

Lecciones compartidas de buen Gobierno Corporativo



Gobierno Corporativo

●●○ NIVEL INTERMEDIO

Este informe es el resultado de un trabajo conjunto de Fundación Generación Empresarial (FGE) y el Centro Futuros Empresariales de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) que resume la visión, reflexiones, desafíos y buenas prácticas esbozadas y compartidas por un grupo de más de 80 directores, altos ejecutivos y líderes de compañías y organizaciones de diversos sectores respecto a la integridad de los gobiernos corporativos.

El foco de este informe se centra en cinco temas clave: La transformación de los roles del directorio; Integridad: convicción versus regulación; Los desafíos de integrar la sostenibilidad en la estrategia; ¿Cómo lograr una adecuada composición del directorio?; y ¿Cómo lograr una dinámica que fortalezca la gobernanza?

Lo anterior, en el contexto de diversas sesiones que organizamos para abordar las principales conclusiones del Primer Índice de Integridad de Gobierno Corporativo, estudio que desarrollamos y dimos a conocer en 2024 junto a la UAI, y que -basado en los principios de gobernanza corporativa de la OCDE- analizó y midió la integridad de los gobiernos corporativos de distintos tipos de empresas en Chile.

Aquí te dejamos el documento completo.

Fecha	Julio 2025
Tpo. de lectura	30 min.

FGE



FUENTE: El texto de esta portadilla se elaboró a partir de la presentación del estudio que precede, y que fue escrita por Janet Awad P., presidenta de Fundación Generación Empresarial, FGE.



LECCIONES COMPARTIDAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Reflexiones y recomendaciones de directores
y gerentes generales para fortalecer la
integridad empresarial



Julio 2025



CONTENIDO



Presentación	3
Orientaciones para fortalecer la dirección de las empresas en entornos complejos	4
Lecciones compartidas de buen gobierno corporativo	6
1. La transformación de los roles del directorio	7
2. Integridad: convicción <i>versus</i> regulación	9
3. Los desafíos de integrar la sostenibilidad en la estrategia	11
4. ¿Cómo lograr una composición adecuada?	13
5. ¿Cómo articular una dinámica que fortalezca la gobernanza?... ..	15
Línea de tiempo	17
Dimensiones Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos	18
Conclusiones del 1º Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos	19



Presentación

Janet Awad P. | Presidenta Fundación Generación Empresarial

“Lecciones compartidas de buen gobierno corporativo” es un trabajo conjunto de Fundación Generación Empresarial (FGE) y el Centro Futuros Empresariales de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) que resume la visión, reflexiones, desafíos y buenas prácticas esbozadas y compartidas por un grupo de más de 80 directores, altos ejecutivos y líderes de compañías y organizaciones de diversos sectores respecto a la integridad de los gobiernos corporativos.

El foco de este informe se centra en cinco temas clave: La transformación de los roles del directorio; Integridad: convicción versus regulación; Los desafíos de integrar la sostenibilidad en la estrategia; ¿Cómo lograr una adecuada composición del directorio?; y ¿Cómo lograr una dinámica que fortalezca la gobernanza?

Lo anterior, en el contexto de diversas sesiones que organizamos para abordar las principales conclusiones del Primer Índice de Integridad de Gobierno Corporativo, estudio que desarrollamos y dimos a conocer en 2024 junto a la UAI, y que -basado en los principios de gobernanza corporativa de la OCDE- analizó y midió la integridad de los gobiernos corporativos de distintos tipos de empresas en Chile.

Se trata de un documento valioso y oportuno, considerando la importancia crítica del gobierno corporativo para la gestión responsable de las organizaciones modernas.

Existe consenso transversal respecto a que una buena gobernanza contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial y la reputación de las organizaciones, atrayendo nuevos talentos e inversionistas de largo plazo, mejorando el acceso al capital y promoviendo el crecimiento, la innovación y la productividad.

Un gobierno corporativo robusto contribuye también a prevenir conflictos de interés, mitigar riesgos, fomentar la transparencia y promover una cultura ética en las organizaciones.

Pero, sobre todo, buenas prácticas de gobernanza ayudan a fortalecer un elemento clave en los tiempos que corren: la confianza de los inversionistas, de los consumidores, de los colaboradores, de los accionistas, de los reguladores y de la sociedad en general, quienes perciben un trato justo, información adecuada y una forma de actuar íntegra.

En definitiva, la gobernanza -entendida como el conjunto de principios y normas que regulan el funcionamiento y relaciones de una organización y el actuar de sus principales actores con diversos grupos de interés relacionados- no puede ser vista como ejercicio único de cumplimiento, sino como un pilar esencial para la sostenibilidad de largo plazo de las propias organizaciones y la economía en general.

Orientaciones para fortalecer la dirección de las empresas en entornos complejos

Magdalena Aninat S. |

Directora Centro Futuros Empresariales Escuela de Negocios UAI



Tanto la práctica como la regulación han hecho evidente que los gobiernos corporativos de las organizaciones tienen un peso determinante en su desempeño y proyección en el tiempo. Si tradicionalmente se concibe como tarea principal de un directorio asegurarse que la administración tome decisiones en el mejor interés de los accionistas, hoy en día esta tarea se ha transformado principalmente por la complejidad del entorno en que se desarrollan las empresas.

El efecto que las organizaciones tienen en otros actores genera expectativas en muchos grupos que esperan que comprendan la realidad de los entornos sociales y ambientales en los cuales se desarrollan. Cuando estas partes interesadas no ven atendidas sus expectativas, reducen su confianza hacia el sector empresarial, y en algunos casos generan presión informal (a través de exigencias de comunidades o de inversionistas) o formal (normativa, sistema legal y judicial). Todo ello impacta los costos de la continuidad operacional, la capacidad de desarrollo de nuevos proyectos y también la atracción de capital y talento.

La tendencia hacia la profesionalización de los gobiernos corporativos con altos estándares no solo internos, sino también en su transparencia hacia el mercado y en la vinculación con distintos stakeholders, ha sido integrada por la regulación nacional. Las Normas de Carácter General 461 y 519 de la Comisión de Mercados Financieros han venido a ampliar las obligaciones de reportabilidad de las empresas reguladas incluyendo la composición, estructura y perfil de sus directorios, así como también la gestión de riesgos, incluyendo los sociales, ambientales y climáticos. Asimismo, la ley de delitos económicos N°21.595, promulgada en 2023, refleja la creciente responsabilidad que asigna el legislador a los directorios en materias que impactan el entorno en que se desarrollan las empresas.

En este contexto, el Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios y la Fundación Generación Empresarial han desarrollado el Índice de Integridad de los Gobiernos Corporativos para fortalecer la gobernanza empresarial en base a los principios de la gestión responsable y los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE/G20 (2023).

El estudio, publicado por primera vez el año 2024 con 79 empresas participantes, mostró fortalezas y debilidades en los sistemas de gobernanza. Específicamente dio cuenta que, en los ámbitos de gestión de conflictos de interés, transparencia hacia los accionistas y del rol del directorio, más de la mitad de las empresas participantes logran niveles altos. Pero también mostró que solo un 15% de empresas participantes logran un nivel alto en la

vinculación con stakeholders. Lo anterior sugiere que la función de gobernanza ha enfocado su fortalecimiento en ámbitos enfocados hacia al interior de la misma organización y la operación del directorio, o bien hacia elementos que representan un riesgo para los procesos de toma de decisiones en su interior, como es el caso de los conflictos de interés¹.

Como plantea la OCDE, la gobernanza involucra una serie de dinámicas y relaciones complejas entre equipo ejecutivo, directorio, accionistas y otros stakeholders o grupos afectados por el quehacer de la empresa. La gobernanza implica también contar con estructuras y sistemas a través de los cuales se dirige la organización, se establecen sus objetivos, se determinan los medios para alcanzarlos y se monitorea su desempeño². Lograr que estas dinámicas y estructuras funcionen adecuadamente requiere de una reflexión continua sobre las mejores prácticas de gobernanza corporativa que integren la complejidad de la relación entre empresa y sociedad.

Por ello, desde el Centro Futuros Empresariales UAI y la Fundación Generación Empresarial organizamos una serie de encuentros para analizar los resultados del Primer Índice de Integridad de Gobierno Corporativo y compartir reflexiones y mejores prácticas entre líderes empresariales. Así, entre septiembre del 2024 y enero del 2025 en la sede de Posgrados de la UAI, reunimos a más de 80 directores y gerentes generales de empresas, guiando una conversación orientada a compartir lecciones aprendidas desde su amplia experiencia gerencial y directiva en distintos tipos de compañías (abiertas, cerradas, públicas, familiares, internacionales y nacionales) con el foco en la integridad de los gobiernos corporativos.

Este documento sintetiza las reflexiones de estas conversaciones en cinco temas clave que determinan una buena gobernanza. Así, se analiza el rol actual que cumple el directorio, el desafío de avanzar en integridad y el valor de la sostenibilidad como parte de la estrategia. Junto con ello se resumen prácticas efectivas para lograr una adecuada composición del directorio y una dinámica adecuada entre gerencia y directorio.



1 Aninat, Díaz, "Primer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos", 2024, FGE & Escuela Negocios UAI (ver <https://fge.org/indice-de-integridad-de-gobiernos-corporativos/>)

2 G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2023, OCDE Publishing



LECCIONES COMPARTIDAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



El ciclo Encuentro de Directores y Gerentes de FGE y la Escuela de Negocios UAI fue un espacio enriquecedor que permitió reflexionar sobre el rol dinámico y estratégico de los directorios en el entorno actual. Más allá de su responsabilidad tradicional de supervisar la gestión, tomar decisiones estratégicas y representar los intereses de los accionistas, quedó clara la importancia de que los directorios asuman un papel relevante como puentes entre la empresa y su ecosistema de stakeholders, tales como la vinculación con entidades gremiales, instituciones académicas y de investigación, entre otros actores clave”.

Manuel Valdivieso | Director de Parque Sendero

1. La transformación de los roles del directorio

Entre los directores de compañías es común encontrar la percepción de que han aumentado las expectativas por parte de distintos actores (controladores, alta gerencia, y también reguladores e inversionistas) respecto de los roles y forma de operar del directorio. Así se espera que el directorio esté altamente involucrado y asuma toda responsabilidad de las decisiones de la compañía, que conozca profundamente el negocio y el mercado en que compite, y que tenga una alta capacidad de comprender el entorno social en que se desenvuelve. Se suma a todo lo anterior, tener la capacidad no solo de identificar tendencias emergentes sino de comprender cómo afectarán el desarrollo de la empresa.

Así, las tareas de control y supervisión se han tornado más demandantes, tanto por necesidades internas como por exigencias regulatorias, mientras que el rol estratégico se ha complejizado. Para potenciar la ventaja competitiva de las compañías, el directorio debe tener la habilidad de identificar y capturar oportunidades, convirtiéndose en el impulsor de innovación disruptiva. Al mismo tiempo debe tener la capacidad para evaluar y definir una estrategia de gestión de riesgos adecuada para moverse en un contexto de incertidumbre continua.

En estos tiempos de transformaciones complejas, directores y gerentes generales coinciden en que los directorios tienen también un rol fundamental en estimular cambios culturales en las compañías, especialmente orientados hacia la adaptación al cambio. También tiene un papel clave para la integración de altos estándares de ética e integridad con mirada de largo plazo, aun cuando implique costos de corto plazo.



La permanente preocupación por permear la cultura y la definición del “cómo hacemos los negocios” son, a mi parecer, los principales aliados de un buen gobierno corporativo”.

Pilar Dañobeitia | Presidenta del Directorio de SMU

En este sentido, algunos actores citan el dicho *walk the talk*: inculcar una cultura de integridad depende del ejemplo del propio comportamiento del directorio, en especial a la hora de abordar, analizar y resolver dilemas éticos en la organización.

Cuando los dilemas que generan dolor en la empresa son abordados por la alta dirección para impulsar cambios profundos y no cosméticos en las organizaciones, marcan una forma de operar claramente reconocible por los distintos stakeholders (colaboradores, clientes, proveedores). Para que ello suceda, varios directores recomiendan como elemento fundamental preocuparse de que las políticas internas no sean meros documentos formales de cumplimiento, sino sistemas vivos que generen dinámicas donde la integridad oriente la toma de decisiones y permee la cultura interna en todos los niveles de la organización.

RECOMENDACIÓN A PARTIR DE LECCIONES APRENDIDAS

Varios directores plantean que la comunicación continua al interior de las compañías respecto de los valores y principios que rigen a la empresa facilita integrar la ética en todos los niveles de la organización.

2. Integridad: convicción versus regulación

Entender la integridad como “hacer las cosas bien” requiere incorporar la ética no solo en la toma de decisiones de la alta dirección, sino lograr que permee la cultura organizacional. Los directores de empresas y gerentes generales reconocen que los directorios tienen un rol fundamental en esta tarea: marcar la línea ética de la compañía y supervisar que oriente a todas las áreas y niveles de la empresa.

Con la proliferación de legislaciones y normas, existe una discusión si la integridad nace por convicción o por regulación. La reflexión de directores de compañías es que las regulaciones tienen la posibilidad de allanar el camino hacia el convencimiento de que mejores estándares generan valor y facilitan proyectar las organizaciones hacia el largo plazo. Varios de los actores creen que se avanza en esta dirección cuando las leyes están orientadas hacia mejores estándares que son factibles de implementar y sus costos procedimentales (burocracia) son razonables.

Miembros de la alta dirección perciben dos tipos de situaciones. Para empresas movilizadas por la autorregulación, que se han adelantado en su camino hacia la integración de mejores prácticas, las nuevas regulaciones pueden ser fáciles de implementar. Para las más rezagadas en cambio, la normativa moviliza a introducir cambios -aunque sean motivadas por evitar sanciones- y reduce el comportamiento *freerider*.



El valor del ejemplo de la alta dirección para crear una verdadera cultura de ética empresarial, para ser creíble, debe traducirse en un patrón consistente para resolver dilemas éticos”.

Macarena Letelier | Miembro del directorio de Caja de Compensación La Araucana y gerente general de la Confederación de la Producción y el Comercio

Sin embargo, han surgido desafíos emergentes asociados al alcance de la responsabilidad de las empresas para integrar estándares de integridad, pues ya no solo abarca la operación de la compañía, sino también la cadena de valor integrando a los proveedores. Esta visión más extendida de las responsabilidades implica niveles de complejidad que varían según el tamaño de las compañías. Por eso es importante distinguir entre la realidad de grandes empresas *versus* las de menor tamaño o en etapas tempranas (startups), donde adaptarse a las regulaciones puede implicar costos y rigideces complejos para su desarrollo.

En el caso de la nueva ley de delitos económicos -que agrega delitos y sanciones con responsabilidad penal a los directores de compañías- existen distintas visiones. Por una parte, algunos miembros de directorio tienen una opinión crítica respecto de su alcance amplio y altos costos procedimentales, e identifican un potencial desinterés de las compañías cerradas por abrirse a la Bolsa. Por otra parte, otros reconocen que la nueva normativa ha movilizado revisiones al interior de las compañías respecto de la robustez de sus procesos de cumplimiento, fortaleciendo mecanismos de prevención, capacitaciones en todos los niveles y seguimiento más rigurosos de casos críticos.

Por último, los directores concuerdan que en el camino hacia la integridad es fundamental poner especial cuidado en las prácticas de libre competencia. Dada la tendencia hacia la concentración de mercados, en especial en un país donde la escala competitiva es pequeña, coinciden que en esta materia es importante avanzar hacia la convicción.

RECOMENDACIÓN A PARTIR DE LECCIONES APRENDIDAS

Los directores de compañías plantean que el compromiso por la integridad no solo debe ser una declaración, sino que debe verse reflejado en los sistemas de prevención, supervisión, sanciones y resguardos que sean efectivos.

3. Los desafíos de integrar la sostenibilidad en la estrategia

Comprometerse con la integridad implica balancear los objetivos de rentabilidad financiera con procesos de altos estándares sociales y ambientales. La principal tensión para lograr este balance radica en lograr equilibrar las exigencias de corto plazo con la continuidad de la compañía en el largo plazo, entendiendo que las exigencias del entorno afectan la continuidad operacional y la expansión de los negocios. En esta tensión corto *versus* largo plazo, a vista tanto de directores de empresa como de gerentes, el rol del gobierno corporativo es clave.

Es posible distinguir dos situaciones hoy en el sector empresarial. La primera situación es donde la alta gerencia se enfoca en ganancias de corto plazo, destacando iniciativas sociales y ambientales de alta visibilidad no siempre conectadas al corazón del negocio, sino más altruistas o con objetivos reputacionales más bien tácticos. El segundo caso se da cuando las compañías definen la estrategia con perspectiva de mediano plazo y en base a ello establecen compromisos ambientales y sociales, poniendo en el centro la vinculación sostenible con sus stakeholders principales, con objetivos conectados al corazón del negocio respecto de los cuales el directorio hace seguimiento. Es lo que se denomina compromiso con una sostenibilidad integrada a la estrategia del negocio.

Los actores perciben una tendencia hacia un menor interés del sector financiero por las dimensiones ASG, pero al mismo tiempo una mayor exigencia en la rigurosidad de los reportes en estos ámbitos por parte de reguladores e inversionistas como también por parte de la opinión pública y los consumidores.



Es importante dar el ejemplo desde el directorio y la alta administración y tener un alineamiento interno robusto, sin olvidar la importancia de colocar los incentivos correctos a los ejecutivos”.

Ximena Corbo | Miembro del directorio de CMPC y ENAP

Más allá de la coyuntura, los gerentes y directores de compañías reconocen que avanzar hacia altos estándares en las dimensiones sociales y ambientales permite atraer talento no solo en los niveles ejecutivos, sino también en la alta dirección incluido el propio directorio. Algunos actores mencionan que una estrategia integrada de sostenibilidad abre además oportunidades para lograr financiamientos más eficientes (por ejemplo, en bonos corporativos) e impacta positivamente en el posicionamiento al mitigar la probabilidad de riesgos reputacionales por “hacer las cosas bien”. En suma, se reconoce que en el proceso de creación de valor a los accionistas es una tarea relevante del directorio revisar la vinculación de la compañía con los distintos stakeholders, desde clientes y colaboradores hasta proveedores y comunidades.

En este contexto, para que la integración de las mejores prácticas ambientales y sociales no sea cosmética, sino transversal al negocio, es fundamental tener objetivos e incentivos claros. Un gerente general recomienda como práctica efectiva que, en el marco de la estrategia, la sostenibilidad y la vinculación con los stakeholders sea un pilar declarado con objetivos específicos y que su cumplimiento comprometa a todas las áreas relevantes de la compañía.

Una directora plantea que los ejercicios de creación de propósito corporativo ayudan a orientar el valor de la compañía con una visión compartida tanto en los niveles ejecutivos, como operativos y administrativos. Pero, si los incentivos no están alineados con las metas asociadas al propósito, y en la práctica, no integran dimensiones no financieras en los resultados esperados, se producen desarticulaciones entre los fines y medios.

RECOMENDACIÓN A PARTIR DE LECCIONES APRENDIDAS

Para que los compromisos con los mejores estándares socioambientales se integren a la estrategia del negocio es fundamental que el directorio revise la estructura de incentivos, dado que son un elemento clave para orientar la labor de la alta gerencia y de toda la organización.

4. ¿Cómo lograr una adecuada composición del directorio?

Junto con la transformación del rol de los directores, ha evolucionado el perfil de quienes ocupan este cargo. Si tradicionalmente se pensaba que era suficiente contar con una mayoría de expertise financiero, hoy se reconoce la necesidad de que el directorio sea un grupo que aporte una visión amplia de los desafíos que afectan su desarrollo, entendiendo el tipo de compañía y su estrategia competitiva.

Tanto directores como gerentes de empresas reconocen el valor de agregar otros tipos de expertise: desde temas organizacionales y de la industria, a una capacidad adecuada de lectura del entorno, de los desafíos de sostenibilidad y transformaciones tecnológicas, además de las finanzas. A la vez, existe mayor conciencia de la necesidad de contar con capacitaciones continuas y en especial con una “mentalidad de aprendizaje” para comprender temas emergentes e integrarlos en los roles de desarrollo de la estrategia y del sistema de control y supervisión propios del gobierno corporativo. Para ello es fundamental que los procesos de designación se basen en una mirada amplia de las necesidades de composición del grupo de directorio, para lo cual son útiles los procesos de renovación y sucesión ordenados.



Soy una convencida de que el crecimiento empresarial y la ética no son conceptos contradictorios, sino más bien complementarios. Lejos de ser un obstáculo, la ética empresarial actúa como un motor para dar sostenibilidad a las organizaciones y elevar su valor presente. Al incorporar principios éticos en las estrategias corporativas, las empresas se fortalecen frente a riesgos reputacionales y legales, lo que a su vez les permite crecer de manera más sólida y duradera. En este sentido, hacer lo correcto no solo es una responsabilidad, sino también una ventaja competitiva”.

Tamara Agnic | Miembro del directorio de BancoEstado

En el contexto chileno y latinoamericano existe una alta presencia de empresas familiares, donde el peso de accionistas controladores determina tanto la composición como la toma de decisiones estratégicas. Con todo, esta realidad no impide integrar prácticas efectivas a la hora de definir la integración del directorio. Si bien pueden existir limitaciones respecto de la composición según el tipo de compañía, los actores reconocen el valor de contar con directores independientes, mayor diversidad de trayectorias, la experiencia en cargos ejecutivos y la integración de mujeres como factores que contribuyen a fortalecer la gobernanza.

De hecho, un empresario comentó la experiencia de la empresa familiar cerrada que lidera donde se inició el camino hacia la profesionalización del directorio, integrando directores independientes no familiares. La experiencia le ha permitido incorporar distintos tipos de expertise y mayor diversidad de género, factores que han sido fundamentales para el crecimiento e internacionalización de la compañía.

Existen empresas que cuentan con representantes de trabajadores en los directorios establecidos por estatutos. Otras cuentan con procesos en que las nominaciones están marcadas por consenso político, como en el caso de empresas públicas. El desafío constante que identifican quienes tienen experiencia en este tipo de organizaciones es que quienes ocupan las sillas asignadas por cuotas recuerden que su participación esté guiada por el mejor interés de la empresa.

RECOMENDACIÓN A PARTIR DE LECCIONES APRENDIDAS



Para lograr una composición adecuada del directorio ayuda contar con procesos formales de búsqueda de nuevos integrantes porque implica definir el perfil que necesita la compañía para llevar a cabo su estrategia. Es fundamental que los nuevos directores cuenten con sistemas de inducción robustos para conocer y comprender la realidad de la compañía.

5. ¿Cómo articular una dinámica que fortalezca la gobernanza?

El directorio debe funcionar como un grupo donde el disenso y las distintas visiones permitan definir la estrategia y fortalecer la supervisión y control sobre la administración. La diversidad en la composición contribuye a evitar lo que se denomina *groupthinking*, situación donde el grupo comparte una sola visión exponiéndose a una alta probabilidad de puntos ciegos. Pero esta diversidad debe orquestarse para que logre generar valor y no conflictos destructivos.

Tanto directores de empresas como gerentes generales identifican el rol del presidente del directorio como clave para articular dinámicas de disenso constructivo, donde emerjan distintas visiones y se complementen con expertise externo cuando sea necesario, especialmente en temas tan complejos como lograr una adecuada identificación y gestión de riesgos o las transformaciones tecnológicas.

El presidente del directorio tiene la capacidad de ser la bisagra con el gerente general para lograr un alto involucramiento del directorio en definir la estrategia de la compañía, construyendo una relación de confianza, manteniendo un sano contrapeso entre directorio y gerencia. El desafío, alertan los gerentes, es caer en malas prácticas de *micromanagement* que merman el rol de la alta gerencia. Por ello, es importante contar con estructuras establecidas que aseguren un buen funcionamiento del sistema de gobierno corporativo.

Directores que participan en empresas que cuentan con procesos formales de evaluación periódica -que en general son anuales- tanto del gerente general como del propio funcionamiento del directorio, aseguran que estas prácticas contribuyen a identificar fortalezas y debilidades del sistema y enmendar el rumbo.

Asimismo, los participantes identifican como herramienta clave contar con comités con focos específicos (auditoría, riesgos, sostenibilidad, clientes, etc) donde participan tanto miembros del directorio como equipos de la administración. En estas estructuras de reuniones periódicas se facilita que la estrategia tenga seguimiento y los equipos reciban claras directrices, así también que el directorio tenga mayor conocimiento de la realidad de las distintas áreas de la compañía.



“Es una noticia muy positiva que las empresas chilenas estén avanzando en la implementación de prácticas robustas de gobernanza. El Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos de FGE y la Escuela de Negocios UAI nos muestra que hemos dado pasos importantes en temas como transparencia y políticas de prevención de conflictos de interés, aunque aún quedan grandes desafíos, como la vinculación con los stakeholders y la integración de criterios socioambientales en la evaluación de la alta dirección. Y en estos retos precisamente el rol del directorio es clave para asegurar que desde el liderazgo se impulsen las transformaciones necesarias”.

Christian Sturms | Presidente Grupo Alemana, miembro del directorio Grupo Cbb.

RECOMENDACIÓN A PARTIR DE LECCIONES APRENDIDAS



Para lograr un alto involucramiento del directorio en la estrategia de la compañía, una buena herramienta son las sesiones de directorio “en terreno” que facilitan una comprensión más cercana de la operación de la empresa.

Línea de tiempo

1 Octubre / diciembre 2023

Centro Futuros Empresariales Escuela de Negocios UAI y FGE **firman acuerdo de colaboración para desarrollo índice**



2 Noviembre 2023 / enero 2024

- Desarrollo Índice y Marco teórico Centro Futuros Empresariales y FGE.
- Consejo asesor con integrantes de FGE.
- Entrega feedback



3 Abril / mayo 2024

Aplicación de encuesta.



4 Julio 2024

Lanzamiento resultados



5 Agosto 2024

Reportaje El Mercurio



6 Octubre / noviembre 2024

Ciclo encuentro directores



7 Enero 2025

Encuentro gerentes generales



8 Junio 2025

Lanzamiento *Lecciones compartidas de buen Gobierno Corporativo*



➤ Dimensiones Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

Principios de Mercado



Transparencia a accionistas

Cumplimiento y ética

Libre competencia



➤ Funcionamiento y estructura

Estructura gobierno corporativo

Composición gobierno corporativo

Roles Directorio



➤ Entorno y seguimiento

Vinculación con el entorno

Seguimiento socio – ambiental

Evaluación de desempeño gobierno corporativo



79 empresas
abiertas y cerradas,
distintos rubros



➤ Conclusiones generales del 1º Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

➤ Las empresas en nivel alto son en su mayoría

abiertas y de sectores regulados y/o expuestos al escrutinio público:

recursos naturales y comercio

➤ Con todo también **existe un grupo de empresas cerradas que integran las mejores prácticas de integridad**

en sus gobiernos corporativos

Fortalezas se focalizan en los factores internos:

- • Conflicto de interés
- Libre competencia
- Roles directorio

Debilidades se focalizan en gestión externa y evaluación.

➤ Vinculación con el entorno

Seguimiento socio-ambiental

Evaluación de desempeño gobierno corporativo

¿Prácticas efectivas?

Qué estructuras y procesos fortalecen los gobiernos corporativos

Estructura:

Mayoría de empresas cuenta con Comité de auditoría y riesgos,

➤ **pero pocos con comité de sostenibilidad**

Procesos:

➤ Directorio tiene un rol relevante en estrategia y nuevos negocios,
pero solo la mitad en estrategia asociada a cambio climático

Sistemas de evaluación tienen foco financiero;

➤ y casi la mitad de empresas no hace seguimiento a temas ambientales y sociales con alta frecuencia

➤ Menos de la mitad cuenta con directores independientes y

paridad de género solo

20%

¿Regulación o convicción?

El rol del directorio en compliance e integridad

La amplia mayoría de empresas cuentan con prácticas orientado a resguardar conflictos de interés.

 El foco principal son los colaboradores, y solo una minoría de empresas se enfocan en los proveedores

En el 60% de los casos

 el directorio se involucra directamente en los temas de ética (comité, revisión de código de ética)

Las prácticas de integridad toman relevancia a nivel directorio con

 **capacitaciones en la ley de delitos económicos y gobierno corporativo, y sesiones que permiten una vinculación directa con el equipo auditor**

 Solo la mitad de los directores independientes se involucra en los temas de remuneraciones y relación con partes relacionadas.

Y un cuarto de las empresas no cuenta con directores independientes

➤ ¿Tensión u oportunidad?

El rol del gobierno corporativo en orientar la vinculación con los stakeholders y prepararse para el efecto climático

La mitad de los directores se ha capacitado en temas de diversidad e inclusión y en normas y estándares climáticos.

➤ El tema de derechos humanos solo ha sido abordado por un tercio de las organizaciones.

De los stakeholders las empresas ponen más atención a los clientes y colaboradores.

➤ **La mitad de las empresas no hace seguimiento nunca o casi nunca a la gestión de comunidades.**

De los temas en que el directorio tiene un rol decisivo, el más bajo es definir acciones ante riesgos climáticos

➤ **El 37% de las empresas tienen un comité de directorio dedicado a sostenibilidad.**

➤ El 38% considera el desempeño ambiental en la evaluación CEO

y el **48%** de las empresas no incluye metas socioambientales en la compensación variable.



El valor de compartir diferentes puntos de vista, e ir elevando las regulaciones para el desarrollo integral de las empresas y el mercado es muy valioso. Debemos trabajar colaborativamente el futuro.

Los buenos directorios actúan en base a sus valores y sus convicciones y no solo para cumplir con la regulación, que generalmente viene cargada de burocracia y pérdidas de libertad, lo que a la larga limita el valor que las buenas organizaciones le pueden entregar a una sociedad.

Fernando Araya

La importancia de revisar los incentivos de los ejecutivos, constatar la importancia de la regulación pero también su riesgo si no es costo/efectiva y termina generando dumping regulatorio.

Prevenir, trabajar para que los stakeholders sepan quién es la organización con la que se relacionaran y se pueda predecir. Los incentivos correctos. | **Macarena Letelier**

¡El binomio presidente – CEO es primordial!

La innovación en lenguaje digital es imprescindible.

Rafael Aldunate

La legislación ayuda a empujar pero no es suficiente, los líderes debemos trabajar para encontrar el camino para salir de la crisis moral y ética que enfrentamos como país. | **Carmen Román**

Reglas del juego, claras y parejas para todos los actores del mercado, favorecen un clima de competencia leal y crecimiento. En este contexto, la autoregulación en las empresas es fundamental, ya que normalmente las normas excesivas aparecen cuando los privados fracasamos en ese esfuerzo. La gestión de los desafíos éticos requiere no solo de normas, sino que también de cambios culturales profundos donde la convicción y consistencia de la alta dirección puede hacer la diferencia. | **Dafne González**

Tener la dinámica de mover las fronteras dentro de su propio ámbito, es decir, teniendo una clara ancla del propio devenir y responsabilidad propia de la empresa y desde, adentro se irradia al exterior, esencialmente en forma complementaria con un único código de ética e integridad.

Rafael Aldunate

El valor del ejemplo de la alta dirección para crear una verdadera cultura de ética empresarial para ser creíble, debe traducirse en un patrón consistente para resolver dilemas éticos.

Casos como financiamiento irregular de la política, colusión del papel higiénico, colusión del pollo, entre otros, han dañado el prestigio e imagen corporativa del mundo empresarial muy alejado de la ética y cultura de buenas prácticas que debiéramos esperar de las empresas, dadas sus declaraciones de principios y valores. ¿Las empresas son consecuentes con lo declarado? ¿Existe convicción? Claramente a la luz de los hechos negativos del quehacer empresarial, las autoridades se han visto ante la necesidad de promulgar fuertes regulaciones, de tal manera de forzar a tener cultura de buenas prácticas. A mi juicio estas regulaciones son necesarias pero excesivas, atentando incluso a mejorar la productividad y el crecimiento tan necesarios para que nuestro país avance. El rol del directorio es clave en la gestión de la cultura de buenas prácticas. La disyuntiva es “Regulación vs Convicción”. | **Patricia Barrientos**





LECCIONES COMPARTIDAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Reflexiones y recomendaciones de directores
y gerentes generales para fortalecer la
integridad empresarial



Julio 2025

