

Pero también de forma creciente se comenzó a problematizar la acción de la elite económica más allá del ámbito productivo. En este marco, uno de los ejes del debate ha sido respecto al nivel de “adaptación” o “renovación” político-ideológica del empresariado durante las últimas décadas. Una investigación centrada entre la Dictadura de Pinochet y los gobiernos civiles señaló que en los ‘80 se produjo una verdadera “revolución” en la cultura empresarial, donde el neoliberalismo se transformó en su “sentido común”. Aunque esto se dio cuando el régimen militar desde 1985 asumió una versión más “pragmática” del neoliberalismo. A pesar de esta cercanía relativa hacia la dictadura, según dicha lectura, tras el plebiscito de 1988 los gremios empresariales se adaptaron rápidamente a un gobierno civil, asumiendo que era más conveniente para conservar su poder económico y político, negociar con la Concertación.⁴ Otras lecturas plantearon una mirada distinta, señalando que si bien conversaron con esta coalición, en los ‘90 imperó una posición del empresariado más “integrista” en defensa del modelo y legado del régimen encabezado por Pinochet, por ende, obstruccionista de las reformas de los gobiernos postdictatoriales.⁵ Idea que coincide con la inclusión de sus gremios dentro de un “circuito extra-institucional” del poder en dicho periodo, propuesto por otro autor.⁶ No obstante,

³ Hugo Fazio, *Mapa actual de la extrema riqueza en Chile* (Santiago: LOM, 1997); y Hugo Fazio, *La transnacionalización de la economía chilena. Mapa de la extrema riqueza al año 2000* (Santiago: LOM, 2000); María Mönckeberg, *El saqueo de los grupos económicos al estado de Chile* (Santiago: Ediciones B, 2001); Fernando Lefort, «Business groups in Chile», en *The Oxford Handbook of Business Group*, ed. por Alsi Colpan, Takashi Hikino y James Lincoln (New York: Oxford University Press, 2010). Edición en EPUB; Geoffrey Jones y Andrea Lluch, «Empresas y empresarios de Argentina y Chile en la segunda economía global», en *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, Geoffrey Jones y Andrea Lluch (Buenos Aires: Temas, 2011), 223-242.

⁴ Cecilia Montero, *La revolución empresarial chilena* (Santiago: DOLMEN, 1997); Ben Ross Schneider, *Hierarchical Capitalism in Latin America. Business, Labor and the Challenges of Equitable Development* (New York: Cambridge University Press, 2013).

⁵ Alfredo Rehren, «Empresarios, transición y consolidación democrática en Chile», *Revista De Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile* 17, nº 1-2 (1995): 5–60, acceso el 10 marzo de 2023, <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/6952/6480>; Guillermo Campero, «La relación entre el Gobierno y los grupos de presión: El proceso de la acción de bloques a la acción segmentada», *Revista De Ciencia Política* XXIII, Pontificia Universidad Católica de Chile, nº 2 (2003): 159-176, acceso el 10 marzo de 2023, <https://www.redalyc.org/pdf/324/32423208.pdf>; Genaro Arriagada, *Los empresarios y la política* (Santiago: LOM, 2004); Carlos Huneeus, «El comportamiento político de los empresarios en Chile», *Revista Perspectivas* 4, nº 2 (2001), acceso el 10 marzo de 2023, <https://www.dii.uchile.cl/~revista/ArticulosVol4-N2/315-337%2008-C.pdf>.

⁶ Antonio Cortés, *El circuito extrainstitucional del poder* (Santiago: Ediciones ChileAmérica-Cesoc, 2000). Un político de derecha de la época coincidió con esto, acusando la influencia empresarial en su sector político como parte de los “poderes fácticos” en el país: Andrés Allamand, *La travesía del desierto* (Santiago: Aguilar, 1999).

algunas de estas investigaciones plantearon que en 2002 se evidenció una efectiva “renovación” empresarial, cuando apareció una posición más “colaboracionista” o “pragmática”, impulsada no por definiciones político-ideológicas del empresariado, sino que, por la consolidación del régimen democrático y el impacto de la globalización, que condujo a diversificar los actores sociales, que se conjugó con un recambio generacional en los gremios de la elite económica.⁷

Estas reflexiones sobre lo político han tratado de enmarcarse en lecturas de largo plazo. Aunque, desde una mirada más general respecto a la acción empresarial, se planteó que la constante “renovación” y “rotación” de sus elites limitaron el desarrollo de una tradición propia,⁸ las investigaciones que profundizaron en la dimensión política señalaron que sí había prácticas y discursos que se consolidaron durante los últimos 50 años en el seno del empresariado. Los estudios de carácter cultural sobre la elite económica criolla plantearon, por un lado, que sus narrativas para justificar su riqueza y el modelo mezclaron las ideas neoliberales con la selección de algunas concepciones individualistas de corrientes católicas conservadoras, primando eso sí las primeras en la gestión empresarial.⁹ Cambio y mixtura, que sería parte de un giro reflexivo de la elite capitalista chilena, que ocurrió desde 1980 a propósito de la “renovación” ideológica neoliberal, a partir de la cual se fue estructurando un circuito cultural, compuesto por centros de pensamiento, medios de comunicación y espacios educativos, a través de lo cual se difundieron las ideas que justificaban el modelo y la posición dominante del empresariado. Cuestión que, desde otro ángulo, daba cuenta de la diversificación de sus recursos de poder.¹⁰

De tal modo, los procesos de “adaptación” o “renovación” empresarial también tomaron en cuenta dinámicas de continuidad y cambio estructurales que impactaron en lo político-cultural. En este sentido, pesquisas con un sentido más histórico establecieron posiciones intermedias, señalando que los empresarios optaron por una mínima cantidad de transformaciones al modelo económico en el marco del proceso de re-democratización, actuando de forma más confrontacional en torno a reformas claves, como las laborales y tributarias, mientras en otros

⁷ Eugenio Tironi, «La adaptación sin relato. La empresa chilena ante la democracia y la globalización», en *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, ed. por José Ossandón y Eugenio Tironi (Santiago: Universidad Diego Portales, Santiago, 2013), 379-403.

⁸ Ricardo Nazer, «Renovación de las elites empresariales en Chile», en *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, ed. por José Ossandón y Eugenio Tironi (Santiago: Universidad Diego Portales, 2013), 85-108.

⁹ María Thumala, *Riqueza y piedad. El catolicismo de la elite económica chilena* (Santiago: Debate, 2007); Angélica Thumala, «El error de Milton Friedman. Justificaciones religiosas y morales de la empresa en Chile», en *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, ed. por José Ossandón y Eugenio Tironi (Santiago: Universidad Diego Portales, 2013), 223-247.

¹⁰ Tomás Undurraga, «Transformaciones sociales y fuentes de poder del empresariado chileno (1975-2010)», *Ensayos de Economía*, nº 41, julio-diciembre (2012), 201-225; Tomás Undurraga, «Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile. 1975-2012: la paradoja de la concentración», en *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina*, ed. por Manuel Monsalve (Lima: Universidad del Pacífico, 2020), 11-39.

ámbitos, como los tratados comerciales, apostaron por el diálogo.¹¹ En una línea similar, también se propuso que estos desplazamientos del empresariado expresaban su “flexibilidad táctica” para defender ofensivamente el modelo, que se había constituido en el núcleo de su cultura política, actuando sus gremios por momentos de manera más “dura”, y en otras, dialogante.¹² Una investigación más reciente y centrada en dos de los principales gremios de la elite (Sofofa y SNA) señaló que, a través de la experiencia vivida y transmitida, se fue produciendo una cultura política empresarial democrática, que combinó rasgos “liberal-progresistas” y “conservadores”. De allí que, a pesar de existir una posición inflexible respecto a un cambio general del sistema político y económico, también había un sector con efectivo “compromiso cívico” hacia las instituciones y una apertura a cambios parciales del modelo.¹³ Desde otro ángulo, una investigación centrada en el pensamiento “modernizador” de los liderazgos de recambio generacional en los gremios de la elite, como habrían sido Alfonso Swett y Bernardo Larraín, concluyó que más allá de sus diferencias respecto a la defensa del régimen de Pinochet, en torno a las reformas tributaria, laboral y constitucional impulsadas durante el gobierno de la Nueva Mayoría, sus posiciones no fueron muy distintas a las de sus antecesores.¹⁴ Coincidiendo con esto, tal cual afirmaron otros investigadores, la elite económica habría afrontado las reformas de los segundos mandatos de Michelle Bachelet y Sebastián Piñera, particularmente en el ámbito tributario, a través de un contraataque a partir de su “habitus”, es decir, las prácticas y discursos constituidos en un mediano plazo.¹⁵ Por lo mismo, Pelfini y otros concluyeron que los cambios empresariales serían un “simulacro” de adaptación, imperando en la elite un imaginario del miedo, indiferencia o negación de la realidad, quedando en un plano incipiente la reflexividad adaptativa y transformativa de sus nuevos liderazgos.¹⁶ De allí que, aun cuando reconocieron que empresarios como Swett y Larraín Matte expresaron ideas en esta última línea -sin profundizar en ellas y ni explicar cómo estos actores que sostuvieron dichos planteamientos

¹¹ Karen Fisher, *Clases dominantes y Desarrollo Desigual, Chile 1830 y 2010* (Santiago: Ediciones Alberto Hurtado, 2017).

¹² Rolando Álvarez, *Gremio empresariales, política y neoliberalismo. Los casos de Chile y Perú (1986-2010)* (Santiago: LOM, 2015).

¹³ Nelson Osorio, «La cultura política de la élite empresarial chilena. Un análisis de los dirigentes gremiales de la Sociedad Nacional de Agricultura y la Sociedad de Fomento Fabril (2018-2019)». (Tesis para optar al grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, España, 2019).

¹⁴ Carlos Huneeus y Tomás Undurraga, «Renovación discursiva y continuación de prácticas del empresariado en Chile post-transición (2010 – 2017)», en *Pensamiento empresarial Latinoamericano en el siglo XXI*, ed. por Rita Giacalone (Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2019). Edición EPUB.

¹⁵ Alejandro Pelfini, Claudio Riveros y Omar Aguilar, «¿Han aprendido la lección? Las élites empresariales y su reacción ante las reformas. Chile 2014-2010», *Izquierdas*, n°49, septiembre (2020): 4738-4758, acceso el 18 de abril de 2024, http://www.izquierdas.cl/images/pdf/2020/n49/art221_4738_4758.pdf; Alejandro Pelfini y Claudio Riveros, «Élites empresariales chilenas vs. Intentos de reforma tributaria (2014-2020)», *Estudios Sociológicos*, n° 121 (2023): 159-188, acceso 18 de abril de 2024, <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/2217/2134>

¹⁶ Alejandro Pelfini ed., *¿Son o se hacen? Las elites empresariales chilenas ante el cuestionamiento ciudadano* (Santiago: Universidad Alberto Hurtado, 2022).

“transformativos” se convirtieron en dirigentes de dos de los gremios más importantes del sector (CPC y SOFOFA)- paradójicamente, también sentenciaron que habría sido una reflexividad más bien “marginal” para el mundo empresarial.

En gran parte de los trabajos reseñados ha imperado una tendencia homogeneizante del empresariado. Así, los cambios de liderazgos políticos de la elite económica han sido vistos casi como cuestiones naturales de sucesión generacional o derivados de la presión de factores exógenos a sus definiciones. De allí que su “adaptación”, “renovación” o “modernización” sean comprendidos como procesos truncados o limitados. Los trabajos de Montero y Álvarez matizan esto, ya que, al visibilizar diferencias y tensiones en el marco de continuidades, reponen la capacidad de agencia de los empresarios para adecuarse al contexto histórico postdictatorial. Contexto en el que, como coinciden gran parte de las investigaciones, los empresarios se mantuvieron como agentes sociopolíticos claves del escenario político. Aunque la perspectiva continuista puede ser innegable en varios aspectos, cabría preguntarse cómo puede explicarse que un actor social se mantenga como uno de los más importantes del marco nacional si no experimentó algún grado de “adaptación” o, al menos, cabría plantear, si tuvieron la intención de acomodarse al proceso histórico reciente para mantener su poder.

A partir de lo antes dicho, en esta investigación se busca problematizar dos cosas. En primer lugar, parece poco convincente que la pura resistencia a los cambios o que la presión de las transformaciones contextuales hayan sido los únicos aspectos que ayudaron a los empresarios no solo a mantener, sino que expandir su poder. Desde el ángulo de este trabajo, se considera que algo deben haber hecho ellos para permanecer como un actor fundamental de la política criolla. A propósito de esto, uno de los aspectos poco abordados y en los que se profundizará es la manera en que se desplegaron las ideas modernizadoras que sostuvieron los más noveles líderes que arribaron a los gremios empresariales entre 2017 y 2018. En esta lógica, la llegada de personajes como Bernardo Larraín Matte, Alfonso Swett y Alfredo Moreno, que apuntalaron la tesis de una modernización de los empresarios a partir de un diagnóstico relativamente crítico a lo obrado por sus antecesores en los gremios, debió contar al menos con la venia de un sector de la elite económica. En especial, si, tal como han consensuado todas las investigaciones sobre esta materia, los gremios han sido un espacio central para defender el proyecto neoliberal en la postdictadura. En segundo lugar, y en esta misma línea, el artículo problematizará cómo ocurrió que un actor, supuestamente reacio a la adaptación, renovación o cambio político, se allanó a una propuesta de modernización política más allá de los factores exógenos que suelen referenciarse para explicar su derrotero.

En relación con lo planteado, este trabajo se pregunta en concreto ¿cómo se dio el ascenso de la nueva generación de empresarios que planteó una modernización del sector?, ¿ello significó un intento de adaptarse al nuevo contexto político-social o fue un mero discurso para continuar con las prácticas empresariales desplegadas en la postdictadura?

Al respecto, se propone que la nueva generación de empresarios sí postuló una estrategia para adaptar al sector al remozado escenario político de la última década, en especial a sus gremios. A partir de un diagnóstico de la realidad que enfrentaba el país, que incluyó una crítica a los liderazgos anteriores de las organizaciones de la elite económica, promovieron una estrategia de modernización del empresariado. Esta apuntó a superar el estilo pragmático que llevó a una acción más corporativa de los gremios, retomando una postura activa y pública en defensa de las convicciones del sector, es decir, los pilares ideológicos del modelo económico. De tal modo, buscaron fortalecer la dimensión política y ofensiva que ostentaron las organizaciones en la década de 1990. Pero ello no sería en defensa del legado de la dictadura de Pinochet, sino que para responder al malestar ciudadano y las reformas de la Nueva Mayoría. Por esto, el eje de su discurso señaló la necesidad de modernizar a la institución a la cual interpelaban las movilizaciones y que debía apoyar el desarrollo económico: el Estado. Modernización que también debían aplicar los empresarios a sus prácticas, para salir de la crisis de legitimidad y recuperar su liderazgo histórico en la sociedad chilena. Apuesta que debían encabezar los gremios, de allí la necesidad de modernizarlos a ellos también. Esto último, además, hacía clave para los noveles empresarios modernizadores alcanzar la hegemonía de esas organizaciones.

Pero su proceso de ascenso a la dirigencia gremial estuvo lejos de ser fácil. Los tradicionales líderes consideraban que el tránsito hacia los más jóvenes debía ser lento, sobre todo durante el convulsionado gobierno de la Nueva Mayoría. Para ellos, el complejo escenario de reformas y denuncias respecto a las prácticas empresariales debían afrontarlo dirigentes experimentados. Por lo mismo, inicialmente los sectores “pragmáticos” y “duros” que controlaban los gremios vieron el recambio dirigenal como un proceso de largo aliento. Sin embargo, el cambio se hizo urgente mientras crecían los cuestionamientos al empresariado, por lo que las diferencias se expresaron públicamente, en particular en el gremio que concentraba a los grupos económicos más poderosos del país, la Sofofa, que a la vez era liderado por el tradicional y confrontacional dirigente Hermann Von Mühlenbrock. En las elecciones de esta organización, en 2015 y 2017, se evidenciaron las tensiones entre los jóvenes modernizadores y los antiguos dirigentes. Cuestión que se replicó en los comicios de la CPC en 2017, cuando Von Mühlenbrock apostó a dirigir la multi-gremial. A la postre, su doble derrota en ese año consolidó el ascenso de los modernizadores a la testera de las principales organizaciones empresariales. Eso sí, para ello debieron apoyarse en los grupos empresariales más poderosos del país y atenuaron su apuesta de modernización más profunda, adaptándose a la cultura política empresarial. De modo que el triunfo de la nueva generación de la elite económica significó una mixtura entre la estrategia de modernización que promovían, con algunas prácticas y discursos de la cultura política empresarial.

Como se puede ver, los conceptos neurálgicos de este artículo son los de estrategia y cultura política empresarial. Respecto a la primera noción, ella se ha desarrollado en torno a las teorías de la acción colectiva y del poder empresarial. Resumidamente, dichos planteamientos sostienen que los empresarios impulsan distintas estrategias colectivas para ejercer presión, movilizandolos recursos de poder estructurales (la influencia a partir de la riqueza económica), discursivos (los mecanismos para instalar diferentes ideas) e instrumentales (las formas de interacción con el poder político).¹⁷ En estas perspectivas, el empresariado suele aparecer como un actor homogéneo y racional, cuestión que otras miradas han matizado, señalando de un lado que a pesar de ser una franja social pequeña, la diversidad de intereses empresariales -muchas veces en competencia y en contradicción- son una articulación construida y organizada,¹⁸ y, por otro, que la acción política empresarial también está condicionada por cuestiones culturales, tales como tradiciones políticas e ideológicas, incluyendo sentimientos y posiciones de poder.¹⁹

Esto último hace útil el concepto de cultura política. Aunque este ha tenido diversos usos en las ciencias sociales, evidenciando su carácter polisémico y complejo, puede ser de gran ayuda al integrar tanto las dimensiones prácticas y discursivas como también aspectos estructurales y agenciales para analizar al actor empresarial.²⁰ Por lo que es necesario hacerse cargo de algunos elementos a la hora de operacionalizarlo. En primer término, se asume que si bien las estructuras sociales, culturales y económicas condicionan (es decir, ponen límites, pero no determinan necesariamente) el desarrollo de los sujetos sociales, estas son apropiadas y reformuladas por ellos en los diferentes contextos que enfrentan. De allí la importancia de la perspectiva histórica para adentrarse en la cultura política de un actor social, pues busca articular la dimensión agencial en el flujo de un acervo forjado en el largo plazo. En dicha lógica, como segundo aspecto, al rescatar la capacidad de acción colectiva de los sujetos, es decir, sus discursos y prácticas en sentido estratégico, permite no perder de vista que los espacios de organización y reflexión no se desarrollan de forma espontánea, sino que son impulsados por agentes que integran dichos

¹⁷ Leslie Gates, «Theorizing business power in the semiperiphery: Mexico 1970-2000», *Theory and Society* 38, nº 1, Sociology Faculty Scholarship, Binghamton University (2009), acceso el 10 marzo de 2023, <https://www.jstor.org/stable/40587486>; Tasha Fairfield, «Structural power in comparative political economy: perspectives from policy formulation in Latin America», *Business and Politics* 17, nº 3 (2017): 411-44, acceso el 10 marzo de 2023, https://eprints.lse.ac.uk/62123/7/Fairfield_structural_power.pdf; Francisco Durand, «El debate sobre la captura del estado en América Latina y la vuelta del instrumentalismo, con referencia especial a Perú», en *Concentración económica y poder político en América Latina*, ed. por Liisa North, Blanca Rubio y Alberto Acosta (Buenos Aires: Clacso, 2020), 43-92.

¹⁸ Marina Dossi y Lautaro Lissin, «La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado», *Revista Mexicana de Sociología* 73, nº 3 (2011): 415-443, acceso el 10 marzo de 2023: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000300002.

¹⁹ Marcela Hernández, «Balance de los estudios de cultura empresarial en México», en *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, ed. por Jorge Basave y Marcela Hernández (México: Plaza y Valdés, 2007), 211-240.

²⁰ Miguel Cabrera, «La investigación histórica y el concepto de cultura política», en *Culturas políticas: teoría e historia*, ed. por Manuel Pérez Ledesma y María Sierra (Zaragoza: Institución Fernando el Católico, 2010), 19-85.

espacios, tales como líderes o referentes políticos; pero también por las contrapartes que interactúan con ellos, como los gobiernos y otros sujetos sociales. En resumen, si bien se considera que los diversos empresarios tienen elementos potencialmente preconstituyentes de una identidad y acción colectiva, provenientes de sus prácticas de largo plazo, para constituirse como tal y volverse sujetos políticos, necesitan de un ejercicio cultural y estratégico, proceso que es relacional, dinámico y conflictivo, que se despliega en el devenir de los acontecimientos históricos.

En esta línea, se toma como referencia el concepto de cultura política empresarial sintetizado por el historiador Rolando Álvarez para la postdictadura chilena. Este autor propuso que ella se caracterizó por un discurso de “orgullo” empresarial respecto a su papel en la sociedad; la preponderancia en su pensamiento de lo económico por sobre lo político; la necesidad de contar con una opinión política propia en torno a los debates nacionales; todo con el fin de naturalizar su proyecto y hegemonía neoliberal, donde sus gremios jugaron un papel central. Lo cual fue experimentando flexibilidades tácticas, de acuerdo a la preponderancia de estilos y estrategias respecto al contexto que enfrentaron.²¹ Definición operativa que puede complementarse con la noción de estrategia política, entendida como una acción deliberada y organizada con el fin de movilizar el acervo histórico y los recursos de poder de los sujetos que interactúan en torno al espacio empresarial (dirigentes gremiales, líderes de grupos económicos, gobiernos y partidos, entre otros). Así, estrategia y cultura política empresarial se vuelven categorías relaciones, que pueden ostentar dimensiones complementarias y conflictivas a la vez, que posibilitan cambios dentro de un flujo de continuidades históricas.

En este marco, la noción de modernización empresarial -corazón de la propuesta de un grupo de la elite económica- se entiende como un proceso que articuló una dimensión agencial y estructural. Desde un ángulo, fue una estrategia promovida por un sector del empresariado (los modernizadores) para enfrentar un nuevo contexto histórico, apuntando a transformar tres dimensiones de su actuar: modificar el papel de los gremios para ello, reconectar al sector con la sociedad y reformular el papel del Estado. En el fondo, apuntaban a una transformación de la cultura política empresarial de la postdictadura. Pero la densidad histórica de esta última condicionó el desarrollo de la modernización, haciendo que sus promotores retomaran elementos como el “orgullo” empresarial, revitalizaran la importancia de los gremios como actores políticos y la defensa del modelo con flexibilidad táctica. En tal sentido, la modernización empresarial no fue un proceso que operó como tabla rasa, sino una mixtura entre estrategia y cultura política.

A propósito de lo antes dicho, con el objeto de operacionalizar esta investigación, el estudio giró en torno a un espacio neurálgico de la acción política empresarial: los gremios. Dado el

²¹ Álvarez, *Gremio empresariales...*

consenso existente en los estudios del sector, se concibieron como el recurso de poder clave y mediador entre las pretensiones proyectuales, ideológicas y materiales de los empresarios bajo la postdictadura, tanto al interior de los diferentes sectores y ramas de la elite económica, como también con los agentes externos a esta (los gobiernos y el Estado). Ello está lejos de asumirlo como el único recurso político del empresariado, ya que tal cual detallaron otras pesquisas, los grupos económicos y los centros de pensamiento han jugado un papel gravitante para consolidar su poder. Dado que la inclusión en profundidad de estas dimensiones implicaría una pesquisa de mayor envergadura, quedaron en un lugar secundario, siendo tomados en cuenta solo líderes de ciertos grupos (Luksic y Matte) o señalándose algunas instancias de los *think tanks* (Icare o ENADE) como elementos relevantes de la acción política empresarial en el periodo.

Todos estos aspectos son mirados desde el ángulo de la historia reciente. Aunque este campo es difícil de precisar, a propósito de la definición del tiempo presente, tal cual señaló Reinhart Koselleck, su intención de articular los acontecimientos cercanos a la experiencia vivida del historiador/a con estratos temporales más profundos, contribuyó a su consolidación como campo disciplinar.²² Entre las diversas fuentes de información histórica que este campo ha promovido está la prensa.²³ Por ello, a diferencia de las investigaciones empresariales que tomaron preferentemente entrevistas como sus fuentes, este trabajo hizo un seguimiento exhaustivo de hechos para reconstruir la cronología de los acontecimientos vinculados a la acción política del empresariado durante el segundo gobierno de Michelle Bachelet. Esto se decidió retomando un supuesto de la Historia: que la secuencia de los hechos vinculados al proceso analizado, ayudan a comprenderlo. En términos específicos, se revisó prensa pública, en general de consumo empresarial, como son los periódicos *Estrategia*, *Diario Financiero*, *El Mercurio*, *La Tercera* y *La Segunda*. Tras hacer una revisión sistemática y en profundidad de esos medios, junto a un análisis de contenido y en contraste, se establecieron tanto diferentes acontecimientos y coyunturas, como la estrategia de modernización en el marco de la cultura política con que el empresariado respondió a los desafíos que se le presentaron entre 2014 y 2018.

La narración de las próximas páginas refleja esos hallazgos en su estructura. En primer término, se profundiza en el desarrollo general del empresariado en la postdictadura, a partir de la bibliografía sobre el periodo. En el segundo apartado se aborda la manera en que los gremios empresariales se comportaron ante el retorno de Michelle Bachelet a La Moneda (2014) y su propuesta de reforma tributaria. Posteriormente, se analiza el actuar de los principales gremios respecto a la propuesta de cambios laborales, un nuevo ciclo de acusaciones sobre prácticas de

²² Reinhart Koselleck, *Los estratos del tiempo: estudios sobre la historia* (Barcelona: Paidós, 2001), 116; Julio Aróstegui, *La Historia Vivida. Sobre la historia del presente* (Madrid: Alianza Editorial, 2004).

²³ Julio Aróstegui, «La historia del tiempo presente, ¿una cuestión de método?», *Actas del IV Simposio de Historia Actual: Logroño, 17-19 de octubre de 2002* 1 (2004), 41-76, acceso el 10 marzo de 2023, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1036594>.

colusión económica y corrupción política, además de las elecciones en las organizaciones empresariales en 2015. Se continúa con un análisis de las tensiones gremiales y la forma en que se posicionaron al proceso de cambio constitucional que inició el gobierno en 2016. Finalmente, se analiza el bienio de 2017-2018, marcado por el último año del mandato de la Nueva Mayoría y el retorno de Sebastián Piñera a La Moneda, que en la interna de los gremios estuvo acompañado por el ascenso de los liderazgos modernizadores.

Empresarios y política en la postdictadura chilena, 1990-2013

La bibliografía sobre la historia reciente del empresariado chileno ha llegado a ciertos consensos respecto a su acción política. La dictadura encabezada por Augusto Pinochet fue un punto de inflexión para la elite criolla, ya que no solo reestableció, sino que expandió su poder productivo mediante los procesos de privatización de empresas públicas y la mercantilización de áreas como la previsión, educación y salud.²⁴ Eso sí, las políticas de corte neoliberal no fueron hegemónicas desde un inicio entre los empresarios, pues se dieron resistencias en sectores agrícolas e industriales durante el periodo más ortodoxo de su aplicación. Esto porque los principales beneficiados de estas políticas inicialmente fueron los grupos financieros y comerciales. De allí que la adscripción hegemónica a las ideas de corte neoliberal se dio luego de la reestructuración empresarial dada tras la crisis económica de 1982-1983.²⁵ Esto se combinó con una reformulación y fortalecimiento en un sentido unitario de sus organizaciones gremiales para hacer valer sus pretensiones ante el régimen de Pinochet.²⁶ Por tanto, aunque había apoyado el golpe de Estado, la elite empresarial afianzó su cercanía con la dictadura y su proyecto neoliberal en un momento postrero de esta. Así, se hizo parte de la “revolución neoliberal” del régimen en su etapa “pragmática”.²⁷ Tras esta reconfiguración económica, política e ideológica, el gran empresariado bajo la dictadura cívico-militar se dispuso a defender el modelo de cara al arribo de un gobierno civil desde 1990.²⁸

Respecto a la experiencia empresarial en la postdictadura también existen algunas ideas consensuadas. Un punto de acuerdo es que la elite continuó expandiendo su poder en diversas áreas. En lo económico, los grandes grupos empresariales se beneficiaron de las políticas de la Concertación, ya que esta mantuvo los pilares del modelo dictatorial, haciendo correcciones que

²⁴ Montero, *La revolución empresarial...*; Manuel Gárate, *La revolución capitalista de Chile (1973-2003)* (Santiago: Alberto Hurtado, 2012).

²⁵ Montero, *La revolución empresarial...*; Fabián Almonacid, *Neoliberalismo y globalización en la agricultura del sur de Chile. 1973-2019* (Valparaíso: Editoriales Universitarias de Valparaíso, 2020).

²⁶ Campero, «La relación entre el Gobierno y los grupos de presión», 159-176.

²⁷ Gárate, *La revolución capitalista...*

²⁸ Álvarez, *Gremios empresariales...*

lo hicieron “madurar”.²⁹ Esto se manifestó en que las dimensiones productivas del país se dejaron al arbitrio del mercado y continuaron algunas privatizaciones de empresas a fines de la década de 1990, pero sobre todo en una política más deliberada y planificada de apertura comercial.³⁰ Si bien esto puso como desafío a los empresarios locales competir con grandes conglomerados extranjeros, la estrategia de la elite fue asociarse con estos últimos e impulsar también su internacionalización a otros países del continente.³¹ Especialmente los grupos económicos vinculados a sectores rentistas (minería, forestal y pesca) y de servicios (retail y finanzas) se enriquecieron de manera notable, como los encabezados por las familias Luksic, Matte, Angelini, Solari y Piñera, permitiéndoles competir a escala local y continental.³² Ello, sumado a dos ciclos de crecimiento productivo inédito en la historia de Chile (1987-1997 y 2003-2007), no solo permitió aumentar todavía más su riqueza y agudizar la extrema desigualdad en el país, sino que también su poder e influencia, consolidando la variante de un capitalismo jerárquico, con alta concentración económica en franjas empresariales elitarias y organizadas en torno a grandes grupos de propiedad familiar.³³

Si en el ámbito productivo la organización en grupos empresariales se consolidó como la estructura característica de la elite económica criolla, en el plano político esto ocurrió con los gremios. A diferencia la democracia existente hasta 1973, las organizaciones sectoriales mantuvieron una acción política unitaria en torno a la CPC.³⁴ La unidad asociativa se combinó con la defensa activa del modelo, haciendo que los gremios fueran el principal espacio de diálogo y/o presión a los gobiernos postdictatoriales. El papel protagónico de estas organizaciones se evidenció desde la derrota de Pinochet en 1988, en las conversaciones que establecieron a través de la CPC con la Concertación. Ahora, esta disposición dialogante estuvo acompañada de un discurso crítico a los vacíos e incertidumbres que dejaban las propuestas de la coalición de centro-izquierda, a partir de lo cual dejaban abierta la puerta a tomar una actitud más crítica si se hacían cambios profundos al sistema.³⁵ De allí que, a pesar de participar en los diálogos impulsados por los gobiernos en la década de 1990, se negaron de forma sistemática a

²⁹ Fazio, *Mapa actual...*; Manuel Garretón, *Neoliberalismo corregido y Progresismo limitado* (Santiago: Clacso-Arcis, 2012); Franck Gaudichaud, *Las fisuras del neoliberalismo chileno. Trabajo, crisis de la “democracia tutelada” y conflictos de clase* (Santiago: Tiempo Robado Editoras y Quimantú, 2015).

³⁰ Hugo Fazio, *La globalización en Chile. Entre el Estado y la sociedad de Mercado* (Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2004).

³¹ María Barbero, «Las Multinacionales chilenas: contextos, trayectorias, estrategias», en *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*, ed. por Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría (Santiago: Universitaria, 2017), 235-284; Ricardo Nazer, «Empresarios y grupos económicos en la Era Republicana, 1810-2010», en *Historia económica de Chile desde la Independencia*, ed. por Manuel Llorca-Jaña y Rory Miller (Santiago: RiL Editores y Universidad de Valparaíso, 2021), 639-676; Lefort, «Business groups in Chile». Edición en EPUB.

³² Fazio, *La transnacionalización de la economía chilena...*

³³ Ross, *Hierarchical Capitalism...*

³⁴ Campero, «La relación entre el Gobierno y los grupos de presión», 159-176.

³⁵ Rehren, «Empresarios, transición y consolidación democrática en Chile», 5-60.

transformaciones profundas, particularmente en lo laboral. Pero en paralelo al estilo más confrontacional respecto a estas temáticas, existió disposición a colaborar en las políticas de apertura comercial y productiva impulsadas a fines del siglo XX e inicios del XXI.³⁶ Esta “flexibilidad táctica”, donde se mixturaba diálogo y presión hacia el gobierno, fue acompañada de un estrecho vínculo con la derecha y las FF.AA., consolidándose los gremios empresariales como parte del “circuito extra-institucional” pero también formal del poder en la década de 1990.³⁷

Tal cual han resaltado investigaciones recientes, dicho circuito tenía una expresión cultural. La influencia empresarial también se dio a través de medios de comunicación (prensa y televisión) y centros de pensamiento (CEP e ICARE). A ello se agregaron importantes centros educativos, en especial algunas universidades privadas y carreras como Economía e Ingeniería Comercial. Este conjunto de espacios financiados o de propiedad empresarial, evidenció una diversificación de los recursos de poder de la elite económica hacia diferentes ámbitos, a la vez que un giro reflexivo en su forma de hegemonía bajo el capitalismo actual.³⁸ Es decir, el empresariado habría comprendido que su poder no solo debía sustentarse en su riqueza económica e influencia política, sino que además en la capacidad de instalar un discurso para justificar su posición social y el modelo, promoviendo conceptos e interpretaciones para legitimarlos. En este sentido, este circuito cultural habría sido exitoso en instalar un relato positivo sobre el modelo, resaltando sus virtudes por sobre sus defectos, naturalizando el mercado y promoviendo valores como la competitividad y el crecimiento.³⁹ Y, a contrapelo de las miradas que ven al empresariado como un actor meramente ortodoxo, sus ideas habrían tenido cierta flexibilidad, para mezclarlas con corrientes cristianas conservadoras para fortalecer un discurso individualista e ideas de la nueva gestión empresarial.⁴⁰ Todo esto les permitió permear a la tecnocracia económica y política criolla, no solo de la derecha partidaria, sino también de la Concertación.⁴¹

Por tanto, el empresariado con sus diversos recursos de poder no solo confrontó a la coalición de centroizquierda que gobernó 20 años el país, pues también tendió vínculos profundos hacia

³⁶ Fisher, *Clases dominantes...*

³⁷ Cortés, *El circuito extrainstitucional del poder*; Álvarez, *Gremio empresariales...*

³⁸ Sobre el tema en general, ver: Undurraga, «Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile», 11-39. El papel de “articulador” ideológico y político del CEP, sobre todo bajo la dictadura y el inicio del proceso de transición a los gobiernos civiles, ha sido estudiado en: Maximiliano Jara, «Centro de Estudios Públicos (CEP). Ideas y acción política: Pensar la transición a una Nueva Democracia (1980-1990)» (tesis magister en Historia, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2019).

³⁹ Tomás Undurraga, «Instrucción, indulgencia y justificación: los circuitos culturales del capitalismo chileno», en *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, ed. por José Ossandón y Eugenio Tironi (Santiago: Universidad Diego Portales, 2013), 135-165.

⁴⁰ Thumala, *Riqueza y piedad...*; Thumala, «El error de Milton Friedman. Justificaciones religiosas y morales de la empresa en Chile», 223-247.

⁴¹ Gárate, *La revolución capitalista de Chile...*

ella durante este lapso de tiempo. Las dimensiones estructurales, culturales e instrumentales de su influencia posibilitaron su llegada a la Concertación a través de gremios, lobby estatal y financiamiento a campañas.⁴² Lazos que se desplegaron públicamente durante el gobierno de Ricardo Lagos. Si bien existían relaciones desde antes entre algunos grupos económicos y la coalición de centroizquierda, estas convivieron con una siempre tensa disposición pública de los gremios hacia los gobiernos de la Concertación en los '90. Por ello, cuando los sectores más pragmáticos del empresariado, encabezados por Juan Claro desde la Sofofa en 2002, se allanaron a un acuerdo “pro-crecimiento” con el Ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre, comenzó un nuevo momento en la relación entre la elite económica y la Concertación. Posición que se consolidó con el triunfo de Claro en la CPC en 2002 y la hegemonía que mantuvo su sector los años posteriores.⁴³

Ahora bien, dicha hegemonía pragmática derivó en un corporativismo que, si bien le entregó enormes réditos económicos y expandió su influencia, también provocó tensiones y reformulaciones políticas en el empresariado. Sobre todo, durante el gobierno de Michelle Bachelet, los sectores pragmáticos fueron cuestionados por los anteriores dominantes “duros” por tener una posición excesivamente dialogante con el gobierno. Pero junto a ellos comenzó a posicionarse una nueva corriente empresarial: los modernizadores. Estos últimos habrían propuesto profundizar el modelo, pero a diferencia de los “duros”, sacudiéndose de su vínculo con el “pinochetismo”; y, a contrapelo de los “pragmáticos”, sin caer en un corporativismo exacerbado, pretendían establecer diálogos con el gobierno e, incluso, se allanaban a realizar correcciones “éticas” al sistema económico, pero retomando sus convicciones ideológicas y la necesidad de tener una posición protagónica en la discusión política desde el mundo empresarial.⁴⁴ La irrupción más polémica de esta sensibilidad ocurrió cuando Felipe Larraín, ex gerente del grupo COPEC y exfuncionario de la dictadura, señaló que el incipiente “malestar social” que se incubaba en Chile no se iba a resolver mientras “las elites no suelten la teta”.⁴⁵ La frase que generó controversia en la agenda pública fue sutilmente contrarrestada días después por el entonces Presidente de la CPC, Hernán Somerville, quien declaró que sus empresarios “ama[ban] a Lagos”.⁴⁶ Estas lecturas diferentes evidenciaban que la hegemonía “pragmática” consolidó una fragmentación en las posiciones políticas del empresariado.⁴⁷

A pesar de ciertos vaivenes bajo el gobierno de Michelle Bachelet, este y los gremios buscaron mantener buenas relaciones. Desde La Moneda se hicieron constantes esfuerzos por recuperar

⁴² Renato Garín, *El lobby feroz y la sociedad de las influencias* (Santiago: Catalonia, 2016); Daniel Matamala, *Poderoso caballero. El peso del dinero en la política* (Santiago: Catalonia y UDP, 2015).

⁴³ Campero, «La relación entre el Gobierno y los grupos de presión», 159-176; Álvarez, *Gremio empresariales...*

⁴⁴ Álvarez, *Gremio empresariales...*

⁴⁵ «Chile no va a cambiar mientras las elites no suelten la teta», *La Tercera*, 9 de octubre de 2005, Reportajes 4-6.

⁴⁶ «Empresarios cuestionan elogios de Somerville a Lagos», *La Segunda*, 17 de octubre de 2005, 19.

⁴⁷ Álvarez, *Gremio empresariales...*

la confianza empresarial, designando como ministros en el ámbito económico a tecnócratas de corte neoliberal, tal cual ocurrió en Hacienda con Andrés Velasco; en las organizaciones de la elite económica se consolidaron dirigentes más pragmáticos, como Alfredo Ovalle y Rafael Guillisasti, que mantuvieron a una CPC dispuesta a dialogar con el gobierno. No obstante, las movilizaciones sociales, en particular del ciclo de huelgas sindicales entre 2007 y 2009, generaron fricciones, ya que pusieron nuevamente en la agenda pública cuestiones relativas a las condiciones laborales y el fortalecimiento de las organizaciones de trabajadores, cuestión que los empresarios rechazaron de modo sistemático, acercándose en estos temas a la estrategia más dura de la derecha política. De tal modo, a pesar de la posición más pragmática que hegemonizaba a los gremios empresariales, la “flexibilidad táctica” se mantenía, endureciéndose sus dirigentes en torno a ciertos temas fundamentales del modelo, como eran las relaciones laborales.⁴⁸

Por lo anterior, no fue extraño que los empresarios, tras haber incrementado su poder económico y cultural, además de extender su influencia política, hayan visto con buenos ojos un posible triunfo del candidato derechista Sebastián Piñera en las presidenciales de 2009. Este último no era un político cualquiera, ya que también era uno de los empresarios más ricos del país. Por lo mismo, su calidad de empresario y político ponían en entredicho la posición hegemónica en las organizaciones de la elite económica, que venían asumiendo una lógica más bien gremialista. A pesar de estas diferencias, el triunfo de Piñera representó a escala local la “ofensiva” continental de los grandes empresarios (o al menos de una franja de ellos) por dirigir directamente los gobiernos de sus respectivos países, con el fin de limitar el avance de las coaliciones políticas y sociales “progresistas” que habían dominado el escenario regional durante la primera década del 2000. Con un discurso marcado por la lógica gerencial, se creyó que su éxito en las urnas era también del relato y proyecto neoliberal, ya no solo legitimado por la gestión económica, sino que además por una mayoría electoral, que parecía consagrar el triunfo político-cultural de la elite empresarial criolla.⁴⁹

Esta situación, que fue señalada como “histórica”, dado que desde 1958 un candidato derechista no ganaba una contienda presidencial, pareció ratificarse durante el primer año del gobierno de Sebastián Piñera (2010), al aumentar la popularidad del mandatario y su gabinete. Esto era significativo para la elite económica, ya que los funcionarios iniciales designados por Piñera tenían una marcada impronta empresarial, al integrar personeros con experiencia en compañías privadas -cuestión que le generó roces con los partidos de su coalición de gobierno- y exdirigentes gremiales, tal cual ocurrió con Ricardo Ariztía, quien había sido timonel de la SNA

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Inés Narcesian, *Presidentes empresarios y estados capturados: América Latina en el siglo XXI* (Buenos Aires: Teseo, 2020.)

y CPC.⁵⁰ La popularidad del gobierno en su inicio permitió que las primeras acusaciones de colusión empresarial, como la de las cadenas de farmacia (2009) y la repactación unilateral de la multitienda La Polar (2010), quedaran en un segundo plano de la agenda pública, a pesar de generar cierto revuelo en la prensa. Pero todo cambió en 2011, cuando las protestas sociales se multiplicaron, en particular tras las movilizaciones por la educación pública. Esta última clavó una bandera fundamental en el cuestionamiento del discurso neoliberal, al impugnar la idea de “lucro” en un área de alta sensibilidad ciudadana.⁵¹ Otras demandas también cobraron fuerza ese agitado año, como ocurrió con la necesidad de hacer una reforma tributaria para que la elite pagara más impuestos y un cambio a la Constitución política. Si esta vorágine provocó el derrumbe de la popularidad del gobierno, durante las protestas establecimientos de las principales farmacias del país y de La Polar fueron destruidos, reflejando el malestar de franjas de la población hacia esas empresas implicadas en casos de abusos. Lo que solo se agudizó tras conocerse la llamada “colusión de los pollos”, que implicó no solo a las principales compañías del sector, sino también a las cadenas de supermercados y al gremio del sector: la Asociación de Productores Avícolas (APA).⁵² Así, lo que parecía ser el inicio de una auspiciosa década para la elite económica, con el arribo de uno de sus pares a La Moneda, se transformaba en el periodo más complejo de la postdictadura para ella, marcado por movilizaciones sociales que reclamaban reformas al modelo que los empresarios defendían, en paralelo a una serie de denuncias en contra de sus prácticas comerciales.

La ofensiva política del empresariado que había sido el gobierno de Piñera, en el marco de agitación social y una economía que no repuntaba al nivel de la década anterior, terminó reactivando las posiciones más pragmáticas y corporativistas, en particular cuando se veía que Michelle Bachelet sería la más probable futura Presidenta de la República. Parecía fracasar la posibilidad de que la derecha en general y un empresario en particular pudieran gobernar el país, sobre todo tras masivas protestas que condujeron a una “repolitización” ciudadana en Chile.⁵³ No fue extraño entonces que se volviera a expresar “flexibilidad táctica” en la CPC, encabezada por el dirigente agrícola Andrés Santa Cruz, quien previo a la presidencial de 2013, consultado respecto a si a la organización le daba lo mismo quien gobernara, respondió: “exactamente lo mismo. Nuestro rol no es político, y vamos a trabajar con el gobierno y la coalición gobernante, independiente de quien sea, no tenemos ningún prejuicio”.⁵⁴ Mirada que también ostentaba el electo presidente de la Sofopa, el otrora “duro” Hermann Von Mühlenbrock, el que señaló

⁵⁰ Augusto Varas, *El gobierno de Piñera (2010-2014)* (Santiago: Catalonia, 2014).

⁵¹ Alberto Mayol, *El derrumbe del Modelo* (Santiago: LOM, 2011).

⁵² Renato Garín, *La Gran Colusión. Libre mercado a la chilena* (Santiago: Catalonia, 2019).

⁵³ Rodrigo Márquez, coord., *Informe Desarrollo Humano en Chile. Los tiempos de la politización* (Santiago: PNUD, 2015).

⁵⁴ «Andrés Santa Cruz: ‘Nos da lo mismo quien gobierne. Vamos a trabajar con la coalición gobernante, independiente de cuál sea», *La Tercera*, 27 de marzo de 2013, Pulso 4.

confiado que existía un “consenso entre los políticos, en que la empresa privada es el motor del crecimiento”, por lo que, en cuanto a la orientación económica del país, en su “línea gruesa no va a cambiar”.⁵⁵ Aunque durante la segunda década del siglo XXI se configuraba un complejo escenario para los empresarios, estos parecían confiados en que las propuestas de reforma que pretendía impulsar la Nueva Mayoría no serían una cirugía profunda al modelo. Probablemente, creían que su “flexibilidad táctica” les permitiría morigerar los cambios, porque en su cultura política seguían arraigados un discurso de “orgullo” respecto a su papel social, la preponderancia de lo económico por sobre lo político, y que el modelo estaba naturalizado en el país. Esto, junto a un diversificado entramado de poder, pensaban, les ayudaría a defender el sistema económico y la hegemonía social que habían alcanzado.

El primer tiempo: del diálogo a la confrontación empresarial, 2014-2016

Sin embargo, el retorno de Michelle Bachelet a La Moneda fue distinto respecto a los gobiernos de centroizquierda anteriores. De un lado, la estrepitosa derrota parlamentaria de la derecha dejó a la coalición de la mandataria en una posición que ningún Presidente gozó durante la postdictadura: tener una mayoría cercana al 60% del Congreso. Eso sí, con un segundo elemento diferenciador: la coalición triunfante, la “Nueva Mayoría”, reunía un amplio espectro partidario que iba desde el Partido Demócrata Cristiano hasta el Partido Comunista.

No obstante esto, con la inercia de la década anterior, el empresariado abrigó esperanzas de lograr “grandes acuerdos” respecto a las reformas que pretendía impulsar Bachelet. La primera de estas fue la tributaria, que se pretendía consagrar en 2014 con el objetivo de tener clara la base económica para el resto de los cambios que buscaba la mandataria. Se apuntó por aumentar la recaudación fiscal un 3% del PIB, combinando un incremento impositivo a las grandes fortunas con la modificación de una serie de mecanismos que permitían la evasión y elusión tributaria empresarial, siendo lo más emblemático la eliminación del Fondo de Utilidades Tributables (FUT). Aunque inicialmente el Ministro de Hacienda, Alberto Arenas, se mostró inflexible en modificar el proyecto de ley, cuando el presidente de la Sofofa, Hermann Von Mühlenbrock, advirtió amenazante que la incertidumbre haría que las inversiones salieran del país y el correr de los meses consagró un crecimiento económico estancado, el gobierno se allanó a un acuerdo.⁵⁶ Este se negoció en el Senado, en lo que fue bautizado como la “cocina” del parlamentario DC Andrés Zaldivar. Esto fue celebrado por los dirigentes de la CPC y la Sofofa, al punto que Von Mühlenbrock felicitó al ministro Arenas, porque “realmente como siempre hemos dicho el diálogo, los acuerdos, las conversaciones, son los que realmente han hecho que

⁵⁵ «Tenemos que ser un país mucho más de acuerdos y de diálogo», *La Tercera*, 20 de abril de 2013, 62.

⁵⁶ «Las claves detrás del protocolo transversal por la reforma tributaria», *La Tercera*, 6 de julio de 2014, 4-5; «Las claves del giro de Hacienda para lograr apoyo al proyecto impositivo», *La Tercera*, 7 de julio de 2014, Pulso 23.

este país en los últimos 25 años haya avanzado”.⁵⁷ Empero, al interior del empresariado quedó “la impresión de que los grupos económicos se quedaron solos” y que los dirigentes privilegiaron su posicionamiento comunicacional, generándose una tensión entre los principales inversionistas del país y sus líderes institucionales, que derivó en una interrogante respecto a cómo enfrentarían los siguientes cambios gubernamentales.⁵⁸

Nuevamente, los dirigentes gremiales empezaron a tener una actitud más crítica con el gobierno a partir de la Reforma Laboral. A pesar de los intentos de diálogo de la Ministra de Trabajo, Javiera Blanco, y de Alberto Arenas, los empresarios insistieron en “postergar” el proyecto o al menos desarrollarlo con “gradualidad”, como planteaba el programa de Bachelet. Von Mühlenbrock, reforzando su protagonismo gremial, señaló que era “poco prudente” impulsarlo a mediados de 2014, para luego afirmar enfáticamente que la Sofofa no estaba de acuerdo en la titularidad sindical y en el fin del reemplazo en huelga. Es decir, todavía estaban dispuestos a una “verdadera agenda laboral” enfocada en “flexibilidad” del trabajo y “mejorar la productividad”, pero no a lo que denominaron como una “reforma sindical”.⁵⁹ La flexibilidad táctica empresarial operaba nuevamente para negarse a dialogar respecto a temas vinculados a las relaciones laborales -tal cual había ocurrido durante toda la postdictadura- y abrirse en torno a otros más convenientes para ellos. Es más, el líder del gremio fabril señaló que los cambios laborales debían hacerse solo cuando la economía volviera a crecer entre un 4 o 5%.⁶⁰ En esta línea, no fue extraño que, en noviembre, durante la cena anual de los industriales, donde participó la presidenta Bachelet, Von Mühlenbrock verbalizara un cambio en la actitud empresarial con su estilo directo y confrontacional. Mientras la Presidenta intentaba en un tono conciliador tender puentes con el gremio que agrupaba a los más grandes grupos económicos, sin dejar de defender la importancia de la reforma laboral, el dirigente fabril recalzó la preocupación del empresariado respecto a esta, señalando que “constituyen un riesgo de aumento en la conflictividad al interior de las empresas y entregan señales confusas tanto a empleadores como a trabajadores”. Además de precisar otros temas que les preocupaba, como los cambios en el sistema de AFP, Isapres, modificaciones al código de aguas y la reforma constitucional, acusaba que se estaba creando un “clima anti-empresarial” para justificar “una mayor intervención del Estado en estas áreas”.⁶¹ Con lo que cerró filas el más dialogante líder de la CPC, Andrés Santa Cruz, señalando que “el sentir de la Sofofa es el sentir de muchos

⁵⁷ «Empresarios respaldan acuerdo político, pero abogan por mayor estímulo al ahorro», *Diario Financiero*, 9 de julio de 2014, 8-9.

⁵⁸ «Las redes de los gremios empresariales para el acuerdo con Arenas», *La Segunda*, 11 de julio de 2014, 29-30.

⁵⁹ «Reforma Laboral: cita entre CPC y Trabajo no abordó detalles», *La Tercera*, 12 de septiembre de 2014, Pulso 26.

⁶⁰ «Sofofa insiste en postergar reforma laboral y la supedita a momento en que Chile crezca entre 4% y 5%», *Diario Financiero*, 25 de septiembre de 2014, 29.

⁶¹ «Cena anual de la industria saca al pizarrón la relación del gobierno con el sector privado», *Diario Financiero*, 6 de noviembre de 2014, 30-31.

empresarios y, en ese sentido, me parece muy válido exponerlo y además creo que lo ha expuesto muy bien y de forma muy respetuosa”.⁶² De tal modo, Von Mühlenbrock asumía una posición más confrontacional, mientras la CPC se mantenía en una posición cuidadosa, pero dándole su respaldo. Así, esta última se veía presionada por su papel mediador de los gremios, en particular por los sectores duros que parecían cobrar nuevas fuerzas.

Mediación que debía responder no solo a los sectores pragmáticos y duros, sino también a una crítica de otro tipo que apareció al interior de la misma Sofofa respecto al liderazgo de su presidente. Un relativamente joven ejecutivo, Alfonso Swett, señaló que a pesar de ser “un buen discurso” de Von Mühlenbrock, ese tipo de interpelación como empresarios “nos distancia, nos atrinchera más. Hay que generar puentes y poner razones. Y para eso, más que hablar a los ministros y apuntar con el dedo, yo hubiese preferido hablarle a la ciudadanía: qué pensamos, qué nos preocupa, qué proponemos”. De tal modo, lo que distanciaba al ejecutivo era tanto el contenido como el estilo del líder fabril. Es decir, no haber profundizado en las propuestas y haberse dirigido principalmente al gobierno. Aunque coincidía que la reforma era más bien sindical, consideraba que a la Ministra del Trabajo “sí le interesa dialogar”, por lo que se debía desplegar una estrategia en ese tono, concluyendo que “a la Sofofa le falta renovar su postura para estar en sintonía frente a una sociedad que ha cambiado”. Concluyendo que la mala comunicación mostraba que “hoy no estamos en una posición activa y la sociedad tiene muchas preguntas con el mundo empresarial, pero no hemos tenido respuestas”.⁶³ En el gremio industrial aparecía una tensión que se vio inicialmente como una cuestión generacional, pero que en realidad involucraba cuestiones proyectuales y estrategias políticas, basadas en el diagnóstico de un cambio en el contexto social y en una crítica a la acción empresarial en este.

Este giro hacia una posición más dura de Von Mühlenbrock y la crítica de Swett a su liderazgo, también se debía a dos factores propios del mundo empresarial. De un lado, comenzaba un ciclo de procesos electorales en sus gremios, que tuvo su principal tensión en la Sofofa. En efecto, en la CPC se dio una sucesión sin mayores problemas entre el dirigente Andrés Santa Cruz y Alberto Salas, quien se consideraba tendría mejores vínculos con el gobierno, tal cual venía haciendo desde la SONAMI.⁶⁴ A su vez, en la ABIF arribó a la presidencia sin mayor conflicto Segismundo Schulín-Zeuthen, al igual que se reeligieron en la SNA, la CNC y la CChC, Patricio Crespo, Ricardo Mewes y Jorge Mas respectivamente. Operando así una continuidad en la hegemonía de los pragmáticos sobre los estilos más “duros” o “confrontacionales”.

⁶² «Gremios cierran filas tras petición de la Sofofa de cambios en reforma laboral», *Diario Financiero*, 7 de noviembre de 2014, 29.

⁶³ «Alfonso Swett: Sería sano para la Sofofa que hubiera una lista paralela», *La Tercera*, 16 de noviembre de 2014, 14-15.

⁶⁴ «CPC enfrenta la elección más compleja de los últimos años», *El Mercurio*, 14 de diciembre de 2014, B10-B11.

En la SOFOFA el proceso fue mucho más tenso. Hermann Von Mühlenbrock había asumido en 2013 la testera de la organización, tras el fallecimiento de Andrés Concha, la cabeza de los llamados “sofofos”, es decir, los históricos dirigentes pragmáticos que condujeron al gremio desde fines de la década de 1990. Por lo mismo, tal cual reconoció Von Mühlenbrock desde su elección, sería una tarea difícil, más cuando la carta alternativa que se planteó, Pablo Bosch, instaló la necesidad de una “renovación” no solo generacional, sino que del papel del gremio. Este último planteó que se debía pasar de “criticar” y “quejarnos”, superando las “defensas corporativas” y “la prudencia excesiva”, a “tener un liderazgo constructivo y enfrentar la realidad de un mundo cambiante e inestable”.⁶⁵ A la postre, Bosch bajó su candidatura en 2013, dado el apoyo que mantenía Von Mühlenbrock y porque este último integró a dirigentes que habían impulsado a su contrincante, como ocurrió con Alfonso Swett. Así, Von Mühlenbrock retomaba ideas de su contrincante, tal como el propio Swett señaló al asumir una de las vicepresidencias del gremio: “integrar a generaciones distintas y ese es un mensaje al país. Queremos integrarnos con la institución, con la ciudadanía”, ya que “no queremos un empresariado aislado”.⁶⁶ Esto último era claramente un distanciamiento respecto a la gestión anterior, la cual en buena medida -según dicha lectura- consolidó un estilo pragmático y más enfocado en la “defensa corporativa” del empresariado que, si bien fue exitosa en su momento, había terminado aislando a la elite económica de los grandes problemas del país. Sin embargo, al poco andar, Alfonso Swett y Claudio Muñoz -otro de los representantes de la “nueva generación” empresarial en la directiva- vieron “desinterés” y “pasividad” del presidente gremial para impulsar un cambio sustantivo en la entidad. Por esto renunciaron y asumieron los “sofofos” Rafael Guilisasti y Carlos Hurtado. Según un consejero de la época, no existía registro de un “quiebre” de este tipo en el periodo reciente de la organización, pues no solo veía diferencias generacionales, sino que también de contenidos y estilos.⁶⁷ Sumado a la molestia por el papel mediático en torno a la reforma tributaria de Von Mühlenbrock, más no necesariamente efectivo en defensa de los intereses empresariales, se gestó una corriente crítica a su liderazgo.⁶⁸ Por lo mismo, a pesar de reinstalar el protagonismo del gremio respecto a las políticas públicas, lo hacía por su estilo “duro” en defensa del modelo, pero no desde una propuesta nueva, como reclamaban Swett y otros.

El giro de Von Mühlenbrock y las tensiones en el sector respondían también a un segundo factor: una sensación en los empresarios de persecución por parte del gobierno. Primero, porque

⁶⁵ «Bosch presenta propuesta con desafíos para la Sofofa: No nos sirve ya guardar silencio», *La Segunda*, 24 de octubre de 2012, 20.

⁶⁶ «Von Mühlenbrock asume Sofofa con directiva de recambio generacional», *La Tercera*, 18 de abril de 2013, 35.

⁶⁷ «Inédito ajuste en directiva de la Sofofa: Salen vicepresidentes y parte del comité ejecutivo», en *La Tercera*, 26 de marzo de 2014, Pulso 26; «El nuevo poder en la Sofofa y la encrucijada del empresariado», *Diario Financiero*, 28 de marzo de 2014, 31.

⁶⁸ «El camino de Von Mühlenbrock hacia la reelección: los apoyos y las condiciones para seguir a la cabeza de la industria», *El Mercurio*, 2 de noviembre de 2014, B6-B7.

durante esos años se conocieron luego de largos procesos judiciales las condenas por las “colusiones” empresariales. Dado que las acusaciones eran encabezadas por un organismo autónomo del gobierno, pero estatal, tal cual era la Fiscalía Nacional Económica (FNE), algunos empresarios lo vieron como una persecución contra ellos, de parte de un gobierno que -tal como señalara Von Mühlenbrock- quería deslegitimarlos para profundizar sus transformaciones al modelo. Percepción empresarial que solo se reafirmó entre 2014 y 2015, cuando se dio a conocer una nueva ola de casos que involucraron a empresarios con mecanismos de financiamiento “irregular” de actores políticos, tales como el Grupo Penta, SQM y Angelini.⁶⁹ Denuncias que tocaron al máximo grupo económico del país: el holding Quiñenco. Este, encabezado por Andrónico Luksic, fue golpeado por el caso CAVAL. Pero no solo lo impactó a él. La denuncia partió por una reunión con el fin de aprobar un préstamo cercano a los \$6.000 millones por parte del Banco de Chile a una empresa creada solo meses antes por el hijo de la presidenta de la República, Sebastián Dávalos Bachelet. Todos estos hechos irregulares en el mundo empresarial obligaron a un recambio de ejecutivos en varias compañías, asumiendo hijos de los propietarios o ejecutivos de una nueva generación de la elite económica, lo que estaba impactando al interior de los gremios.⁷⁰ Cambios dados con más intensidad en la Sofofa, porque en ella participaban la mayoría de las empresas y grupos denunciados por la FNE. Por lo que su líder debía hacerse cargo y enfrentar la sensación de persecución.

De allí que cuando Von Mühlenbrock se propuso ir a la reelección en 2015, lo hizo retomando el perfil “duro” que tuvo en su primera postulación a la Sofofa 2002, cuando fue derrotado por Juan Claro. Por esto, no fue casual que este último y los sectores más pragmáticos comenzaran a distanciarse del estilo del presidente fabril. Por lo que Claro y otros comenzaron a coincidir con la generación “sub-50” en que la organización debía recuperar su liderazgo y posición propositiva. Habría sido Alfonso Swett quien impulsó la idea de una lista distinta a la del presidente de cara a los comicios de 2015, a la que se sumó Bernardo Larraín -uno de los nuevos cabecillas del grupo Matte-, quien cruzó generaciones y le propuso a Andrés Navarro, cercano a Sebastián Piñera y de la misma generación que Juan Claro, encabezar una alternativa a la del timonel de la Sofofa. En buena medida, las críticas ponían el énfasis en las pocas habilidades políticas y comunicativas que había demostrado el presidente gremial, concluyendo una fuente que “como empresarios y en eso Von Mühlenbrock tiene responsabilidad directa: aparecimos avalando el protocolo de acuerdo en la reforma tributaria, cuando tuvimos que haberlo rechazado clara y visiblemente, porque es malo para las empresas y sus trabajadores. Si vamos

⁶⁹ Matamala, *Poderoso Caballero...*

⁷⁰ «Los nombres del recambio que barajan los gremios empresariales», *La Segunda*, 7 de noviembre de 2014, 26.

a negociar así la reforma laboral, seguiremos haciéndolo pésimo”.⁷¹ En este marco, la lista alternativa comenzó a instalar la idea de “modernizar” la organización con nuevos estilos, propuestas y una nueva generación a la cabeza del gremio industrial. Sin embargo, la poca participación de Navarro al interior de la organización y su vehemencia crítica, le restaron respaldo, que se sumó a la tradición de reelegir por un segundo mandato a los timoneles y a un nuevo pragmatismo interno de Von Mühlenbrock, que le habría ofrecido una vicepresidencia a su contrincante para mostrar una posición de “consenso” en un contexto difícil para los empresarios.⁷² Por ello, la mantención de Navarro en la carrera terminó por fortalecer la candidatura del vigente presidente, por lo que Von Mühlenbrock arrasó en los comicios, tanto en su reelección como en la de consejeros, entre quienes apenas entraron los disidentes Alfonso Swett y Bernardo Larraín Matte.⁷³ Dado que el reelecto presidente asumió nuevamente elementos del discurso de sus críticos, se puede concluir que los principales grupos económicos y líderes empresariales terminaron apoyando un cambio adaptativo lento que un giro “modernizador” más brusco en el sector, privilegiando la unidad y no agudizar las tensiones al interior del gremio.⁷⁴

Por lo tanto, el mundo gremial hacia 2015 todavía se encontraba con una posición más bien en defensa del modelo, oscilando entre estilos más “dialogantes” (Alberto Salas) y “duros” (Hermann Von Mühlenbrock). Eso sí, comenzaban a reposicionarse ideas que desde la década anterior postulaban una “modernización” empresarial,⁷⁵ pero ahora en torno a una nueva generación. Esto tenía que ver con los recambios de ejecutivos al interior de los principales grupos económicos que estuvieron ligados a casos de colusión empresarial y corrupción política, tal como sucedió con el ascenso de Bernardo Larraín a la testera del grupo Matte, y de Alfredo Moreno a la presidencia de Penta.⁷⁶ De allí que, a pesar de la resistencia de ciertos sectores empresariales, en particular de los dirigentes más experimentados, se producían cambios a propósito de los cuestionamientos de su actuar económico y político.

⁷¹ «Lo que se juega en la carrera por la presidencia de la SOFOFA», *La Segunda*, 23 de enero de 2015, 22-23; «¿Qué hay detrás de la elección más reñida que podría enfrentar la Sofofa en una década?», *La Tercera*, 25 de enero de 2015, 8-9.

⁷² «Andrés Navarro presentará a mediados de febrero su plan para ‘modernizar’ la Sofofa», *Diario Financiero*, 27 de enero de 2015, 22; «Documento revela plan de trabajo de Hermann Von Mühlenbrock para reelegirse como presidente de la Sofofa», *El Mercurio*, 15 de febrero de 2015, B5; «Von Mühlenbrock define ejes para eventual 2º periodo. Énfasis en defensa del modelo económico», *La Tercera*, 24 de febrero de 2015, Pulso 16.

⁷³ «Cambios gremiales: Las razones detrás de la irrupción de Navarro, el surgimiento de Schulin-Zeuthen y la consolidación de Salas», *El Mercurio*, 25 de enero de 2015, B3; «Sofofa: Von Mühlenbrock gana por amplia mayoría y asume con duro discurso contra el gobierno», *La Tercera*, 30 de abril de 2015, 34-35.

⁷⁴ «Las propuestas y apoyos de los dos candidatos al sillón de la industria», *La Tercera*, 4 de marzo de 2015, 25.

⁷⁵ Álvarez, *Gremio empresariales...*

⁷⁶ «El caso chileno», *Diario Financiero*, Empresas Edición Aniversario, 14 de noviembre de 2016, 39-40.

Para 2016 tres eran los principales temas que preocupaban a los empresarios: la reforma laboral, el proceso de cambio constitucional y el crecimiento económico.⁷⁷ Según los empresarios, los dos primeros condicionaban el tercero. De allí la necesidad articularlos a la hora de abordarlos.

Los gremios insistieron en que la reforma laboral era “sindical”. Al inicio de 2016 advirtieron que, a diferencia de la reforma tributaria, no firmarían un acuerdo.⁷⁸ Los dirigentes gremiales acusaban recibo de la crítica interna. No obstante, movieron sus últimas fichas para bajar en el Senado el fin del reemplazo a huelga, la titularidad sindical, la extensión de los beneficios y la negociación colectiva a nivel Inter empresa. El presidente de la CPC transparentó su crítica: “el gobierno ha dejado explícita su intención de introducir la negociación ramal en nuestro país, al establecer la obligación de la negociación con los sindicatos Inter empresa, aun para las más pequeñas”. Porque, según Alberto Salas, ese conjunto de elementos era una “sindicalización obligatoria”.⁷⁹ Luego de los diferentes trámites legislativos, los dirigentes gremiales concluyeron taxativamente, como hizo Hermann Von Mühlenbrock, que el proyecto final era “peor al original”, al dejar vacíos y promover tanto la judicialización de las negociaciones colectivas como los conflictos al interior de las compañías.⁸⁰ El dirigente de la Sofofa fue todavía más allá, al decir que “con esta reforma Chile retrocederá varias décadas”, por responder a “la posición ideologizada de la CUT”.⁸¹ Mientras Alberto Salas, con un tono más moderado y autocrítico, lamentaba no haber podido “convencer adecuadamente a los que toman las decisiones”.⁸² Tras aprobarse la reforma, al considerar que “artificialmente” daba “más poder a los sindicatos, desequilibrando las relaciones entre empresas y trabajadores”, la CPC apoyó el reclamo de la derecha política en el Tribunal Constitucional (TC), argumentando que se “violaba el derecho a la libertad de asociación y la libertad sindical”.⁸³ Estrategia que le sería funcional, ya que el TC “destrozaría el corazón” de la reforma, al negar que los sindicatos fueran los vehículos preferentes de la negociación colectiva y mantuvo la influencia empresarial en definir la extensión de los beneficios. Cuestión celebrada por los dirigentes.⁸⁴ Retomando su “flexibilidad táctica”, los empresarios quisieron renegociar, pero el gobierno se inclinó por usar el “veto

⁷⁷ «Las batallas que darán los gremios empresariales durante 2016», *Diario Financiero*, 22 de enero de 2016, 24.

⁷⁸ «CPC se reúne con Rincón y aclara que no será parte de acuerdo por reforma», *Diario Financiero*, 27 de enero de 2016, 25.

⁷⁹ «Gremios empresariales mueven sus últimas piezas en recta final de la reforma laboral», *La Tercera*, 5 de marzo de 2016, 60; «Gobierno logra aprobar indicación sobre ‘ajustes necesarios’ con apoyo del PS», *El Mercurio*, 24 de marzo de 2016, C2.

⁸⁰ «Gremios empresariales muestran inquietud por resultado en la Cámara», *El Mercurio*, 24 de marzo de 2016, C2.

⁸¹ «Sofofa y reforma laboral: Proyecto ha terminado siendo peor al original», *La Tercera*, 14 de marzo de 2016, 25.

⁸² «Alberto Salas: Lamento no haber podido convencer a los que toman las decisiones», *La Tercera*, 20 de marzo de 2016, 4-6.

⁸³ «CPC emite dura declaración conjunta por reforma laboral», *El Mercurio*, 6 de abril de 2016, B2.

⁸⁴ «TC destruye corazón de la reforma laboral y el gobierno no descarta el uso del veto presidencial», *Diario Financiero*, 28 de abril de 2016, 31.

presidencial”, eliminando los acuerdos con la oposición, dado que esta se negó a una reforma constitucional para reponer la titularidad sindical.⁸⁵ La disputa laboral ponía en agenda la otra reforma que apuntalaba el gobierno de Bachelet para 2016: la constitucional.

En octubre de 2015 la Presidenta anunció un largo proceso de cambio constitucional, que debía culminar en 2017. Incluiría instancias de educación cívica, “diálogos” ciudadanos para una nueva Carta Magna, y un tipo de órgano de resolución que podía ir desde una Asamblea Constituyente a una Comisión bicameral del Congreso, que sería definido por este último. Los diálogos comenzaron en marzo y ante la seguidilla de reformas del gobierno, los empresarios debieron posicionarse. La gran preocupación que plantearon desde el inicio fue si se pondría en discusión el derecho de propiedad, cuestión que el entonces Ministro del Interior, Jorge Burgos, negó de forma tajante.⁸⁶ Así, La Moneda buscaba despejar una carta que el empresariado utilizó constantemente para cuestionar el proceso y señalar como limitante de la inversión.

Esto reabrió las diferencias entre los empresarios, ya que, si bien coincidieron en ir a defender distintas ideas o, como declaró Von Mühlenbrock, sus “valores y principios” esenciales, se distanciaron sobre la forma en que hacerlo. Por un lado, Alberto Salas en una entrevista planteó los principios fundamentales que defenderían en el proceso de cambio constitucional: “la libertad como concepto esencial y amplio, la libertad de elegir, de decidir, muy asociado al respeto a la propiedad privada”, junto al “fortalecimiento de las instituciones, de tal manera de poder tener la seguridad jurídica de avanzar invirtiendo más”.⁸⁷ Pero detrás de esta orientación general, había diferencias tácticas importantes. El presidente de la Sofofa se mostró reticente, cuestionando que el cambio constitucional buscara ser participativo -tal cual insistía la Presidenta-, planteando Von Mühlenborck que “lo importantes [era] que sea representativo”.⁸⁸ Por lo tanto, una cosa era dar a conocer las ideas empresariales y otra participar directamente en los diálogos ciudadanos. Esto generó controversia en los gremios, ya que para algunos con la participación estarían validando el proceso, mientras que otros decían que involucrarse directamente serviría para opinar o criticarlo, teniendo en cuenta que el gobierno lo llevaría a cabo de cualquier modo.⁸⁹ De allí que los gremios definieran diferentes tácticas: la CNC y la CChC,

⁸⁵ «La determinación del TC nos abre la oportunidad de volver a dialogar y buscar puntos de encuentro», *Diario Financiero*, 2 de mayo de 2016, 44-45; «Empresarios piden acuerdo amplio en torno a la reforma laboral tras fallo del TC», *El Mercurio*, 4 de mayo de 2016, B3; «Gobierno anuncia que tramitará veto por reforma laboral y oposición cuestiona rol de Hacienda», *El Mercurio*, 18 de junio de 2016, C2.

⁸⁶ «Gobierno rescata ideas de empresarios y Burgos garantiza que no se tocará derecho de propiedad», *Diario Financiero*, 15 de abril de 2016, 4.

⁸⁷ «Alberto Salas: Lamento no haber podido convencer a los que toman las decisiones», *La Tercera*, 20 de marzo de 2016, 6; «Sofofa afirma que defenderá sus ‘valores y principios’ en el actual proceso constituyente», *El Mercurio*, 28 de abril de 2016, B7.

⁸⁸ «La determinación del TC nos abre la oportunidad de volver a dialogar y buscar puntos de encuentro», *Diario Financiero*, 2 de mayo de 2016, 45.

⁸⁹ «Ramas de la CPC participarán en proceso constituyente con rol activo de sus miembros», *El Mercurio*, 5 de mayo de 2016, B2.

comandadas por Ricardo Mewes y Jorge Mas, resolvieron hacerse parte de los diálogos ciudadanos; mientras la SOFOFA, SNA y la ABIF se restaron, señalando que sus miembros participarían individualmente.⁹⁰ Por lo que la CPC dejaría en libertad a sus ramas y socios, para que participaran informados, pero de forma individual. Con el tiempo todos los gremios se distanciaron acusando la “informalidad” del proceso.⁹¹ Luego, lo hicieron por los debates contingentes, como ocurrió respecto al sistema de pensiones y, sobre todo, por un proyecto de enmienda constitucional que declaraba el agua como bien de uso público, lo que fortaleció la posición crítica al proceso entre los empresarios. Esto se tradujo en una declaración conjunta de la CPC, donde señalaron que “el proyecto pretende desconocer el derecho de propiedad sobre los derechos de aguas existentes”, teniendo “una clara intención expropiatoria” y -retomando un argumento que señalaron desde el inicio de las reformas- que la protección constitucional de dicha materia era “la única forma de dar certeza, estabilidad y racionalidad”, en este caso, a las actividades productivas vinculadas al uso del agua.⁹² De tal modo, aunque los empresarios no negaban mejoras al Código de Agua, rechazaban que se acabara con el resguardo constitucional de su propiedad.

El tercer aspecto que marcó el discurso de los empresarios en 2016 fue una de preocupación que plantearon desde el comienzo del gobierno de Bachelet, como era la necesidad de reimpulsar el crecimiento. Para ello se debía generar un ambiente que diera certeza a los inversionistas. Sin embargo, desde su óptica, el conjunto de cambios legales solo iba en contra de ello. Cuestión que para el gobierno también era un problema, ya que sus reformas debían financiarse con mayores ingresos fiscales, en buena medida provenientes del incremento de la producción y la tributación vinculada a esta. Pero los dos primeros años del gobierno de la Nueva Mayoría estuvieron marcados por un crecimiento deprimido. Los empresarios lo adjudicaban al incierto escenario de reformas. Por lo mismo, la presidenta Bachelet llamó a fines de 2015 en ENADE a forjar un “nuevo acuerdo” para transformar el 2016 en el “año de la productividad”.⁹³ No obstante, los empresarios en marzo seguían viendo con preocupación el contexto, dada la información que entregaban diferentes instituciones, señalando que si bien los factores externos impactaban en ello (la menor demanda de commodities), los internos eran más relevantes.

⁹⁰ «Sofofa dice que no participará como gremio en proceso constituyente, y el Comercio pide un trabajo transparente», *El Mercurio*, 13 de mayo de 2016, B5; «Constitución: SNA hará documento, pero no será parte del proceso», *Diario Financiero*, 19 de mayo de 2016, 28.

⁹¹ «Es un proceso informal y no hay a quién recurrir en caso de que esto se salga de madre», *El Mercurio*, 27 de mayo de 2016, B1.

⁹² «CPC califica propuesta de cambio a derechos de agua de ‘expropiatoria’», *El Mercurio*, 3 de agosto de 2016, B5.

⁹³ «Bachelet llama a colaborar en recuperación de confianzas: No hay soluciones individuales», *Diario Financiero*, 27 de noviembre de 2015, 8.

Precisando que esto último era responsabilidad de todos, pero sobre todo del gobierno, con quien, según Alberto Salas, la CPC tenía una buena relación, pero “nos escuchan poco”.⁹⁴

La Moneda finalmente anunció a fines de marzo un paquete de 20 medidas para que los empresarios accedieran a financiamiento, exenciones impositivas a la exportación de servicios y simplificación de trámites tributarios. Esto fue celebrado por los gremios. Salas afirmó: “esperamos que se materialicen lo antes posible y se siga trabajando en esta dirección”.⁹⁵ El presidente de la CPC, puso como punto de diálogo entre el empresariado y el gobierno de Bachelet la necesidad de reimpulsar el crecimiento, evidenciando su flexibilidad táctica, señaló que “nosotros tenemos todo el ánimo, la experiencia y el compromiso para colaborar”.⁹⁶ De allí que, aun cuando consideraban que la mandataria debía encabezar el proceso, la CPC presentó 109 medidas para reimpulsar el crecimiento, donde se planteaban varios temas no integrados en la reforma laboral, tales como desarrollo de competencias de capital humano, participación laboral femenina, juvenil y adulto mayor, además de productividad digital, proyectos energéticos, excelencia operacional, infraestructura y cadena logística.⁹⁷ A su vez, Von Mühlenbrock seguía con su estilo confrontacional al poner como meta de crecimiento un 4% para salir del “mal camino” en el que se encontraba el país.⁹⁸

Las incertidumbres y distancias se mantenían, a pesar de que los indicadores daban cuenta de leves mejorías en la actividad económica.⁹⁹ Por lo mismo, más allá de esto y de la intención de “dar vuelta la página” tras la resolución de la reforma laboral, el empresariado instaló la idea de que Chile no podía mantenerse en una situación “mediocre” y esperar que lo resolviera el próximo gobierno. Como reconoció el presidente de la Sofofa, la inversión empresarial estaba estancada por diversas decisiones, que tenían que ver con todos los cambios gubernamentales, ya que “a unos no les gusta la reforma tributaria, a otros la laboral, otros están preocupados por la nueva Constitución. Todas esas señales generan una situación de ‘esperemos y miremos’”.¹⁰⁰ El pesimismo, incertidumbre y excusas para explicar la situación, llevaron a que el Ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, señalara en una actividad sobre la realidad económica del país, que debía haber “más trabajo, menos lloriqueo”. Cuestión que molestó a la dirigencia empresarial,

⁹⁴ «Alberto Salas: Lamento no haber podido convencer a los que toman las decisiones», *La Tercera*, 20 de marzo de 2016, 4.

⁹⁵ «Gobierno anuncia paquete de medidas para impulsar la productividad y débil crecimiento», *El Mercurio*, 31 de marzo de 2016, B2.

⁹⁶ «CPC: Presidenta Bachelet debe liderar impulso a la agenda de productividad», *El Mercurio*, 16 de abril de 2016, B4.

⁹⁷ «Con propuestas de la CPC medidas para la productividad suman 152», *La Tercera*, 15 de abril de 2016, 38.

⁹⁸ «La determinación del TC nos abre la oportunidad de volver a dialogar y buscar puntos de encuentro», *Diario Financiero*, 2 de mayo de 2016, 45.

⁹⁹ «Economía crece 2,8% en febrero, y el 1,9% sin contar día hábil adicional por año bisiesto», *El Mercurio*, 6 de abril de 2016, B2; «Expansión del primer trimestre superó proyección del B. Central», *El Mercurio*, 17 de mayo de 2016, B6.

¹⁰⁰ «Chile no puede jugarse a que la mediocridad actual la resuelva un presidente que llegue en dos años más», *La Tercera*, 26 de junio de 2016, 7.

incluyendo al dialogante Alberto Salas, quien dijo: “esperaríamos que nuestras legítimas inquietudes y los desafíos que hemos planteado sean recibidos con respeto y sin descalificaciones”. Ante lo cual se tuvo que retractar el Ministro.¹⁰¹ Estos dimes y diretes solo reafirmaban el pesimismo empresarial, que terminó por distanciar al otrora optimista Salas, quien a fin de año hizo un diagnóstico catastrófico: “las expectativas siguen bajas, dentro de un clima de gran desconfianza que complica las relaciones y el diálogo para llegar a acuerdos... no tenemos ninguna expectativa de avanzar”.¹⁰² La deficiente relación entre empresarios y gobierno se mantuvo, evidenciándose en las críticas a la asistencia de la Presidenta a un encuentro del CEP y su ausencia a la cena anual de la Sofofa.

El clima “anti-empresarial” que denunciaba la elite económica no solo se debía a hechos políticos o productivos, pues también había una arista legal. Si inicios del 2015 estuvo marcado por el caso CAVAL, el último trimestre de ese año quedó signado por la denuncia de la colusión del papel higiénico, que involucró a otro de los más tradicionales grupos económicos del país: la familia Matte. Con el objetivo de salir al paso y ante la acumulación de casos, el grupo no solo fue criticado por los gremios, sino que el comité de ética de la Sofofa suspendió a su principal compañía, la CMPC, y a los directivos que los representaban en la organización. Esto molestó a los Matte, quienes cuestionaron la decisión, pues consideraban que “el gremio del cual somos parte, debió haber respaldado al directorio de CMPC, que al tomar conocimiento de una conducta que existió en el pasado y que todos rechazamos, utilizó los medios que le otorga la institucionalidad para denunciarlo”.¹⁰³ A pesar de que la medida fue revertida a mediados de 2016,¹⁰⁴ contribuyó a mantener las tensiones al interior de la SOFOFA, ahora entre la dirigencia gremial y uno de los principales grupos del país, del cual uno de sus integrantes (Bernardo Larraín Matte) había impulsado la “disidencia” a Von Mühlenbrock el año anterior.

También otro de los principales empresarios del país, Andrónico Luksic, experimentaba una compleja situación. El caso CAVAL puso en la palestra a un hasta entonces discreto pero poderoso empresario. La denuncia hizo que Luksic asistiera a tribunales, quedando expuesto al escrutinio público. A ello se sumó que, tras un temporal que provocó inundaciones en la región Metropolitana a inicios de 2016, el diputado Gaspar Rivas lo insultara en el Congreso por el vínculo de Luksic con el polémico proyecto hidroeléctrico “Alto Maipo”. Este conjunto de acontecimientos derivó en un giro político-comunicacional del empresario, ya que decidió pasar a la ofensiva e interpuso una demanda judicial contra el parlamentario. Junto a ello realizó un

¹⁰¹ «CPC le responde a Hacienda y ministro Valdés sale a explicar sus dichos», *El Mercurio*, 20 de julio de 2016, B5.

¹⁰² «Alberto Salas, presidente de la CPC: Si no cambiamos el rumbo, vamos a seguir en esta mediocridad», *El Mercurio*, 10 de septiembre de 2016, B4.

¹⁰³ «CMPC cuestiona decisión de SOFOFA de suspender a la papelera del gremio», *Diario Financiero*, 6 de noviembre de 2015, 8.

¹⁰⁴ «Sofofa revierte suspensión de CMPC por caso colusión tras siete meses de investigación interna», *Diario Financiero*, 10 de junio de 2016, 27.

“viralizado” video donde -siguiendo el consejo de su hijo- asumió que “debía darse a conocer” y aclarar que, si bien era “un poderoso”, también era “un ser humano igual que todos”. En este marco, empresarios y políticos cerraron filas con Luksic condenando la “violencia verbal” del diputado Rivas. De allí que su estrategia fuese vista con buenos ojos por sus pares y dirigentes gremiales, quienes aprovecharon de reclamar un “nuevo trato” de discusión más respetuosa hacia ellos.¹⁰⁵

Lo acertado de la estrategia hizo que Luksic solo la profundizara, dando una entrevista a un medio de prensa por primera vez en 5 años. En ella enfocó sus respuestas en torno a la realidad del país, dejando en un segundo lugar los cuestionamientos por el caso CAVAL. Según Luksic, Chile se estaba “cayendo” y era indispensable “levantarlo entre todos”. De allí que aun cuando reconocía la necesidad de cambios, consideraba que las reformas estaban “mal diseñadas, mal aplicadas y muy rápido”, con una “buena dosis de ideología trasnochada”. Se terminaba así distanciando públicamente del gobierno de Bachelet. Yendo más allá, planteó que en el país existía una “crisis”, consecuencia del accionar gubernamental, empresarial y de movimientos que solo buscaban maximizar el descontento. Ante este diagnóstico, concluía que “tenemos que cuidar el país, mejorarlo”, actuando de forma urgente. Por tanto, más que defender el modelo, “los empresarios tenemos que dejar de mirar pasivamente cómo se desarrollan las cosas en nuestro país, cómo estallan los problemas, y actuar con proactividad para que el país retome un rumbo positivo”, poniendo el énfasis en defender el derecho a “emprender” y a “trabajar”, a pesar del “clima antiempresarial” que -según él- se instalaba en Chile. Era “importante que el mundo empresarial empiece a dar su opinión, que salgamos de esta idea de que los empresarios debemos trabajar, cumplir las reglas del juego, pero dar pocas opiniones”.¹⁰⁶ En sus palabras se evidenciaba que el reclamo de los modernizadores comenzaba a tener eco entre los principales empresarios, en particular, respecto a la necesidad de exponer a la ciudadanía sus planteamientos sobre el país.

Esto cobra más relevancia si se toma en cuenta que Luksic comenzó a transformarse tanto en un referente entre sus pares, como también en símbolo del reclamo de los dirigentes gremiales por un “nuevo trato” del gobierno y la sociedad. Esto último se reafirmó cuando Luksic fuera apedreado a fines de 2016 por un manifestante a la salida de su presentación en los Tribunales de Justicia. La elite económica solidarizó con el líder de Quiñenco, como lo hizo Richard Von Appen, quien metafóricamente dijo que esas piedras habían sido lanzadas contra “todos los empresarios”.¹⁰⁷ La nueva disposición de Luksic, tal como señaló una columna, era “una señal”

¹⁰⁵ «Empresariado respalda defensa de Luksic en redes sociales y condena ‘violencia verbal’», *Diario Financiero*, 26 de abril de 2016, 29.

¹⁰⁶ «El país se está cayendo y entre todos debemos levantarlo», *La Tercera*, 3 de septiembre de 2016, 50-53.

¹⁰⁷ «Andrónico Luksic y el debate sobre los inmigrantes: ‘un país no puede recibir a todos los que vienen’», *El Diario Financiero*, 27 de diciembre de 2016, 4.

para los empresarios, “muchos de los cuales no está[ban] dispuesto a pasar por todo esto”, pues lo que estaba en juego no era la popularidad de alguien en redes sociales, sino que “algo mayor”: “dejar pasar ideas y conceptos que van desprestigiando innecesariamente a todos”.¹⁰⁸ En el fondo, la acción de Luksic concretaba la intención de “salir de la trinchera” y tomar la iniciativa para enrielar la economía, la política y recomponer la legitimidad de los empresarios como actores en la sociedad chilena.

El segundo tiempo: el ascenso gremial de los modernizadores, 2017-2018

Todo esto ocurría de cara a un año clave para el país y el empresariado. En 2017 no solo habría elección presidencial, sino también gremiales. La importancia de esto último era tal, que ya desde el segundo semestre de 2016 se fueron delineando las posiciones. A nivel general, en el mundo empresarial se instaló la sensación de un contexto amenazante. De allí que el estilo pragmático que por entonces mantenía Alberto Salas se pensó superado. Aunque empezaba a reposicionarse un “espíritu” común respecto a los problemas empresariales, las sucesiones en los gremios no fueron del todo armónicas. Si bien en la mayoría de las ramas la elección fue tranquila, pasando como era tradición a la testera quienes eran vicepresidente de las respectivas organizaciones (tal cual ocurrió en la SNA con Ricardo Ariztía, en la CNC con Manuel Melero y en SONAMI con Diego Hernández) o se reeligieron quienes llevaban un solo periodo (como en la CChC con Jorge Mas y en ABIF con Segismundo Schulín-Zeuthen), los comicios de la CPC y la Sofofa experimentaron convulsiones. Siendo el presidente de esta última, el “duro” Hermann Von Mühlenbrock, el gran derrotado, aunque no necesariamente a favor de los tradicionales sectores pragmáticos.

El dirigente de los industriales había anunciado a mediados de 2016 su pretensión de competir por la testera de la CPC, pero tenía un importante escollo en su propio gremio: la generación “sub-50” que venía bregando por la “modernización” de la organización. Esta tensión se reavivó a comienzos de octubre, cuando un grupo de 5 consejeros envió una carta a la directiva del gremio fabril respecto al liderazgo de la Sofofa. El “grupo de los 5” conformado por Bernardo Larraín Matte, Alfonso Swett, Richard Von Appen, Gonzalo Said y José Manuel Santa Cruz, señaló en su misiva los núcleos centrales a partir de lo que venían criticando la gestión de Von Mühlenbrock: reactivar al gremio e instalar una lógica de liderazgo colectivo, además de reimpulsar el papel del empresariado con un rol “estratégico” en el desarrollo del país, conectándolo con la ciudadanía y los debates vinculados a las distintas políticas públicas. Pero además se ponían a disposición de encabezar el gremio como grupo.¹⁰⁹ Esto provocó un remezón en la organización e hizo que sus directores tuvieran que posicionarse públicamente cinco meses

¹⁰⁸ «La señal de Luksic», *La Tercera*, 31 de diciembre de 2016, 6.

¹⁰⁹ «Elección Sofofa: cinco empresarios envían carta a consejo y dicen estar disponibles para ‘asumir rol’», *La Tercera*, 18 de octubre de 2016, 26.

antes de la elección. En general, las propuestas fueron recibidas de forma positiva, aunque algunos impugnaron que la idea de “recambio generacional” era casi un slogan de marketing o que su implementación debía encabezarla alguien con experiencia gremial.¹¹⁰

Von Mühlenbrock anunció su candidatura a la CPC de forma temprana (diciembre de 2016), repitiendo lo hecho en los anteriores comicios de la Sofofa, pero en esta ocasión fue criticado. La estrategia pareció adelantarse a que la instalada idea entre los empresarios de un necesario “recambio generacional” en los gremios, fortaleciera un liderazgo joven y bloqueara la pretensión del todavía timonel industrial. Además, el anuncio de Von Mühlenbrock podía servir para posicionar a uno de sus vicepresidentes como continuidad en la Sofofa, limitando el ascenso del “grupo de los 5”. El dirigente hizo pública su candidatura a la CPC el mismo día de la ENADE. Esto fue visto como algo apresurado por sus pares, ya que aún no se iniciaba el proceso. Incluso, fue catalogado como un acto de “mal gusto”, al opacar un encuentro que debía liderar Alberto Salas. Esto fue seguido de una entrevista que días después dio el vicepresidente del gremio industrial y brazo derecho de Von Mühlenbrock, José Juan Llugany, quien criticó la gestión del presidente de la CPC, que para algunos empresarios fue un acto de “mala clase”.¹¹¹ La definición del dirigente fabril obligó a que sus detractores buscaran una alternativa. Por ello, días después se confirmó la postulación de Ricardo Mewes, Presidente de la CNC, que sonaba como candidato desde antes, para saldar la “deuda” gremial de los empresarios con el comercio que nunca había dirigido la multi-gremial, y ostentaba un perfil más dialogante como Salas.¹¹²

No obstante, siguiendo el espíritu de los tiempos y, junto a una cada vez más probable reelección de Sebastián Piñera se empezó a instalar un tercer nombre que sonó tenuemente en los comicios anteriores y que había sido ministro del expresidente: Alfredo Moreno. Este se había legitimado entre los empresarios por hacerse cargo del grupo Penta, luego de darse a conocer los casos de financiamiento irregular de la política. También tenía a su favor la cercanía con el posible Presidente de la República. Por lo que, a pesar de no ser un empresario forjado “desde abajo” -como señalaban voces de la elite económica-, comenzó a transformarse en una alternativa para dirigir la CPC. Pero Moreno puso como condición a sus promotores -la SNA y la CChC- que sería candidato siempre y cuando fuera de consenso.¹¹³ Ante esto, el exministro se reunió con Ricardo Mewes para pedirle apoyo, cuestión que este último concedió, sumando así una tercera rama como respaldo.¹¹⁴ De allí que ante una Sofofa promoviendo la tesis de un

¹¹⁰ «Nueva generación empresarial irrumpe en debate por futuro liderazgo en la Sofofa», *La Tercera*, 9 de octubre de 2016, 8-9.

¹¹¹ «Sofofa se adelanta y lanza candidatura de Von Mühlenbrock a la presidencia de la CPC», *El Mercurio*, 1 de diciembre de 2016, B7; «Las dudas que dejó la operación de Von Mühlenbrock», *La Tercera*, 1 de diciembre de 2016, 2; «Empresarios se preparan para elección competitiva en la CPC», *Diario Financiero*, 2 de diciembre de 2016, 22.

¹¹² «Parte carrera por la CPC: Mewes y Von Mühlenbrock mueven sus primeras fichas», *La Tercera*, 22 de julio de 2016, 32; «CPC: el reservado movimiento de fichas», *Diario Financiero*, 2 de septiembre de 2016, 37.

¹¹³ «La silenciosa irrupción de Alfredo Moreno en la carrera a la CPC», *La Tercera*, 11 de diciembre de 2016, 4-5.

¹¹⁴ «Moreno se reúne con Mewes y le pide apoyo para la CPC», *La Tercera*, 13 de diciembre de 2016, 27.

candidato de consenso, luego de una reunión entre Moreno y Von Mühlenbrock, este último bajó su postulación, quedando libre el camino para que el exministro condujera la CPC.¹¹⁵

El ascenso meteórico de Moreno era bastante disruptivo si se tiene en cuenta que no había presidido ningún gremio, pero también porque estaba claramente ligado a la política partidaria, en particular a la UDI y al “piñerismo”. Lo que para algunos despertaba recelos, dada una posible “politización” de la muti-gremial. Pero sus propuestas y experiencias despertaban más apoyos.¹¹⁶ Su triunfo permitió al exministro impulsar en el ámbito de la CPC las principales ideas “modernizadoras”. Tal cual señaló en entrevistas a pocos días de asumir, para Moreno era “imprescindible” que los empresarios se “reconectaran con la sociedad”, por lo que se necesitaba un cambio de la “cultura empresarial”, vinculándose de forma más estrecha con las comunidades y con el debate público. Agregó que los tiempos habían cambiado y se debía actuar: “hasta hace muy poco nadie ponía en cuestión que lo mejor es el libre mercado. Los gobiernos de la Concertación y el del Presidente Piñera lo suscribieron y ahí están los resultados. Esa es una discusión que hay que dar y ganar....Tenemos el deber de dar opinión, atreverse a decir que es lo mejor para el país, mostrar las ideas y competir con otras ideas”.¹¹⁷ Cuestión que enfatizó al asumir el mando de la CPC: “tenemos nuevos desafíos: La confianza en el sector privado es muy baja y para poder operar, hacer inversiones y tener confianza en que estas van a permanecer, se necesita tener apoyo y reconocimiento social, reputación, igual que una persona humana”.¹¹⁸ Este giro, que apostaba a comunicar mejor las ideas y prácticas empresariales, encontraba cierto ejemplo en lo realizado por Andrónico Luksic, ya que “más allá de lo específico, el cambio de actitud de tener una constante comunicación” -señaló Moreno en otra entrevista- “me parece que es muy positivo. Hay que conversar, discutir, recibir ideas opuestas, entregar las propias”, porque -según él- ese era el mundo actual. Por último, al ser consultado respecto a si sería colaborativo como fuera Juan Claro o más confrontacional al estilo de Ricardo Ariztía durante el gobierno de Ricardo Lagos, precisó: “tenemos que colaborar con las autoridades, trabajar en conjunto en todo lo que sea posible, y para eso hay que conversar. Yo intento decir en forma clara y directa lo que pienso. Pero no me parece que para eso uno deba herir a nadie”.¹¹⁹ De tal manera, si bien Moreno tenía en común con Salas un estilo respetuoso y lenguaje moderado, le diferenciaba su visión abiertamente “politizadora”, por cuanto el desafío era que el

¹¹⁵ «CPC: Von Mühlenbrock baja candidatura y Moreno se convierte en la carta de consenso», *Diario Financiero*, 20 de diciembre de 2016, p. 30.

¹¹⁶ «Alfredo Moreno, el hombre que los gremios quieren para recomponer los vínculos entre empresarios y la sociedad», *El Mercurio*, 18 de diciembre de 2016, B6.

¹¹⁷ «El mayor problema que tenemos es que estamos perdiendo la confianza en nosotros mismos», *El Mercurio*, 5 de marzo de 2017, D5.

¹¹⁸ «Moreno asume en la CPC con llamado a mejorar la imagen del empresariado», *La Tercera*, 31 de marzo de 2017, 41.

¹¹⁹ «Piñera está haciendo su trabajo y yo el mío. Somos completamente independientes», *La Tercera*, 2 de abril de 2017, 6.

empresariado lograra ser un actor protagónico y con iniciativa, sin estar en silencio o a la defensiva. Esto en el marco de una sociedad que, en sus palabras, se regía antes por la calidad de la política que de la economía. Es decir, había que hacer una “buena política” para tener una mejor sociedad y economía.

Los vericuetos de la elección de Moreno son relevantes, desde ya porque el solo hecho de haberse elegido con unanimidad expresaba un voto de confianza de los gremios hacia una cada vez más plausible nueva candidatura presidencial de Sebastián Piñera. Pero lo era aún más porque, en una dimensión menos contingente, también implicaba la conquista de la cabeza de los gremios empresariales por una corriente que jamás había logrado imponerse: los “modernizadores”, aquellos que se distanciaban de los “duros” a razón de sus nostalgias pinochetistas y derechistas, a la vez que de los “pragmáticos” por su falta de iniciativa y exceso de corporativismo en la última década. Aunque también, el ascenso de Moreno, pese a que fue a contrapelo de Von Mühlenbrock, compartía su diagnóstico y los otros gremios se abrieron a ello: la CPC debía tener un liderazgo fuerte, centralizador y que coordinara la acción política de las distintas ramas empresariales, superando la multi-gremial mediadora de los sectores y corporativa de la era conducida por los pragmáticos.

Un indicio de este giro más activo que pretendía instalar Moreno se vio cuando todavía era candidato a fines de marzo de 2017 y ofreció un Cónclave para mostrar el sello que imprimiría a la CPC. Entre los 80 asistentes estaban diferentes líderes gremiales, integrantes de grandes grupos económicos, representantes de PYMES, asesores e intelectuales. Aplicando una dinámica de diálogo poco tradicional a una reunión de la organización, fueron abordados distintos temas sobre la realidad empresarial, que para algunos asistentes si bien no fueron muy concretos y la exposición de Moreno fue calificada como algo “utópica”, la instancia impresionó a actores que se movían en el espacio, como Oscar Guillermo Garretón, para quien la diversidad de participantes y la relación entre ellos daba cuenta de “otra” multi-gremial.¹²⁰ En esta misma línea, para otro asistente, la conformidad era elocuente, señalando que era “sin lugar a dudas, un buen comienzo para Moreno, porque marca que conducirá una CPC no tradicional, más inclusiva, con grupos referentes más amplios”.¹²¹

Estas expectativas evidenciaban el clima en que los “modernizadores” se comenzaron a mover en la dirigencia gremial. Representaban una “renovación” en las prácticas y discurso, aunque no necesariamente proyectual, pero por sobre todo en cuanto a su actitud política. Moreno defendió justamente que se debía levantar el horizonte de expectativas en la elite económica, pues el estancamiento no era ningún tipo de maldición, ya que, como en otras

¹²⁰ «Garretón y convocatoria de Moreno: ‘Si ese será su sello, es un giro muy importante’», *Diario Financiero*, 23 de marzo de 2017, 29.

¹²¹ «Desafío de restituir las confianzas en Chile marca la cumbre convocada por Alfredo Moreno», *El Mercurio*, 21 de marzo de 2017, B7.

circunstancias, era superable con una política asertiva. Poniéndose como meta, cuando asumió su mandato, dejar en claro a la gente “que el empresariado es gente de bien a quienes les importa Chile, les interesa mejorar sus utilidades, pero que no están dispuestos a transar sus valores. Ya no nos piden solo buenos servicios y buenos productos. Nosotros podemos cambiar y hacerlo mucho más rápido y mejor que cualquier otra institución en nuestro país”.¹²² De allí que, a pocos días de asumir su mandato, en un evento, sentenció: “el gran desafío que tenemos es la política. La política va a definir qué es lo que pasa con nuestro continente y con cada uno de nuestros países”, siendo así “más importante de lo que pase afuera, es qué gobierno vamos a tener para poder enfrentar una situación tan difícil como la que se ha heredado”.¹²³ Era tiempo de actuar, sobre todo políticamente.

Pero esta no fue la única derrota de Von Mühlenbrock y triunfo de los “modernizadores”. La otra ocurrió en la Sofofa. La intención del dirigente era dejar a uno de sus vicepresidentes, generando continuidad con su mandato. Entre quienes sonaron para sucederlo estuvieron José Juan Llugany primero, pero luego de conocerse la intención del “grupo de los 5”, se instaló el nombre de Fernán Gazmuri como posible candidato de consenso. Sin embargo, los “sub-50” no tenían intención de dar su brazo a torcer y continuaron con su apuesta. Por lo mismo, y con el fin de evitar una tensa elección como el 2015, Von Mühlenbrock encomendó al ex Presidente de la CPC y la Sofofa, Juan Claro, la tarea de consensuar un sucesor, lo cual finalmente no llegó a puerto, definiéndose que se realizarían elecciones.¹²⁴ Es más, el mismo día que asumió Moreno en la CPC, Claro señaló que Bernardo Larraín Matte era “el que mejor representa[ba] el liderazgo que la institución necesita para el futuro”.¹²⁵ Esto no era solo una estocada para las pretensiones del vigente presidente gremial, sino también para un candidato que venía sonando desde hace varios meses, pero que aún no oficializaba su candidatura: el ex Ministro de Energía de Sebastián Piñera, Rodrigo Álvarez. A pocos días de lo señalado por Juan Claro, el nuevo líder del grupo Matte se declaró disponible para liderar la Sofofa, obligando a que sus detractores buscaran una alternativa, donde el único que mantuvo su intención fue Álvarez, quien recién la última semana de abril lanzó públicamente su candidatura.¹²⁶ Tarde a la luz de los hechos, pues hacia ese momento Larraín Matte ya se había instalado como la principal carta y articulaba diferentes apoyos clave: de los principales grupos económicos (Matte, Von Appen, Said y Luksic), además de históricos líderes de la Sofofa (Juan Claro y Rafael Guilisasti) y otros consejeros vigentes

¹²² «Alfredo Moreno asume el mando de la CPC y reafirma prioridad sobre la ética empresarial», *El Mercurio*, 31 de marzo de 2017, B2.

¹²³ «Presidente de los empresarios: El gran desafío que tenemos es la política», *Diario Financiero*, 21 de abril de 2017, 33.

¹²⁴ «Von Mühlenbrock busca nombre de unidad para la Sofofa y Juan Claro trabaja de manera reservada en lograr el consenso», *El Mercurio*, 19 de marzo de 2017, B4.

¹²⁵ «Bernardo Larraín es el que mejor representa lo que Sofofa necesita», *La Tercera*, 31 de marzo de 2017, 40.

¹²⁶ «Rodrigo Álvarez: Espero una elección de ideas y futuro, y no una decisión cupular», *El Mercurio*, 22 de abril de 2017, B4.

(Herman Chadwick, Fernán Gazmuri y Janet Awad).¹²⁷ Mientras, la candidatura de Álvarez solo contó con el apoyo del histórico Pedro Lizana, Gonzalo Bofill y Félix Bacigalupo, quienes cuestionaron que un integrante del grupo Matte asumiera la presidencia de la Sofofa luego de la colusión del papel. Los gremios regionales solo confirmaron la tendencia a favor de Bernardo Larraín.¹²⁸

Este actuar de Larraín Matte, como reconocieron algunos entrevistados, fue parte de una estrategia más clara en términos de sentido y táctica política del “grupo de los 5”, en comparación a lo hecho el 2015 con la candidatura de Andrés Navarro. Por un lado, ellos exigieron como condición a quienes apoyaban la postulación que lo hicieran público, en cartas a medios y llamados de apoyo tanto al presidenciable como a los consejeros que querían en el gremio.¹²⁹ Así desplegaron un proyecto más colectivo, donde Patricio Jottar y Gonzalo Said (de los grupos Quiñenco y Said respectivamente) asumieron un papel protagónico en el diálogo con gremios regionales y sectoriales. Cuestión que afianzó el involucramiento de la elite empresarial en la propuesta, como ocurrió con los delegados de la familia Luksic, quienes participaron en el diseño de la candidatura, a través de Jottar y el ex Ministro del Interior de Sebastián Piñera, Rodrigo Hinzpeter.¹³⁰ Por otro lado, plantearon un discurso menos disruptivo que Navarro, pues los dos años en el consejo de la Sofofa y en instituciones como ICARE, los acercó más a la “cultura tradicional” de la organización, según señaló un empresario.¹³¹ Esto se conjugó con un contexto más propicio para la renovación del gremio, ya que una gran mayoría de consejeros no iba a la reelección por un cambio estatutario en 2013. De allí que Larraín en vez de mostrarse como una ruptura generacional u opositora a la gestión de Von Mühlenbrock, planteó cierta continuidad en lo interno y centró su propuesta de modernización hacia lo externo, dejando el reclamo de “renovación” orgánica de la Sofofa en un lugar secundario.¹³² En este sentido, el líder del grupo Matte constantemente se trató de mostrar transversal, no solo pidiendo apoyos, sino que también dialogando sobre la realidad de los empresarios y elaborando propuestas en torno a ella, en especial a nivel de gremios regionales.

Con un estilo más activo, de diálogo y en contacto con sus afiliados de base, el “grupo de los 5” pretendía “modernizar” la Sofofa como actor protagónico del escenario nacional. En su campaña, Larraín Matte redefinió la modernización en torno a 3 ejes: “validación del ser empresa

¹²⁷ «La Sofofa se define en reñida contienda», *La Tercera*, 23 de abril de 2017, 4-5.

¹²⁸ «Los 3 golpes que recibió Álvarez en semana clave para elecciones en Sofofa», *La Segunda*, 28 de abril de 2017, 32; «Larraín y Álvarez despliegan campañas, se disputan los votos para liderar la Sofofa y se centran en consejeros gremiales y regionales», *El Mercurio*, 30 de abril de 2017, B10-B11.

¹²⁹ «La Transformación de Bernardo Larraín en un personaje público», *La Tercera*, 4 de junio de 2017, 10-12.

¹³⁰ «El factor Luksic arremete en la candidatura de Larraín Matte para dirigir la Sofofa», *La Tercera*, 13 de abril de 2017, Pulso 20.

¹³¹ «Los errores de Navarro que Larraín evita en su carrera por la Sofofa», *La Segunda*, 26 de abril de 2017, 21.

¹³² «No somos rupturistas ni opositores. A la actual directiva de la Sofofa le tocaron tiempos difíciles», *El Mercurio*, 2 de abril de 2017, B11.

frente a la sociedad, promover buenas políticas públicas, e integrar los objetivos de los gremios sectoriales y regionales en una agenda transversal de la Sofofa”. Respecto al primer punto, haciendo eco de lo planteado por Moreno, Larraín señaló estar “convencido de que el camino de la validación empresarial pasa por cada empresa, pero donde el gremio debe tener un rol fundamental: ser plataforma de visibilización de testimonios empresariales...[con] distintas caras, nacionales, sectoriales y regionales”. Coincidiendo con el mandamás de la CPC, complementó: “como actor validado, seremos más incidentes en el debate de políticas públicas”.¹³³ Estas últimas, reiterando lo que ya era una idea tradicional del empresariado, debían apuntar a reactivar la economía, a través de lo que sintetizaron como “cuatro modernizaciones: del Estado, de nuestro Código Tributario, de nuestra Ley Laboral y del sistema de formación técnico-profesional y de capacitación”.¹³⁴

A pesar de la mayoría que parecía consolidar el líder del grupo Matte, siguió teniendo obstáculos. Si bien Rodrigo Álvarez bajó su candidatura luego de que la influencia de los grandes grupos llevara a que incluso el gremio que dirigía, Alimentos y Bebidas Chile, se inclinara por su contrincante, acusó una “creciente tensión entre muchos consejeros, una menor apertura al diálogo por razones ajenas a las electorales y, finalmente, una transformación de una elección gremial en algo más polémico y confrontacional de lo que -al menos yo- anticipaba y creo correcto para la Sofofa”.¹³⁵ A este hecho, catalogado como “preocupante” por Hermann Von Mühlenbrock, se sumó el “Sofofagate”, a solo días de los comicios. Este caso fue el hallazgo de micrófonos en la oficina del presidente del gremio y en la de Juan Luis Llugany, pareciendo inicialmente un acto de espionaje.¹³⁶ La revisión del edificio de la organización se ejecutó para saber por qué la información del gremio se filtraba constantemente. A las pocas horas, el hecho se volvió noticia y generó conmoción entre los empresarios, ya que no existía registro de un acontecimiento así, difundándose distintas teorías, entre ellas, la de ser un boicot para empañar el proceso electoral.¹³⁷ Para despejar esto, Rodrigo Álvarez afirmó que la elección debía

¹³³ «No somos rupturistas ni opositores. A la actual directiva de la Sofofa le tocaron tiempos difíciles», *El Mercurio*, 2 de abril de 2017, B11.

¹³⁴ «Sofofa: Larraín define ejes y anticipa parte de su equipo», *El Mercurio*, 12 de abril de 2017, B12; «Larraín suma a Jottar y Said en carrera por liderar la Sofofa y define pilares de su programa», *Diario Financiero*, 12 de abril de 2017, 60.

¹³⁵ «Sofofa: bajo apoyo y presión de grandes grupos derriban a Álvarez y dejan vía libre a Larraín», *El Mercurio*, 11 de mayo de 2017, B2; «Álvarez baja candidatura a Sofofa y acusa tono ‘confrontacional’ y ‘polémico’ en la elección», *Diario Financiero*, 11 de mayo de 2017, 26

¹³⁶ «Sofofa y Empresa Carozzi sufren espionaje con micrófonos ocultos e intervención de teléfonos», *El Mercurio*, 26 de mayo de 2017, B3.

¹³⁷ «Sector privado pide investigar espionaje», *El Mercurio*, 27 de mayo de 2017, B4; «Los coletazos del espionaje en la Sofofa, según dirigentes históricos del empresariado», *La Tercera*, 28 de mayo de 2017, 14-15; «Las alertas, sospechas y teorías que desató el inédito caso de espionaje que golpea a la Sofofa», *El Mercurio*, 27 de mayo de 2017, B3; «Sofofagate desata el primer round entre Alfredo Moreno y La Moneda», *La Segunda*, 30 de mayo de 2017, 18; «Piñera plantea ‘vuelco muy grande’ en caso Sofofa, e instan a que entregue antecedentes», *El Mercurio*, 5 de junio de 2017, C4.

desarrollarse normalmente y ungrir a su contrincante.¹³⁸ Los tribunales sentenciaron con posterioridad que el caso habría sido un intento de estafa del mismo ex carabinero y asesor de seguridad que encontró los micrófonos.¹³⁹ Más allá de esto, la situación reflejaba el tenso contexto en la Sofofa.

En medio de este proceso convulsionado, Bernardo Larraín Matte fue aclamado como presidente el 31 de mayo de 2017. Esto no solo marcaba el triunfo del “grupo de los 5” y la derrota de Von Mühlenbrock, sino que también concretaba un proceso de renovación del consejo de la Sofofa, ya que días antes la elección de este quedó marcada por la salida de integrantes históricos (como Juan Claro) y el arribo mayoritario de empresarios menores de 50 años, un incremento de mujeres y extranjeros. Los consejeros que apoyaban a Larraín Matte ganaron en un 90%. Los análisis señalaron que los principales ganadores habían sido los grandes grupos que respaldaron al presidente electo.¹⁴⁰ En el fondo, tal como señaló Herman Chadwick, ellos habían comprendido “que la Sofofa es un gremio importante, trascendente, que tiene mucho que decir en momentos complejos del país y también los momentos de crecimiento y desarrollo”.¹⁴¹ Lo que reflejaba, desde otro ángulo, que los grandes conglomerados habían asumido la apuesta de modernización, encabezada por el “grupo de los 5” en el gremio industrial y por Alfredo Moreno en la CPC. Parecía ser la alternativa para salir de un ciclo empresarial marcado por convulsiones políticas, económicas y judiciales.

Finalizados los comicios gremiales, una segunda preocupación en la elite económica era quién ocuparía La Moneda desde 2018. En particular, porque una de las primeras cosas que se le cuestionó a Moreno fue su vínculo con Piñera. Al poco tiempo de asumir su cargo en la CPC, recalcó su compromiso con esta y señaló que él era una persona “independiente” del candidato de Chile Vamos. Considerando, además, que su “participación política, e[ra] una cosa absolutamente individual que nada tiene que ver con esto”.¹⁴² Mantenía en el discurso la posición de los dirigentes de la CPC, respecto a separar sus definiciones políticas de su labor gremial, dado que debían jugar un papel equilibrado en un espacio con diversas posiciones, concibiendo un

¹³⁸ «La elección debe desarrollarse el miércoles, donde será válidamente elegido Bernardo Larraín Matte», *La Segunda*, 26 de mayo de 2017, 12.

¹³⁹ Durante el segundo semestre de 2017, el juez a cargo no encontraría rastros de espionaje, estableciendo una causa de “estafa frustrada” contra el experto de seguridad, pues él habría puesto los micrófonos para cobrar el dinero tanto a Carozzi como a la SOFOFA. Hasta el fin del caso, el inculpado negaría estos hechos. «Sobreseen a imputado: fin del caso Sofofa, que partió como espionaje y derivó en estafa», *El Mercurio*, 1 de septiembre de 2019, C7.

¹⁴⁰ «90% de consejeros electos en Sofofa apoyaron lista de Bernardo Larraín», *La Tercera*, 31 de mayo de 2017, 30-31; «En carrera de grupos económicos en Sofofa, Luksic, Matte y Claro superaron a Angelini», *La Segunda*, 31 de mayo de 2017, 18-19.

¹⁴¹ «Grandes grupos empresariales buscan mayor presencia en la Sofofa», *La Segunda*, 9 de mayo de 2017, 19.

¹⁴² «Piñera está haciendo su trabajo y yo el mío. Somos completamente independientes», *La Tercera*, 2 de abril de 2017, 4-6.

“error político” apoyar de manera oficial a un candidato en particular.¹⁴³ Esta cuidadosa opinión la planteó tanto en las primarias como en la primera vuelta presidencial.

Los gremios buscaban dejar atrás el gobierno de la Nueva Mayoría y avistar el futuro. Aunque los juicios al mandato de Bachelet ya eran bastante claros, Moreno se limitó a señalar que había quedado “demostrado que todos los peligros que se hicieron ver frente a las reformas que se planteaban han resultado ser verdaderos en la práctica”, por lo que si bien reconocía cierta “mala suerte” del contexto internacional, era claro en “la mayor parte de lo que ha sucedido en Chile en los últimos años es autoinducido”.¹⁴⁴ En síntesis, reivindicando los análisis empresariales en torno a las reformas, concluía que los cambios de la Nueva Mayoría habían sido nocivos para el país. Se desprendía de ello que ahora no daba lo mismo quien gobernara Chile.

Por esto, cuando los resultados señalaron que la disputa final sería entre Sebastián Piñera y Alejandro Guillier, el presidente de la CPC tomó una posición diferente a la inicial. Para Moreno, el desarrollo del país estaba “estrechamente relacionado con el resultado de la segunda vuelta presidencial”, remarcando que “si Guillier decide continuar con el legado de la actual administración[...] ‘naturalmente vamos a tener los mismos resultados de este gobierno’”.¹⁴⁵ De allí que para el dirigente de la CPC no fuera extraño, como ejemplificó con la irrupción del Frente Amplio, que los resultados indicaron “un derrumbe enorme de lo que era la Nueva Mayoría”.¹⁴⁶ Este posicionamiento más claro de Alfredo Moreno en favor de Piñera, a pesar de que las probabilidades estuvieran del lado de este, evidenciaba el temor empresarial de repetir un gobierno como el de Bachelet, por lo que varios-entre ellos el Presidente de la CPC- se implicaron como asesores del candidato de Chile Vamos.¹⁴⁷ Posición que no era solo de Moreno, pues Bernardo Larraín planteó algo similar, al señalar que el acercamiento de Guillier hacia el Frente Amplio lo alejaba de “lo que requiere un Chile moderno”, mientras que tras Piñera existía un “proyecto político bien claro”.¹⁴⁸

Por lo mismo, el segundo triunfo del empresario y político, significó un alivio respecto a los años anteriores. El diario *El Mercurio* lo reseñó así: “aire tranquilo se respira en el gran empresariado local. No esconden que tenían una mayor cercanía con el programa de gobierno de Sebastián Piñera”. Cuestión que complementó esperanzado Alfredo Moreno, ya que para él

¹⁴³ Todas las citas en: «El Gobierno puede dar subsidios, pero los que producen son las personas, los empresarios», *El Mercurio*, 1 de octubre de 2017, B6-B9.

¹⁴⁴ «El crecimiento de Chile no depende de la buena o mala pata», *La Tercera*, 3 de septiembre de 2017, 12-13.

¹⁴⁵ «CPC y Sofofa: segunda vuelta es clave para la reactivación», *La Tercera*, 20 de noviembre de 2017, 46.

¹⁴⁶ «Presidente de la CPC: Ha habido un derrumbe enorme de lo que era la Nueva Mayoría», *Diario Financiero*, 20 de noviembre de 2017, 14-15.

¹⁴⁷ El “tercer piso” de Piñera habría sido un grupo informal de confianza que se reunía regularmente desde la primera vez que Piñera fue presidente. Ver en: «El renovado ‘tercer piso’ de Piñera», *La Tercera*, 26 de noviembre de 2017, 10-11.

¹⁴⁸ «Mapa del poder político, económico y social que recibirá al próximo Presidente de Chile», *El Mercurio*, 17 diciembre 2017, D10-D12.

existiría una “valoración distinta de lo que es el crecimiento, de la necesidad de cambiar el rumbo de la economía chilena hacia una senda de volver a crecer a tasas elevadas”.¹⁴⁹ La elite económica se ilusionaba con la llegada de los “tiempos mejores”. Y, todavía más importante, el triunfo de Piñera confirmaba la necesidad de mantener a un empresariado con la iniciativa.

Pero antes de asumir Piñera la presidencia, los gremios debieron resolver un problema político. Alfredo Moreno fue elegido por el electo Presidente para dirigir el Ministerio de Desarrollo Social. El anuncio y su salida en enero de 2018 de la CPC, representó novedades para la política criolla y desafíos para los empresarios. De un lado, porque sería el primer presidente de la multi-gremial que pasaba directamente a un Ministerio. A este hecho inusual se sumó que aquel era un cargo más social que económico, mostrando que Moreno estaba lejos de ser visto como un tecnócrata empresarial por ese mundo. Pero, como tercer aspecto, ponía en duda el ascenso de los “modernizadores” en el liderazgo gremial, ya que “duros” o “pragmáticos” podían volver por sus fueros. Aunque este hecho no empañaba la sensación de tener el viento a favor, dada la visible apertura del Gobierno a escuchar la voz empresarial, el cual buscaba inaugurar una “nueva era” de colaboración público-privada, el perfil era importante, pues en su primer mandato los gremios terminaron distanciándose de Sebastián Piñera. Por lo mismo, quedaba como interrogantes: ¿serían los “pragmáticos” quienes retornarían a la testera de la CPC?, ¿o sería la oportunidad de los “duros” al contar con larga trayectoria para presionar a que Piñera cumpliera su programa? O ¿los “modernizadores” afianzarían su influencia gremial?

Aunque el anuncio no generó un rechazo entre los empresarios, sí había cierto desconcierto. Según la prensa, hubo molestia entre algunos inversionistas, ya que reflejaba el “poco compromiso” de Alfredo Moreno con la CPC.¹⁵⁰ Hermann Von Mühlenbrock enrostró a sus pares que desde un principio el futuro ministro había evidenciado su vínculo débil con la multi-gremial.¹⁵¹ Esto, obviamente, reflató la tensión entre el ex Presidente de la Sofopa con los modernizadores. Cuestión que reforzó de que uno de los rasgos para asumir la testera de la CPC, era tener trayectoria gremial. Por lo que se instalaron como alternativa Manuel Melero (por entonces vicepresidente de la entidad), Bernardo Larraín, Manuel Olivares, Ricardo Mewes, Patricio Crespo y Alfonso Swett. Fueron los últimos dos quienes mantuvieron su postulación hasta marzo, cuando ya se había clarificado que la persona electa no completaría el periodo que le restaba a Moreno, sino que estaría un mandato completo, es decir, 2 años.¹⁵²

¹⁴⁹ «Empresarios definen sus prioridades en el trabajo público-privado con nuevo gobierno», *El Mercurio*, 19 diciembre 2017, B4.

¹⁵⁰ «Salida de Moreno de la CPC genera tensión en la multigremial y comienzan a surgir candidatos», *Diario Financiero*, 23 de enero de 2018, 16.

¹⁵¹ «Moreno fue claro en decir que no tenía el compromiso de quedarse dos años al mando de la CPC», *Diario Financiero*, 24 de enero de 2018, 7.

¹⁵² «CPC: Próximo presidente lideraría el gremio por 2 años y jefes de ramas no competirán», *Diario Financiero*, 30 de enero de 2018, 14; «Alfonso Swett aventajaría a Manuel Olivares en carrera por liderato de la CPC», *La Tercera*, 9 de

Quien finalmente se impuso fue Alfonso Swett. Este último reunía varios requisitos: ostentaba una no despreciable labor gremial hasta ese momento, pero también era cercano a Piñera, ya que desde su juventud este lo había contratado para trabajar en varias ocasiones.¹⁵³ Además, corrió con “ventaja” porque contó desde un inicio con el “espaldarazo absoluto” de los grandes grupos, a propósito de su estrecha relación con el ex dirigente Andrés Concha, y por encabezar el “grupo de los 5”. Por último, se decía que tenía amplias redes políticas, desde la derecha hasta algunos sectores de la CUT, pasando por la Democracia Cristiana.¹⁵⁴ Esto le permitió, finalmente, transformarse en el candidato de consenso para la CPC.¹⁵⁵ De nuevo, Juan Claro lo ungió, señalando “que Alfonso forma parte de este grupo de nuevos dirigentes que le ponen quilla valórica a sus propuestas, es decir, son capaces de ir construyendo una visión que incorpore a la ciudadanía a un proyecto de desarrollo cuyo centro está en los temas sociales”.¹⁵⁶ En resumen, los modernizadores consolidaban su ascenso gremial, con el apoyo de los pragmáticos y de los principales grupos empresariales del país.

Conclusiones

Como se señaló al inicio, el principal debate sobre la acción política empresarial ha estado en torno a su nivel de “modernización” y/o “adaptación” al contexto postdictatorial. En dicho marco, las hipótesis se movieron entre quienes enfatizaron que la elite económica asumió temprano las lógicas del régimen democrático y los que cuestionaron ello. De tal modo, las nociones de “modernización” o “adaptación” suelen vincularse con la adscripción empresarial a la democracia. En este sentido, si los empresarios no posibilitaron cambios democráticos, asumiendo una posición más confrontacional, se concluyó que tenían un débil grado de adaptación al régimen. A la inversa: en los momentos que dialogaron con los gobiernos democráticos se “modernizaron”. Ergo, democratización se vuelve un aspecto clave para evaluar la “modernización” o “adaptación” empresarial al régimen postdictatorial. Con ello, la discusión adquiere un fuerte carácter normativo, dadas las connotaciones que tiene el concepto de democracia. Cuestión problemática como tema histórico, si se toma en cuenta que en las últimas décadas las elites económicas han sido reacias a cambios democráticos, por ende, serían escasos y/o nulos los casos de “modernización” o “adaptación” empresarial a sus respectivos contextos, no solo en Chile, sino que en todo el orbe. Ello obvia que, en general, las elites -en este caso

febrero de 2018, Pulso 26; «Empresarios elegirán presidente el 3 de abril: Swett y Crespo son los nombres de partida», *Diario Financiero*, 7 de marzo de 2018, 14-15.

¹⁵³ «El desconocido mentor gremial de Alfonso Swett», *Diario Financiero*, 12 de febrero de 2018, 2; «Alfonso Swett, retrato de un Presidente», *La Tercera*, 18 de marzo de 2018, 14-16.

¹⁵⁴ «Cómo marcha la carrera por la CPC», *La Tercera*, 4 de marzo de 2018, 12-13.

¹⁵⁵ «Swett se alza como nuevo presidente de la CPC, tras consenso de los gremios», *La Tercera*, 10 de marzo de 2018, 44.

¹⁵⁶ «Juan Claro, ex presidente de la CPC: Voy a apoyar y mi voto será para Alfonso Swett», *La Tercera*, 9 de marzo de 2018, 34.

económicas- antes que buscar conceder derechos a otros actores sociales, su prioridad es reproducirse.

Desde esta mirada, el trabajo pretendió articular una lógica más explicativa y comprensiva de la acción política empresarial. Primero, para dar cuenta cómo se dio el ascenso de los modernizadores; y segundo, con el objetivo de precisar qué entendían por modernización ellos.

Siguiendo las lecturas más históricas sobre el empresariado en el periodo más reciente del país, se problematizó el discurso “modernizador” que se instaló en los gremios de la elite económica en los últimos años. Este se asumió como una estrategia política. Es decir, como un discurso y propuesta deliberada para enfrentar un complejo escenario marcado por acusaciones de prácticas de colusión y corrupción política, además de un gobierno reformista del modelo neoliberal, como pretendió ser el de la Nueva Mayoría entre 2014 y 2018. Que se haya concebido como una estrategia política, la propuesta modernizadora de un sector empresarial, que se fue volviendo hegemónica, no quiere decir que haya operado como una ilusión o falsa adaptación a la realidad que vivían, sino como una definición que se fue dando en los gremios de la elite económica criolla mientras se desplegaban diferentes acontecimientos que consideraban relevantes. De allí que, más allá de analizar las ideas que sostuvieron, se hizo indispensable abordar el proceso en que esa propuesta pasó de ser marginal a dominante en los gremios. Como se propuso, en eso operó tanto la acción de quienes promovían la apuesta modernizadora, como también el contexto, incluyendo en esto la cultura política empresarial forjada en un periodo más extenso. De esta manera, si bien la urgencia del escenario que enfrentó el empresariado allanó el camino para buscar una nueva estrategia política en los gremios, ella debió acomodarse a las prácticas, estilos y lógicas de poder asentadas desde antes en sus organizaciones. Por lo mismo, los modernizadores debieron morigerar su diagnóstico crítico al accionar gremial previo, articular el apoyo de los grandes grupos económicos, dirigir su impugnación hacia el papel del Estado y promover un discurso que resaltaba el orgullo empresarial, con el fin de posicionar a los gremios en el escenario político de mejor manera para retomar la iniciativa. De a poco pasaron de su crítica más bien interna a un empuje hacia fuera del mundo empresarial. Cuestión que les permitió acercarse hacia los pragmáticos, a quienes en un inicio criticaron su estilo y estrategia para liderar al empresariado en el siglo XXI. Pero también su defensa de elementos fundamentales del modelo, acercó a los modernizadores con los “duros”. Poner el eje de la discusión en las ideas y convicciones para defender el modelo, apuntalando un estilo más activo en la agenda pública, posibilitó que los modernizadores desbordaran la dicotomía entre “duros” y “pragmáticos”. Pudiendo retomar así tanto la flexibilidad táctica como la defensa del modelo, centrales en la cultura política empresarial de la postdictadura chilena. Todo esto evidenció una dinámica de repolitización empresarial, que los llevó a dar por terminada la “pax concertacionista”, buscando salir de la trinchera e involucrarse más directamente en la política.

El segundo gobierno de uno de sus pares, Sebastián Piñera, parecía ser una nueva oportunidad para que el sector retomara la iniciativa. Y los “modernizadores” tendrían la posibilidad de conducir a los gremios empresariales en el marco de un gobierno que prometía “tiempos mejores”. Sin embargo, desde el 18 de octubre de 2019 los tiempos se volvieron aún más difíciles, generando un nuevo ciclo político. En las protestas que se desplegaron durante semanas, no solo se impugnaron los “30 años” de la postdictadura, sino también se dijo que Chile sería la “tumba del neoliberalismo”: el proyecto que por décadas habían defendido los empresarios. En vez de recuperar la iniciativa, la elite económica liderada por los modernizadores parecía perderla completamente. Cómo lo hicieron estos para liderar al mundo empresarial en un contexto político todavía más difícil al que enfrentaron bajo el gobierno de la Nueva Mayoría, es motivo de otra investigación.

Fuentes

Prensa

El Mercurio.

La Tercera.

Diario Financiero.

Estrategia.

La Segunda.

Bibliografía

Allamand, Andrés. *La travesía del desierto*. Santiago: Aguilar, 1999.

Álvarez, Rolando. *Gremios empresariales, política y neoliberalismo. Los casos de Chile y Perú (1986-2010)*. Santiago: LOM, 2015.

Arriagada, Genaro. *Los empresarios y la política*. Santiago: LOM, 2004.

Aróstegui, Julio. *La Historia Vivida. Sobre la historia del presente*. Madrid: Alianza Editorial, 2004.

Aróstegui, Julio, «La historia del tiempo presente, ¿una cuestión de método?». *Actas del IV Simposio de Historia Actual: Logroño, 17-19 de octubre de 2002*, 1 (2004), 41-76. Acceso el 10 marzo de 2023. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1036594>.

Gárate, Manuel. *La revolución capitalista de Chile (1973-2003)*. Santiago: Alberto Hurtado, 2012.

Almonacid, Fabián. *Neoliberalismo y globalización en la agricultura del sur de Chile. 1973-2019*. Valparaíso: Editoriales Universitarias de Valparaíso, 2020.

Barbero, María. «Las Multinacionales chilenas: contextos, trayectorias, estrategias». En *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*, 235-284, editado por Manuel Llorca-Jaña y Diego Barría. Santiago: Universitaria, 2017.

- Boholavsky, Juan, Fernández, Karinna y Smart, Sebastián. *Complicidad económica con la dictadura chilena. Un país desigual a la fuerza*. Santiago: LOM, 2019.
- Cabrera, Miguel. «La investigación histórica y el concepto de cultura política». En *Culturas políticas: teoría e historia* editado por Manuel Pérez Ledesma y María Sierra, 19-85. Zaragoza: Institución Fernando el Católico, 2010.
- Campero, Guillermo. «La relación entre el Gobierno y los grupos de presión: El proceso de la acción de bloques a la acción segmentada». *Revista De Ciencia Política*, Pontificia Universidad Católica de Chile XXIII, nº 2 (2003): 159-176. Acceso el 10 marzo de 2023. <https://www.redalyc.org/pdf/324/32423208.pdf>
- Cortés, Antonio. *El circuito extrainstitucional del poder*. Santiago: Ediciones ChileAmérica-Cesoc, 2000.
- Márquez, Rodrigo, coord., *Informe Desarrollo Humano en Chile. Los tiempos de la politización*. Santiago: PNUD, 2015.
- Dossi, Marina y Lautaro Lissin. «La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado». *Revista Mexicana de Sociología* 73, nº 3 (2011): 415-443. Acceso el 10 marzo de 2023, https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000300002.
- Durand, Francisco. «El debate sobre la captura del estado en América Latina y la vuelta del instrumentalismo, con referencia especial a Perú». En *Concentración económica y poder político en América Latina*, editado por Liisa North, Blanca Rubio y Alberto Acosta, 43-92. Buenos Aires: Clacso, 2020.
- Fairfield, Tasha. «Structural power in comparative political economy: perspectives from policy formulation in Latin America». *Business and Politics* 17, nº 3 (2017), 411-441. Acceso el 10 marzo de 2023. https://eprints.lse.ac.uk/62123/7/Fairfield_structural_power.pdf.
- Fazio, Hugo. *Mapa actual de la extrema riqueza en Chile*. Santiago: LOM, 1997.
- Fazio, Hugo. *La transnacionalización de la economía chilena. Mapa de la extrema riqueza al año 2000*. Santiago: LOM, 2000.
- Fazio V., Hugo. *La globalización en Chile. Entre el Estado y la sociedad de Mercado*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2004.
- Fisher, Karen. *Clases dominantes y Desarrollo Desigual, Chile 1830 y 2010*. Santiago: Ediciones Alberto Hurtado, 2017.
- Garín, Renato. *El lobby feroz y la sociedad de las influencias*. Santiago: Catalonia, 2016.
- Garín, Renato. *La Gran Colusión. Libre mercado a la chilena*. Santiago: Catalonia, 2019.
- Garretón, Manuel. *Neoliberalismo corregido y Progresismo limitado*. Santiago: Clacso-Arcis, 2012.
- Gates, Leslie. «Theorizing business power in the semiperiphery: Mexico 1970-2000». *Theory and Society* 38, nº 1, Sociology Faculty Scholarship, Binghamton University (2009). Acceso el 10 marzo de 2023. <https://www.jstor.org/stable/40587486>
- Gaudichaud, Franck. *Las fisuras del neoliberalismo chileno. Trabajo, crisis de la “democracia tutelada” y conflictos de clase*. Santiago: Tiempo Robado Editoras y Quimantú, 2015.

- Hernández, Marcela. «Balance de los estudios de cultura empresarial en México». En *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, coordinado por Jorge Basave y Marcela Hernández, 211-240. México: Plaza y Valdés, 2007.
- Huneus, Carlos. «El comportamiento político de los empresarios en Chile». *Revista Perspectivas* 4, nº 2 (2001). Acceso el 10 marzo de 2023. <https://www.dii.uchile.cl/~revista/ArticulosVol4-N2/315-337%2008-C.pdf>.
- Huneus, Carlos y Tomás Undurraga. «Renovación discursiva y continuación de prácticas del empresariado en Chile post-transición (2010 – 2017)». En *Pensamiento empresarial Latinoamericano en el siglo XXI*, editado por Rita Giacalone. Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2019. Edición en EPUB.
- Jara, Maximiliano. «Centro de Estudios Públicos (CEP). Ideas y acción política: Pensar la transición a una Nueva Democracia (1980-1990)». Tesis Magister en Historia. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2019.
- Jones, Geoffrey y Andrea Lluch. «Empresas y empresarios de Argentina y Chile en la segunda economía global». En *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, editado por Geoffrey Jones y Andrea Lluch, 223-243. Buenos Aires: Temas, 2011.
- Koselleck, Reinhart. *Los estratos del tiempo: estudios sobre la historia*. Barcelona: Paidós, 2001.
- Lefort, Fernando. «Business groups in Chile». En *The Oxford Handbook of Business Group*, editado por Alsi Colpan, Takashi Hikino y James Lincoln. New York: Oxford University Press, 2010. Edición en EPUB.
- Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría. *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1930-2015*. Santiago: Universitaria, 2017.
- Matamala, Daniel. *Poderoso caballero. El peso del dinero en la política*. Santiago: Catalonia y UDP, 2015.
- Mayol, Alberto. *El derrumbe del Modelo*. Santiago: LOM, 2011.
- Mönckeberg, María. *El saqueo de los grupos económicos al estado de Chile*. Santiago: Ediciones B, 2001.
- Montero, Cecilia. *La revolución empresarial chilena*. Santiago: DOLMEN, 1997.
- Narcesian, Inés. *Presidentes empresarios y estados capturados: América Latina en el siglo XXI*. Buenos Aires: Teseo, 2020.
- Nazer, Ricardo. «Empresarios y grupos económicos en la Era Republicana, 1810-2010». En *Historia económica de Chile desde la Independencia*, editado por Manuel Llorca-Jaña y Rory Miller, 639-676. Santiago: RiL Editores y Universidad de Valparaíso, 2021.
- Nazer, Ricardo. «Renovación de las elites empresariales en Chile». En *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, editado por José Ossandón y Eugenio Tironi, 85-198. Santiago: Universidad Diego Portales, 2013.
- Osorio, Nelson, «La cultura política de la élite empresarial chilena. Un análisis de los dirigentes gremiales de la Sociedad Nacional de Agricultura y la Sociedad de Fomento Fabril (2018-2019)». Tesis para optar al grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, 2019.

- Pelfini, Alejandro, ed. *¿Son o se hacen? Las elites empresariales chilenas ante el cuestionamiento ciudadano*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado, 2022.
- Pelfini, Alejandro, Riveros, Claudio y Aguilar, Omar, «¿Han aprendido la lección? Las élites empresariales y su reacción ante las reformas. Chile 2014-2010». *Izquierdas*, n°49, septiembre (2020): 4738-4758. Acceso el 18 de abril de 2024, http://www.izquierdas.cl/images/pdf/2020/n49/art221_4738_4758.pdf.
- Pelfini, Alejandro y Riveros, Claudio, «Élites empresariales chilenas vs. Intentos de reforma tributaria (2014-2020)». *Estudios Sociológicos*, n° 121 (2023): 159-188. Acceso el 18 de abril de 2024, <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/2217/2134>.
- Ponce, José, Pérez, Aníbal y Acevedo, Nicolás. *Transiciones. Perspectivas historiográficas sobre la postdictadura chilena, 1988-2018*. Valparaíso: Editorial América en Movimiento, 2018.
- Rehren, Alfredo. «Empresarios, transición y consolidación democrática en Chile». *Revista De Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile* 17, n° 1-2 (1995): 5–60. Acceso el 10 marzo de 2023. <http://ojs.uc.cl/index.php/rcp/article/view/6952/6480>.
- Ross Schneider, Ben. *Hierarchical Capitalism in Latin America. Business, Labor and the Challenges of Equitable Development*. New York: Cambridge University Press, 2013.
- Thumala, María. *Riqueza y piedad. El catolicismo de la elite económica chilena*. Santiago: Debate, 2007.
- Thumala, Angélica. «El error de Milton Friedman. Justificaciones religiosas y morales de la empresa en Chile». En *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*. Editado por José Ossandón y Eugenio Tironi, 223-247. Santiago: Universidad Diego Portales, 2013.
- Tironi, Eugenio. «La adaptación sin relato. La empresa chilena ante la democracia y la globalización». En *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*. Editado por José Ossandón y Eugenio Tironi, 379-403. Santiago: Universidad Diego Portales, Santiago, 2013.
- Undurraga, Tomás. «Transformaciones sociales y fuentes de poder del empresariado chileno (1975-2010)». *Ensayos de Economía*, n° 41 (2012): 201-225.
- Undurraga, Tomás. «Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile. 1975-2012: la paradoja de la concentración». En *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina*. Editado por Manuel Monsalve, 11-39. Lima: Universidad del Pacífico, 2020.
- Undurraga, Tomás. «Instrucción, indulgencia y justificación: los circuitos culturales del capitalismo chileno». En *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, editado por José Ossandón y Eugenio Tironi, 135-165. Santiago: Universidad Diego Portales, 2013.
- Valdivia, Verónica. «Gritos, susurros y silencios dictatoriales. La historiografía chilena y la dictadura pinochetista». *Tempo & Argumento* 10, n° 23 (2018): 167-203. Acceso el 10 marzo de 2023. <https://revistas.udesc.br/index.php/tempo/article/view/2175180310232018167>.
- Varas, Augusto. *El gobierno de Piñera (2010-2014)*. Santiago: Catalonia, 2014.



Todos los contenidos de la *Revista de Historia* se publican bajo una [Licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](#) y pueden ser usados gratuitamente, dando los créditos a los autores de la revista, como lo establece la licencia.