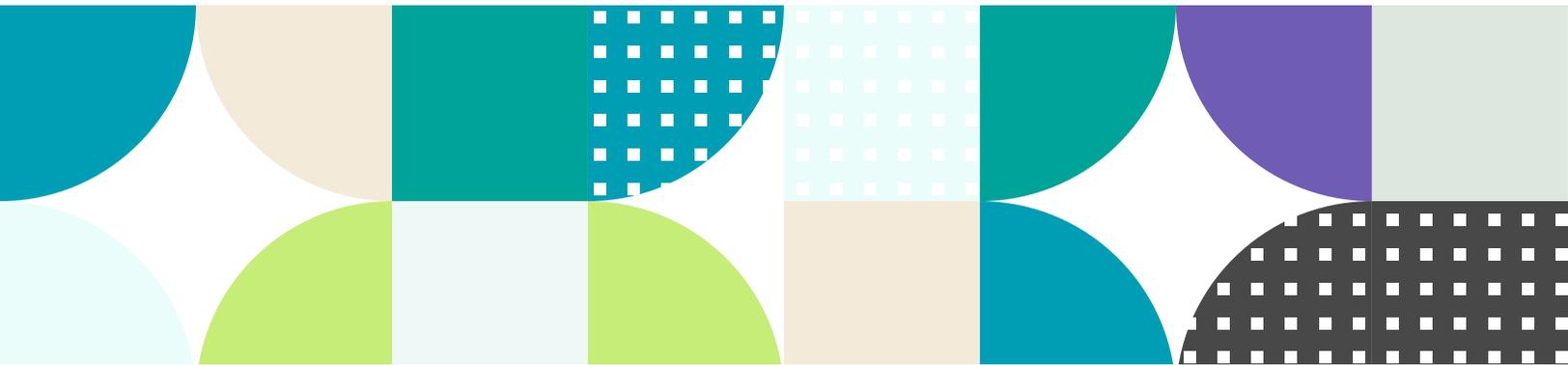




**CFE** | CENTRO FUTUROS  
EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE  
NEGOCIOS



# ÍNDICE DE INTEGRIDAD EN GOBIERNOS CORPORATIVOS





CENTRO FUTUROS  
EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

# ÍNDICE DE INTEGRIDAD EN GOBIERNOS CORPORATIVOS

Basado en los Principios de Gobernanza Corporativa  
OCDE y de Gestión Responsable de Empresas

*Autores: Magdalena Aninat, Daniel Díaz, PhD.*

ESCUELA DE  
NEGOCIOS



# ÍNDICE DE INTEGRIDAD EN GOBIERNOS CORPORATIVOS

Publicación del Centro Futuros Empresariales  
de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez  
en conjunto con la Fundación Generación Empresarial

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

### Autores:

*Magdalena Aninat, Directora Centro Futuros Empresariales*  
*Daniel Díaz, PhD, Académico Escuela Negocios UAI*

### Edición:

*Fernanda Hurtado, Gerente General Fundación Generación Empresarial*  
*Antonia Vinagre, Fundación Generación Empresarial*

### Ayudante de Investigación:

*Josefa Muñoz, Centro Futuros Empresariales*

### Diseño:

*Soledad Sánchez Ossandón, Websmart.cl*

Junio 2024

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

*El equipo de investigación agradece la guía y comentarios de Richard Peña, PhD, profesor Escuela Negocios UAI. También los comentarios de Nicolás Álvarez, Juan Pablo Luchsinger, Juan Carlos Olmedo, Josefina Ortiz, Nicolás Riffo.*

*Agradecemos también a las empresas que participaron en el estudio.*

Todos los derechos reservados. Se autoriza su reproducción citando a los autores y la fuente.

# Contenidos

• Presentaciones .....	6
• Introducción .....	10
• Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos .....	13
• Principales resultados del Índice .....	18
• Dimensión #1: Gobierno Corporativo y Principios de Mercado .....	20
• Dimensión #2: Funcionamiento y estructura del gobierno corporativo .....	26
• Dimensión #3: Entorno, evaluación y seguimiento .....	38
• Conclusiones .....	47
• Bibliografía .....	51

## Presentación UAI

Los desafíos que enfrenta la relación de las empresas con la sociedad se revelan en los bajos índices de confianza que se manifiestan hacia el quehacer empresarial. La creación de valor para el accionista requiere hoy de una capacidad de lograr crecimiento financiero balanceado con la capacidad de cumplir con las expectativas de las comunidades, los clientes, los trabajadores y la sociedad respecto de un quehacer ético, que exige altos estándares de transparencia y una adecuada gestión de los impactos socioambientales que generan los procesos productivos. La regulación y los estándares establecidos por organismos internacionales en los cuales Chile participa también han definido para las empresas un camino en esta dirección: la creación de valor en el largo plazo requiere de la capacidad de equilibrar gestión económica, ambiental y social.

En sus 70 años de trayectoria, la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez ha contribuido a formar líderes empresariales que comprenden el rol fundamental que aportan las empresas a la sociedad. En este sentido, entendemos que el futuro del desarrollo empresarial requiere una mejor comprensión de la creación de valor, integrando con mayor profundidad la ética en la gestión empresarial. Los gobiernos corporativos tienen una tarea insoslayable en avanzar hacia lo que la literatura denomina gestión empresarial responsable. Este rol insustituible implica establecer desde la cabeza de las organizaciones aquellos sistemas, prácticas y dinámicas que permiten que la toma de decisiones, la supervisión de los equipos ejecutivos y el control de la compañía esté orientado por los principios de integridad.

- **JUAN CARLOS JOBET**

DECANO

ESCUELA DE NEGOCIOS

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

En este contexto, el Índice de Integridad de Gobiernos Corporativos contribuye a avanzar hacia una gestión empresarial responsable. Desarrollado por el equipo del Centro de Futuros Empresariales, su directora Magdalena Aninat y el académico Daniel Díaz, y la Fundación Generación Empresarial, este inédito estudio entrega un marco de análisis que permite comprender en qué medida las empresas han incorporado en sus sistemas de gobierno corporativo los altos estándares que propone los Principios de Gobernanza de la OCDE. Lo hace analizando aspectos fundamentales de la gobernanza actual de las empresas: principios de libre mercado, estructura y funcionamiento de los gobiernos corporativos, y los sistemas de relación con el entorno y de evaluación del desempeño de la organización y de sus propios sistemas de gobernanza.

Los resultados de esta primera versión dan cuenta que existen empresas en Chile de distintas características que tienen altos estándares y otras en las cuales aún hay mucho que fortalecer. Avanzar en el camino que propone este estudio hacia la integridad de los gobiernos corporativos permitirá a las compañías fortalecer su capacidad de atraer capital y contribuirá a reconstruir la confianza de la ciudadanía hacia el sector empresarial, con un efecto positivo en el dinamismo económico.

## Presentación FGE

Desde Fundación Generación Empresarial (FGE) estamos muy contentos de presentar el Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos en Chile, realizado en conjunto con el Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, el cual se basa en los Principios de Empresas Responsables y Gobernanza Corporativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Este estudio -realizado por un equipo de investigación de la UAI y que tuvo una muestra de 79 empresas de la red de FGE-, analizó y midió la integridad de los gobiernos corporativos de distintos tipos y tamaños de organizaciones en Chile.

Otro de los temas importantes que evaluó fue la forma en que los gobiernos corporativos incorporan la ética en las distintas dimensiones y cómo se conforman las estructuras y sus sistemas de evaluación.

Como fundación estamos convencidos de que un buen gobierno corporativo contribuye, no solo al fortalecimiento de la gestión empresarial y la reputación de las organizaciones, sino también al desarrollo de economías sostenibles, además de fortalecer la confianza de los inversionistas, usuarios y consumidores, empleados, accionistas, reguladores, gobiernos y la sociedad en general.

Un buen gobierno corporativo permite a las organizaciones dar señales claras de que su actuar está enfocado a crear valor para sus grupos de interés, además, por supuesto, del respeto a la legislación y normas establecidas. Asimismo, que cuenta con sistemas, procesos y estructuras para hacer frente -con mayores probabilidades de éxito- a una adecuada gestión de riesgos internos y/o externos.

Sistemas de gobernanza robustos implican un cambio cultural, anclado en la transparencia, la integridad y el hacerse responsables. Esto va más allá del mero cumplimiento legal o de una serie de normas -tipo check list- para obtener una determinada medición. Se trata de hacer las cosas bien, de manera comprometida, con conductas alineadas con el propósito y los valores organizacionales. Sólo así estaremos dando los pasos necesarios para fortalecer la credibilidad empresarial, atraer talentos e inversionistas de largo plazo, promoviendo el crecimiento, la innovación y la productividad.

- **JANET AWAD**

PRESIDENTA

FUNDACIÓN GENERACIÓN EMPRESARIAL

# Introducción

El surgimiento del gobierno corporativo obedeció originalmente a la necesidad de cautelar la dirección de organizaciones en las cuales la administración se separaba del propietario. Se buscaba principalmente crear un nivel estratégico que proporcionase directrices al equipo gerencial, asegurándose de que la dirección decidida por los propietarios se mantuviera y los administradores tomaran decisiones en el mejor interés de los controladores. Sin embargo, esta concepción original de lo que entendemos por gobierno corporativo ha ido mutando debido a la creciente complejidad que caracteriza hoy tanto a las empresas como al entorno en que operan y se desarrollan.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, plantea hoy que la gobernanza corporativa involucra una serie de relaciones entre equipo ejecutivo, directorio, accionistas y otros *stakeholders* o grupos involucrados con el quehacer de la empresa. La práctica de la gobernanza considera también la estructura y sistemas a través de los cuales se dirige la empresa, se establecen sus objetivos, se determinan los medios para alcanzarlos y se monitorea su desempeño (OCDE a, 2023)

Si bien no hay una definición consensuada, parece haber una perspectiva compartida que cuando hablamos de gobierno corporativo no estamos solo describiendo una dinámica de poder y control, sino también de direccionalidad y propósito, mecanismos de operación de la organización, rendición de cuentas, y una serie de funciones que se orientan hacia los accionistas, y que más recientemente han comenzado a integrar otros

actores que participan en las relaciones de la empresa con la sociedad. Responder a los accionistas y también a los otros grupos de interés exigen un profundo compromiso ético con la integridad, entendida como hacer las cosas bien, incluso cuando nadie está observando.

La literatura ha ido analizando cómo las organizaciones tienen un efecto en los entornos en que operan, involucrando no solo a quienes son los propietarios, ya que sus decisiones impactan a múltiples partes interesadas y de diversas maneras (Clarke, 2004b; Scherer et al., 2012; Thomsen, 2008). Estas dinámicas pueden generar expectativas en grupos que esperan que las organizaciones se comporten como ciudadanos responsables, aspirando a que atiendan la realidad de los entornos sociales y ecológicos en sus procesos regulares de trabajo (Radoynovska et al., 2020).

Cualquiera que sea el tipo de organización -empresas privadas, públicas o incluso organizaciones sin fines de lucro-, el elemento común es el incremento de estándares y demandas para conservar su legitimidad social. Cuando estas partes interesadas y audiencias que observan y exigen activamente atención y consideración de sus preocupaciones, no reciben la respuesta esperada, reducen su confianza hacia el sector empresarial<sup>1</sup>, y en algunos casos generan presión informal (a través de exigencias de comunidades o de inversionistas) o formal (normativa, sistema legal y judicial) que a su vez impactan los costos de la continuidad operacional, desarrollo de nuevos proyectos y atracción de capital de las empresas.

*Por eso, un camino para navegar este entorno institucional cada vez más complejo y orientar las organizaciones hacia su crecimiento es desarrollar e implementar prácticas de gestión responsable. La gestión responsable se define como el proceso de utilizar herramientas para gestionar el capital y el impacto social, ambiental y económico en todas las actividades y funciones de la organización (Laasch & Conaway, 2016). Esta gestión responsable aplicada a la gobernanza corporativa es lo que en este estudio nos referimos como **integridad en los gobiernos corporativos**.*

Por eso, un camino para navegar este entorno institucional cada vez más complejo y orientar las organizaciones hacia su crecimiento es desarrollar e implementar prácticas de gestión responsable. Esta se define como el proceso de utilizar herramientas para gestionar el capital y el impacto social, ambiental y económico en todas las actividades y funciones de la organización (Laasch & Conaway, 2016). Esta gestión responsable aplicada a la gobernanza corporativa es lo que en este estudio nos referimos como *integridad en los gobiernos corporativos*.

Es importante reconocer que la gestión de la empresa se desarrolla en un entorno de lo que se denomina pluralismo institucional donde convergen lógicas del mercado (que exigen satisfacer las demandas financieras y los intereses de los accionistas), de la empresa (que impulsan satisfacer las demandas de la alta dirección y las necesidades de la organización), de los profesionales (satisfacer los valores de los colaboradores de la gestión) y de la comunidad (apelar al bienestar de los empleados, proteger los intereses de la comunidad local y promover el uso responsable de los recursos naturales). Entre estas lógicas también se encuentra la preocupación fundamental por la sostenibilidad, que se aborda mediante la gestión de los recursos económicos, sociales y ambientales con una proyección de uso de estos recursos en el corto plazo respetando su disponibilidad en el largo plazo.

En este contexto de pluralismo institucional, los líderes deben tomar decisiones estratégicas que promuevan los objetivos de la organización en un balance tan desafiante como insoslayable con las lógicas de su entorno. Y es ante este desafío que el gobierno corporativo surge como un campo donde estas potenciales tensiones pueden manifestarse de modo más significativo, y en donde el compromiso con la integridad emerge como horizonte y camino.

La perspectiva de la gestión responsable e integridad a nivel de gobierno corporativo<sup>2</sup> asume primariamente cuatro principios que sugieren el modo en que la organización ha de operar y tomar decisiones considerando sus entornos económicos y socioculturales. Supone la *voluntariedad*, en el sentido que es una decisión organizacional hacerse cargo de los temas que le son pertinentes en relación con sus productos o servicios que impactan a su entorno. Es *proactiva* por cuanto va en busca de los desafíos actuales y su evolución, además de monitorear el entorno para detectar e integrar temáticas emergentes. Junto con ello, busca *armonizar valor* pues asume que todas las partes interesadas deben obtener un valor como resultado de la operación de la organización. Y, *se hace cargo de temáticas sociales, ambientales y económicas* al comprender la necesidad de armonizar integralmente esos distintos ámbitos de su entorno organizacional para la obtención de resultados en el largo plazo (Laasch,

1. Tanto estudios nacionales como internacionales muestran que las empresas cuentan con bajos niveles de confianza de parte de las personas: en el Estudio Nacional de Opinión Pública Encuesta, CEP N°8, 2023, muestra que las empresas fluctúan entre un 19% y 22% de confianza en Chile, más abajo que las universidades, fuerzas armadas y radio, entre otras organizaciones, una tendencia que también muestran estudios internacionales como el Integrated Values Survey (IVS, 2022).

2. Ver información adicional en el documento Díaz, Daniel, "Gobierno Corporativo para la Gestión Responsable. Nota académica para Índice de Integridad en Gobierno Corporativo", 2024.

*Según se plantea en los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE/G20 publicados el año 2023, contar con marcos regulatorios y políticas bien diseñadas que instalan prácticas de gobierno corporativo robustas permite que se fortalezca la credibilidad de las empresas en el mercado, lo cual les ayuda a atraer inversionistas con mirada de largo plazo, que a su vez perciben la seguridad de recibir información adecuada y un trato justo. Cuando esto sucede, se promueve el dinamismo económico, la innovación, el emprendimiento y la productividad. Así, una gobernanza corporativa robusta promueve la sostenibilidad y resiliencia de las empresas y con ello, se fortalece la resiliencia de la economía en su conjunto (OCDE a, 2023).*

2021; Radoynovska et al., 2020). Cada uno de estos aspectos no ha de estar desconectado del propósito de la organización y se debiera plasmar en las prácticas y dinámicas del gobierno corporativo (Díaz, 2024).

En este entorno dinámico, complejo y exigente en que se desarrollan las empresas, fortalecer la integridad de los gobiernos corporativos adquiere especial relevancia. Según se plantea en los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE/G20 publicados el año 2023, contar con marcos regulatorios y políticas bien diseñadas que instalan prácticas de gobierno corporativo robustas permite que se fortalezca la credibilidad de las empresas en el mercado, lo cual les ayuda a atraer inversionistas con mirada de largo plazo, que a su vez perciben la seguridad de recibir información adecuada y un trato justo. Cuando esto sucede, se promueve el dinamismo económico, la innovación, el emprendimiento y la productividad. Así, una gobernanza corporativa robusta promueve la sostenibilidad y resiliencia de las empresas y con ello, se fortalece la resiliencia de la economía en su conjunto (OCDE a, 2023).

La tendencia hacia la profesionalización de los gobiernos corporativos con altos estándares no solo internos, sino también en su transparencia hacia el mercado ha sido integrado por la regulación nacional. La Norma de Carácter General N°461 de la Comisión de Mercados Financieros ha venido a ampliar las obligaciones de reportabilidad de las empresas reguladas basándose en metodologías internacionales que permiten identificar

riesgos materiales para cada sector económico (SASB y TCFD). Con esta norma, cada vez más empresas están obligadas a reportar la composición, estructura y perfil de sus directorios, así como también la forma en que se vinculan con sus stakeholders y gestionan los diferentes tipos de riesgo, 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.

Las prácticas de gobierno son una función compleja de la conducción de organizaciones que son actores relevantes no solo en el mercado y en su dimensión económica, sino en la sociedad en que actúan en su naturaleza multidimensional. Reconociendo su complejidad y dificultad de análisis integral, el Índice de Integridad de los Gobiernos Corporativos se propone como una mirada sintética de la práctica de la gobernanza corporativa en su ejercicio por parte de directorios colegiados. De esta forma contribuye con un primer análisis de las prácticas que reportan los líderes empresariales respecto de cómo las empresas en Chile integran, en sus propios sistemas de gobernanza, los principios de la gestión responsable y de gobernanza corporativa planteada por la OCDE. De esta manera busca contribuir a un fortalecimiento de la gestión empresarial y con ello del dinamismo económico, atendiendo las nuevas y complejas dinámicas del entorno en que hoy se desarrollan.

# Índice de Integridad de Gobierno Corporativo

*El Índice tiene por objetivo analizar y medir la integridad de los gobiernos corporativos de distintos tipos de empresas en Chile. Entendemos por integridad la forma en que los gobiernos corporativos incorporan principios de ética de mercado y cuentan con estructuras, dinámicas y sistemas de evaluación que les permite balancear los aspectos financieros, sociales y ambientales en la dirección, control y toma de decisiones de las empresas.*

El Índice se construye en base al concepto de gestión responsable, entendida como una organización que asume voluntaria y proactivamente la tarea de armonizar el valor para todos sus *stakeholders* en su estructura y dinámicas de gobierno corporativo. Asimismo, permite comprender en qué medida las empresas chilenas están siguiendo estándares internacionales en sus sistemas de gobernanza, dado que se construye siguiendo los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE y sus planteamientos en cuanto a transparencia al mercado (inversionistas y minoritarios), responsabilidades del directorio, y sustentabilidad y resiliencia. La OCDE pone especial énfasis en el cuidado, entrega y calidad de la información que las empresas entregan al mercado y plantea que se debiera abordar todos los temas materiales que impactan en el desarrollo de una empresa, incluyendo información financiera, resultados y performance, sostenibilidad, propiedad y gobernanza de la compañía.

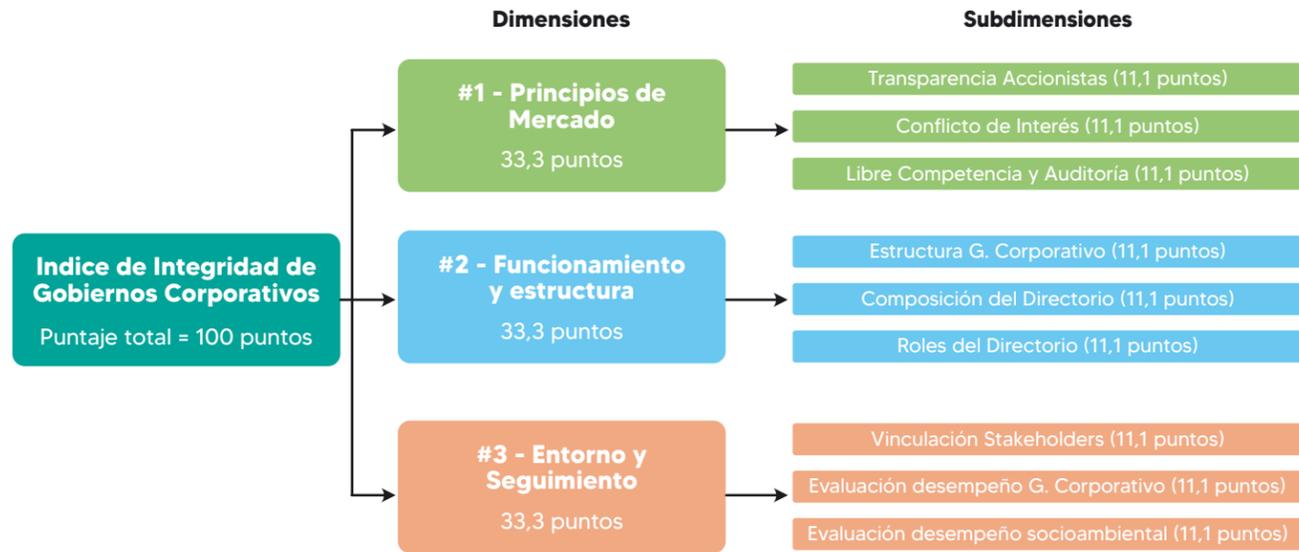
Por ello, el Índice se basa en una triple perspectiva: los principios o ética de mercado, el funcionamiento, roles y estructura del directorio, y la vinculación con el entorno y los sistemas monitoreo y evaluación. Estas tres dimensiones sobre las cuales se construye el Índice responden a una visión integral, pues cada una cobra sentido única y exclusivamente con la presencia de las otros dos.

**La dimensión 1**, de *principios de mercado* revisa el grado en que los gobiernos corporativos tiene claridad de los valores que han de guiar la gobernanza de empresas responsables. Abarca la transparencia hacia los accionistas, el abordaje de conflictos de interés y los principios de libre competencia y auditoría. Esta dimensión opera como los cimientos sobre los que ha de formularse las prácticas de gobierno corporativo basadas en la ética de mercado.

**La dimensión 2**, que revisa el *funcionamiento y estructura*, observa la composición y roles que cumple el gobierno corporativo, y se analiza si este conjunto de aspectos tiene la robustez necesaria para implementar la gobernanza efectiva de la empresa. De este modo, la segunda dimensión se hace cargo de la conformación, funcionamiento y dinámicas del directorio.

**La dimensión 3**, de *entorno y evaluación*, analiza el grado en que el directorio hace seguimiento a la integración de factores económicos, éticos, ambientales y sociales en sus decisiones, y también si tales decisiones son evaluadas en el funcionamiento de la alta dirección. Por lo anterior, en esta dimensión se considera la vinculación con stakeholders, las prácticas de evaluación de desempeño del propio gobierno corporativo y la evaluación del desempeño tanto financiero como socioambiental.

ILUSTRACIÓN 1:  
Estructura Índice de Integridad de Gobiernos Corporativos



Fuente: elaboración propia en base a Principios de Gobernanza Corporativa OCDE (2023)

## METODOLOGÍA

El Índice es un estudio de tipo cuantitativo descriptivo cuya unidad de observación son las empresas que constituyen la red de la Fundación Generación Empresarial, universo que incluye tanto empresas abiertas a la Bolsa y reguladas por entidades públicas (como la CMF), como empresas cerradas.

El estudio tiene por objeto conocer las prácticas de gobierno corporativo y junto con ello evaluar su nivel de integridad distinguiendo entre lo que la literatura identifica como prácticas de gobernanzas de gestión responsable. El estudio analiza tres dimensiones que construyen la integridad en la gobernanza: principios de mercado, funcionamiento y estructura, y entorno y seguimiento. Por último, el estudio identifica características diferenciadoras entre empresas con alto nivel de integridad en su gobernanza, respecto de empresas en nivel mediano y bajo en forma agregada y por subdimensión.

## Métodos de recolección y análisis de la información

El estudio se desarrolló a partir de una encuesta estructurada en base a un cuestionario cuyas preguntas de investigación tenían por objetivo recolectar información de caracterización de las organizaciones, de las tres dimensiones y subdimensiones del estudio. El cuestionario construido constó de 27 preguntas (6 de caracterización, 18 relativas a las dimensiones y 3 adicionales orientadas a entender efectos y desafíos pendientes), con categorías de respuesta de selección única o múltiple, además de una pregunta final abierta sobre desafíos identificados en materia de gobierno corporativo.

Se realizó un testeo del instrumento con personas que ocupan cargos vinculados a gobierno corporativo de empresas, de manera de validar el uso de vocabulario y el tiempo de aplicación. La encuesta se dirigió a un universo de miembros de directorio, gerentes generales y líder del área de compliance y/o fiscalía. El tiempo promedio de respuesta fue de aproximadamente 15 minutos y la aplicación fue vía online y presencial entre los meses de marzo y mayo de 2023.

## Compromiso de Confidencialidad

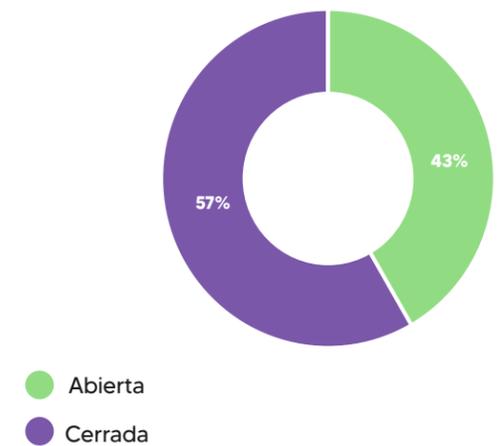
Los datos entregados por los participantes fueron tratados bajo normas de confidencialidad y seguridad. El Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez se comprometió a resguardar la confidencialidad de las respuestas, de modo que los resultados generados se presentan en forma agregada y los datos de las empresas no son identificados de manera individual.

## Muestra

Para el desarrollo del estudio se aplicó una metodología de carácter censal, procurando llegar a todo el universo: 170 empresas de la red de FGE. Se seleccionó este diseño muestral dada la finitud y tamaño del universo que no justifica en términos estadísticos la construcción de una muestra. Se logró una tasa de respuesta del 46%, equivalente a 79 organizaciones.

La muestra está conformada principalmente por empresas grandes (84%) y solo en menor medida por empresas medianas o pequeñas (16%) o menores a 100.000 UF de ventas anuales, siguiendo la clasificación del Servicio de Impuestos Internos. Como muestra el gráfico 1, se distribuye en empresas abiertas y reguladas (43%) y empresas cerradas (57%).

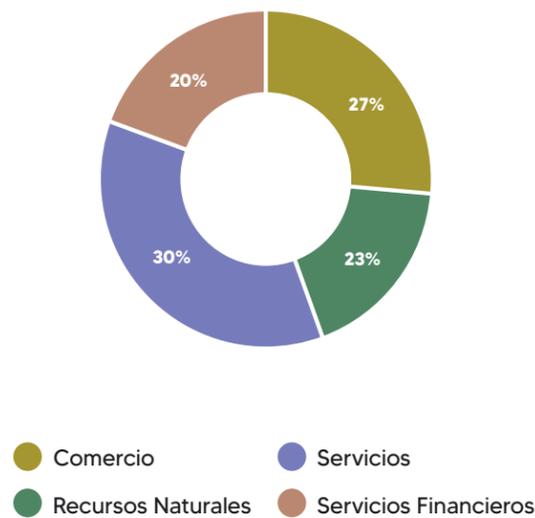
GRÁFICO 1:  
Empresas abiertas y cerradas participantes del Índice



Fuente: elaboración propia (n=79)

La muestra logra una representación equilibrada entre empresas de distinto rubro: en primer lugar de servicios (30%) que considera empresas de transporte de valores, servicios de logística segura, administración de cajeros automáticos, servicio a la banca, retail, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, transporte, almacenamiento, comunicaciones y tecnología, servicios sociales y de salud, organizaciones y órganos extraterritoriales, servicios legales, auditoría, consultoría, administración pública y defensa, planes de seguridad social afiliación obligatoria y logística y maquinaria. Le sigue comercio (27%) que incluye industrias manufactureras metálicas y no metálicas, comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores / enseres domésticos, agricultura, ganadería, caza y silvicultura. A continuación, el sector de recursos naturales tiene 23% de la muestra, que abarca explotación de minas y canteras, suministro de electricidad, gas, agua, y combustible, pesca. Y, por último, el sector de servicios financieros, esto es industria financiera y bancaria, administración de pensiones, seguros y sociedad de inversiones, representa el 20% de la muestra, como muestra el gráfico 2.

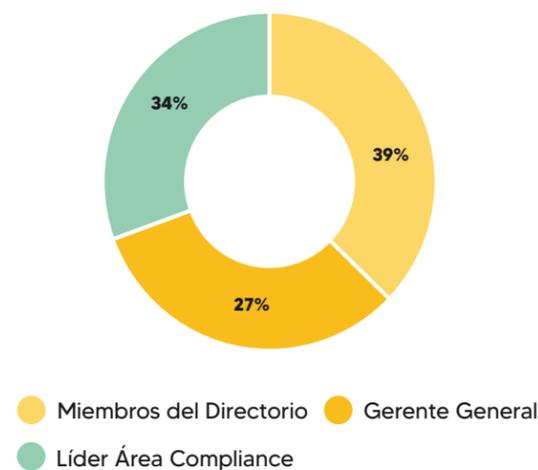
**GRÁFICO 2:**  
**Rubros de las empresas que participaron del Índice**



Fuente: elaboración propia (n=79)

Por otra parte, el cuestionario fue respondido por personas que ocupan distintos tipos de cargos según la organización, lo que permitió integrar la visión de distintos roles involucrados directamente en la gobernanza: miembros del directorio (39%), gerente general (27%) y líder del área compliance que según la organización es el fiscal u otro cargo específico según especificaron los respondentes (34%). En 13 organizaciones respondió más de un cargo. Las características de la muestra de participantes responde a que se buscaba tener una mirada a las prácticas de gobernanza desde más de un ángulo de los roles organizacionales. Así, la mirada de quienes son directores en tanto rol directamente envuelto en la práctica, es complementada con la perspectiva de la gerencia general, cuya propósito y función es determinada de modo relevante por la gobernanza. Así también es que se incorporó la mirada desde la función de liderazgo de área de compliance, cuya relevancia ha ido creciendo, y cuyos contenidos de la función se vinculan directamente con las definiciones y directrices emanadas de la función de gobernanza. Esto no sólo brinda la posibilidad de contar con una perspectiva más sistémica de la práctica, sino también pesquisar eventuales discrepancias en la percepción sobre las prácticas que puedan ser relevantes de detectar y analizar.

**GRÁFICO 3:**  
**Cargo de quienes respondieron encuesta del Índice**



Fuente: elaboración propia (n=94)

## ANÁLISIS

En el análisis se estandarizaron las respuestas en una escala de 0 a 100 en base a indicadores predefinidos basados en la literatura que permitieron asignar nivel alto, medio y bajo en cada subdimensión, entregando un puntaje total por dimensión por empresa en base a lo que los respondientes declararon por medio del cuestionario. El puntaje total del índice (100 puntos) se da por la sumatoria del puntaje de cada dimensión y sus respectivos subdimensiones, como se mostró en la ilustración #1.

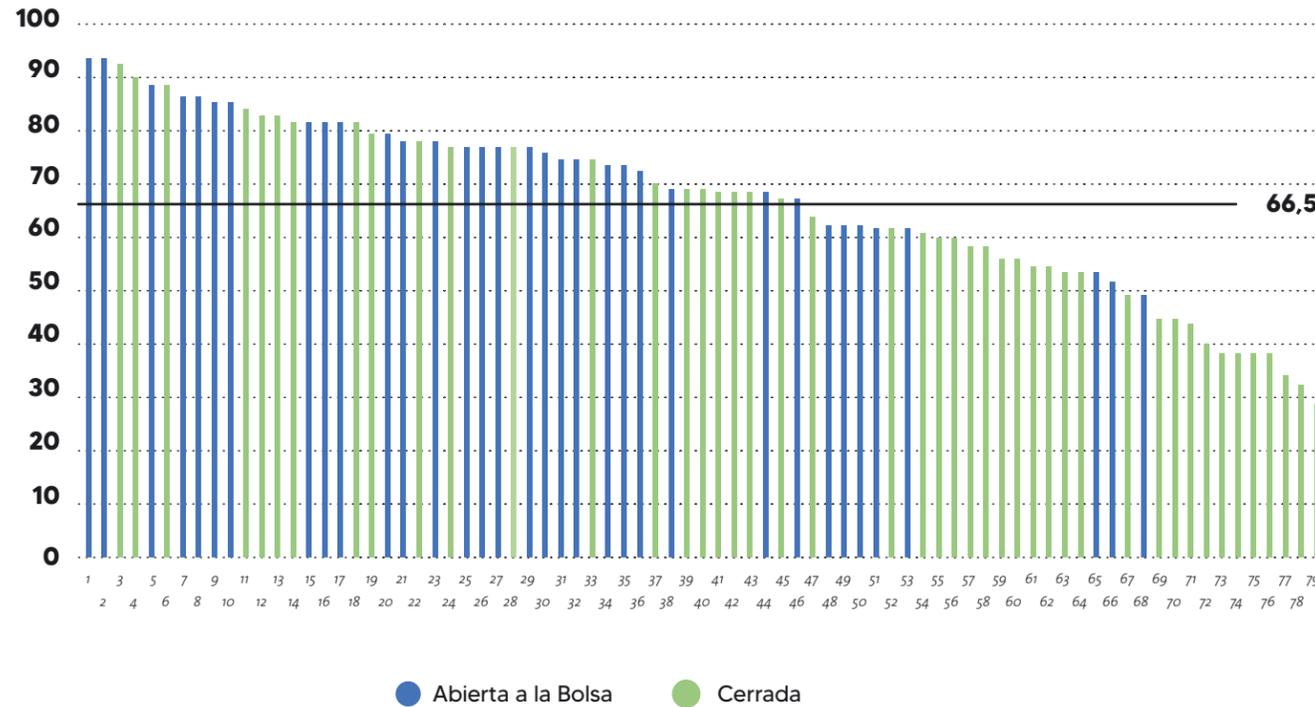
Se utilizaron las preguntas de caracterización de las organizaciones para identificar diferencias de resultados

entre empresas abiertas y reguladas, y empresas cerradas, así como por sector empresarial y por tipo de cargo de quien responde. En el caso de las 13 organizaciones donde respondió más de un cargo, se consideró solo la respuesta del más alto cargo para efectos de construcción del Índice. A continuación se presentan los resultados del Índice total y por cada una de las dimensiones, así como los principales resultados seleccionados de los elementos que componen las subdimensiones.

# Principales Resultados del Índice

El nivel de integridad del gobierno corporativo de las empresas que participaron del estudio logra un promedio general de 66,5 puntos, y solo el 16% está bajo los 50 puntos de un máximo posible de 100. Con todo, las empresas abiertas y reguladas son las que logran un mayor puntaje, con un promedio de 73 puntos, en comparación con las cerradas que logran un promedio de solo 61 puntos logrando menores puntajes, como muestra el gráfico 4.

GRÁFICO 4:  
Resultados generales del Índice diferenciando entre empresas abiertas y cerradas



Fuente: elaboración propia (n=79)

El sector empresarial al cual pertenecen las organizaciones también aparece asociado a los resultados del Índice. En este aspecto, las empresas de recursos naturales logran el promedio más alto (73 puntos) en comparación con otros rubros y también existen casos que logran el resultado mayor de toda la muestra (93 puntos), mientras que las empresas de servicios logran los niveles más bajo tanto en promedio (59 puntos) y un máximo de solo 85 puntos, mientras mínimos de solo 29 puntos. En niveles intermedios están los servicios financieros (que logra la menor diferencia entre mínimo y máximo) y el sector del comercio, como muestra la tabla 1.

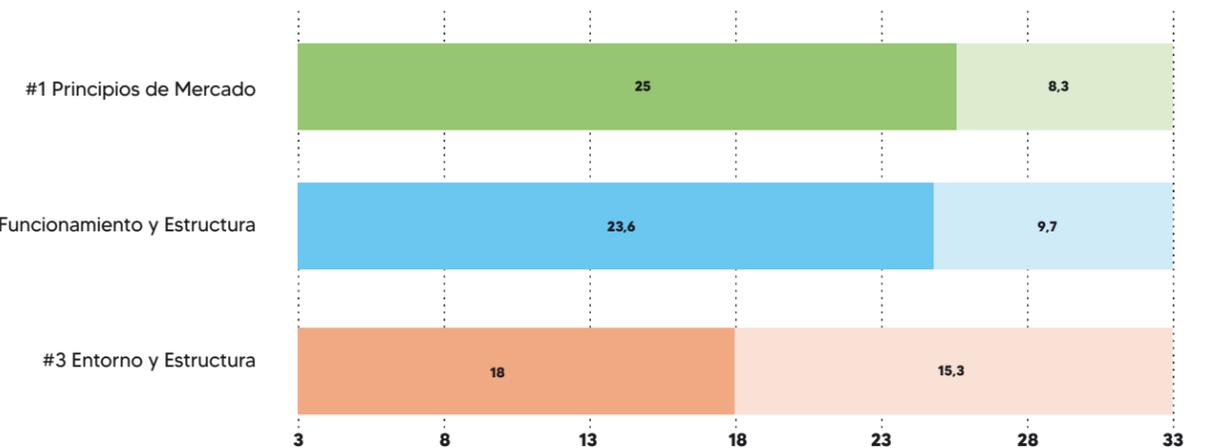
TABLA 1:  
Resultados mínimo, promedio y máximo del Índice por sector empresarial

Tipo de Industria	Mínimo	Promedio	Máximo
Recursos naturales (n = 18)	34	73	93
Servicios financieros (n = 16)	43	69	90
Comercio (n = 21)	38	68	92
Servicios (n = 24)	29	59	85

Fuente: elaboración propia (n=79)

Se aprecian también diferencias en cuanto a las tres dimensiones del Índice. En la primera dimensión que analiza los principios de mercado, las empresas de la muestra logran el promedio más alto de 25 puntos, es decir, existe una brecha de solo 8,3 puntos para alcanzar el máximo de 33,3 puntos. En la segunda dimensión, esta brecha aumenta a 9,7 puntos. Pero es en la tercera dimensión donde esta brecha es más pronunciada alcanzando los 15,3 puntos para alcanzar el máximo, como muestra el gráfico 5.

GRÁFICO 5:  
Resultados generales del Índice con puntaje promedio por dimensión y brecha para alcanzar el máximo



Fuente: elaboración propia (n=79)

El comportamiento más alto de la primera dimensión y el más bajo de la tercera dimensión también se manifiesta en los puntajes mínimos y máximos logrados en cada dimensión: mientras en principios de mercado existen organizaciones que logran el puntaje máximo, en la dimensión de entorno y seguimiento ninguna empresa logra el máximo y los mínimos alcanzan puntajes más bajos que en otras dimensiones, como muestra la tabla 2.

TABLA 2:  
Resultados mínimos, promedio y máximo del Índice por dimensión

Dimensión	Mínimo	Promedio	Máximo logrado
#1 Principios de mercado	10,8	25	33,3
#2 Funcionamiento y estructura	8,9	23,6	31,9
# 3 Entorno y seguimiento	7,1	18	30,1

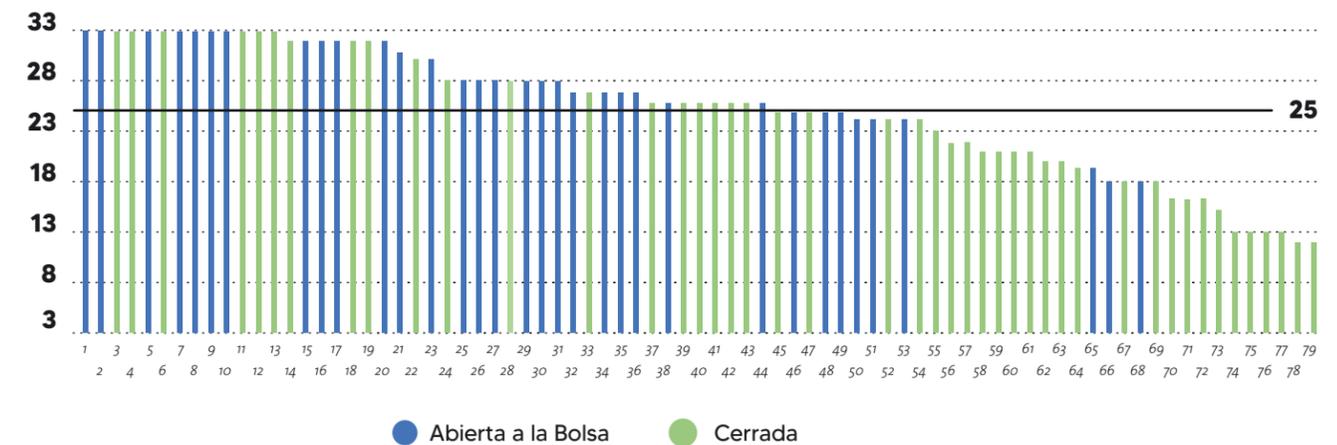
Fuente: elaboración propia (n=79)

## DIMENSIÓN #1: GOBIERNO CORPORATIVO Y PRINCIPIOS DE MERCADO

En los Principios de Gobernanza Corporativa, la OCDE plantea que el rol de los directorios, además de guiar la estrategia corporativa, es ejercer como el principal responsable de monitorear la gestión del desempeño y lograr un retorno adecuado para los accionistas, evitando al mismo tiempo conflictos de intereses y balanceando las distintas expectativas y demandas, a veces contrapuestas, que reciben las empresas, para lo cual deben poder ejercer un juicio objetivo e independiente (OCDE a, 2023). En este marco, una dimensión fundamental de la integridad de los gobiernos corporativos es guiar su actuar y contar con estructuras que les permitan seguir tres principios fundamentales de mercado: en primer lugar, la transparencia de información a todo el mercado y el respeto a todos los accionistas, incluidos los minoritarios; en segundo lugar, la gestión adecuada de los conflictos de interés; y, en tercer lugar, el resguardo de la libre competencia a través de sistemas de auditoría.

En esta primera dimensión, las empresas muestran un promedio de 25 puntos sobre 33, como muestra el gráfico 6. Las empresas abiertas y reguladas logran un promedio levemente mayor con 28 puntos, mientras las cerradas tienden a agruparse bajo el promedio, con 23 puntos.

GRÁFICO 6:  
Nivel de las empresas en dimensión 1 de principios de mercado, diferenciando entre empresas abiertas y cerradas



Fuente: elaboración propia (n=79)

En esta dimensión, los distintos sectores empresariales muestran un promedio alrededor de los 26 puntos, excepto por el sector de servicios que baja a 23 puntos, con el mínimo más bajo, como detalla la tabla 3 a continuación.

TABLA 3:  
Resultados mínimo, promedio y máximo de la dimensión 1 por sector empresarial

Tipo de Industria	Mínimo	Promedio	Máximo
Servicios financieros (n = 16)	18,2	26,8	33,3
Recursos naturales (n = 18)	11,7	26,3	33,3
Comercio (n = 21)	13,3	26,2	33,3
Servicios (n = 24)	10,8	21,8	33,3

Fuente: elaboración propia (n=79)

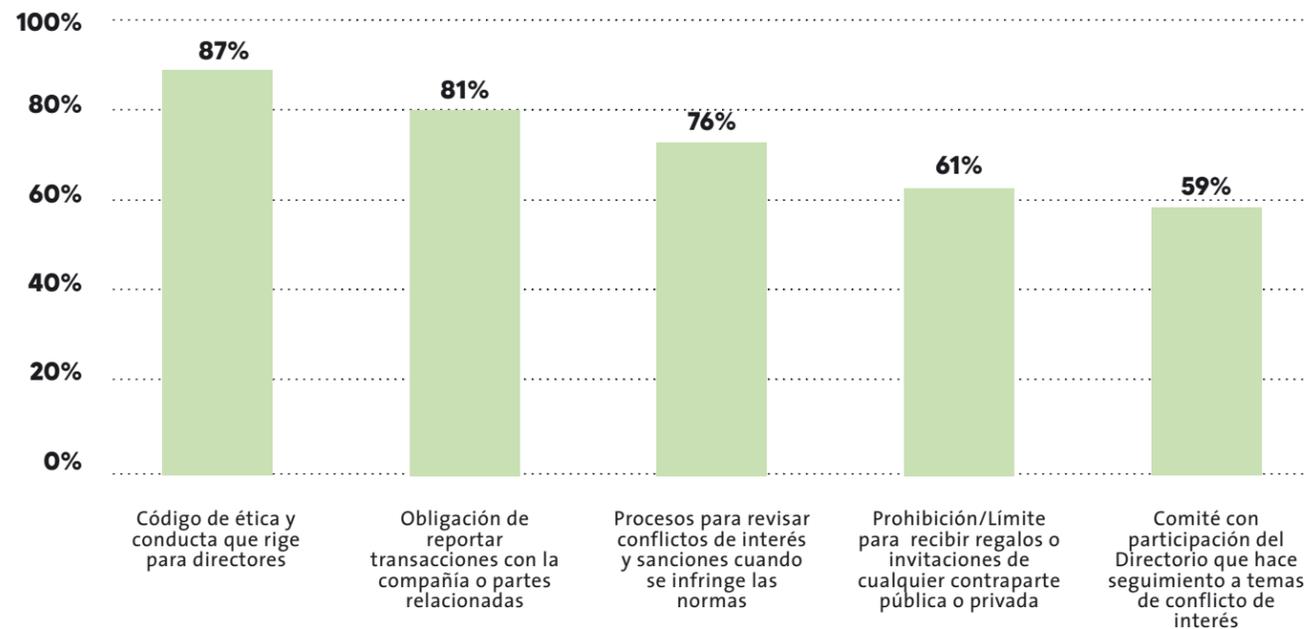
● **Subdimensiones:**  
**Transparencia a accionistas, conflicto de interés y libre competencia**

El directorio tiene un papel clave a la hora de fijar el tono ético de una empresa, no sólo a través de sus propias acciones, sino también en el nombramiento y supervisión de los ejecutivos clave y gerencia en general, así como también en las políticas y acciones que impulsa y direcciona. Tal como plantea la OCDE, los estándares éticos redundan en beneficio de los intereses de la empresa como medio para fortalecer su credibilidad y confianza hacia el mercado y a los distintos grupos de interés, no sólo en las operaciones del día a día, sino también con respecto a compromisos a más largo plazo (OCDE a, 2023).

El grupo de empresas analizado muestra que la gestión de conflicto de interés estaría en un nivel alto y las empresas reportan contar con políticas y prácticas que les permiten regular y gestionar potenciales situaciones de beneficio propio que entran en conflicto con el quehacer de la compañía. En el ámbito del deber de lealtad que corresponde a los directores, existen dos aspectos: por un lado, el directorio que guía a la organización y que debe a su vez contar con medidas que le aseguren la prevención y adecuada gestión de conflictos de interés en el propio cuerpo gobernante, y, por otra parte, los mecanismos implementados para identificar y gestionar los conflictos de interés a lo largo de la toda la organización y el conjunto de colaboradores.

En el caso del directorio, la mayoría de las empresas estudiadas afirman contar con código de ética y de conducta que rigen para directores (87%), obligaciones para el directorio de reportar al mercado transacciones de la compañía con partes relacionadas (81%) y procesos para revisar conflictos de interés y sanciones previamente establecidas cuando se infringen las normas (76%). La prohibición de recibir regalos o invitaciones de contrapartes públicas o privadas (61%) y la participación del directorio en comités donde se hace seguimiento a conflicto de interés (59%) son otros dos factores también declarados en un grupo amplio de empresas, como muestra el gráfico 7.

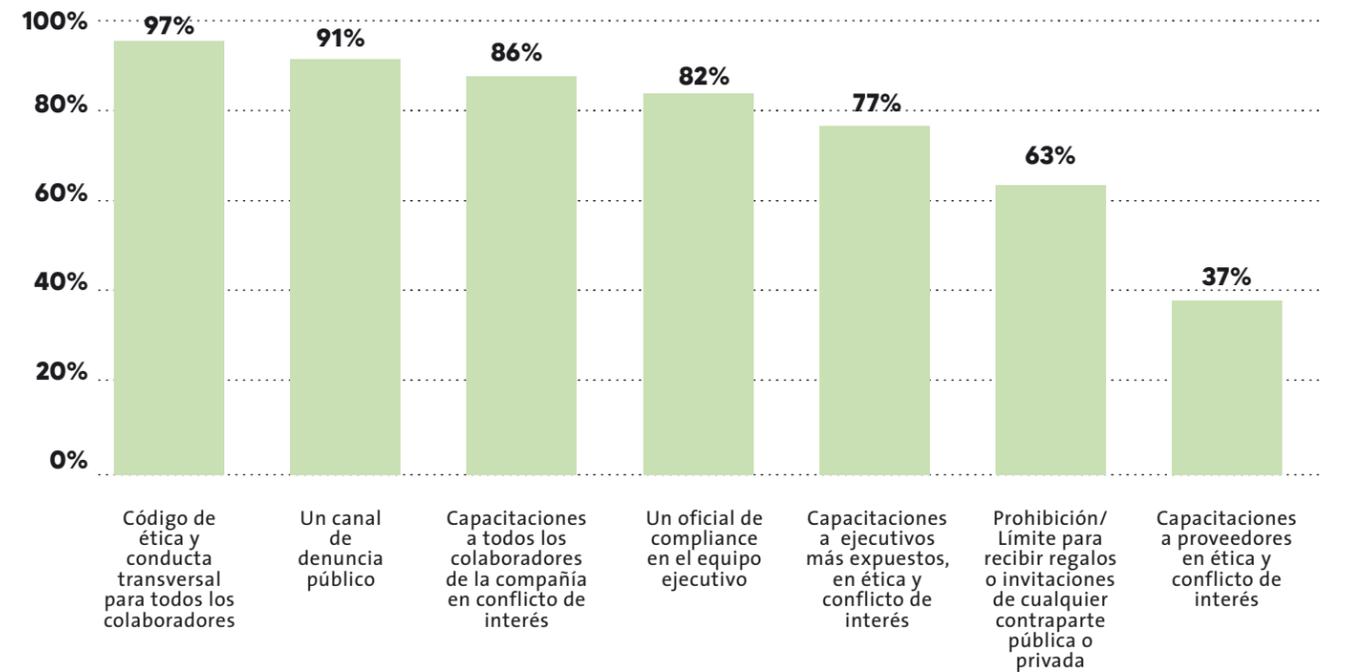
GRÁFICO 7:  
**Acciones y políticas de empresas para prevenir y detectar conflictos de interés a nivel del directorio**



Fuente: elaboración propia (n=79). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

En el caso de la prevención y gestión de conflictos de interés para la compañía en su conjunto, la mayoría de las empresas declaran tener un abanico de instrumentos que rigen para todos los colaboradores. Entre las más extendidas están el código de ética y conducta (97%), un canal de denuncia público (91%), capacitaciones a todos los colaboradores en este ámbito (86%) y un oficial de compliance en el equipo ejecutivo (81%). También tiene un alto nivel de presencia en lo reportado por las empresas las capacitaciones focalizadas a ejecutivos con mayor exposición a conflictos éticos (77%) y los límites o prohibiciones a recibir regalos de contrapartes privadas o públicas (63%). Las capacitaciones en tema de conflicto de interés a proveedores es una medida reportada solo por un poco más de un tercio de las empresas (37%), como muestra el gráfico 8.

GRÁFICO 8:  
**Medidas implementadas en la empresa para detectar, prevenir y gestionar conflictos de interés en toda la organización**

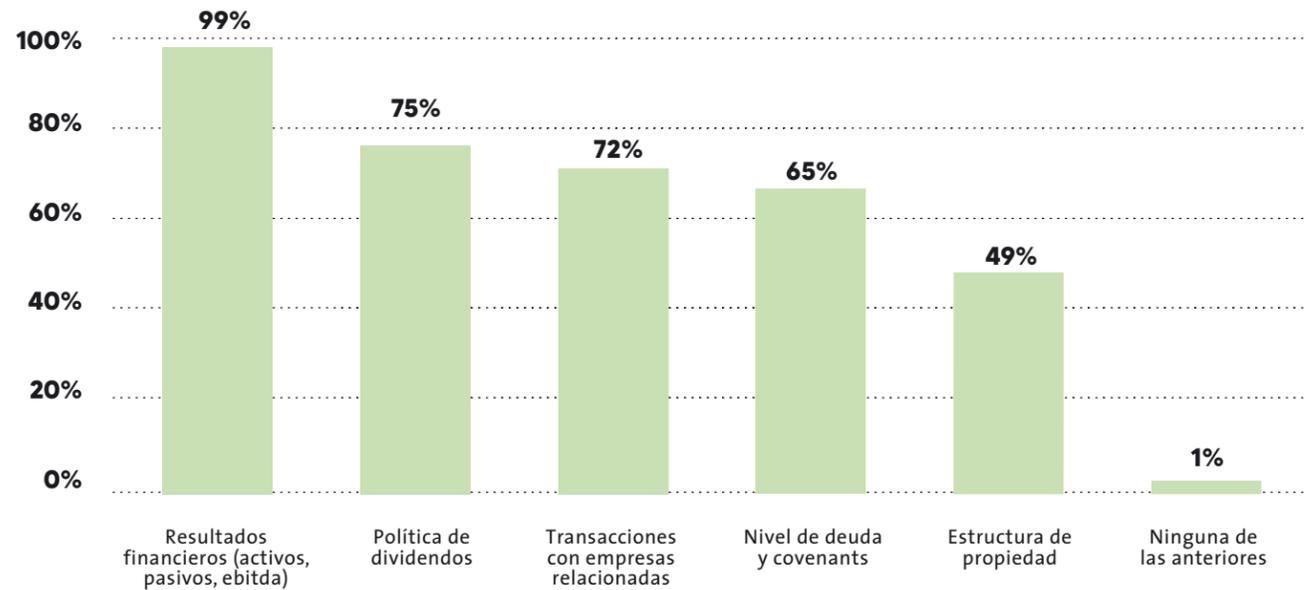


Fuente: elaboración propia (n=79). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Otro principio ético de mercado fundamental para la integridad de los gobiernos corporativos es la información hacia los accionistas. En los Principios de Gobernanza, la OCDE pone especial énfasis en el cuidado, entrega y calidad de la información hacia accionistas, especialmente a los minoritarios. También en las directrices de empresas responsables, la OCDE plantea la relevancia de divulgar información de forma regular, oportuna, confiable, clara, completa, precisa y comparable, con suficiente detalle sobre todas las cuestiones importantes: resultados financieros, estructura de capital y propiedad, transacciones con partes relacionadas, etc. Esta información debería divulgarse para toda la empresa y, cuando corresponda, a lo largo de las líneas de negocio o áreas geográficas considerando su naturaleza, tamaño y ubicación, así como los costos, la confidencialidad comercial y otras consideraciones relativas a la competencia (OCDE b, 2023).

Si revisamos cómo se aplica en las empresas estudiadas, vemos que todas declaran entregar a sus accionistas información de sus resultados financieros, y una amplia mayoría también informa políticas de dividendos (75%) y transacciones con empresas relacionadas (72%) y nivel de deuda y *covenants* (65%). Poco menos de la mitad de las empresas informa su estructura de propiedad (45%), como muestra el gráfico 9.

GRÁFICO 9:  
Información financiera entregada en la última junta a los accionistas de la compañía



Fuente: elaboración propia (n=69, se excluyeron del análisis las respuestas "no aplica"). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Un principio importante de gobernanza es el liderazgo del directorio para asegurar que existe un buen sistema de reportabilidad y responsabilidades en el cuidado de los principios de mercado relacionados a la libre competencia, a través del control de reportabilidad financiera externa y controles internos. En este ámbito, la gobernanza debe asegurar que existen las estructuras y prácticas para el buen funcionamiento de los procesos de auditoría. La OCDE da especial relevancia a las funciones de auditoría para el cuidado de la información al mercado (auditorías externas de los resultados financieros), y a los auditores internos en las tareas de supervisar la existencia y funcionamiento de los procesos de control interno, así como de la gestión de riesgos.

En el ámbito de la libre competencia, la amplia mayoría de las empresas estudiadas afirma contar con canales de denuncia confidenciales que incluyen la posibilidad de alertar sobre temas financieros y de libre competencia (85%) y un comité de auditoría con participación del directorio (84%), requisito normativo para empresas listadas en bolsa de valores. En cambio, solo un tercio de las empresas declara realizar reuniones del auditor con el directorio sin la presencia del gerente general (32%) e implementar una renovación periódica del equipo que ejecuta la auditoría externa (28%).

*En resumen, la primera dimensión del Índice indica que las empresas tendrían su mayor fortaleza en temas de conflicto de interés, donde una amplia mayoría de empresas declaran contar con varios elementos que buscan prevenirlos y gestionarlos, mientras que en transparencia al mercado también parece existir una práctica mayoritaria de entrega de información hacia los accionistas en temas claves. En el resguardo de la libre competencia es donde aparecen mayores espacio de mejora como muestra la tabla 4.*

TABLA 4:  
Resultados alcanzados por subdimensiones de la dimensión 1

Subdimensiones	Mínimo	Promedio	Máximo logrado
Transparencia a accionistas (n = 69)	4,4	8,8	11,1
Conflictos de interés (n = 79)	4,3	9,7	11,1
Libre competencia (n = 74)	3	7	11,1

Fuente: elaboración propia

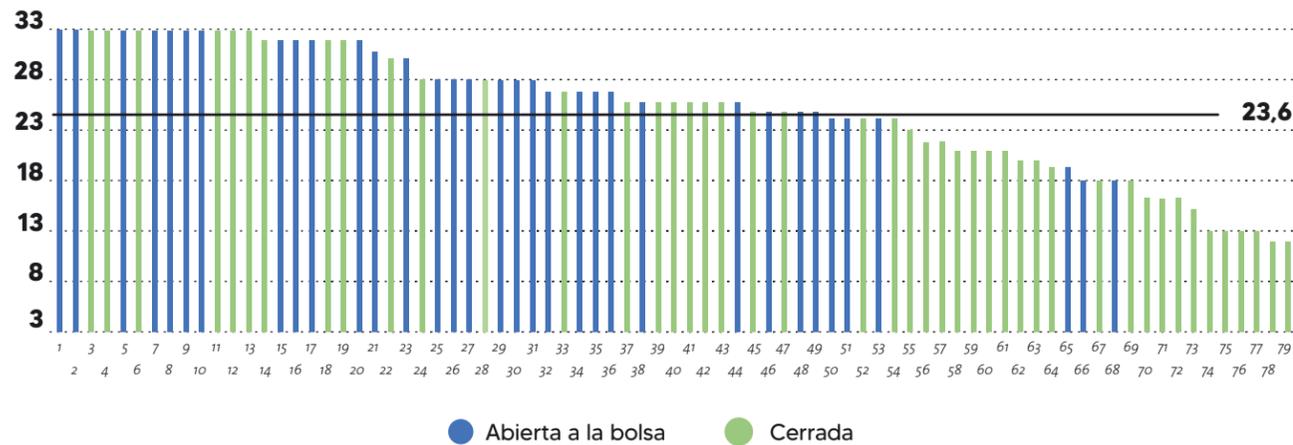
Con todo, existe un grupo cercano a un quinto de empresas que contaría con importantes desafíos pendientes en la dimensión 1, especialmente en avanzar en mayores niveles de transparencia hacia los accionistas (en temas como dividendos, transacciones con partes relacionadas, nivel de deuda y estructura de propiedad), así como en fortalecer las políticas y prácticas que buscan prevenir y gestionar los conflictos de interés, tanto del directorio como de la organización en su conjunto.

## DIMENSIÓN #2: FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Tan relevante como la adhesión a valores y principios de mercado son los mecanismos y acciones que permitan ejercer este compromiso. Por ello, es necesario que los gobiernos corporativos cuenten con sistema de funcionamiento y estructuras que permitan asegurar una dinámica adecuada de gobernanza. Una estructura adecuada es aquella que le permite cumplir con el rol de liderar la dirección estratégica hacia la prosperidad de la compañía a la vez que se hace responsable de resguardar los intereses de los accionistas y considerar en la toma de decisiones las dimensiones económicas, éticas y socioambientales que impactan en su entorno.

En este marco, la segunda dimensión del Índice analiza en qué medida la estructura del gobierno corporativo, la composición del directorio y los roles que ejerce están en línea con lo planteado por los Principios de Gobernanza de la OCDE. En esta segunda dimensión, las empresas logran un promedio de 23 puntos sobre 33, como muestra el gráfico 10. Al igual que en la primera dimensión, las empresas abiertas y reguladas logran un promedio levemente mayor con 25 puntos, mientras las cerradas están bajo el promedio con 22 puntos.

GRÁFICO 10:  
Nivel de las empresas en dimensión 2 de funcionamiento y estructura del gobierno corporativo, diferenciando entre empresas abiertas y cerradas



Fuente: elaboración propia (n=79)

En esta dimensión, existe diferencias de niveles logrados por los distintos sectores industriales: mientras las empresas de recursos naturales logran un promedio más alto, y mejores niveles mínimos y máximos, las empresas de servicios muestran un nivel promedio más bajo, como detalla la tabla 5.

TABLA 5:  
Resultados mínimos, promedio y máximos en la dimensión 2 diferenciando por sector empresarial

Tipo de Industria	Mínimo	Promedio	Máximo
Recursos naturales (n = 18)	12,5	25,8	31,2
Servicios financieros (n = 16)	14,6	24,3	30,7
Comercio (n = 21)	12,2	23,4	30,4
Servicios (n = 24)	8,9	21,7	31,9

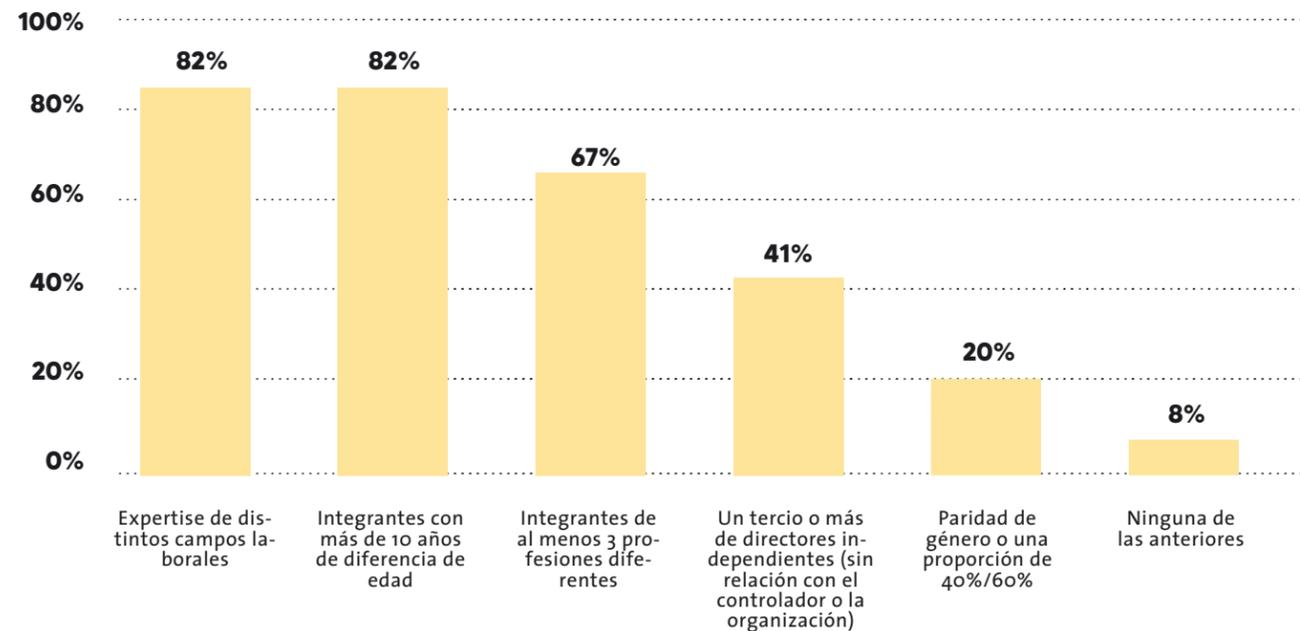
Fuente: elaboración propia (n=79)

● **Subdimensiones:  
Estructura del gobierno corporativo, composición y roles del directorio**

Chile pertenece al grupo de países cuya normativa establece una estructura única de directorio (a diferencia de otros países que cuentan con estructuras de dos niveles) y con separación de roles de la dirección ejecutiva. La composición adecuada del directorio es fundamental para fortalecer la integridad y establecer dinámicas balanceadas en la organización. Si bien cada directorio es único y debe reflejar las particularidades de cada organización y del contexto donde opera, es fundamental contar con una composición que combine competencias adecuadas, conocimiento y experiencias, con diversidad de perspectivas adecuadas al estado de desarrollo de la compañía (Institute of Directors).

Las empresas analizadas declaran tener altos niveles de diversidad de expertise laboral (82%), edad (82%) y de profesiones (67%). Sin embargo, solo el 41% de las empresas reportan tener un tercio o más de directores independientes, mientras que la paridad de género se manifiesta en pocas organizaciones (20%). Un 8% de las empresas afirman no contar con ninguno de estos elementos de diversidad en la composición de sus directorios, como muestra el gráfico 11.

GRÁFICO 11:  
Integración del directorio según distintas características



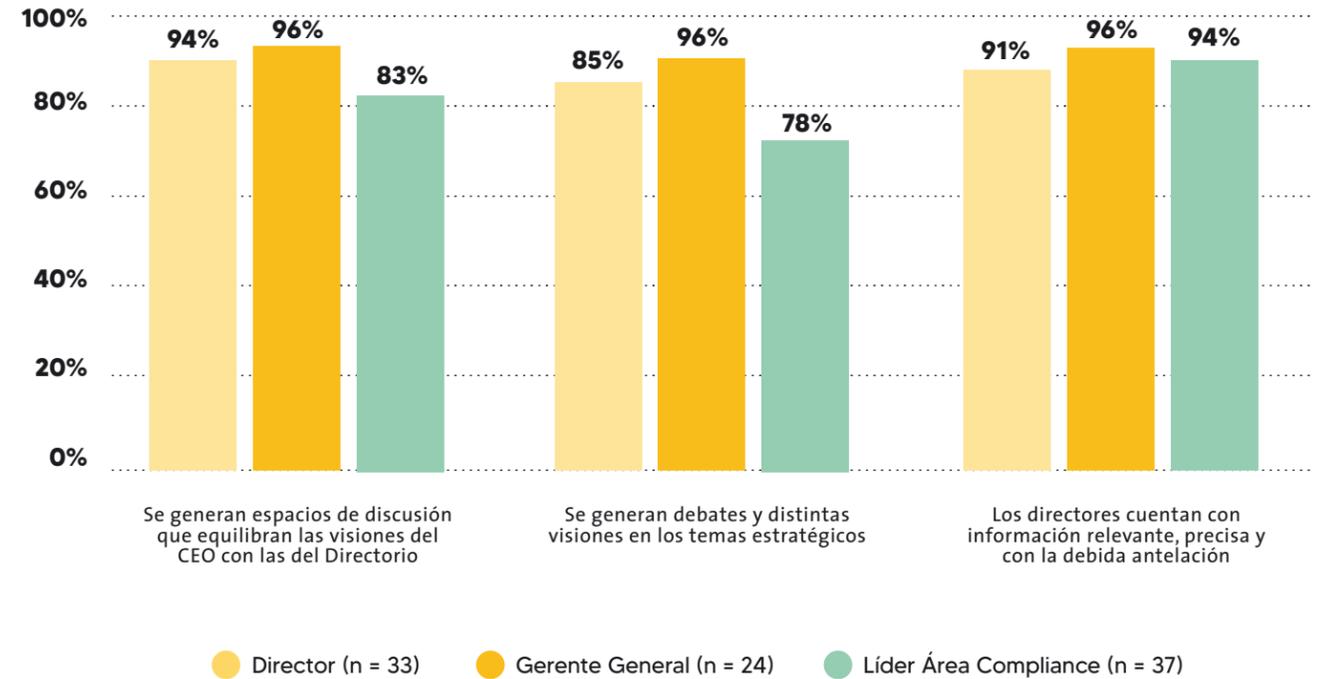
Fuente: elaboración propia (n=79). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

En el último tiempo se ha puesto especial atención al valor de la diversidad en la composición del directorio para la creación de valor de la empresa. La diversidad es una herramienta efectiva para evitar el *groupthinking* que conduce a una visión única generando puntos ciegos en la estrategia y la relación de la empresa con su entorno, lo que tiende a mermar la independencia del directorio respecto de la gerencia general.

Respecto de las dinámicas que se dan en las sesiones de directorio, la amplia mayoría de las empresas analizadas reportan que los directores cuentan con información relevante con la debida antelación, se generan debates y distintas visiones en temas estratégicos y espacios de discusión que equilibran las visiones del CEO con las del directorio, todos elementos relevantes para ejercer adecuadamente los deberes de diligencia, cuidado e información.

Sin embargo, al analizar por tipo de cargo de quienes responden existen diferencias respecto de las dinámicas de discusión y del equilibrio entre el directorio y la alta dirección: los líderes de compliance y los directores perciben menores espacio de debate en comparación con los gerentes, como muestra el gráfico 12.

GRÁFICO 12:  
Dinámicas del directorio que reportan alta frecuencia, diferenciando respuesta por cargo

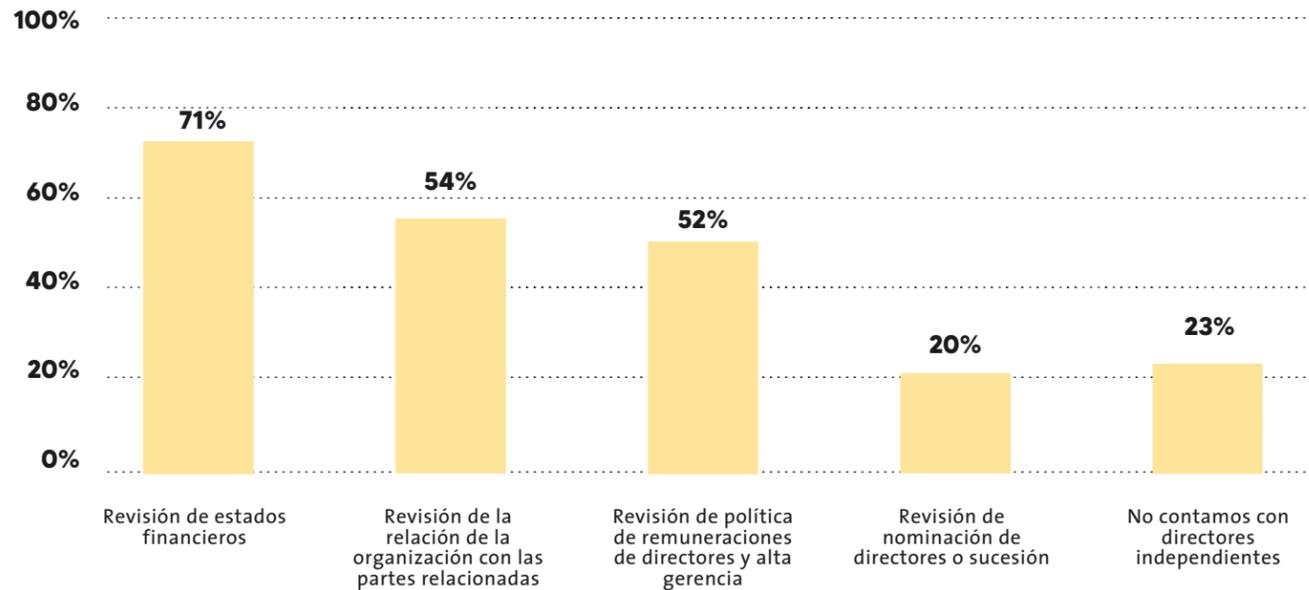


Fuente: elaboración propia (n=94 respuestas, corresponde a 77 empresas)

La necesaria independencia que requiere el directorio para lograr un buen sistema de gobierno corporativo se ve fortalecida con directores independientes. La OCDE recomienda que los directores independientes tengan un rol relevante en la toma de decisiones y especialmente en áreas donde puede haber divergencias entre los intereses de la compañía, el *management* y los accionistas, por ejemplo, en temas como la evaluación del directorio y del equipo ejecutivo, la remuneración de los altos ejecutivos, los planes de sucesión, los cambios en el control de la compañía, adquisiciones o en la función de los equipos de auditoría (OCDE a, 2023).

Sin embargo, la mayoría de las empresas declaran que los directores independientes tienen un rol decisivo en la revisión de los estados financieros (71%), pero solo en la mitad de los casos se involucran en forma importante en la revisión de la relación con partes relacionadas (54%) y en la política de remuneraciones de directores y alta gerencia (52%). El ámbito de revisión de nominación de directores o sucesión solo se reporta por parte del 20% de las empresas. Es importante señalar que el 23% de las empresas afirma no contar con directores independientes, como detalla el gráfico 13.

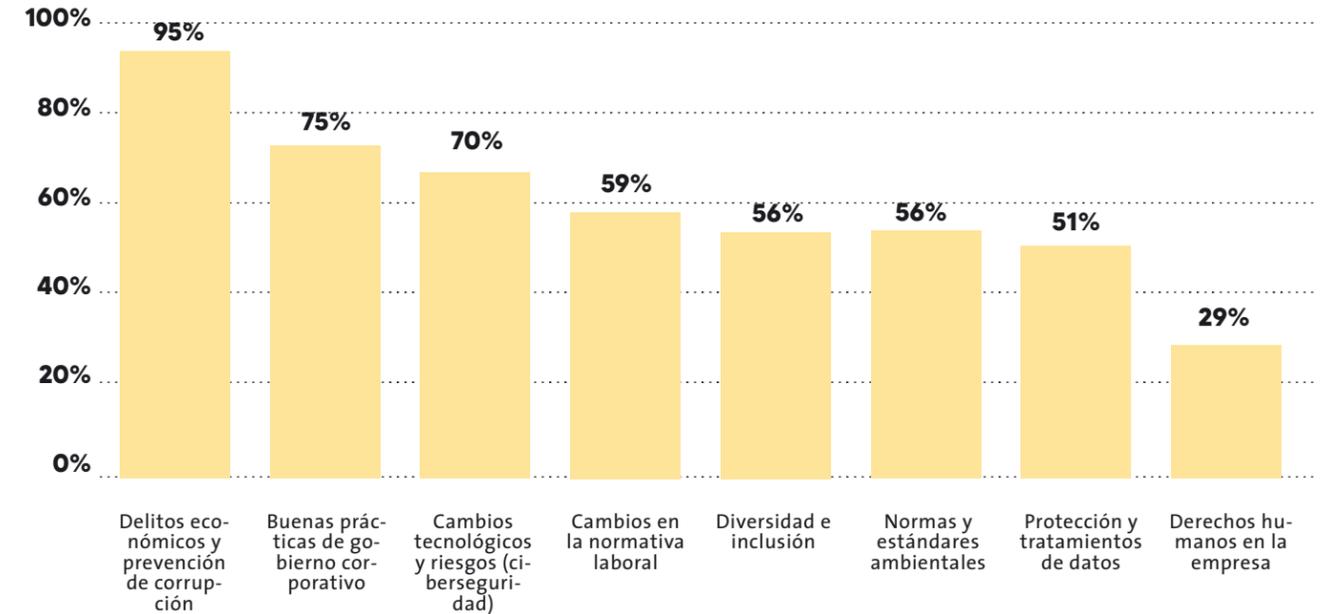
GRÁFICO 13:  
Temas en los que los directores independientes tienen un rol decisivo en la empresa



Fuente: elaboración propia (n=79)

Los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE plantean la relevancia de que los miembros del directorio se mantengan actualizados en habilidades y conocimientos de temas emergentes, tanto regulatorios como nuevos riesgos. La amplia mayoría de empresas estudiadas declara una práctica extendida de capacitaciones para sus gobiernos corporativos (directorio y alta dirección) en nuevas normativas, buenas prácticas, y riesgos emergentes, como muestra el gráfico 14. Es probable que la ampliación de responsabilidades que conlleva la nueva ley de delitos económicos haya influido en esta práctica en el último tiempo, aunque no existe base de comparación anterior.

GRÁFICO 14:  
Temas en que la alta dirección (directorio y alta gerencia) ha contado con capacitaciones o asesorías

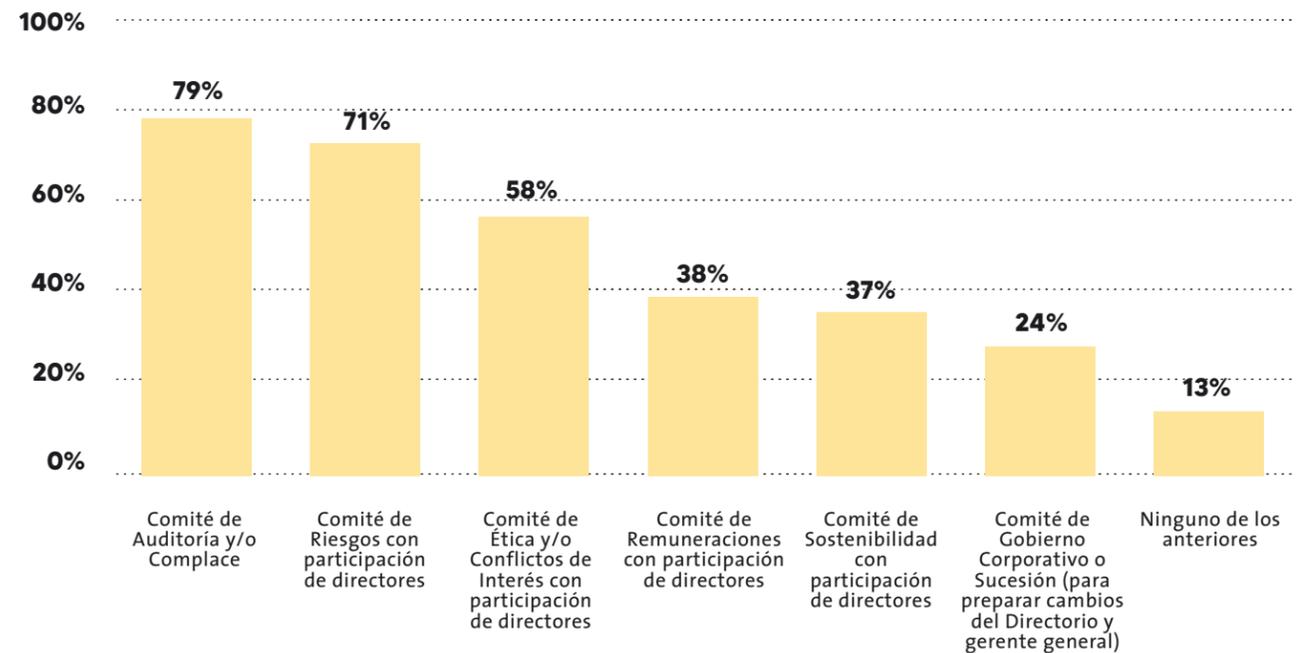


Fuente: elaboración propia (n=79). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

La integridad en el funcionamiento del gobierno corporativo requiere de estructura que faciliten su buen funcionamiento. Por ello, los Principios de la OCDE resaltan el valor de contar con comités especializados que permiten apoyar la labor del directorio y a la vez facilitarles profundizar en el conocimiento y supervisión de ciertos temas, tanto del funcionamiento regular de la empresa como en temas emergentes que le afectan en el corto o mediano plazo. En el primer aspecto se consideran los comités de auditoría, compliance, sucesión y compensación, y riesgos, mientras en el segundo se incluyen los comités de sostenibilidad, transformación digital y otros ámbitos específicos de importancia para la competitividad de cada compañía. Con todo, la OCDE recomienda una separación de los comités de auditoría y riesgos, para evitar sobrecargar al primero y dar espacio a la gestión de riesgos que ha adquirido cada vez más relevancia y cubre temas emergentes. En cualquier caso, la OCDE advierte respecto de la necesidad que el mandato, composición y sistema de trabajo quede debidamente establecido e informado al directorio. También subraya que siempre será el directorio en su conjunto el responsable final de las decisiones, supervisión y reportabilidad (OCDE a, 2023).

En las empresas analizadas, la mayoría afirma contar con un comité de auditoría (79%) -normativo para el caso de empresas abiertas-, comité de riesgos (71%) y comité de ética (58%). Los comités de remuneraciones (38%), de sostenibilidad (37%), o de gobierno corporativo (24%) solo son reportados por una minoría de empresas, como muestra el gráfico 15. Un 13% de empresas afirman que no cuenta con ninguno de estos comités.

GRÁFICO 15:  
Tipos de comités con que cuentan los gobiernos corporativos de las empresas

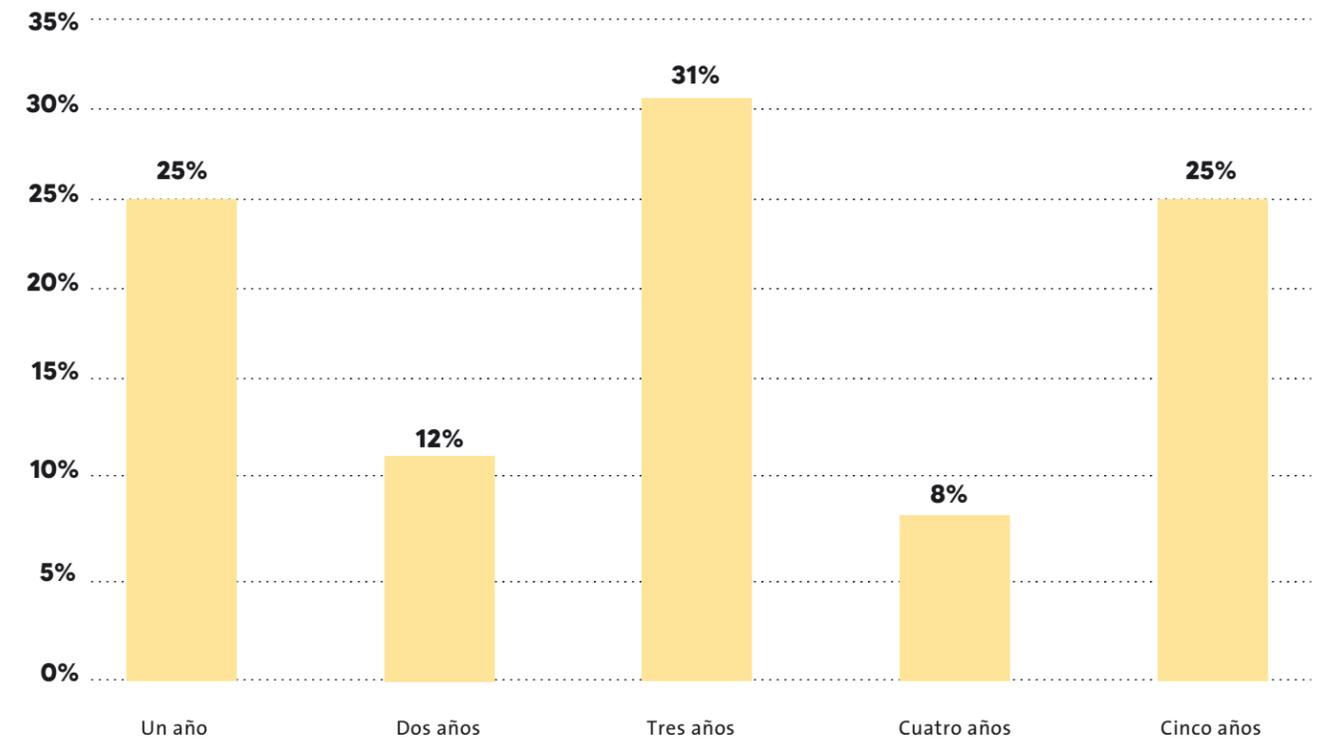


Fuente: elaboración propia (n=76). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Una condición facilitadora para lograr un alto nivel de integridad en la dirección de una compañía es la visión de largo plazo de su gobierno corporativo. A lo largo de los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE se resalta la relevancia de que el gobierno corporativo oriente la administración a lograr resultados financieros de corto plazo a la vez que se buscan beneficios de largo plazo.

En las empresas estudiadas, más de la mitad reportan que sus directorios fijan metas entre 3 a 5 años plazo (64%), mientras que el 25% de los casos solo lo hace a un año plazo, como muestra el gráfico 16.

GRÁFICO 16:  
Plazo de fijación de metas por parte del directorio a la administración

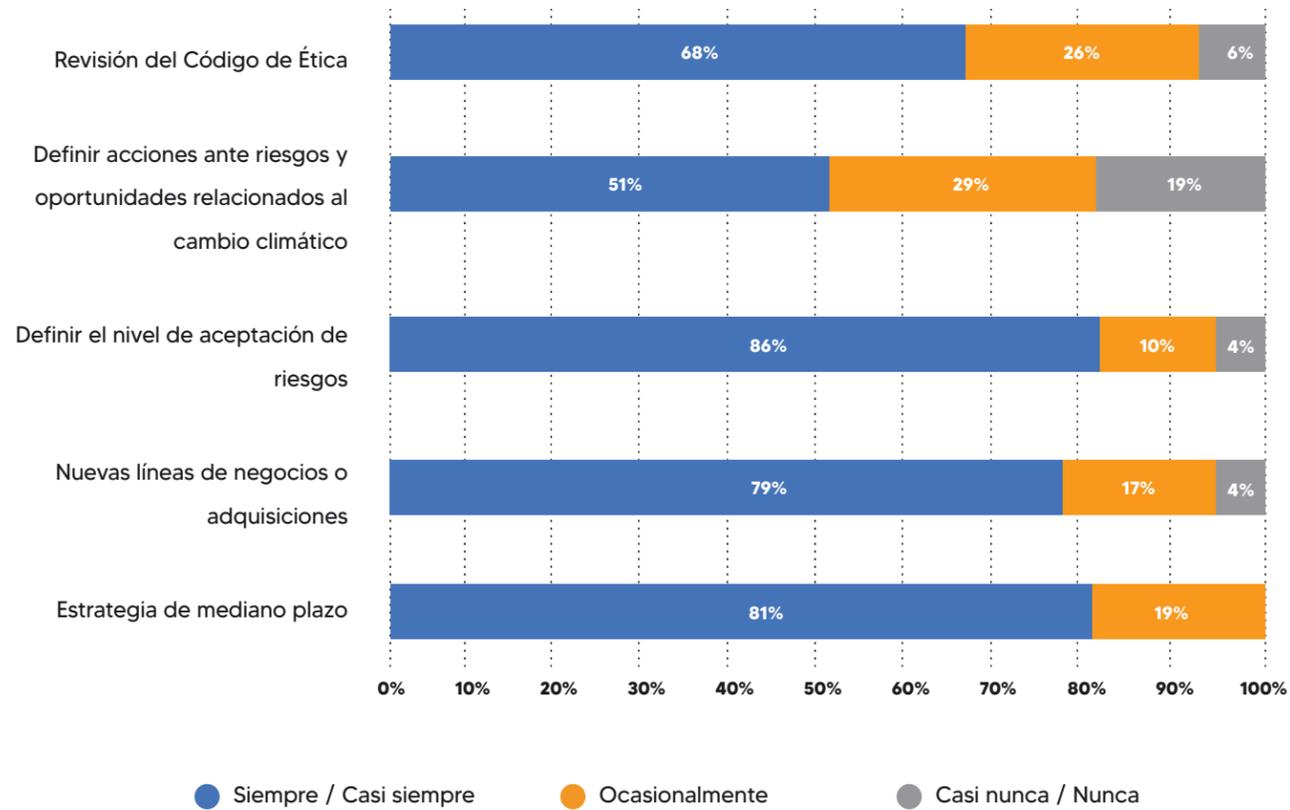


Fuente: elaboración propia (n=77)

Junto con los lineamientos éticos y el control en el cumplimiento de los principios de mercado que se revisaron en la primera dimensión del Índice, el directorio tiene un rol fundamental en otros dos pilares: la estrategia de la compañía y la gestión de riesgos. Así, los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE recuerdan que el directorio tiene un rol insustituible en guiar y revisar la estrategia y planes de acción, el presupuesto anual y los planes de negocios, en definir los objetivos, monitorear la implementación y los resultados corporativos y supervisar los gastos, adquisiciones y desinversiones. También profundiza en el papel fundamental que tiene el directorio en identificar los riesgos de la compañía, no solo los financieros y de mercado, sino también aquellos relacionados con el cambio climático y dimensiones de sostenibilidad, además de definir el apetito de riesgo y monitorear su adecuada gestión, a través de políticas y procedimientos que permitan fortalecer la resiliencia de las compañías (OCDE a, 2023).

En las empresas participantes, la amplia mayoría señala que el directorio siempre tiene un rol decisivo en definir el nivel de aceptación de riesgos (86%), la estrategia de mediano plazo (81%) y las nuevas líneas de adquisiciones (81%). En el 68% de los casos afirma que el directorio se involucra en la revisión del código de ética. Y solo en la mitad de los casos (51%) declaran que tiene un rol importante en definir acciones ante riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático, como muestra el gráfico 17.

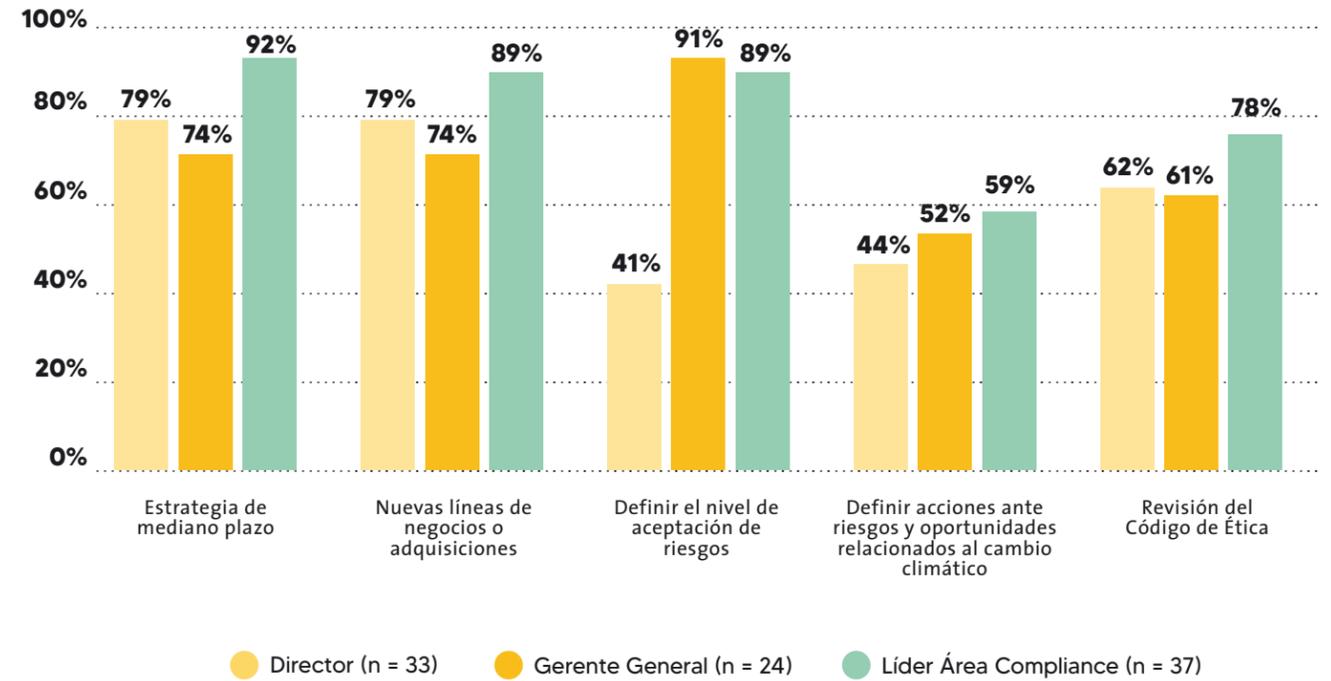
GRÁFICO 17:  
Frecuencia con el que el directorio tiene un rol decisivo en las siguientes definiciones



Fuente: elaboración propia (n=78)

Existen diferencia entre lo que reportan los miembros del directorio, los gerentes generales y quienes lideran el ámbito de compliance, sobre el rol del directorio. En la estrategia de mediano plazo y nuevas líneas de negocios, tanto directores como gerentes generales coinciden en reportar que existe una alta participación del directorio. Sin embargo, la diferencia más relevante se manifiesta en la definición del nivel de riesgos aceptado, donde los directores perciben menor espacio de participación en esta definición clave, como muestra el gráfico 18.

GRÁFICO 18:  
Ámbitos en que el directorio tiene un rol decisivo en definiciones estratégicas que se especifican, diferenciando respuestas por cargo

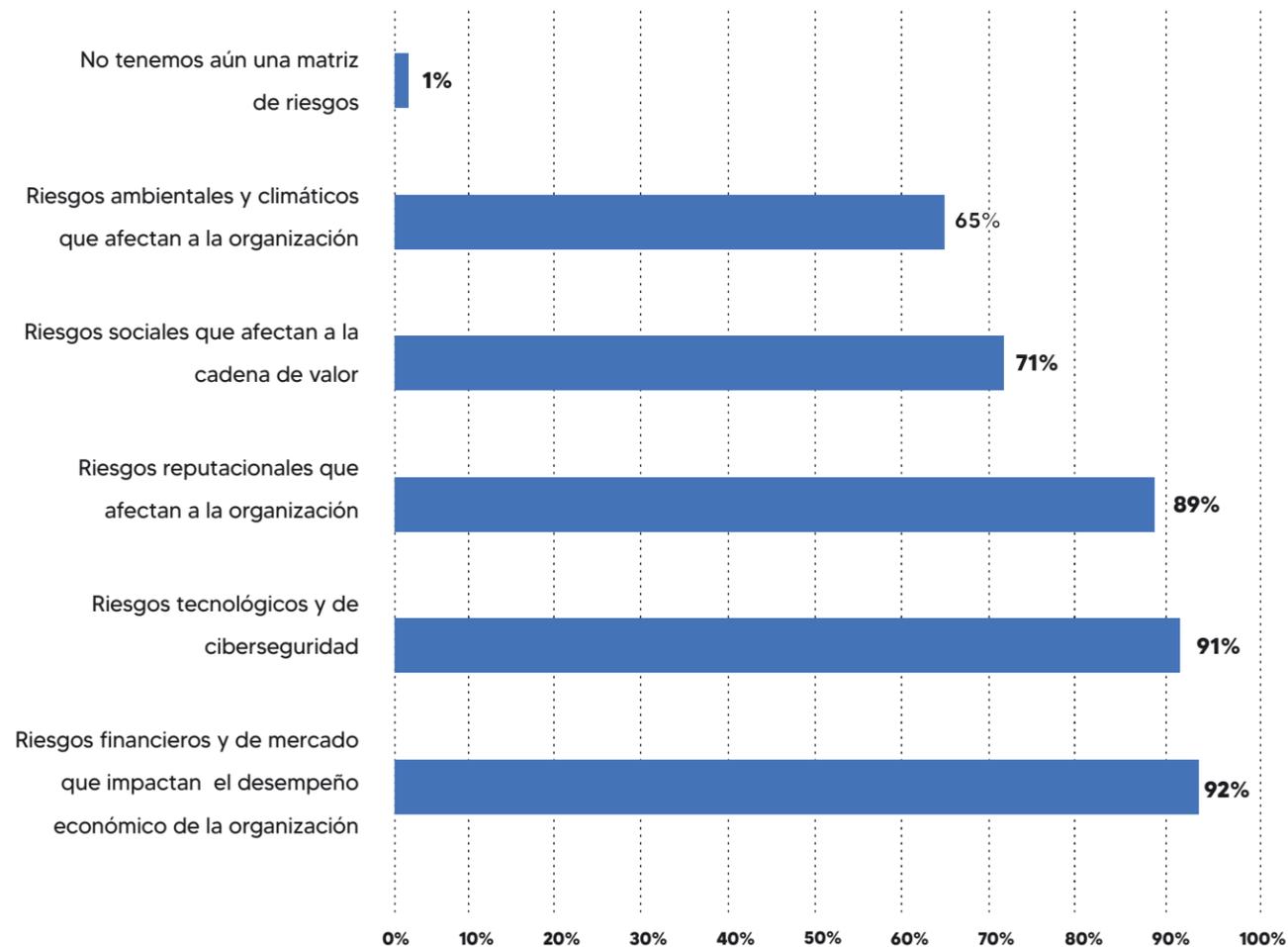


Fuente: elaboración propia (n=94 respuestas)

Según la OCDE, el directorio debiera demostrar un rol de liderazgo para asegurar que existe una efectiva supervisión de los riesgos en la organización. Establecer una cultura y apetito de riesgo, supervisar la gestión de riesgos, incluido los controles internos, es de alta importancia para los directorios, una tarea que está fuertemente relacionada a la estrategia corporativa. En el ámbito de riesgos, la OCDE no solo considera los riesgos materiales y operativos, sino también temas de sostenibilidad y ambientales, temas de seguridad, asuntos relacionados con la salud, los conflictos geopolíticos y otras disrupciones en la cadena de valor, así como los riesgos tecnológicos y digitales (OCDE a, 2023).

Las compañías reportan en este estudio que cubren un amplio rango de ámbitos en sus matrices de riesgo, siendo los riesgos financieros y de mercado, los tecnológicos y de ciberseguridad, y los reputacionales los más presentes, como muestra el gráfico 19.

**GRÁFICO 19:**  
**Frecuencia con el que el directorio tiene un rol decisivo en las siguientes definiciones**



Fuente: elaboración propia (n=79)

En resumen, en la dimensión 2, una amplia mayoría de organizaciones dan cuenta en sus respuestas tener fortalezas en varios elementos de la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo: la composición con diversidad de campos laborales, la preocupación por nuevos riesgos (de delitos económicos y ciberseguridad), y por avanzar hacia buenas prácticas de gobiernos corporativos. También son muchos los casos en que manifiestan alta claridad de los roles de los directorios, especialmente en aportar en la visión estratégica de largo plazo, que va acompañado además de dinámicas que facilitan las discusiones con distintos puntos de vista y contrapeso entre directorio y alta gerencia. La principal debilidad es la baja integración de directores independientes y el rol que estos cumplen en temas claves de las organizaciones.

Con todo, existe un grupo de empresas que muestran rezagos en esta dimensión 2, especialmente en aquellas donde el directorio no tiene un rol relevante en la revisión del código de ética, no cuenta con un comité de ética y no se ha hecho un esfuerzo especial por mantenerse al día en buenas prácticas de gobierno corporativo. También destaca entre el grupo rezagado las empresas que declaran no haber avanzado en integrar una visión de riesgos y oportunidades ante los efectos del cambio climático, revisar los temas y riesgos ambientales y sociales en la estrategia y cadena de valor, y contar con estructuras para ello, como el comité de sostenibilidad.

Así, la dimensión 2 del Índice permite visualizar que las empresas alcanzan su mayor fortaleza en los roles que ejerce el directorio para liderar la estrategia de la organización y definir los riesgos, así como en la composición del directorio. En tanto, en la estructura del gobierno corporativo es donde existen desafíos y puntos a robustecer, como muestra la tabla 6.

**TABLA 6:**  
**Niveles alcanzado por las empresas en composición, roles y estructura del gobierno corporativo**

Subdimensiones	Mínimo	Promedio	Máximo
Composición Directorio (n = 79)	2,9	8,4	11,1
Rol Directorio (n = 79)	3,4	9	11,1
Estructura Gobierno Corporativo (n = 79)	1,4	7	11,1

Fuente: elaboración propia

## DIMENSIÓN #3: ENTORNO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

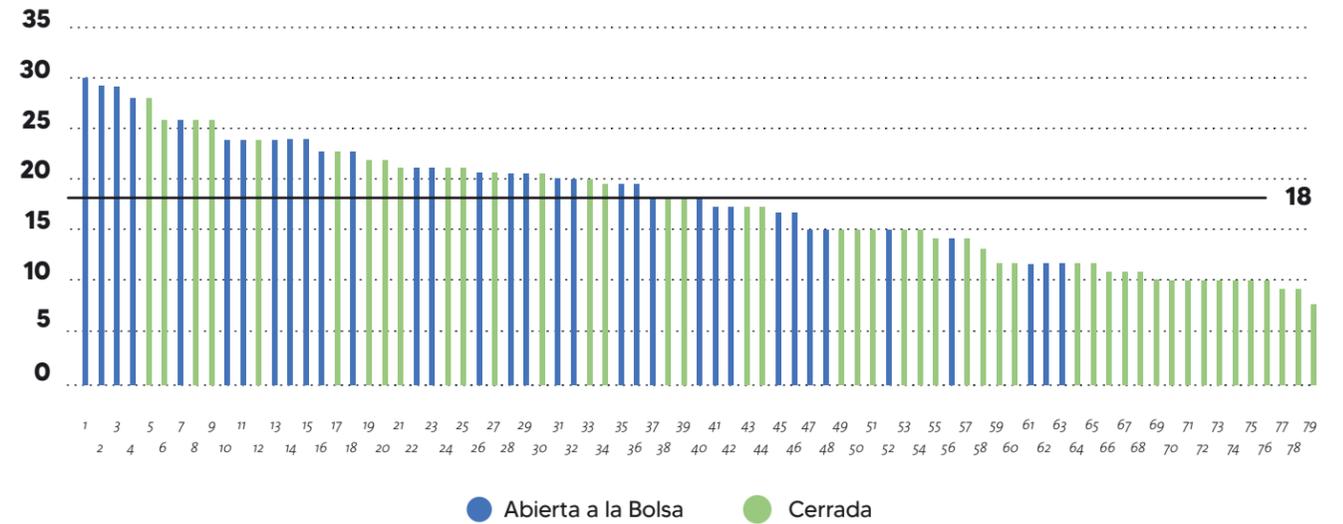
Uno de los roles fundamentales de la gobernanza es revisar, monitorear y supervisar la estrategia, la gestión de riesgos, los mecanismos de control interno y el desempeño general de la compañía. Esta función, que tradicionalmente se ha enfocado en los resultados financieros, desde una perspectiva de integridad, debe incorporar una suma de dimensiones éticas, ambientales y sociales, dimensiones que suelen tener relación con la vinculación de la organización con su entorno y las partes interesadas.

Desde la perspectiva de la gestión responsable, se subraya que la relación con stakeholders como un espacio que habilita la integración de partes interesadas legítimas, que estima el conflicto como una base para la creatividad y la gestión de intereses reconocidos como contrapuestos. Lo anterior demandará a las organizaciones y los liderazgos ser capaces de valorar la diversidad, ser abiertos y dignos de confianza, iniciar diálogos, respetar los distintos intereses presentes y el desarrollo de relaciones duraderas para la construcción de valor compartido. De hecho, en la actualización de los Principios de Gobernanza publicados en 2023, la OCDE ha integrado un nuevo pilar en el cual establece el rol del gobierno corporativo en los ámbitos de vinculación con grupos de interés, sostenibilidad y desempeño socioambiental de las compañías. Así, la OCDE plantea que los miembros de juntas directivas deben tener en cuenta, entre otras cosas, los intereses de las partes interesadas al tomar decisiones comerciales en interés del éxito y desempeño de largo plazo de la empresa y en interés de sus accionistas. La integración en la gobernanza de la vinculación con stakeholders puede ayudar a desarrollar empresas más productivas, fidelizar a sus empleados, recibir el apoyo de las comunidades en las que operan y tener clientes más leales, creando así valor para sus accionistas (OCDE a, 2023).

La integridad de los gobiernos corporativos debe incorporar mecanismos permanentes de evaluación de su funcionamiento y del desempeño de la compañía y la alta dirección que junto con la evaluación del cumplimiento de principios éticos tradicionales y de principios de mercado, integre además en este proceso estas dimensiones de vinculación con distintos stakeholders y los impactos socioambientales.

En este marco, en línea con lo planteado por los Principios de Gobernanza de la OCDE, la tercera dimensión del Índice analiza en qué medida los gobiernos corporativos de las empresas cuentan, por una parte, con mecanismos sólidos de vinculación con su entorno y, por otra, con estrategias de evaluación del desempeño integral de la compañía y del propio sistema de gobernanza. En esta tercera dimensión, las empresas participantes alcanzan un promedio de 18 puntos sobre 33, tal como se muestra en el gráfico 20. Al igual que en las otras dimensiones, las empresas abiertas y reguladas muestran un promedio levemente mayor con 20 puntos, mientras las cerradas están bajo el promedio con 16 puntos. Con todo, esta dimensión es la que logra un resultado promedio más bajo del Índice.

GRÁFICO 20:  
Resultado de empresas en la dimensión 3 sobre entorno y evaluación, diferenciando entre empresas abiertas y cerradas



Fuente: elaboración propia (n=79)

Tal como sucede en anteriores dimensiones, también en esta se observan diferencias de los niveles logrados por los distintos sectores empresariales: mientras las empresas de recursos naturales obtienen un mejor promedio y mejores niveles mínimos y máximos, las empresas de servicios participantes exhiben un nivel promedio más bajo, como detalla la tabla 7.

TABLA 7:  
Resultados mínimos, promedios y máximos en la dimensión 3 por sector empresarial

Tipo de Industria	Mínimo	Promedio	Máximo
Recursos naturales (n = 18)	10,1	21	28
Comercio (n = 21)	9,1	18	30,1
Servicios financieros (n = 16)	9,6	18	27,2
Servicios (n = 24)	7,1	15	24,4

Fuente: elaboración propia (n=79)

● **Subdimensiones:**  
**Vinculación con stakeholders, desempeño y evaluación del equipo ejecutivo y del directorio**

La OCDE destaca el hecho de que la competitividad y el éxito de una empresa es el resultado del trabajo en equipo que incorpora contribuciones de una variedad de proveedores de recursos: inversionistas, trabajadores, acreedores, clientes, comunidades afectadas, proveedores y otras partes interesadas. Las corporaciones deben reconocer que las contribuciones de las partes interesadas constituyen un recurso valioso para construir negocios competitivos y rentables. Por lo tanto, está en el interés de largo plazo de las empresas fomentar la cooperación para la creación de valor compartido con estos distintos actores (OCDE a, 2023). En este marco, se recomienda que sea parte de las tareas del directorio definir las estrategias de vinculación de la compañía con sus distintos stakeholders.

Con el fin de caracterizar el tipo de vínculo que existe entre la empresa y sus stakeholders, este estudio pone el foco en aquellos que tienen relación directa con el desarrollo de las empresas, esto es, colaboradores, clientes, proveedores y comunidades.

La literatura especializada sugiere tres niveles de profundidad en los procesos de vinculación (Bowen, Newenham-Kahindi, & Herremans, 2010). El nivel de menor profundidad se conoce como *vinculación transaccional* donde la interacción es principalmente unidireccional de la empresa hacia los stakeholders, entregándoles información y desarrollando, por ejemplo, reportes o programas de voluntariado en los que participan colaboradores de la empresa. El nivel de profundidad intermedia, llamado *vinculación transicional*, implica algún grado de interacción bidireccional, es decir, existe retroalimentación desde los stakeholders a la empresa, incorporando, por ejemplo, procesos consultivos, focus groups, entre otras

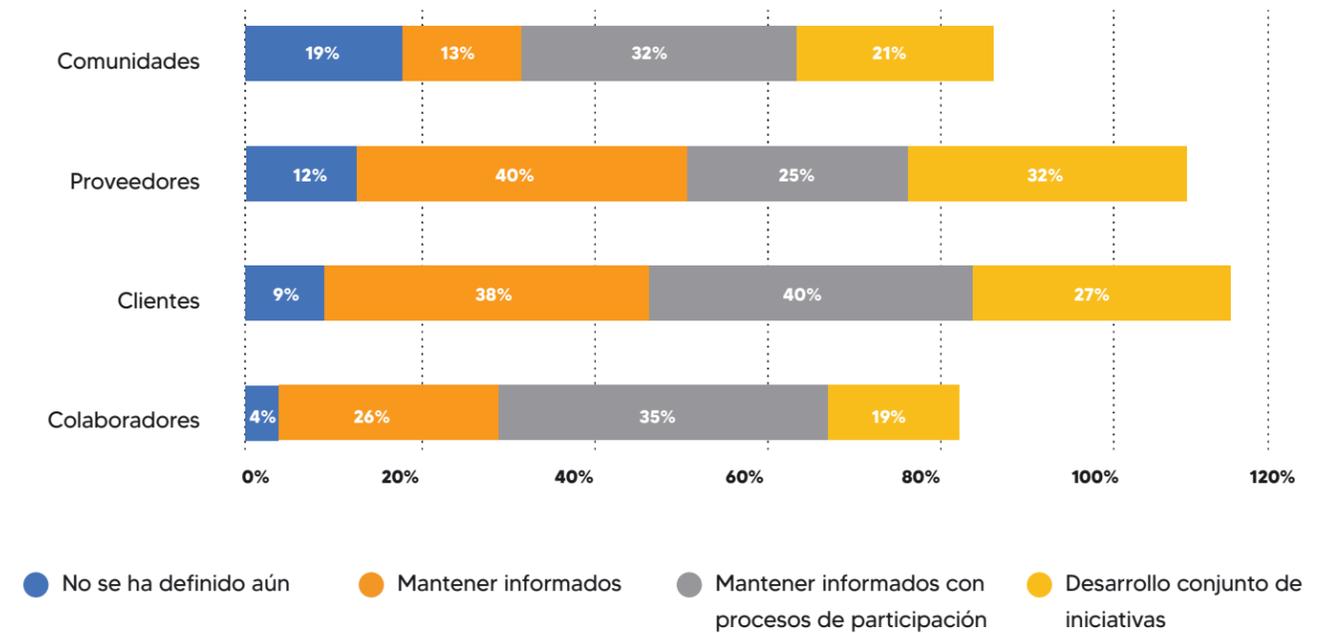
estrategias de índole similar. El nivel de mayor profundidad se conoce como *vinculación transformacional* donde la interacción entre la empresa y sus stakeholders es completamente bidireccional, los recursos y la información son compartidos, por ejemplo, a través de proyectos conjuntos o programas de desarrollo comunitario liderados por la comunidad.

Las empresas que participaron del estudio muestran diferencias en los niveles de vinculación según tipo de stakeholder. Los colaboradores son el grupo de interés donde un mayor porcentaje de empresas (36%) declara que se ha definido avanzar hacia un nivel más profundo de colaboración con desarrollo conjunto de iniciativas con ellos, y otro tercio (35%) afirma tener un nivel intermedio con procesos de participación orientados a establecer espacios de retroalimentación.

En cuanto a los clientes, la mayoría de las empresas muestra una relación de nivel intermedio (40%) o nivel básico, de mantenerles informados (38%). Algo similar sucede en el caso de los proveedores donde la mayoría ha definido mantenerles informados (47%).

En lo tocante a las comunidades, son pocas las empresas (21%) que afirman tener niveles mayores de vinculación, siendo mayoritaria la relación a nivel intermedio (32%). Con todo, el 19% de empresas no tiene definida la relación con comunidades, como muestra el gráfico 21.

GRÁFICO 21:  
 Forma en que las empresas han definido vincularse con los stakeholders que se especifican



Fuente: elaboración propia (n=77)

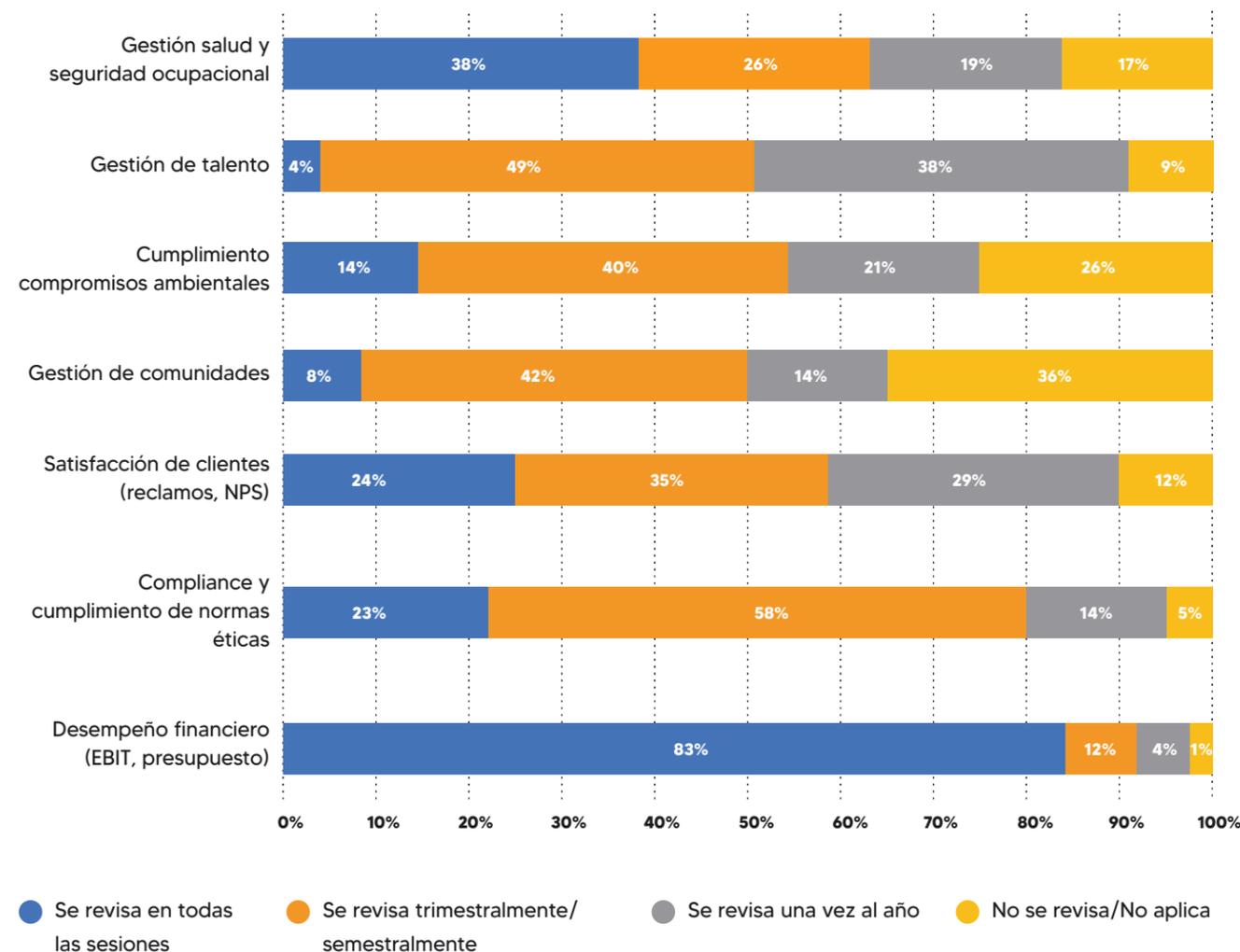
Los Principios de Gobernanza recuerdan que las definiciones estratégicas, para que sean efectivas, deben acompañarse de mecanismos de control y seguimiento del desempeño de la compañía. Es función del directorio garantizar los controles internos sean efectivos y la OCDE agrega a este rol la supervisión de riesgos materiales relacionados a sostenibilidad (temas sociales y ambientales y también de cambio climático). Este rol de control y monitoreo se manifiesta en una serie de prácticas: en primer lugar, el seguimiento continuo desde el directorio de temas claves del desempeño de la compañía incluyendo variables que afectan a distintos grupos de interés, su certificación y divulgación al mercado; en segundo lugar, la evaluación de la alta dirección y los mecanismos de incentivos; y, en tercer lugar, la autoevaluación del propio directorio.

Las empresas participantes del estudio presentan una amplia varianza en los temas a los cuales el directorio hace seguimiento continuo. Mientras el desempeño financiero presenta un seguimiento mensual (83%), la gestión de compromisos ambientales se revisaría en el 40% de las empresas en forma trimestral o semestral, y un 26% de empresas declara que el directorio no los revisa. En el caso de las comunidades, su ausencia en la agenda del directorio alcanza al 36% según reportan los participantes.

Uno de los pilares relevantes del estudio es el tema de compliance y cumplimiento ético. Es importante destacar que, según lo recogido, los directorios ponen bastante atención a estos temas (23% en todas las sesiones y 58% trimestral o semestralmente). Le sigue en prevalencia los temas relacionados a los colaboradores, especialmente en gestión de talento donde el 49% declara revisarlo trimestral o semestralmente. Sin embargo, llama la atención que en el 17% de casos aparece que el directorio no revisa los temas de seguridad ocupacional.

Los temas de clientes también se presentan en la agenda de la mayoría de los directorios de empresas, con distinta frecuencia. Con todo, un 12% de los casos afirma que no son revisados por el órgano directivo, como detalla el gráfico 22.

**GRÁFICO 22:**  
**Frecuencia con el que el directorio revisa los temas que se especifican**

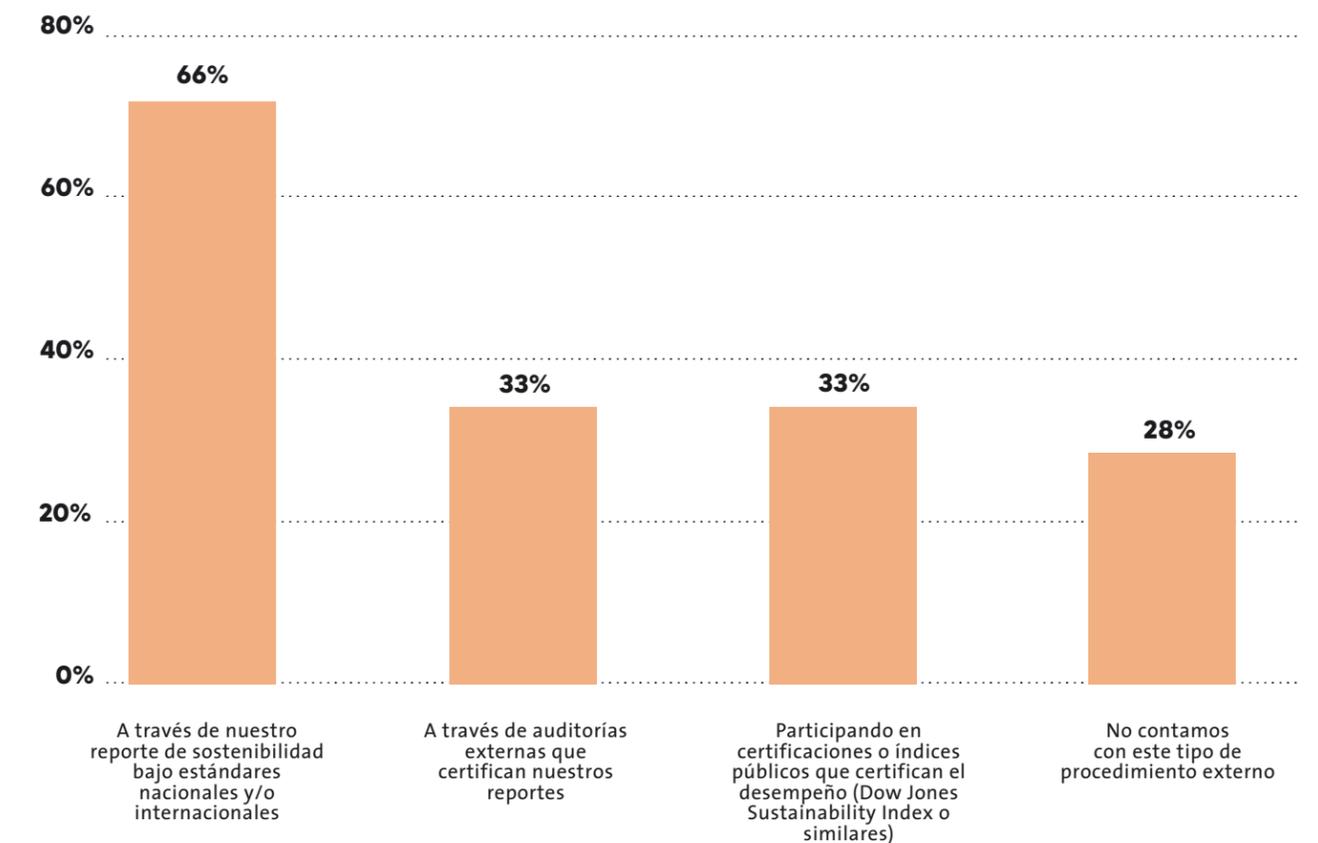


Fuente: elaboración propia (n=78)

Es rol de los gobiernos corporativos asegurarse de la adecuada divulgación de información al mercado, como se abordó en la primera dimensión. Mientras para la divulgación financiera existen estándares consolidados, en el desempeño socioambiental se sobreponen nomenclaturas y estándares. En sus Líneas Directrices para Empresas Responsables, la OCDE también recomienda que la divulgación de información incluya los impactos negativos reales o potenciales de la empresa en las personas, el medio ambiente y la sociedad, y los procesos de debida diligencia, aspectos que cada vez son más relevantes para la toma de decisiones de los inversionistas y que también pueden ser relevantes para un conjunto más amplio de partes interesadas (los trabajadores, los representantes de los trabajadores, las comunidades locales y la sociedad civil, entre otros) (OCDE b, 2023).

Si bien existe un proceso que comienza a regularse en Chile (la Norma de Carácter General 461 de la CMF y los estándares internacionales SASB y TCFD han ayudado a esto), en las empresas que participan del estudio combinan distintos mecanismos para acreditar su desempeño ambiental y social y reportarlo al mercado. El 66% declara realizar este proceso a través de reporte de sostenibilidad bajo estándares nacionales o internacionales, un 33% cuenta con auditoría externa de los reportes y otro 33% participa de certificaciones. Con todo, un 28% de los casos afirma que no cuenta con procedimientos externos, como se ve en el gráfico 23.

**GRÁFICO 23:**  
**Mecanismo que utilizan las empresas para acreditar y reportar su desempeño ambiental y social**

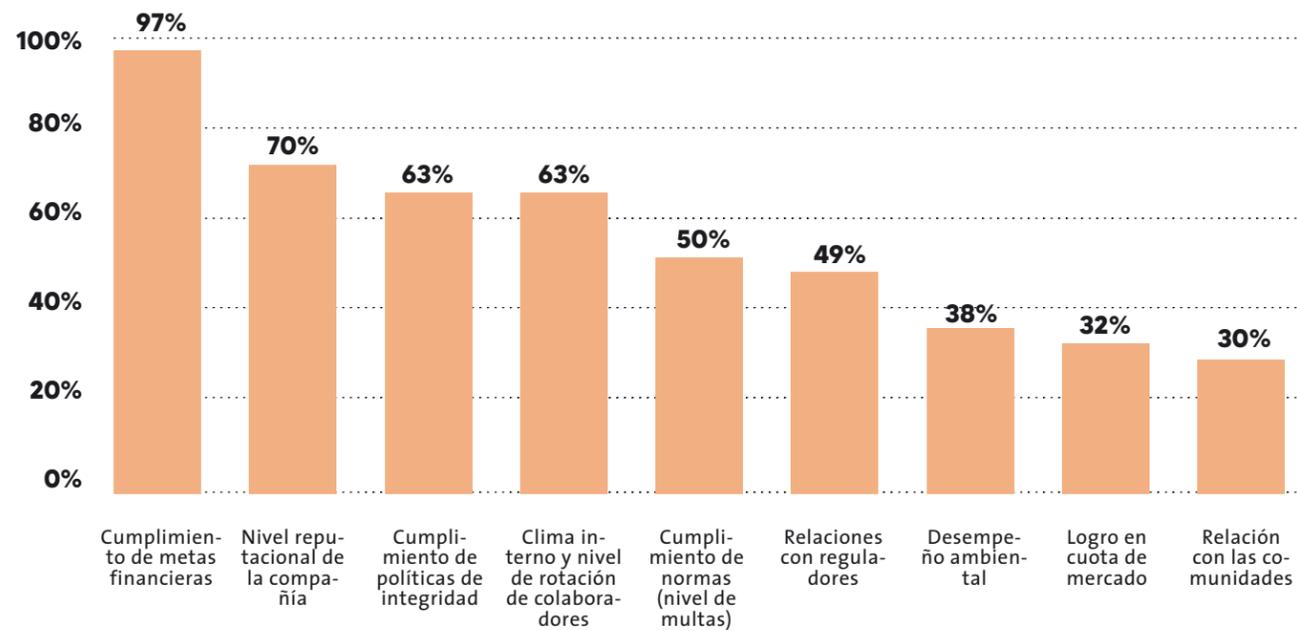


Fuente: elaboración propia (n=79). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

El rol de control y seguimiento también se ejerce a través de la supervisión y evaluación de los principales ejecutivos, donde corresponde al directorio revisar si sus acciones y desempeño es consistente con la estrategia y políticas establecidas. Desde un enfoque de integridad de las prácticas de liderazgo, este proceso de evaluación debiera considerar y balancear variables económicas, éticas y de vinculación con sus distintos stakeholders.

Según lo que declaran en el estudio, las principales consideraciones que tiene la mayoría de los directorios en la evaluación a sus gerentes generales están el nivel reputacional (70%), la integridad (63%) y clima interno (63%), junto con el cumplimiento de metas financieras (97%), pilares relevantes de una cultura de integridad. Con todo, pilares claves de la relación de la empresa con su entorno, como el desempeño ambiental (38%) y la relación con comunidades (30%) tienen menor presencia, como se detalla en el gráfico 24.

**GRÁFICO 24:**  
Principales aspectos que considera el Directorio en la evaluación de la gestión del CEO o gerente general

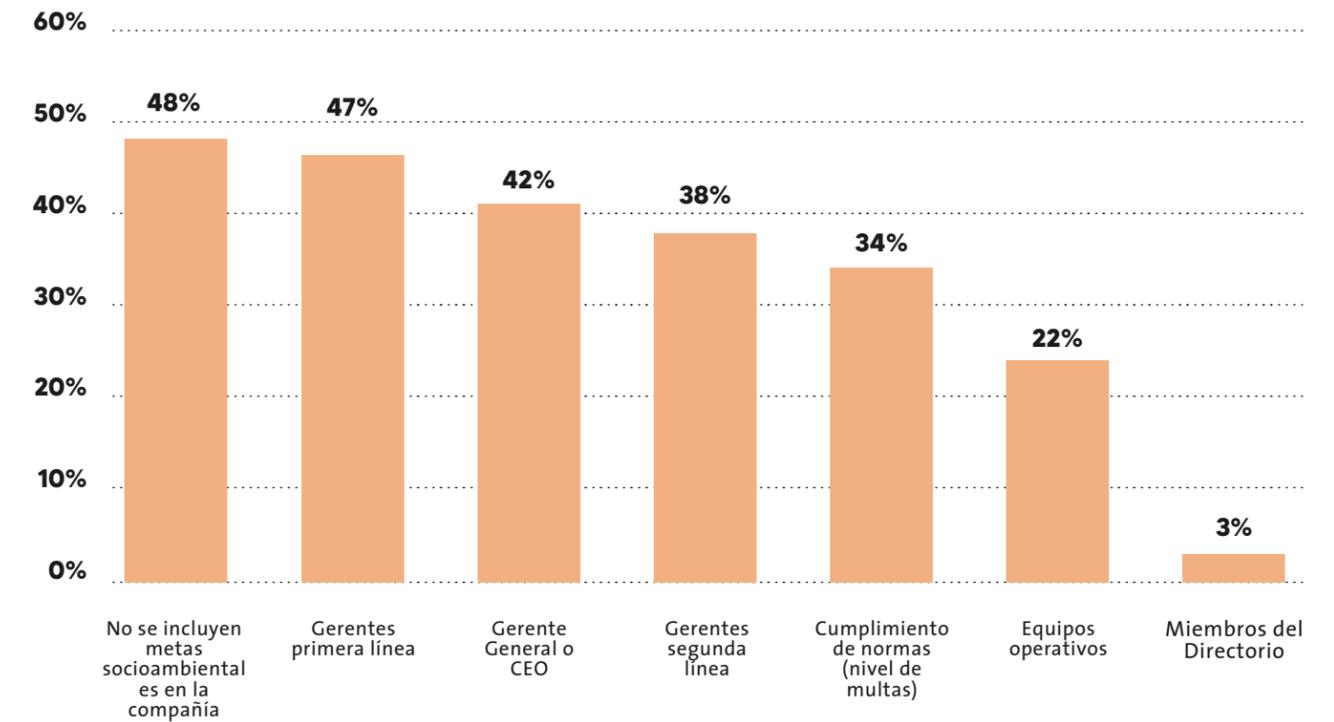


Fuente: elaboración propia (n=76). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Una práctica vinculada con el proceso de evaluación es el establecimiento de incentivos a través de compensaciones variables a los altos ejecutivos. La OCDE recomienda como buena práctica transparentar las políticas de incentivos y que se vinculen con los intereses de largo plazo de la compañía y sus accionistas. En ese sentido, no solo debieran considerar el retorno a los accionistas, sino también alinearse a los objetivos y métricas de sostenibilidad (OCDE a, 2023)

El estudio muestra que más del 40% de las empresas participantes declaran que las metas socioambientales están presentes en la compensación variable del gerente general (42%) y de gerentes de primera línea (47%). Con todo un 48% de las empresas en el estudio afirman que no se incluyen este tipo de metas, como se ve en el gráfico 25.

**GRÁFICO 25:**  
Empresas que declaran incluir metas socioambientales en la compensación variable, por tipo de ejecutivos

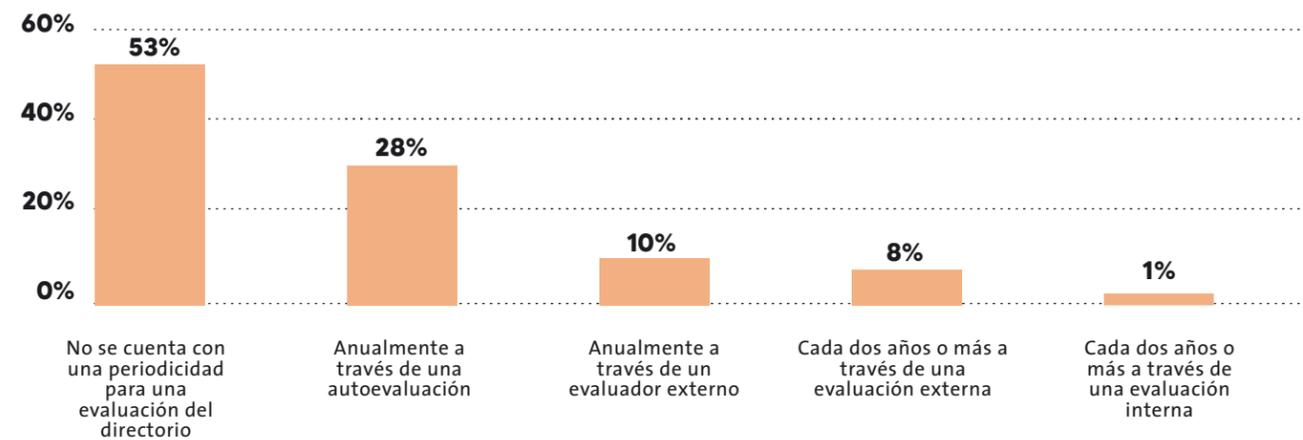


Fuente: elaboración propia (n=79). Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

El rol de control y evaluación que el directorio debe ejercer ha de completarse con un proceso continuo de autoevaluación. Como plantea la OCDE, el directorio debe revisar continuamente si cuenta con la adecuada combinación de competencias y analizar si su funcionamiento y desempeño es el adecuado. Muchos códigos de gobernanza recomiendan una evaluación anual, que puede ser apoyada por facilitadores externos para fortalecer su objetividad (OCDE a, 2023).

Según lo reportado por las empresas, la mayoría no cuenta con procesos de evaluación (53%). Entre las que sí afirman contar con este proceso lo hacen mayoritariamente a través de autoevaluaciones anuales internas (28%), como muestra el gráfico 26.

GRÁFICO 26:  
Empresas donde el directorio evalúa su propio desempeño



Fuente: elaboración propia (n=79)

## Conclusiones

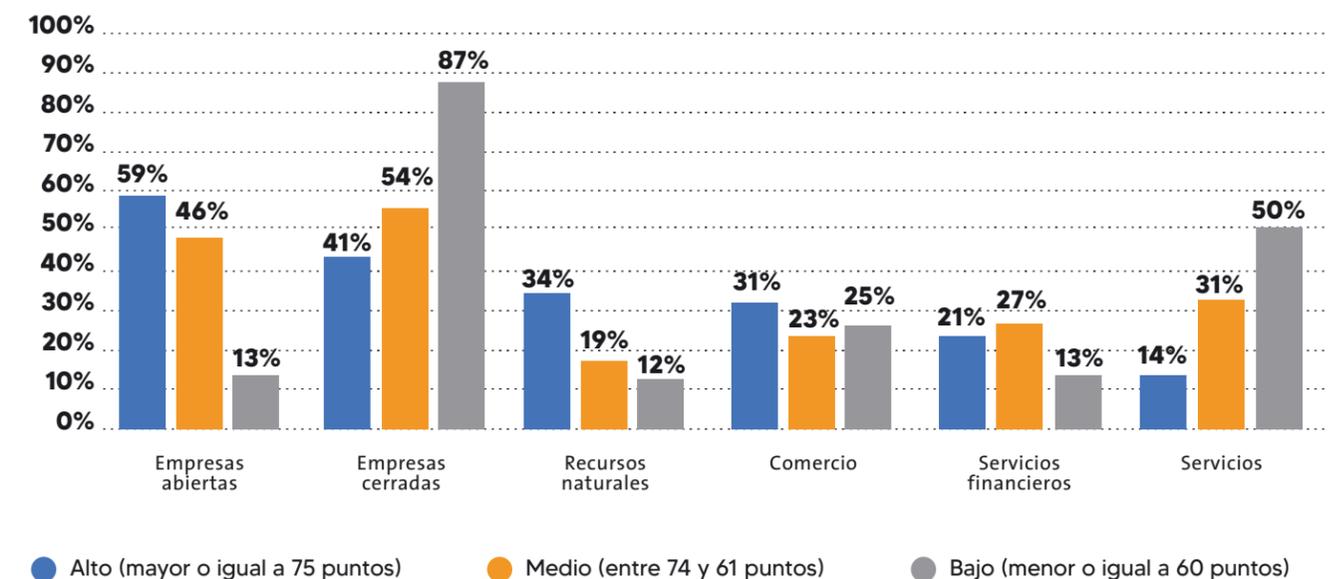
El Índice de Integridad en el Gobierno Corporativo tiene por objetivo comprender en qué medida las empresas cuentan con sistemas de gobernanza orientados por principios de integridad. Este estudio busca aportar al desafío de fortalecer la integridad en la gestión empresarial, con un análisis que revisa en profundidad en qué medida los sistemas y dinámicas de gobernanza integran las recomendaciones de los Principios de Gobernanza de la OCDE actualizados en 2023 y consideran perspectivas que pueden contribuir a una gestión responsable de las organizaciones, desde una triple mirada: los principios o ética de mercado, el funcionamiento, roles y estructura del directorio, y la vinculación con el entorno y los sistemas monitoreo y evaluación tanto de la gobernanza como del desempeño de las organizaciones incluyendo las dimensiones socioambientales.

Los resultados muestran que las empresas participantes logran diversos niveles de integridad de su gobernanza corporativa. Un tercio de las empresas participantes (29 casos) muestra un nivel alto en el Índice, con 75 puntos o más. Estas son principalmente de empresas abiertas (59%) y mayoritariamente empresas del sector de recursos naturales (34%) y comercio (31%).

Otro tercio de las empresas alcanzan un nivel medio (26 casos que logran entre 61 y 74 puntos) y este grupo se dividen casi equitativamente entre cerradas y abiertas y entre las distintas industrias, con menor presencia del sector recursos naturales.

El último tercio de las empresas muestran un nivel más bajo en el Índice (24 casos, con 60 puntos o menos). Este grupo de empresas son mayoritariamente cerradas (87%) y la mitad de éstas perteneces al sector servicios (50%), como muestra el gráfico 27.

GRÁFICO 27:  
Distribución del tipo de empresas según nivel alto, medio y bajo alcanzado en el Índice



Fuente: elaboración propia (nivel alto n=29, nivel medio n=26, nivel bajo n=24)

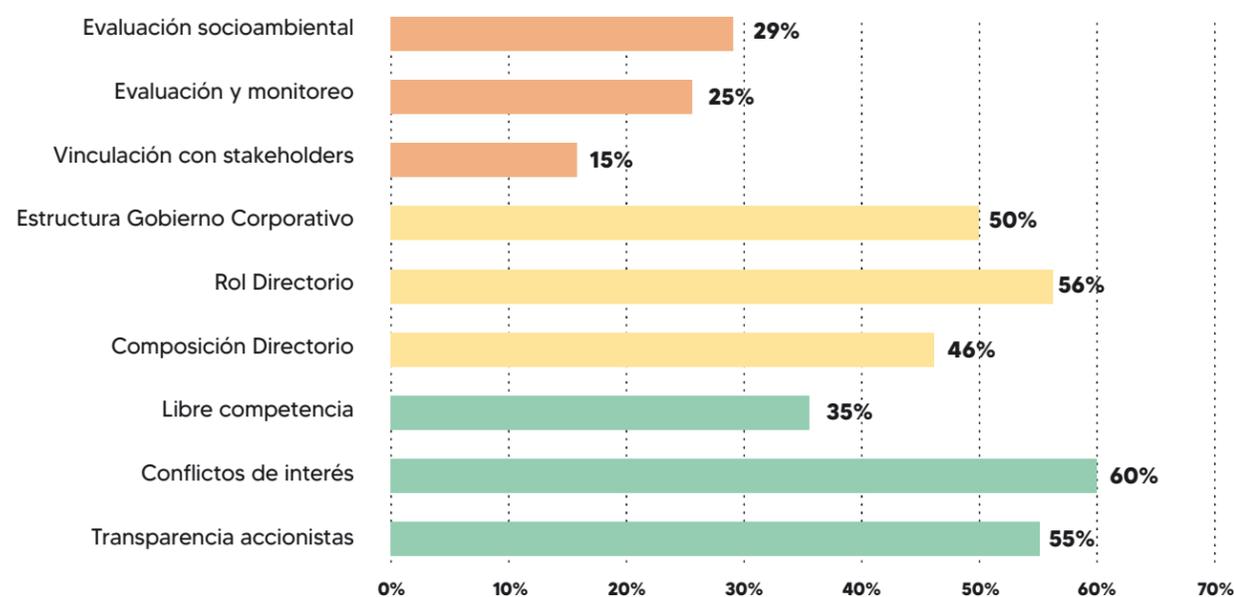
Estos resultados sugieren que la exposición al mercado de capitales y al regulador aparece como una característica relevante para impulsar altos niveles de gobernanza como propone el estudio, pero no es exclusiva. También empresas cerradas participantes del estudio muestran altos niveles de gobernanza. En este sentido, es posible plantear que el interés de las propias empresas por participar de redes orientadas a fortalecer la integridad y prácticas de compliance sea una de las razones que expliquen los niveles altos en empresas abiertas y cerradas.

El sector también parece ser un factor relevante: las empresas en sectores con mayor exposición a la presión ciudadana, tales como recursos naturales y comercio asociado a bienes de consumo masivo, predominan en los niveles más altos de integridad en los gobiernos corporativos. Este resultado está en línea con otros estudios relacionados a integración de la sostenibilidad empresarial y que han identificado una relación positiva entre la influencia por parte de stakeholders y el compromiso con la sostenibilidad empresarial (Eccles et al., 2014, Aninat, Koberg, Arredondo, 2022).

### ● Fortalezas en estructuras de gobernanza, debilidad en temas socioambientales

El porcentaje de empresas participantes que muestran niveles altos por cada una de las nueve subdimensiones del Índice permite identificar en qué aspectos existe mayor prevalencia de prácticas de integridad en los gobiernos corporativos. Así, la gestión de conflictos de interés, la transparencia hacia los accionistas y el rol del directorio logra niveles altos en más de la mitad de las empresas participantes, mientras que solo un 15% de empresas participantes logran un nivel alto en la vinculación con stakeholders, como muestra el gráfico 28. 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 a elementos que representan un riesgo para los procesos de toma de decisiones en su interior, como es el caso de los conflictos de interés.

GRÁFICO 28:  
Porcentaje de empresas que logran un nivel alto en cada subdimensión



Fuente: elaboración propia (calculado sobre n=79)

Así en la dimensión de principios de mercado, existe una mayoría de empresas que declaran contar con sistemas y prácticas asociadas a principios básicos de integridad, especialmente en transparencia hacia accionistas, y en la prevención y gestión de conflictos de interés, compliance y prevención del delito. Dado lo anterior y el contexto de nuevas regulaciones, sería esperable que más empresas avancen en estos aspectos, especialmente en un mayor involucramiento del directorio en el seguimiento a los temas de conflicto de interés<sup>3</sup>.

En la segunda dimensión de funcionamiento y estructura, la mayoría de las empresas muestran un alto nivel en cuanto a los roles esperados que cumpla el directorio, especialmente en su participación en definiciones claves tanto a nivel de estrategia, riesgos y temas emergentes. En la estructura destaca la alta preocupación por mantener los directorios actualizados en temas de buena gobernanza y prevención de delitos, mientras que una de las principales debilidades que aparece en la composición del directorio se relaciona con la presencia y el rol de los directores independientes que no aparecen con la relevancia que la OCDE recomienda<sup>4</sup>.

Una práctica que contribuye a revisar y fortalecer los procesos de gobernanza es la autoevaluación, que está declarada por menos de la mitad de las empresas participantes (47%). Es parte de las debilidades que muestra la dimensión de entorno y seguimiento donde solo un número menor de casos muestran altos niveles en estas subdimensiones. Estos elementos sugieren que, si bien los directorios tienden a la sofisticación de sus procesos internos (en la especialización interna que busca fortalecer las capacidades de los directores en temas particulares, o la actualización en temas como la prevención de delitos), quedan atrás cuando se trata de fortalecer la capacidad interna de automonitoreo o revisión que puede proveer la figura de directores

independientes o los sistemas de autoevaluación. En ese sentido cabe preguntarse si estas situaciones pueden comprometer su capacidad reflexiva y en verse a sí mismo como un sistema que necesita autoanálisis y procesos regulares de optimización en su operación.

La OCDE asigna un papel relevante a la gobernanza corporativa sobre la gestión socioambiental de las compañías, a la vez que la perspectiva de gestión responsable asigna a este tópico una presencia relevante entre los campos en que las organizaciones deben hacerse proactivamente responsables. Por ello, una de las preocupaciones más significativas que debiera surgir con este estudio es el bajo número de empresas que cuenta con un nivel alto de vinculación con sus stakeholders más directos. Si bien una amplia mayoría de empresas cuenta con fortalezas en la definición de su relación con los colaboradores, esto no se replica con los proveedores ni las comunidades<sup>5</sup>. Esta priorización replica una focalización mayor al medio social interno, del cual son parte sus colaboradores y por tanto más probablemente activos en su función de parte interesada, y también más patente su rol en el proceso de producción o de entrega del servicio. Mientras que stakeholders más distantes o potencialmente pasivos -como proveedores o comunidades-, son menos considerados para la construcción y sostenimiento de relaciones por parte de las organizaciones, determinando que sus condiciones, reclamaciones o expectativas queden fuera de la mirada y toma de decisiones para un mayor número de empresas, junto también con sus potenciales contribuciones. Esto puede reducir las probabilidades de lograr armonizar una creación de valor para todas las partes interesadas, una condición esencial para el alcance de estándares de gestión responsable.<sup>6</sup>

3. El 41% de las empresas responde que no existe un comité con participación del Directorio en hacer seguimiento a los temas de conflicto de interés, ni regulación de regalos o invitaciones.

4. Solo un 41% de empresas cuenta con al menos un tercio de directores independientes, un 23% no tiene directores independientes. En las empresas que tienen, su participación en temas clave como revisión de nominación o sucesión es baja (20%) y solo alcanza la mitad en el caso en tareas como revisión de remuneraciones de directores y alta gerencia (52%) y de revisión de la relación con partes relacionadas (54%).

5. La dimensión social también muestra debilidades en la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo: solo un 37% de las organizaciones declaran contar con un comité de sostenibilidad, la mitad de las empresas declara que sus gobiernos corporativos cuentan con capacitaciones en temas de diversidad e inclusión (56%) y solo un tercio en temas de derechos humanos (29%).

6. Más detalles sobre estos puntos se pueden ver en el documento Díaz, Daniel, "Gobierno Corporativo para la Gestión Responsable. Nota académica para Índice de Integridad en Gobierno Corporativo", 2024

Los sistemas de incentivos y evaluación de la alta dirección son claves para un balance entre las dimensiones financieras, la ética y las dimensiones socioambientales. Por ello, si bien hay fortalezas en las variables que considera una mayoría de empresas en la evaluación de sus gerentes generales (por ejemplo, en el mayoritario seguimiento al cumplimiento de políticas de integridad), existen pocos casos en que se ha avanzado a integrar el desempeño socioambiental tanto en los procesos de evaluación como de incentivos a la alta dirección<sup>7</sup>. Por tanto, se hace menos plausible la posibilidad de que las organizaciones se hagan cargo proactivamente de asuntos que, sin estar directamente presentes en su operación (como los colaboradores), constituyen un factor esencial en la sostenibilidad a mediano y largo plazo. Esto se refleja en el amplio desbalance entre la frecuencia con que se revisan en el directorio temas como el desempeño financiero (83% de empresas lo revisa en todas las sesiones) y la gestión de comunidades (donde solo 8% de las empresas lo aborda en todas las sesiones). Estos hallazgos sugieren que los sistemas de incentivos parecen estar alineados con este desbalance, pudiendo debilitar la integridad en la función de gobernanza corporativa.

Los resultados de esta primera versión del Índice de Integridad de Gobernanza Corporativa dan cuenta que existen empresas de distintas características (abiertas y cerradas, de distintos sectores) que presentan prácticas y sistemas alineados con estándares internacionales que permiten que su compromiso con la integridad se materialice en la dirección de las compañías, y que por tanto estén dando pasos importantes que se orientan hacia una lógica de gestión responsable. Estas empresas parecen contar con una capacidad de gobernanza que les habilita para mirar su funcionamiento en consideración del sistema no sólo económico, sino también social del que son parte. A través de este estudio se puede visualizar estos avances, cómo han sido desarrollados y consolidados por las organizaciones, y señalar un camino para fortalecer la gestión empresarial responsable hacia el sector empresarial en su conjunto.

7. Solo el 38% de las empresas declara considerar el desempeño ambiental entre las principales variables de evaluación del CEO por parte del directorio. Esta cifra se reduce al 30% de las empresas en el caso de la relación con comunidades. El 48% de las empresas no incluyen metas socioambientales en las compensaciones variables de sus ejecutivos.

## Bibliografía

- Aninat, M., Koberg, E., Arredondo, H. (2022). Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Universidad Adolfo Ibáñez y Amcham.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-245.
- Clarke, T. (2004). Theories of Governance - Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience. In T. Clarke (Ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance* (pp. 1–30). Routledge.
- Charan, R., Carey, D., Useem, M (2013). *Boards that Lead: When to Take Change, When to Partner, When to Stay Out of the Way*. Harvard Business Review Press
- Díaz, D. (2024) Gobierno Corporativo para la Gestión Responsable. Nota académica para el Índice de Integridad en Gobierno Corporativo. Universidad Adolfo Ibáñez.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Institute of Directors (s.f.). *Role of the Director and the Board*. Handbook. United Kingdom: IoD Professional Development.
- OCDE a. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>: OECD Publishing
- OCDE b. (2023). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable*. Paris <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>: OECD Publishing
- Laasch, O., & Conaway, R. (2016). *Responsible business: The textbook for management learning, competence, innovation*. Greenleaf.
- Radoynovska, N., Ocasio, W., & Laasch, O. (2020). The emerging logic of responsible management: institutional pluralism, leadership, and strategizing. In Oliver Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jamali (Eds.), *Research Handbook of Responsible Management* (pp. 420–437). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971966.00037>
- Scherer, A. G., Baumann-Pauly, D., & Schneider, A. (2012). Democratizing Corporate Governance: Compensating for the Democratic Deficit of Corporate Political Activity and Corporate Citizenship. *Business & Society*, 52(3), 473–514. <https://doi.org/10.1177/0007650312446931>
- Thomsen, S. (2008). *An Introduction to Corporate Governance*. DJOF Publishing.



CFE

CENTRO FUTUROS  
EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

ESCUELA DE  
NEGOCIOS



## ÍNDICE DE INTEGRIDAD EN **GOBIERNOS CORPORATIVOS**

El Índice de Integridad en los Gobiernos Corporativos es un estudio desarrollado por el Centro de Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la UAI y Fundación Generación Empresarial que revisa en qué medida la gobernanza de las empresas cuenta con sistemas, estructuras y dinámicas que le permiten balancear sus objetivos financieros, con los compromisos éticos y socioambientales. Basado en los Principios de Gobernanza Corporativa que propone la OCDE (2023), este estudio analiza en profundidad los avances y desafíos pendientes para encaminar las empresas hacia un modelo de gestión responsable.

