

2º Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos



2º Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

Basado en los Principios de
Empresas Responsables y
Gobernanza Corporativa OCDE

Autores

Magdalena Aninat
Ana María Abarca
Daniel Díaz



2º 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.

Agradecimientos

El equipo de investigación agradece los comentarios de los miembros del directorio de la Fundación Generación Empresarial Janet Awad (presidenta), Ximena Corbo, Macarena Letelier y Tadashi Takaoka. También agradece la guía del profesor Marcos Gómez, académico Escuela Negocios UAI.

Todos los derechos reservados. Se permite su publicación citando la fuente.

Equipo de Investigación

AUTORES

Magdalena Aninat

Directora Centro Futuros Empresariales UAI

Ana María Abarca

Profesora Escuela de Negocios UAI

Daniel Díaz

PhD, académico Escuela Negocios UAI

COORDINACIÓN

Francisca Martin

Gerente General Fundación Generación Empresarial

Antonia Vinagre

Subgerente de Asuntos Corporativos y Proyectos Especiales Fundación Generación Empresarial

COMITÉ ACADÉMICO

Richard Peña

PhD, académico Escuela Negocios UAI

Javier Wilenmann

Académico Facultad de Derecho de la UAI

DISEÑO

Ana María Wielandt

Fundación Generación Empresarial

Agosto, 2025



Contenidos

Presentaciones

6

Introducción

10

Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

12

Principales resultados del Índice

16

Dimensión #1: Gobierno Corporativo y Principios de Mercado

19

Dimensión #2: Funcionamiento y estructura del gobierno corporativo

26

Dimensión #3: Entorno, evaluación y seguimiento

37

Conclusiones

45

Bibliografía

53





Presentación UAI

“En tiempos marcados por la incertidumbre, la integridad, entendida como la capacidad de generar valor económico sin perder de vista el impacto social y ambiental de ese valor, se convierte en una brújula indispensable. Si bien el propósito de la gobernanza no ha cambiado, sí lo ha hecho el camino para alcanzarlo. El Índice de Integridad de Gobiernos Corporativos representa una contribución concreta para orientar ese tránsito”.



El rol del gobierno corporativo, tradicionalmente centrado en asegurar que la administración actúe conforme a la dirección establecida por los propietarios y en el mejor interés de los accionistas, se ha vuelto significativamente más complejo. Hoy, hacer crecer una empresa exige mucho más que solo visión financiera o dominio del mercado; requiere una comprensión profunda del entorno social, regulatorio y ambiental en que opera a nivel local y global. En este contexto, los gobiernos corporativos deben ser capaces de incorporar esa mirada ampliada a sus procesos de análisis y toma de decisiones, integrando los riesgos y oportunidades que ofrece un entorno en constante cambio para lograr desempeño económico.

En tiempos marcados por la incertidumbre, la integridad, entendida como la capacidad de generar valor económico sin perder de vista el impacto social y ambiental de ese valor, se convierte en una brújula indispensable. Si bien el propósito de la gobernanza no ha cambiado, sí lo ha hecho el camino para alcanzarlo.

El Índice de Integridad de Gobiernos Corporativos representa una contribución concreta para orientar ese tránsito. Basado en los principios de gestión responsable y de gobernanza establecidos por la OCDE, este estudio, desarrollado por un equipo de académicos de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez en una colaboración entre el Centro de Futuros Empresariales y la Fundación Generación Empresarial, ha despertado un creciente interés. El aumento de un 44% en la participación de organizaciones respecto a la primera edición refleja la relevancia con que se está abordando el desafío de fortalecer la gobernanza de las organizaciones.

Los resultados del 2º Índice evidencian avances relevantes: se consolida el uso de sistemas orientados a prevenir conflictos de interés, combatir la corrupción y resguardar la libre competencia. Casos de alta visibilidad pública y nuevas exigencias legales en materia de transparencia y

sanciones, sin duda, han acelerado la adopción de estas prácticas.

Sin embargo, la verdadera transformación aún requiere que estas políticas se conviertan en parte viva de las dinámicas, operación y cultura organizacional. El gobierno corporativo no puede limitarse a supervisar el cumplimiento, debe inspirar convicción por la integridad desde la estrategia y de manera transversal en la organización.

Este estudio muestra que todavía hay desafíos pendientes, es necesario ampliar las prácticas deliberativas, fomentar la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones y fortalecer los mecanismos de seguimiento que integren de forma equilibrada lo financiero y lo socioambiental. También se hace necesario avanzar hacia sistemas de incentivos más sofisticados y ampliar el uso de evaluaciones externas que promuevan mejoras continuas, particularmente en entornos tan dinámicos como el actual.

Con más de 70 años formando líderes empresariales en Chile y América Latina, la Universidad Adolfo Ibáñez reafirma su compromiso con el desarrollo empresarial a través de la generación de conocimiento riguroso y pertinente. Nuestro propósito de *reimaginar los negocios para los desafíos del mundo actual*, implica confiar en la capacidad de las empresas de generar valor para toda la sociedad. Para ello, es indispensable avanzar, desde los más altos niveles de conducción organizacional, hacia una gobernanza basada en la integridad. Esperamos que este estudio sea una herramienta que impulse ese camino.

Magdalena Aninat

Directora Centro Futuros Empresariales
Escuela de Negocios | Universidad Adolfo Ibáñez



Presentación FGE

“El fortalecimiento de la gobernanza corporativa no es solo una cuestión de cumplimiento normativo; es un proceso que implica cambios culturales profundos, en los cuales la transparencia, la integridad y la responsabilidad actúan como pilares fundamentales”.



Desde Fundación Generación Empresarial (FGE), nos llena de orgullo presentar la segunda versión del Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos en Chile, una iniciativa que co-creamos junto al Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI). Este estudio, que se enmarca en los Principios de Empresas Responsables y Gobernanza Corporativa de la OCDE, busca aportar una mirada profunda sobre cómo las empresas chilenas gestionan su gobernanza, la ética y la responsabilidad social en un contexto donde fortalecer la confianza es uno de los mayores desafíos de las organizaciones.

El Índice, elaborado por un equipo de investigación dedicado de la UAI, analizó una muestra válida de 114 organizaciones de diversos tamaños y sectores, 44% más de casos efectivos respecto del primer índice. Su objetivo principal es medir y comprender en qué medida las empresas en nuestro país están incorporando en sus sistemas de gobernanza aquellos elementos que favorecen una gestión responsable y ética.

El análisis que realiza el Índice se basa en los Principios de Gobernanza de la OCDE, actualizados en 2023, que abogan por prácticas transparentes, responsables y sostenibles. Se evalúan aspectos en tres dimensiones: principios de mercado, funcionamiento y estructura y entorno y seguimiento y que en esta oportunidad, incluye preguntas acerca de la vinculación empresa, sociedad y nuevas regulaciones.

El fortalecimiento de la gobernanza corporativa no es solo una cuestión de cumplimiento normativo; es un proceso que implica cambios culturales profundos, en los cuales la transparencia, la integridad y la responsabilidad actúan como pilares fundamentales. Solo mediante sistemas robustos, que reflejan un compromiso genuino con el

propósito y los valores organizacionales, las empresas pueden generar valor sostenible para sus grupos de interés, atraer inversiones de largo plazo y fortalecer su presencia y competitividad.

En los últimos años, hemos sido testigos de cómo la percepción de las empresas por parte de la sociedad ha cambiado considerablemente. La confianza enfrenta desafíos crecientes, en buena parte relacionados con la ética, la transparencia y la responsabilidad socioambiental. La creación de valor, hoy, no puede limitarse a los resultados económicos: debe equilibrar impactos sociales y medioambientales con un desarrollo empresarial responsable.

Observamos que, si bien existen ejemplos de empresas que ya integran elevados estándares de gobernanza y ética, aún hay mucho por avanzar en la mayoría de ellas. Este índice busca ser una herramienta de diagnóstico y de incentivos para que las organizaciones puedan identificar áreas de mejora y fortalecer sus sistemas de gobernanza, contribuyendo no solo a su propio éxito, sino también al bienestar colectivo y al mejoramiento del clima económico y social del país.

En conclusión, esta iniciativa busca ser un aporte concreto en el esfuerzo por fortalecer la gobernanza en nuestras organizaciones, promoviendo prácticas que aumenten la credibilidad y la confianza en el sector. Creemos firmemente que solo con un compromiso real con la integridad podremos avanzar verdaderamente hacia un futuro más sostenible, justo y próspero para nuestro país.

Janet Awad

Presidenta Fundación Generación Empresarial



Introducción

El concepto original del gobierno corporativo, que surgió para cautelar la dirección de organizaciones en las cuales la administración se separaba del propietario, se ha complejizado. Hoy la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, plantea que la gobernanza corporativa no solo es una tarea de direccionamiento de los accionistas, sino que involucra una serie de relaciones entre equipo ejecutivo, directorio, además de los 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).

Desde esta perspectiva más amplia el rol del gobierno corporativo de generar valor para los accionistas y proyectar las compañías en el tiempo, requiere prácticas y sistemas para integrar en la toma de decisiones la creciente complejidad que caracteriza hoy tanto a las empresas como al entorno en que operan y se desarrollan.

Cualquiera que sea el tipo de organización -empresas privadas, públicas, asociaciones o incluso organizaciones sin fines de lucro-, el elemento común es el incremento de estándares y demandas para conservar su legitimidad social. Cuando los distintos stakeholders y audiencias que observan y exigen activamente atención y consideración de sus preocupaciones, no reciben la respuesta esperada, reducen su confianza hacia el sector empresarial¹, generando, en algunos casos, presión informal (a través de exigencias de comunidades o de inversionistas) o formal (normativa, sistema legal y judicial) que a su vez impacta

los costos de la continuidad operacional, desarrollo de nuevos proyectos y atracción de capital.

Confianza empresarial, gestión responsable y principios OCDE

Cuando la aspiración es proyectar las compañías en el tiempo en un entorno complejo, se hace más pertinente desarrollar e implementar prácticas de gestión responsable, esto es, 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).

Aplicada a la gobernanza, la gestión responsable entrega el marco para la integridad en los gobiernos corporativos. Exige proactividad para identificar desafíos actuales y su evolución, así como 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, 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.

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°94 (mayo-junio 2025), solo un 26 % de los encuestados declara confiar en las empresas privadas en Chile, más abajo que las universidades, fuerzas armadas y radios, entre otras organizaciones, una tendencia que también muestran estudios internacionales como el Integrated Values Survey (IVS, 2022).

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).

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 regulación ha impulsado la incorporación de estándares en los sistemas de gobierno corporativo. En Chile, las Normas de Carácter General N°385, N°461 y N°519 de la Comisión para el Mercado Financiero han venido a ampliar las obligaciones de reportabilidad de las empresas emisoras de valores basándose en metodologías internacionales que permiten identificar riesgos materiales para cada sector económico (SASB, IFRS S1 y IFRS S2), mientras la ley de delitos económicos N°21.595, promulgada en 2023, ha impulsado la creciente responsabilidad que asigna el legislador a los directorios en materias que impactan el entorno en que se desarrollan las empresas.

2° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

En este marco el Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos se propone como un estudio que analiza las prácticas de buen gobierno corporativo en Chile y su evolución, bajo el marco de la gestión responsable y los

Principios de Gobernanza de la OCDE/ G20 (2023). En su segunda versión, replica lo desarrollado en el primer Índice (Aninat, Díaz, 2024), ampliando el universo y la muestra de organizaciones participantes bajo un marco de análisis que no es meramente descriptivo del estado de situación o de tendencias presentes en la gobernanza de un grupo de empresas. Por el contrario, el Índice va más allá al plantear una evaluación, en la medida en que mide los gobiernos corporativos respecto de un funcionamiento ideal que facilitaría la integridad en distintos tipos de empresas.

Así, el Índice se articula en tres dimensiones y nueve subdimensiones, donde la dimensión de principios de mercado verifica la calidad de los compromisos éticos, mientras la dimensión de funcionamiento y estructura evalúa si el diseño de gobernanza facilita la deliberación informada y perspectivas amplias, y la dimensión del entorno y evaluación comprueba si la organización revisa sus impactos y relación con el medio e incorpora esa retroalimentación en la estrategia. Al exigir coherencia entre las tres dimensiones, el modelo busca que el gobierno corporativo deje de ser un ejercicio de cumplimiento formal y se convierta en un proceso continuo de creación de valor tanto para las compañías como en la vinculación con su entorno.

Junto con la presentación de los resultados, el 2° Índice propone en sus conclusiones una revisión de los enfoques con que las compañías están percibiendo su rol en la sociedad y las nuevas regulaciones, y plantea una serie de recomendaciones para las prácticas empresariales y las políticas públicas. Con ello, este estudio busca contribuir al desarrollo empresarial basado en una relación balanceada entre empresa y sociedad.

Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos



El Índice tiene por objetivo medir y evaluar 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 permiten 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 ejes en principios generales de gobernanza efectiva, 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 proporcionan al mercado y plantea que se debieran abordar todos los temas materiales que impactan en el desarrollo de una empresa, incluyendo información financiera, resultados y performance, sostenibilidad, propiedad y gobernanza.

Por ello, el Índice se basa en una triple perspectiva: 1) los principios o ética de mercado, 2) el funcionamiento, roles y estructura del directorio, 3) la vinculación con el entorno y los sistemas de 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 otras dos.

La dimensión uno, de *principios de mercado* revisa el grado en que los gobiernos corporativos tienen claridad de los principios que han de guiar la gobernanza de empresas responsables. Se cubren temas como la transparencia hacia los accionistas, los sistemas para abordar conflictos de interés y los principios de libre competencia. Esta dimensión opera como los cimientos sobre los que han de formularse las prácticas de gobierno corporativo basadas en la ética de mercado.

La dimensión dos, 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, se hace cargo de la formación y la dinámica de funcionamiento del directorio y su vinculación con la alta gerencia.

La última dimensión, de *entorno y evaluación*, analiza el grado en que el directorio supervisa la integración de factores económicos, éticos, ambientales y sociales en sus decisiones, así como si tales decisiones son evaluadas en el funcionamiento de la alta dirección y con visión de largo plazo. Por lo anterior es que esta dimensión considera la vinculación con el entorno de la empresa y los *stakeholders* principales, las prácticas de evaluación de desempeño del propio gobierno corporativo y el control sobre el desempeño socioambiental.

Ilustración 1.

Estructura Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos



Fuente: elaboración propia en base a Principios de Gobernanza Corporativa G20/ OCDE (2023).

Metodología

El Índice es un estudio de tipo cuantitativo descriptivo cuya unidad de observación son tanto empresas abiertas a la Bolsa y reguladas por entidades públicas (como la CMF), como empresas cerradas, empresas públicas y asociaciones gremiales.

El estudio tiene por objeto conocer las prácticas de los gobiernos corporativos y junto con ello medir y evaluar su nivel de integridad distinguiendo entre lo que la literatura identifica como prácticas de gobernanza de gestión responsable. Como se comentó, se analizan tres dimensiones que construyen la integridad en la gobernanza: principios de mercado, funcionamiento y estructura y entorno y seguimiento. El estudio identifica características diferenciadoras entre empresas con alto nivel de integridad en su gobernanza, respecto de empresas en nivel mediano y bajo, diferenciando por tipo de empresa y por sector económico.

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 de nueve subdimensiones (ver anexo 1 con el temario). El cuestionario construido

constó de 29 preguntas (6 de caracterización, 20 relativas a las dimensiones y 2 adicionales sobre visión en temas de vinculación empresa y sociedad y nuevas regulaciones), con categorías de respuesta de selección única o múltiple. Las últimas 2 preguntas no son parte del Índice, sino de control para ver relaciones de inferencia entre niveles de integridad del gobierno corporativo y enfoques estratégicos. El 2º Índice mantiene la estructura de dimensiones y subdimensiones de la primera versión publicada en 2024, buscando resguardar la comparabilidad. Con todo, siguiendo las recomendaciones del comité académico se ajustó la redacción de algunas preguntas. Toda la información es autorreportada y no existe verificación posterior de la información.

Se realizó una prueba del instrumento en la que participaron personas que ocupan cargos vinculados a gobierno corporativo de empresas, de manera de validar el uso de vocabulario y el tiempo de respuesta. La encuesta se dirigió a un universo de miembros de directorio, gerentes generales y líderes del área de compliance y/o fiscalía. El tiempo promedio de respuesta fue de aproximadamente 15 minutos. La aplicación fue en una plataforma en línea entre los meses de mayo y julio de 2025.

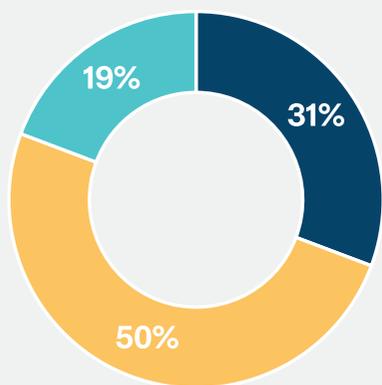
Compromiso de Confidencialidad

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 2° Índice se hizo un esfuerzo conjunto de FGE y la UAI por ampliar la base de empresas de la red de ambas organizaciones invitadas a participar en el estudio, siempre en el universo de empresas de más de 50 trabajadores (Grandes, Medianas y Pequeñas) con estructuras de gobierno corporativo. Así, se definió un universo de 320 organizaciones sobre el cual se aplicó una metodología de carácter censal, dada la finitud y tamaño del universo que no justifica en términos estadísticos la construcción de una muestra. Se logró un total de 169

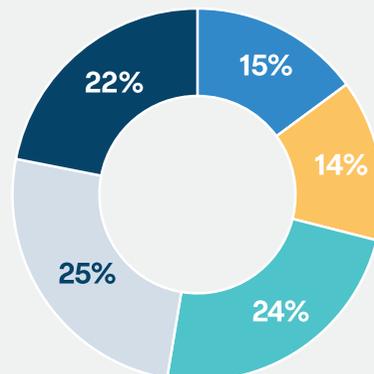
Gráfico 1
Tipo de empresas participantes del 2° Índice



- Empresa abierta
- Empresa cerrada
- Empresas Públicas, asociaciones gremiales y cooperativas

Fuente: Elaboración propia (n=114).

Gráfico 2
Rubros de las empresas que participaron del 2° Índice



- Comercio
- Industria manufacturera y construcción
- Recursos naturales y energía
- Servicios
- Servicios financieros

Fuente: Elaboración propia (n=114).

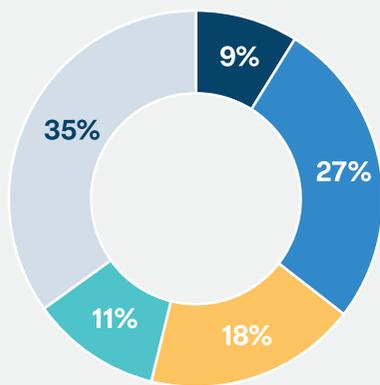
encuestas con respuesta de las cuales se excluyeron aquellas con menos del 80% de preguntas completadas. Específicamente para el cálculo del índice, aquellas en las que respondió más de 1 cargo para la misma empresa se consideró solamente 1, logrando 114 respuestas válidas para el cálculo, lo que representa un aumento del 44% de casos efectivos respecto del 1er Índice publicado en 2024.

La muestra de empresas participantes está conformada principalmente por empresas grandes (81%), en menor medida por empresas medianas (13%) y un 6% pequeñas siguiendo la clasificación del Servicio de Impuestos Internos, según información entregada por los participantes. Como representa el gráfico 1, en esta segunda edición la mitad de la muestra corresponde a empresas cerradas (50%), el 31% a empresas abiertas y reguladas y 19% corresponde a empresas públicas, asociaciones gremiales y cooperativas.

La muestra logra una representación de distintos rubros económicos, siendo el principal el sector de servicios (25%), el cual considera empresas de transporte de valores, servicios de logística segura, administración de cajeros

Gráfico 3

Cargo de quienes respondieron encuesta del Índice



- Fiscal / Gerente Legal / Abogado
- Compliance
- Gerente General
- Presidente Directorio
- Director

Fuente: elaboración propia (n=169).

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 de afiliación obligatoria y logística y maquinaria. Continúa el sector de empresas asociadas a *recursos naturales y energía* con el 24% de la muestra, sector que abarca explotación de minas y canteras, suministro de electricidad, gas, agua, y combustible, pesca, agroindustria (agricultura, ganadería, caza y silvicultura). Le sigue el sector de *servicios financieros* con el 22% de la muestra que abarca la industria financiera y bancaria, administración de pensiones, seguros y sociedad de inversiones. En tanto, el sector *comercio* representa el 15% de la muestra e incluye comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores/enseres domésticos, industrias de consumo masivo y alimentos. Por último, la industria *manufacturera y construcción* representa un 14% de la muestra incluyendo industrias manufactureras metálicas y no metálicas, construcción y materiales de esta industria, como muestra el gráfico 2.

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. Así se logró una alta participación de *miembros del directorio* con el 46% de los respondentes, incluyendo a directores y presidentes de directorio. El *área legal y compliance* corresponde al 36% de las respuestas tanto de fiscales o gerentes legales (9%) como del área de compliance (27%), mientras que el 18% son *gerentes generales*. En 31 organizaciones respondió más de un cargo, alcanzando 169 respuestas válidas.

Análisis

En el análisis se estandarizan las respuestas en una escala de 0 a 100 en base a indicadores predefinidos que permitieron asignar un nivel alto, medio o bajo en cada subdimensión, entregando un puntaje total por dimensión por empresa que completó el 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.

A continuación, se presentan los resultados del 2º Índice total y por cada una de las dimensiones, así como resultados seleccionados de los elementos que componen las subdimensiones. En las conclusiones se analizan las fortalezas y debilidades identificadas y la relación entre niveles alcanzados en el Índice con los enfoques que declaran las empresas en su vínculo con la sociedad y la perspectiva empresarial respecto de las nuevas regulaciones asociadas a integridad, reportabilidad y responsabilidad de los directorios.

Principales resultados del Índice



El nivel de integridad del gobierno corporativo de las empresas que participaron de la segunda edición del estudio logra un promedio general de 60 puntos, y solo el 21% de la muestra está bajo los 50 puntos, como muestra el gráfico 4.

En el 2° Índice, al igual que la versión anterior, las empresas abiertas y reguladas son las que muestran el

mayor promedio con 67 puntos, en comparación con las cerradas que logran un promedio de solo 56 puntos, mientras que las agrupadas en otro tipo de empresas (públicas, gremios, cooperativas) están en un punto medio con 61 puntos. Es importante destacar que en las empresas cerradas hay mayor dispersión, con el máximo puntaje del Índice (91 puntos) y también el menor puntaje (18 puntos) como muestra la tabla 1.

Gráfico 4

Resultados generales del Índice diferenciando entre empresas abiertas, cerradas y otras

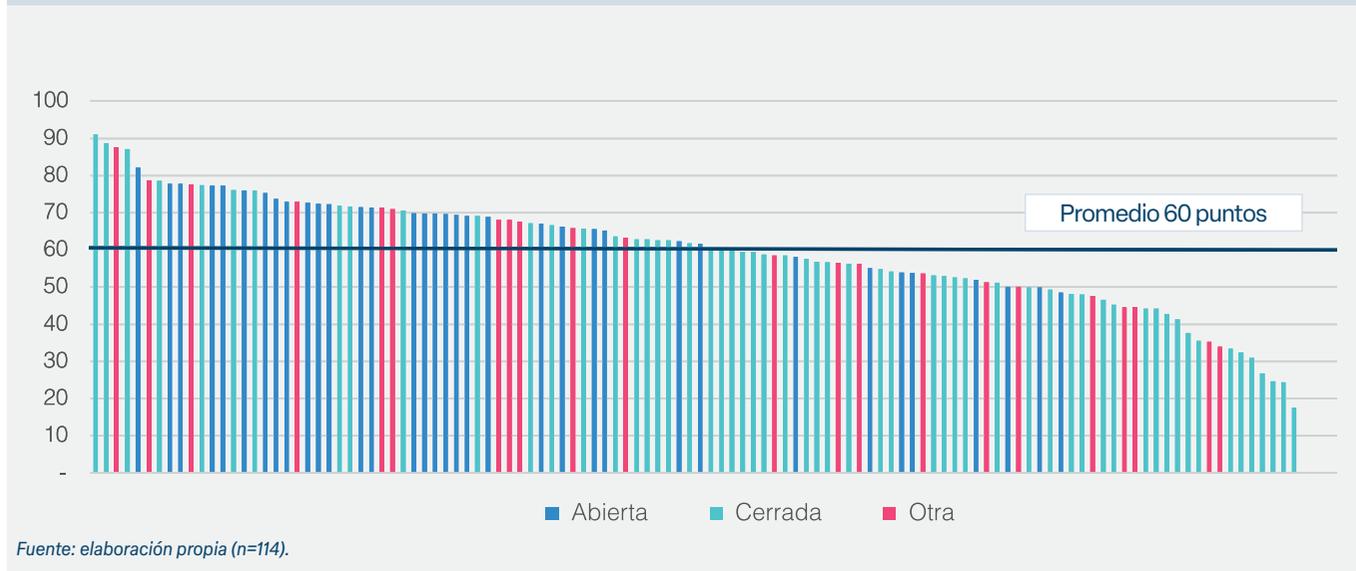


Tabla 1

Niveles alcanzados en el 2° Índice, según tipo de empresa

	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta	48	67	82
Empresa cerrada	18	56	91
Otras (públicas, asociación gremial, cooperativa)	34	61	87

Fuente: elaboración propia (n=114).

Tabla 2

Resultados alcanzados en el 2º Índice por sector económico

	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio (n=17)	38	61	82
Industria manufacturera y construcción (n=16)	27	63	89
Recursos naturales y energía (n=27)	25	63	87
Servicios (n=29)	18	56	91
Servicios financieros (n=25)	33	59	87

Fuente: elaboración propia (n=114).

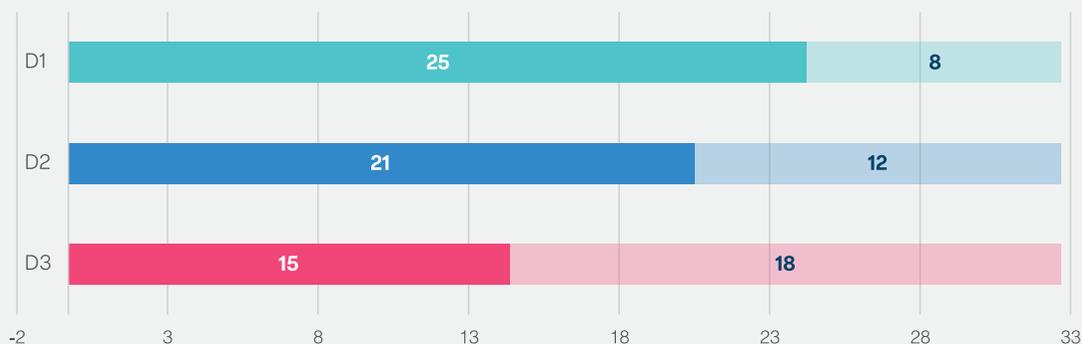
El sector económico al cual pertenecen las organizaciones también incide en el resultado del Índice. En este aspecto en el 2º Índice, tanto las empresas de recursos naturales y energía como las de la industria manufacturera y construcción logran el promedio más alto (63 puntos). El sector servicio muestra una mayor dispersión, con el nivel más bajo de la muestra (18 puntos) y el más alto de la muestra (91 puntos). Los sectores de comercio y servicios financieros logran resultados promedios de niveles medios (61 y 59 puntos respectivamente), como muestra la tabla 2.

Existen diferencias relevantes en cuanto a las tres dimensiones del 2º Índice, manteniendo la tendencia

respecto de la edición anterior. En esta segunda versión vuelve a ser la primera dimensión "principios de mercado" donde las empresas de la muestra logran el promedio más alto alcanzando los mismos 25 puntos de la versión anterior, es decir, existe una brecha de solo 8 puntos para alcanzar el máximo de 33 puntos. En la segunda dimensión, esta brecha aumenta respecto de la versión anterior, promediando 21 puntos (4 menos que en la versión anterior). Al igual que en la anterior versión, en la tercera dimensión la brecha es más pronunciada, alcanzando el índice un promedio de 15 puntos (3 menos que en la primera versión), como muestra el gráfico 5 a continuación.

Gráfico 5

Resultados generales del 2º Índice con puntaje promedio por dimensión y brecha para alcanzar el máximo



Fuente: elaboración propia (n=114).

Al igual que en la primera versión, en el 2º Índice la fortaleza de la primera dimensión y la debilidad que se presenta en la tercera dimensión también se manifiesta en los puntajes mínimos y máximos logrados: mientras en principios de mercado existen organizaciones que logran el puntaje máximo, en la dimensión de entorno y seguimiento la empresa que logra mayor puntaje solo alcanza los 27 puntos y el nivel mínimo muestra puntajes más bajos que en las otras dimensiones. Al comparar con la referencia del primer Índice, se ve una disminución en los niveles mínimos en todas las dimensiones y en los máximos de la segunda y tercera dimensión, como muestra la tabla 3.

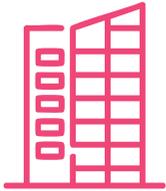
Respecto de la primera versión del Índice, los resultados del 2º Índice (con una muestra mayor que el primero) reflejan un retroceso general: el puntaje promedio bajó de 66,5 a 60 puntos, aumentó el porcentaje de empresas bajo los 50 puntos (de 16% a 21%) y se redujeron los máximos alcanzados en las dimensiones de funcionamiento y entorno. Además, las empresas abiertas disminuyeron su promedio de 73 a 67 puntos, y las brechas en desempeño se acentuaron, especialmente en la tercera dimensión.

Tabla 3

Resultados mínimos, promedio y máximo del 2º Índice por dimensión

Dimensión	Mínimo	Promedio	Máximo logrado
#1 Principios de mercado	8 ↓	25 =	33 =
#2 Funcionamiento y estructura	5 ↓	21 ↓	31 ↓
#3 Entorno y seguimiento	1 ↓	15 ↓	27 ↓

Fuente: elaboración propia (n=114). Las flechas indican cambio de tendencia respecto de la referencia del 1er Índice.



DIMENSIÓN #1

Gobierno Corporativo y Principios de Mercado

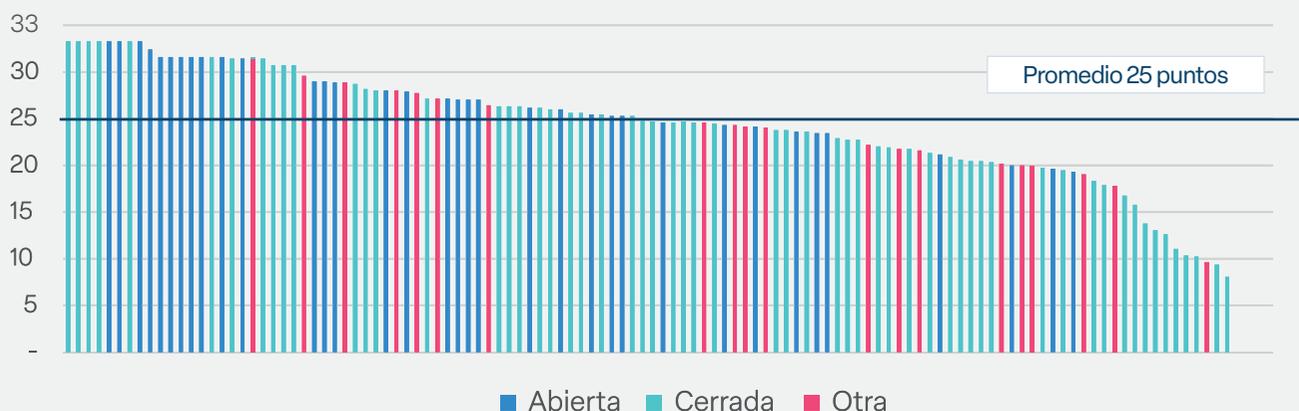
En los *Principios de Gobernanza Corporativa*, la OCDE plantea que el rol de los directorios, además de guiar la estrategia corporativa, es ejercer como el principal responsable de monitorear la gestión de desempeño y lograr un retorno adecuado para los accionistas, evitando al mismo tiempo conflictos de intereses y equilibrar las demandas contrapuestas sobre la corporación, para lo cual deben 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.

En una tendencia similar a lo que mostró la primera versión del Índice, las empresas que participaron del 2º también muestran el más alto nivel promedio en la primera dimensión de principios de mercado con 25 puntos sobre 33, como muestra el gráfico 6.

Gráfico 6

Resultado del 2º Índice en la dimensión 1 de principios de mercado, diferenciando por tipo de empresa



Fuente: elaboración propia (n=114).

Tabla 4

Niveles alcanzados en la dimensión 1 de principios de mercado, según tipo de empresa

	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta	19	27	33
Empresa cerrada	8	23	33
Otras	10	24	31

Fuente: elaboración propia (n=114).

En este 2° Índice la muestra sigue la tendencia de la versión anterior, mostrando que las empresas abiertas y reguladas logran un promedio levemente mayor (con 27 puntos) respecto de las cerradas (que promedian 23 puntos), mientras que el grupo de empresas públicas, asociaciones gremiales y cooperativas está entre ambas con 24 puntos promedio, como muestra la tabla 4. Con todo, al igual que la versión anterior, la primera dimensión logra los niveles promedio más altos del 2° Índice.

En esta primera dimensión, existe diferencias entre los niveles que alcanzan los distintos sectores industriales. Mientras el sector de servicios muestra un promedio de 23 puntos, el sector de industria manufacturera y construcción alcanza el promedio más alto con 27 puntos. Este sector muestra también el mínimo más bajo de la muestra (8 puntos), mientras todos los sectores cuentan con casos que logran el puntaje máximo de 33 puntos, como detalla la tabla 5.

Tabla 5

Nivel alcanzado en la dimensión 1 de principios de mercado, por sector económico

	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio (n=17)	13	26	33
Industria manufacturera y construcción (n=16)	8	27	33
Recursos naturales y energía (n=27)	10	25	33
Servicios (n=29)	9	23	33
Servicios financieros (n=25)	10	24	33

Fuente: elaboración propia (n=114).



Subdimensiones:

conflicto de interés y corrupción, resguardo de la libre competencia y transparencia a accionistas

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 principales y, en consecuencia, de la gerencia general, así como también en las políticas y acciones que impulsa y direcciona. Tal como plantea la OCDE / G20 2023, 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).

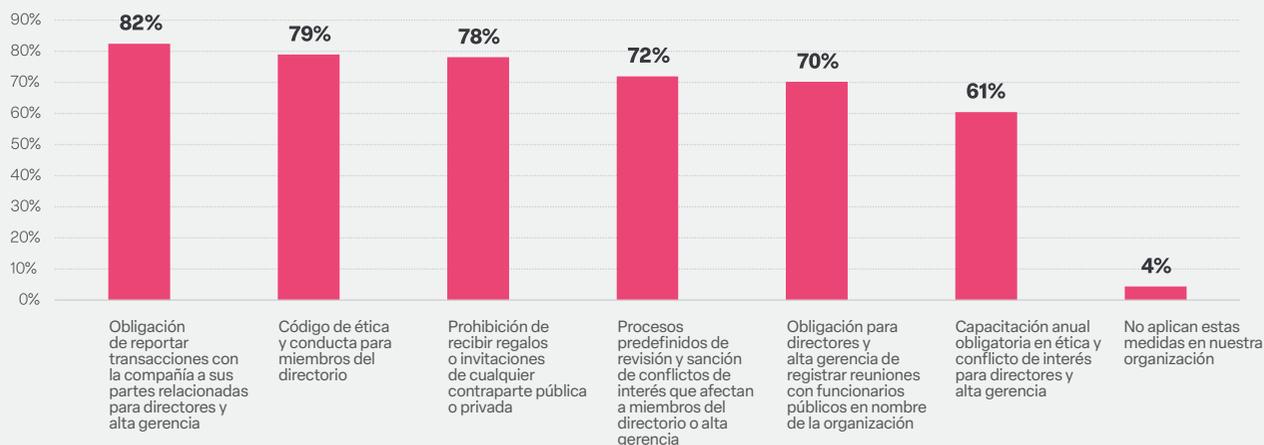
Al igual que en la primera edición, también el grupo de empresas analizado muestra que la gestión de situaciones de beneficio propio que entran en conflicto con el quehacer de la compañía está en un nivel alto y

las empresas contarían con políticas y prácticas que les permiten regular y gestionar potenciales conflictos de interés y corrupción, tanto a nivel de la organización y el conjunto de colaboradores como del propio directorio.

Entre las prácticas más comunes como mecanismos para prevenir, detectar y sancionar conflictos de interés y corrupción del directorio se señalan la obligación de directores y alta gerencia de reportar transacciones de la compañía con sus partes relacionadas (82%), contar con un código de ética y conducta para miembros del directorio (79%) y prohibición de recibir regalos o invitaciones de contrapartes públicas o privadas (78%). La capacitación anual en este ámbito a directores tiene menor prevalencia, pero sigue estando en una mayoría de empresas (61%), como muestra el gráfico 7.

Gráfico 7

Acciones y políticas de empresas para prevenir y detectar conflictos de interés del directorio



Fuente: elaboración propia (n=114).
Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Gráfico 8

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



Fuente: elaboración propia (n=114).

Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

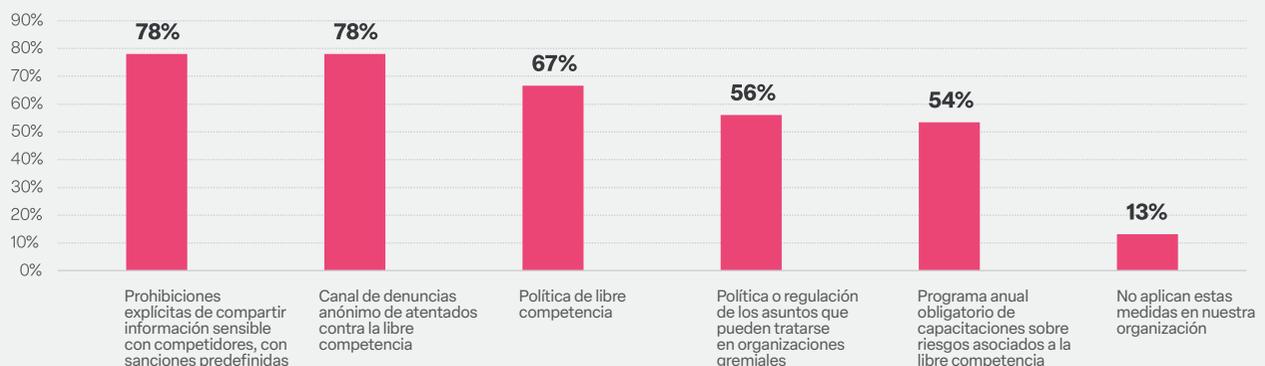
En el caso de la prevención y gestión de conflictos de interés para la compañía en su conjunto, la mayoría de las empresas contarían con un abanico de instrumentos que rigen para todos los colaboradores. Entre las más extendidas se indican el código de ética y conducta (100%), un canal de denuncia público (100%), un oficial de compliance en el equipo ejecutivo (99%) y un proceso formal para gestionar, revisar y sancionar conflictos de interés (92%). La mayoría de las empresas participantes declara contar con entrega de información periódica al directorio de las situaciones de conflictos de interés y corrupción en la compañía (86%), como muestra el gráfico 8.

Un principio importante de gobernanza es el liderazgo del directorio en asegurar que exista un buen

sistema de resguardos de los principios de mercado relacionados a la libre competencia, a través del control de reportabilidad financiera externa y de mecanismos internos que prevengan conductas contrarias a este ámbito. En la muestra, los mecanismos que las empresas que participaron del estudio declaran tener implementados está el canal de denuncias anónimo (78%) y las prohibiciones explícitas de compartir información sensible con competidores, con sanciones predefinidas (78%). Los programas de capacitaciones anuales obligatorios (54%) y la existencia de una política o regulación de los asuntos que se pueden tratar en las asociaciones gremiales (56%), están presentes en menor medida. El 13% señala que no aplican estas prácticas en su organización, como muestra el gráfico 9.

Gráfico 9

Medidas relacionadas a resguardos de libre competencia

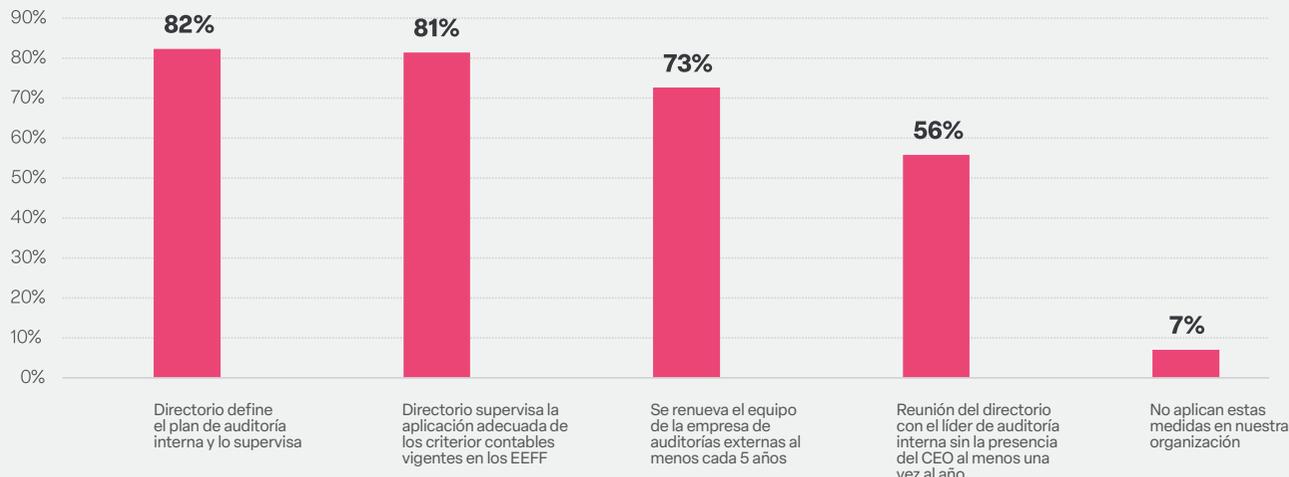


Fuente: elaboración propia (n=114).

Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Gráfico 10

Medidas relacionadas a prácticas de auditoría



Fuente: elaboración propia (n=114).

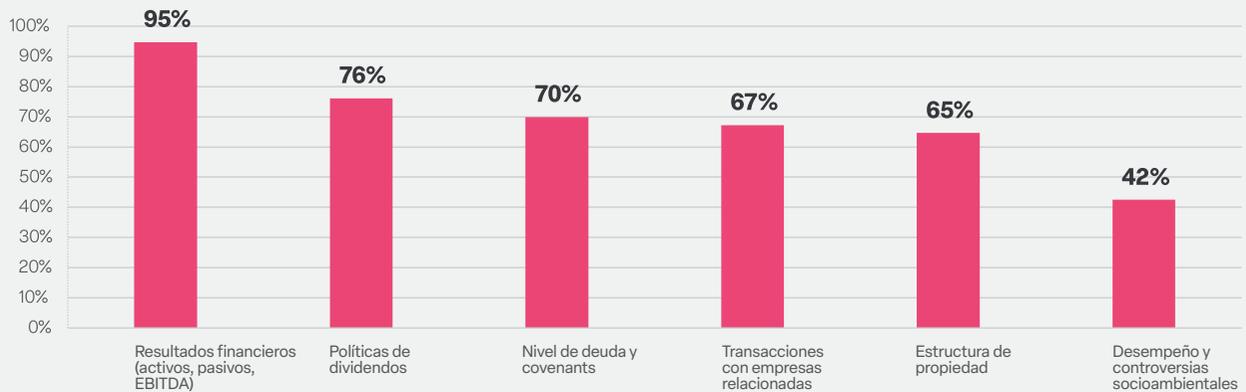
Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Por otra parte, la OCDE releva el rol de las funciones de auditoría para el cuidado de la información al mercado (auditorías externas de los resultados financieros), y los roles de los auditores internos en supervisar la existencia y funcionamiento de los procesos de control interno, así como de la gestión de riesgos. El elemento fundamental en cuanto a la gobernanza es asegurar que existan las estructuras y prácticas para el buen funcionamiento de los procesos de auditoría. En las empresas participantes en esta segunda versión del Índice, la amplia mayoría reporta que el directorio define y monitorea el plan de auditoría interna (82%), supervisa la aplicación adecuada de criterios contables vigentes en los estados financieros (81%) y se renueva el equipo contraparte de la auditoría de empresa externa al menos cada 5 años (73%). En cambio, poco más de la mitad de las empresas realizaría reuniones del líder de auditoría con el directorio sin la presencia del gerente general al menos una vez al año (56%), como muestra el gráfico 10.

En los Principios de Gobernanza, la OCDE pone especial énfasis en el cuidado, entrega y calidad de la información hacia los accionistas con especial consideración hacia los minoritarios mientras que en las directrices de empresas

responsables 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 la naturaleza, el tamaño y la ubicación de la empresa, así como los costos, la confidencialidad comercial y otras consideraciones relativas a la competencia (OCDE b, 2023).

Casi la totalidad de las empresas participantes estarían haciendo entrega a sus accionistas información de sus resultados financieros (95%), y una amplia mayoría de políticas de dividendos (75%) y nivel de deuda y covenants (70%). Las transacciones con partes relacionadas (67%) y la estructura de propiedad (65%) serían reportadas por una porción relevante de empresas. Sin embargo, menos de la mitad de las compañías informaría a los accionistas su desempeño y controversias socioambientales (42%), como muestra el gráfico 11.

Gráfico 11**Información financiera entregada en la última junta a los accionistas de la compañía**

Fuente: elaboración propia (n=113, se excluyeron del análisis las respuestas "no aplica"). Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

En resumen

Es posible identificar tres tendencias en esta primera dimensión de principios de mercado:

- **Una mayoritaria tendencia a institucionalizar los resguardos de conflictos de interés y corrupción.** Tanto a nivel organizacional como del propio directorio una gran cantidad de empresas cuentan con mecanismos formalizados para lograr una adecuada gestión de conflictos de interés y resguardos contra la corrupción. Así existe un amplio número de compañías que reportan contar con sistemas de capacitación, denuncia y sanción formalizados.
- **Los temas de libre competencia también están abordados en la mayoría de las empresas, pero falta expandir la presencia de los mecanismos recomendados para fortalecer los resguardos.** Mientras la mayor parte de las empresas cuentan con políticas, prohibiciones explícitas y canales de denuncia, un grupo relevante todavía no tiene capacitaciones para abordarlo ni con definiciones ante instancias gremiales. En auditoría se muestra un alto nivel de involucramiento del directorio, pero aún existe espacio de mejora en la vinculación directa de los equipos de auditoría interna con los directorios.
- **La transparencia de información a los accionistas está mayoritariamente centrada en temas financieros.** Los datos muestran una amplia práctica de entrega de información, pero principalmente centrada en desempeño financiero, son minoría las empresas que entregan también desempeño socioambiental.

Tabla 6

Resultados del 2º Índice alcanzados en las subdimensiones de la dimensión 1 de principios de mercado

Subdimensiones	Mínimo	Promedio	Máximo logrado
Cumplimiento y ética	2,6 ↓	9,2 =	11,1 =
Libre competencia	0 ↓	7,8 ↑	11,1 =
Transparencia a accionistas	0 ↓	7,6 ↑	11,1 =

Fuente: elaboración propia (n=114). Las flechas indican cambio de tendencia respecto de la referencia del 1er Índice.

El 2º Índice sigue la tendencia de la primera versión al dar cuenta que la amplia mayoría de las empresas estudiadas ha incorporado mecanismos de gestión y resguardo en temas de los principios de mercado. Si bien los niveles promedio son altos en esta dimensión, existe un grupo acotado de empresas con niveles bajos en las variables medidas asociadas a los principios de mercado, como muestran en la tabla 6.

Tanto el 1er y 2º Índice, las subdimensiones de la primera dimensión muestran un comportamiento similar en términos de fortalezas y desafíos. En esta nueva versión se observa una continuidad en el alto desempeño en mecanismos para la gestión de conflictos de interés y ética, tanto a nivel de directorio como organizacional, con

mayores niveles de formalización y cobertura respecto de la primera versión. También se mantiene el rezago relativo en libre competencia, aunque en el proceso 2025 hay un leve avance en la presencia de sanciones y reportabilidad. En cuanto a transparencia hacia los accionistas, ambas versiones evidencian alta entrega de información financiera, pero en el 2º Índice se profundiza la brecha respecto a la información socioambiental, que sigue siendo declarada por una minoría de empresas. Las puntuaciones promedio por subdimensión son similares entre ambos Índices, con un ligero retroceso en transparencia a los accionistas (de 8,8 a 7,6 puntos) y en cumplimiento y ética (de 9,7 a 9,2 puntos), mostrando la necesidad de seguir fortaleciendo prácticas más allá del cumplimiento financiero.





DIMENSIÓN #2

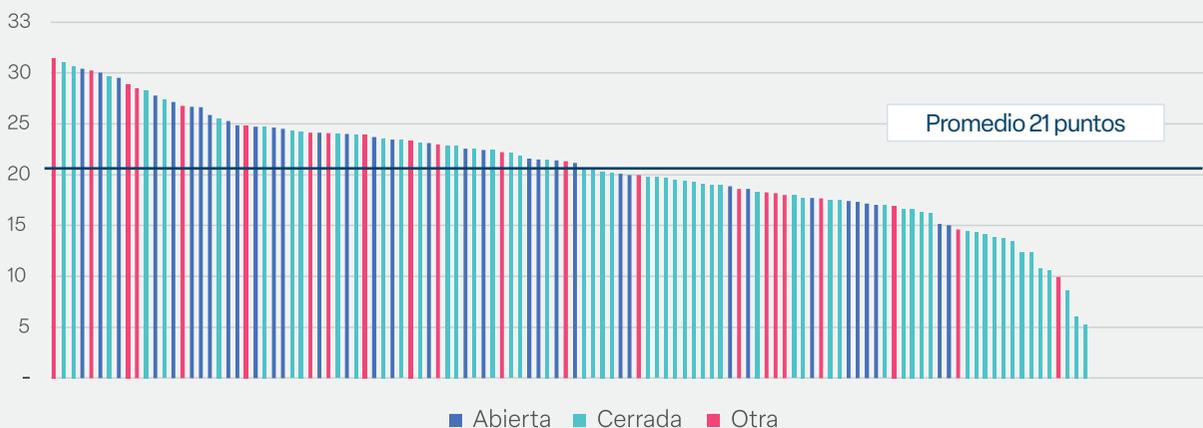
Funcionamiento y estructura del gobierno corporativo

Tan relevante como la adhesión a valores y principios de mercado es contar con los mecanismos y acciones que permitan ejercer este compromiso. Por ello, es necesario que los gobiernos corporativos cuenten con sistemas de funcionamiento y estructuras que permitan asegurar una dinámica adecuada de gobernanza. Una buena estructura 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 afectan a 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 el 2° Índice, la segunda dimensión sigue la tendencia de la primera versión, mostrando un promedio levemente menor al de la primera dimensión, de 21 puntos sobre 33, como muestra el gráfico 12.

Gráfico 12

Resultado del 2° Índice en la dimensión 2 de funcionamiento y estructura del gobierno corporativo, diferenciando por tipo de empresa



Fuente: elaboración propia (n=114).

		Mínimo	Promedio	Máximo
Tabla 7 Niveles alcanzados en la dimensión 2 de funcionamiento y estructura del gobierno corporativo, según tipo de empresa	Empresa abierta	15	23	30
	Empresa cerrada	5	19	31
	Otras (públicas, asociación gremial, cooperativa)	10	22	31

Fuente: elaboración propia (n=114).

Al igual que en la primera versión, las empresas abiertas y reguladas logran un promedio levemente mayor con 23 puntos, mientras las cerradas están bajo el promedio con 19 puntos y el otro tipo de empresas en el punto medio con 22 puntos. En el grupo de empresas cerradas se encuentran casos con los menores niveles, como muestra la tabla 7.

La segunda dimensión presenta un promedio similar entre los distintos sectores económicos. En los sectores de servicios y de recursos naturales y energía se encuentran casos con los menores niveles, como detalla la tabla 8.

En el 2º Índice, la dimensión 2 de funcionamiento y estructura mantiene una tendencia similar a la versión

anterior, aunque con una leve disminución en el puntaje promedio general (de 23,6 a 21 puntos sobre 33). Las empresas abiertas siguen liderando con mejores resultados (23 en el 2º Índice versus 25 en la primera versión), mientras que las empresas cerradas continúan bajo el promedio, retrocediendo de 22 a 19 puntos. Por sectores, se mantiene una distribución heterogénea, aunque el desempeño más bajo se sigue observando en el sector servicios. Estos resultados sugieren cierta estabilidad en la estructura y funcionamiento de los gobiernos corporativos, pero también reflejan un estancamiento o retroceso leve en algunos grupos, especialmente en empresas cerradas.

		Mínimo	Promedio	Máximo
Tabla 8 Niveles alcanzados en la dimensión 2 de funcionamiento y estructura del gobierno corporativo por sector económico	Comercio (n=17)	12	20	27
	Industria manufacturera y construcción (n=16)	15	22	30
	Recursos naturales y energía (n=27)	5	21	31
	Servicios (n=29)	6	20	31
	Servicios financieros (n=25)	10	21	31

Fuente: elaboración propia (n=114).



Subdimensiones:

estructura del gobierno corporativo, composición y roles del directorio

El funcionamiento del directorio tiene un efecto relevante en el fomento de la integridad y la ética en las organizaciones. Este funcionamiento está determinado por el cumplimiento adecuado de sus roles para lo cual son fundamentales dos factores: en primer lugar, cómo se compone el directorio y en segundo lugar, qué estructuras existen para facilitar el cumplimiento de sus roles.

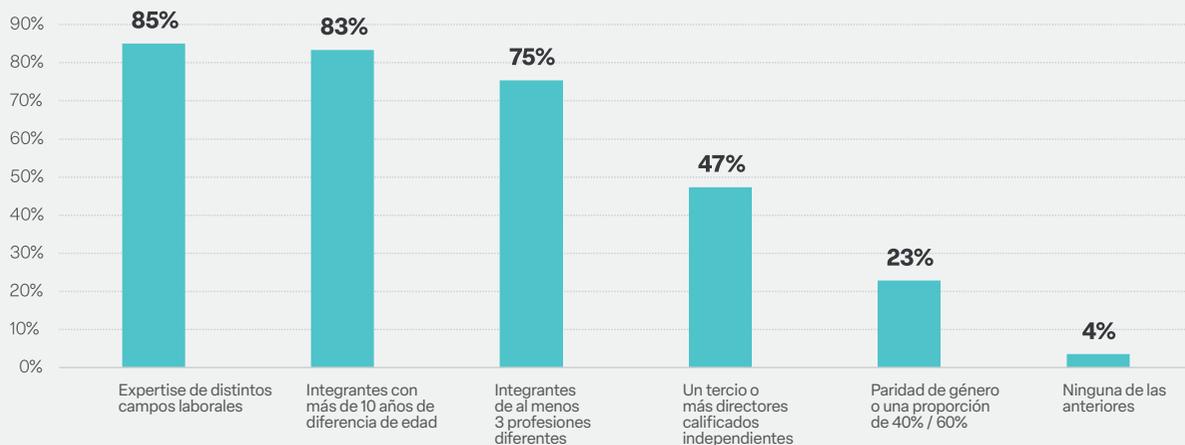
Chile pertenece al grupo de países cuya normativa establece una estructura única de directorio (a diferencia de otros países que cuentan con estructuras de dos niveles) y con separación de roles de la dirección ejecutiva. Si bien cada directorio es único y debe reflejar las particularidades de cada organización y del contexto donde opera, es fundamental contar con una composición que combine competencias, conocimiento y experiencias, con diversidad de perspectivas adecuadas para comprender el estado de desarrollo de la compañía (Institute of Directors, s.f.). 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 como herramienta efectiva para evitar el groupthinking (que conduce a una visión única generando puntos ciegos en la estrategia) y el fortalecimiento de la relación de la empresa con su entorno y la independencia del directorio respecto de la gerencia general. En este ámbito, el Índice revisa dos elementos claves: una adecuada composición y los sistemas de renovación de sus miembros.

En cuanto a la composición, tal como en la versión anterior, las empresas analizadas muestran altos niveles de diversidad de expertise laboral (85%), generacional (83%) y de profesiones (75%). Sin embargo, solo en el 47% de las empresas cuentan con un tercio o más de directores independientes, mientras que la paridad de género en proporción 40/60 se presenta en pocas organizaciones (23%). El 4% de las empresas no cuentan con ninguno de estos elementos de diversidad en la composición de sus directorios, como muestra el gráfico 13.

Gráfico 13

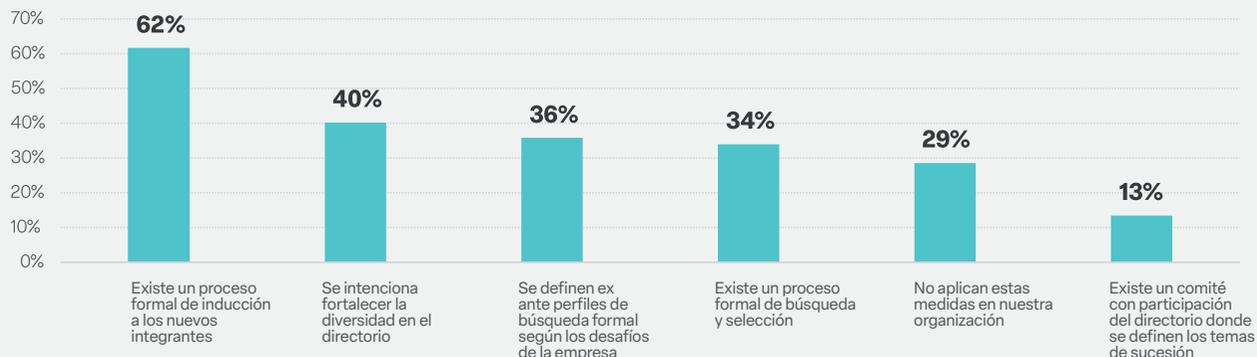
Integración del directorio según distintas características



Fuente: elaboración propia (n=114).
Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Gráfico 14

Mecanismos presentes para la renovación de miembros del directorio



Fuente: elaboración propia (n=112).

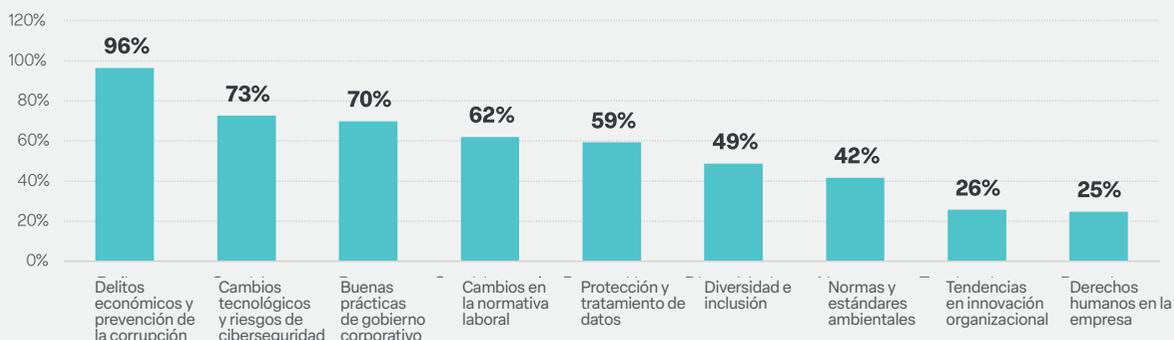
En cuanto a los procesos de renovación de los miembros del directorio, la única acción mayoritaria es el proceso formal de inducción a los nuevos integrantes (en el 62% de los casos). Otras prácticas estarían menos presentes en las empresas estudiadas: los procesos formales de búsqueda y selección (34%), definición de perfiles de búsqueda relacionados a los desafíos de las empresas (36%), fortalecimiento de la diversidad en el directorio (40%). Solo el 13% tendrían un comité de sucesión con participación del directorio y un tercio de los casos no aplica ninguna de estas medidas, como muestra el gráfico 14.

Los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE plantean la relevancia de que los miembros del directorio se mantengan actualizados en habilidades y conocimientos, tanto de nuevas regulaciones como en

temas de riesgos y tendencias emergentes. La amplia mayoría de la respuestas de los participantes indica que las empresas de las que son parte cuentan con una práctica extendida de capacitaciones para sus gobiernos corporativos (directorio y alta dirección) en nuevas normativas, y riesgos asociados a ciberseguridad (73%) y buenas prácticas de gobiernos corporativos (70%), como muestra el gráfico a continuación. Es probable que la ampliación de responsabilidades que conlleva la nueva ley de delitos económicos haya influido en que el tema esté presente en casi la totalidad de las organizaciones (96%). Temas de diversidad e inclusión (49%), estándares ambientales (42%) e innovación organizacional (26%) están presentes en un menor grupo de empresas, como detalla el gráfico 15.

Gráfico 15

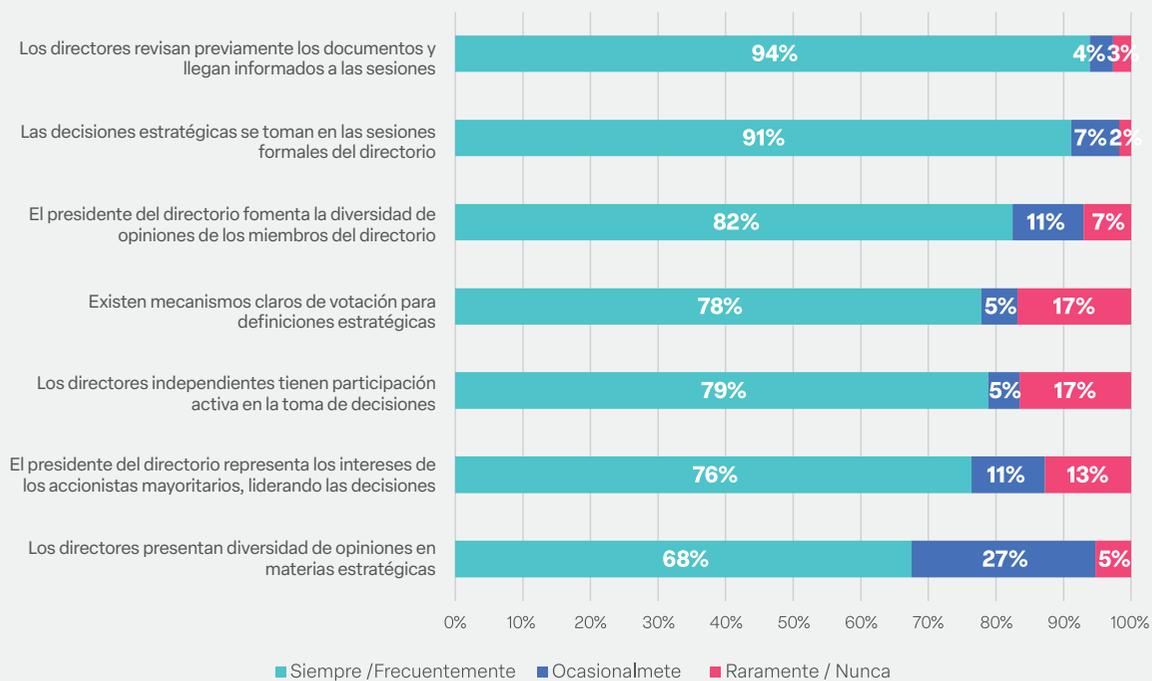
Ámbitos de capacitaciones y asesorías al gobierno corporativo (directorio y alta gerencia) en los últimos dos años



Fuente: elaboración propia (n=113).
Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Gráfico 16

Frecuencia de prácticas en las dinámicas de toma de decisiones del directorio



Fuente: elaboración propia (n=114).

Una serie de elementos permite analizar las dinámicas de las sesiones de directorio y su nivel de frecuencia. Las prácticas más frecuentes reportadas por las empresas participantes son la preparación adecuada de los directorios en su nivel de información previa a las sesiones (94%) y la toma de decisiones en sesiones formales del directorio (91%). Por otra parte, si bien el 82% de los casos declara que siempre o frecuentemente el presidente fomenta la diversidad de opiniones de los miembros del directorio, solo el 68% de las organizaciones responde que siempre o frecuentemente se da diversidad de opiniones en materias estratégicas, como muestra el gráfico 16. Pese a estos altos niveles, existe un grupo de empresas que reporta bajos o nulos niveles de frecuencia en la diversidad de opiniones en materias estratégicas (32%), en la participación activa de los directores independientes (22%) y en la existencia de mecanismos claros de votación en temas estratégicos (22%).

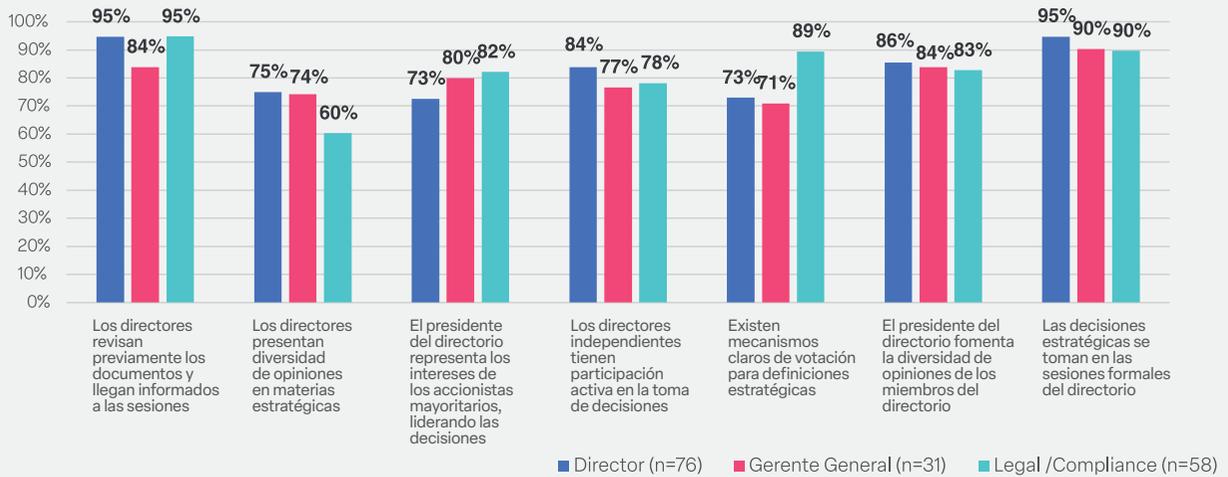
Sin embargo, al analizar por tipo de cargo, existen diferencias entre la respuesta de quienes son directores, gerentes generales y líderes de compliance en las dinámicas del directorio. Las principales diferencias de

percepción se plasman en el nivel de preparación de los directores, en la diversidad de opiniones en materias estratégicas, en el rol del presidente del directorio en su representación de los accionistas y la claridad de mecanismos para la toma de decisiones, como muestra el gráfico 17.

La OCDE da especial relevancia en sus principios de gobernanza a los directores independientes, esto es que no tienen relación económica, societaria o profesional con el controlador o la compañía. El gráfico 16 muestra que el 79% de las empresas declaran que los directores independientes tienen siempre o frecuentemente una participación activa en la toma de decisiones. Junto con ello, la OCDE recomienda que los directores independientes tengan un rol relevante en la toma de decisiones porque pueden contribuir con una visión objetiva a la evaluación del directorio y del equipo ejecutivo y tener un papel importante en áreas donde puede haber divergencias en los intereses de la compañía, el management y los accionistas, por ejemplo, en la remuneración de los altos ejecutivos, los planes de sucesión, los cambios en el control de la compañía o

Gráfico 17

Dinámicas del directorio que reportan alta frecuencia, diferenciando respuestas por tipo de cargo



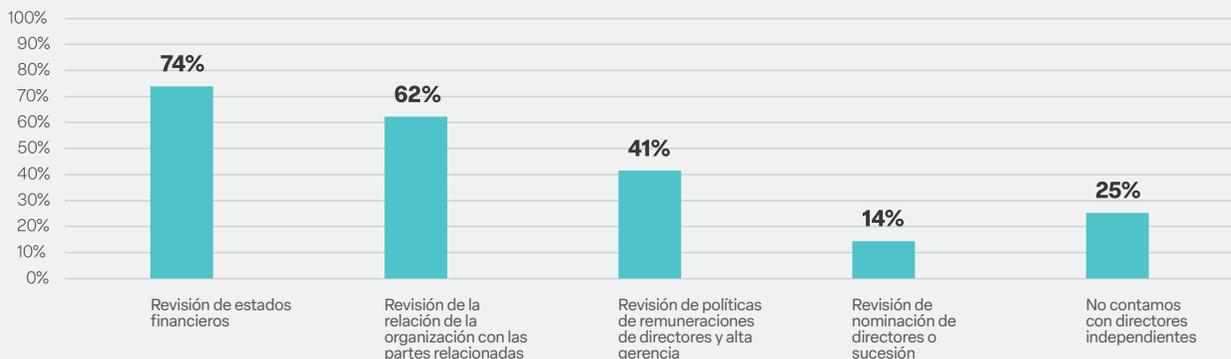
Fuente: elaboración propia (n=165 que corresponden a 123 empresas).

adquisiciones o en la función de auditoría (OCDE a, 2023). Sin embargo, en la mayoría de las empresas analizadas en el 2º Índice, los directores independientes tienen un rol decisivo en la revisión de los estados financieros (74%), y en la revisión de la relación con partes relacionadas (62%). Son menos las empresas que declaran un rol relevante en

la política de remuneraciones de directores y alta gerencia (41%) y minoritarios los casos donde se involucran en los procesos de sucesión de directores, solo el (14%). Es importante señalar que el 25% de las empresas no cuenta con directores independientes, como detalla el gráfico 18.

Gráfico 18

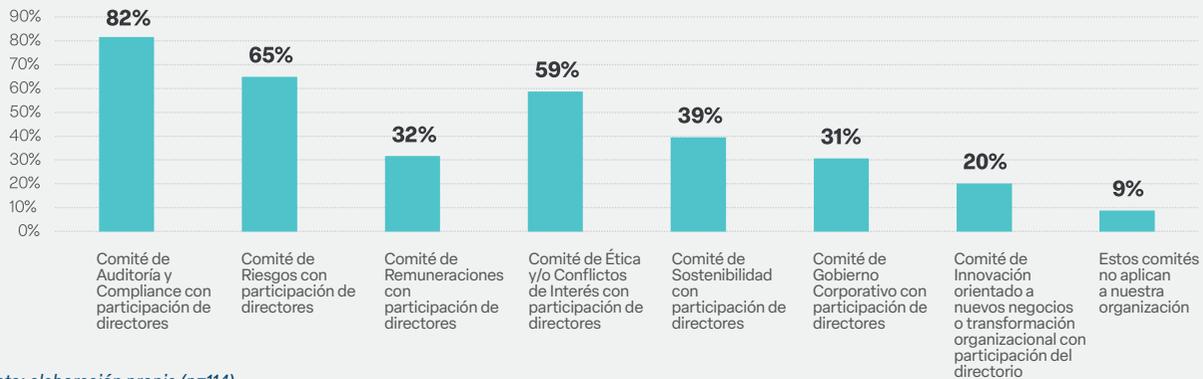
Temas en los que los directores independientes tienen un rol decisivo en la empresa



Fuente: elaboración propia (n=111).

Gráfico 19

Tipos de comités con que cuentan los gobiernos corporativos de las empresas



Fuente: elaboración propia (n=114).
Opción de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

En cuanto a la estructura que facilita el buen funcionamiento del directorio para el cumplimiento de sus roles, la OCDE destaca el valor de los comités especializados con participación de miembros del directorio y la gerencia que permiten profundizar en el conocimiento y supervisión de ciertos temas, tanto del funcionamiento regular de la empresa como en temas emergentes que pueden afectar 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 de la necesidad de que el mandato, composición y sistema de trabajo queden bien establecidos e informados al directorio. También recuerda que siempre es el directorio en su conjunto el responsable final de las decisiones, supervisión y reportabilidad.

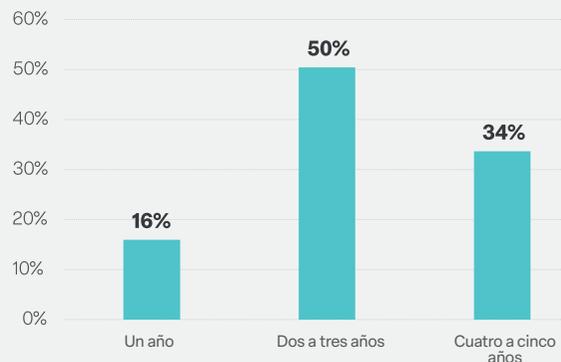
Al igual que en la primera versión, en el 2° Índice refleja que la mayoría de las empresas analizadas cuentan con comité de auditoría (82%) -normativo para el caso de empresas abiertas-, y comité de riesgos (65%), comité de ética y de conflictos de interés (59%). Los comités de remuneraciones (32%), de sostenibilidad (39%), o de gobierno corporativo (31%) y comité de innovación o transformación organizacional (20%) solo están presentes en una minoría de empresas, como muestra el gráfico 19. Un 9% de empresas no cuenta con ninguno de estos comités.

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. En 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 compañías analizadas en el 2° Índice, la mitad de ellas cuentan con directorios que fijan metas entre dos a tres años plazo (50%), mientras que el 16% de las empresas solo lo hace a un año plazo y el 34% lo hace a mayor plazo (cuatro a cinco años), como muestra el gráfico 20.

Gráfico 20

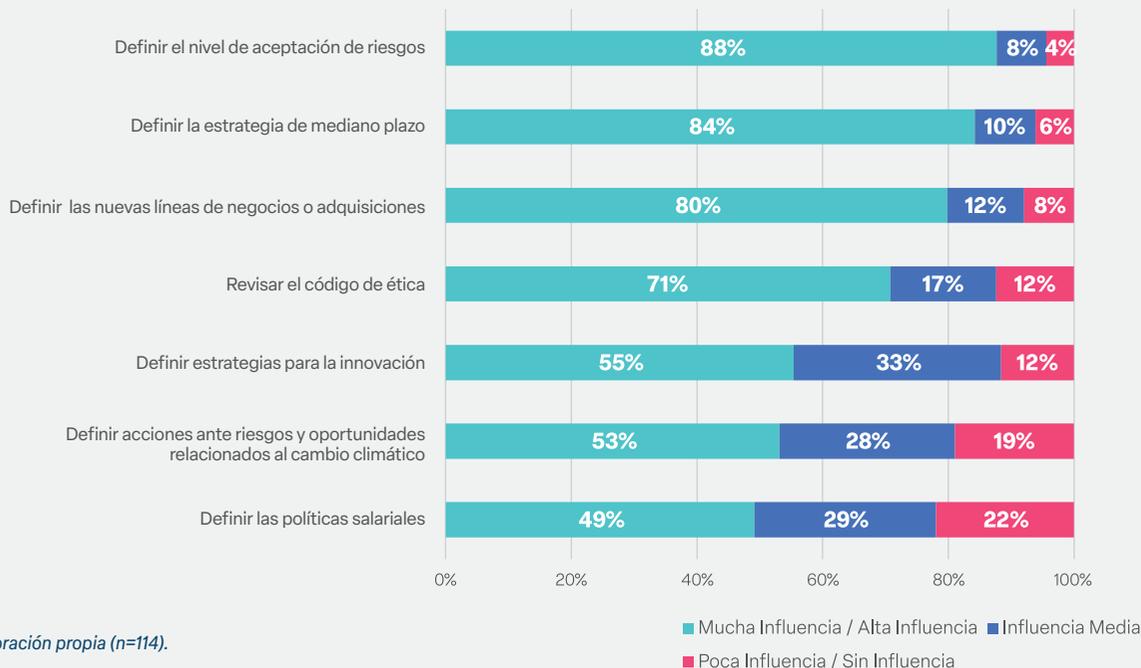
Plazo de fijación de metas por parte del directorio a la administración



Fuente: elaboración propia (n=113).

Gráfico 21

Nivel de influencia del directorio en las siguientes definiciones



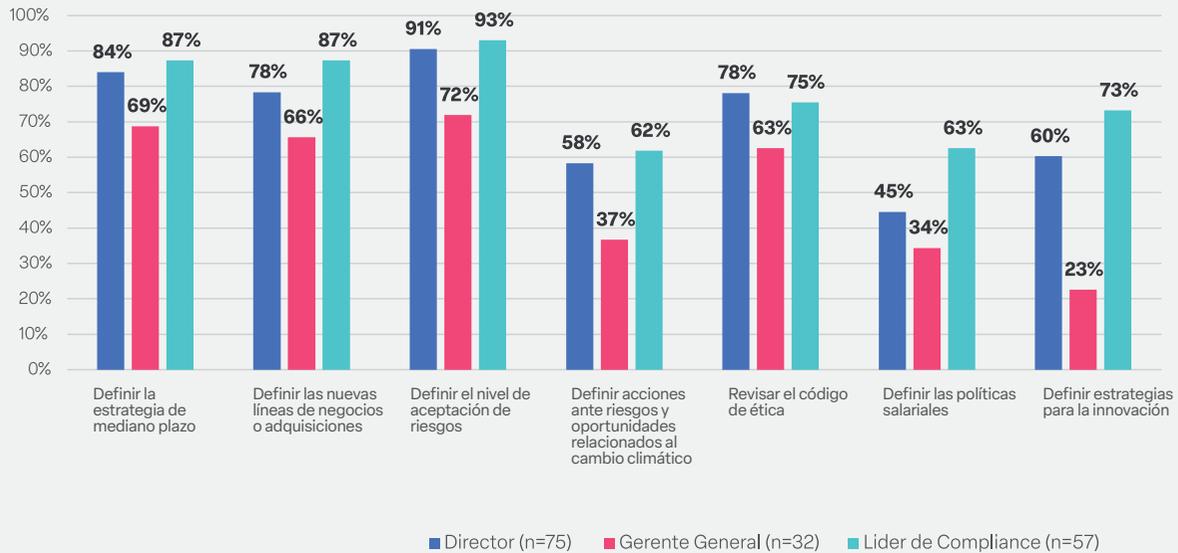
Junto con los lineamientos éticos y el control en el cumplimiento de los principios de mercado que se revisaron en la primera dimensión del Índice, el directorio tiene un rol fundamental en otros dos pilares: la estrategia de la compañía y la gestión de riesgos. Así, los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE plantean 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, los resultados corporativos y supervisar los gastos, adquisiciones y desinversiones. La OCDE/G20 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 riesgos relacionados con el cambio climático y dimensiones de sostenibilidad, definir el apetito de riesgo y monitorear la adecuada gestión de riesgos, establecidas a través de políticas y procedimientos que fortalezcan la resiliencia de las compañías (OCDE a, 2023).

Al igual que en la primera versión, en el 2º Índice las empresas participantes del estudio también muestran que en la mayoría de las empresas estudiadas el directorio siempre tiene un rol decisivo en definir el

nivel de aceptación de riesgos (88%), la estrategia de mediano plazo (84%) y las nuevas líneas de negocios o adquisiciones (80%). En el 71% de los casos el directorio se involucra en la revisión del código de ética. Cerca de la mitad de las compañías declaran un nivel de alta influencia en definir: estrategias para la innovación (55%), acciones ante riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático (53%) y en definir las políticas salariales (49%), como muestra el gráfico 21.

Gráfico 22

Porcentaje en que el directorio tiene una alta influencia en definiciones estratégicas que se especifican, diferenciando por cargo



Fuente: elaboración propia (n=164 respuestas correspondiente a 123 empresas).

Es interesante ver que existen diferencias por tipo de actor. La percepción de los gerentes generales es menor que la de directores y líderes de compliance respecto de que exista un alto nivel de influencia en los distintos temas claves de las compañías. Las mayores diferencias se dan en la definición de las estrategias para la innovación, los riesgos y las oportunidades relacionadas al cambio climático. Pero también existen diferencias significativas respecto de la influencia del directorio en las estrategias de mediano plazo y definir la aceptación de riesgos. Los líderes de compliance en todos los ámbitos son los que reportan un alto nivel de influencia del directorio en general en todas las materias, como se detalla en el gráfico 22.

Según la OCDE, el directorio debiera tener un rol de liderazgo para asegurar que exista 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 y muy relacionado a la estrategia corporativa. En el ámbito de riesgos, la OCDE considera los materiales y operativos, como también temas de sostenibilidad y ambientales, interrupciones en la cadena de valor, temas de seguridad, salud, conflictos geopolíticos y otras interrupciones en la cadena de valor, así como los riesgos tecnológicos y digitales (OCDE a, 2023).

Las compañías en Chile cubren un amplio rango de ámbitos en sus matrices de riesgo, siendo los más presentes los de cumplimiento normativo (99%), riesgos financieros y de mercado (92%), los reputacionales (95%), los tecnológicos y de ciberseguridad (90%). Los riesgos ambientales (72%) y los sociales que afectan las cadenas de valor (64%) los incluye en la mayoría de empresas, pero en menor medida que los anteriores, como muestra el gráfico 23.

Gráfico 23

Ámbitos considerados en las matrices de riesgos de las empresas



Fuente: elaboración propia (n=114).

En resumen

En resumen, es posible identificar cuatro tendencias en esta segunda dimensión de funcionamiento y estructura del gobierno corporativo:

- **En la mayoría de las organizaciones, el directorio tiene un fuerte involucramiento en la estrategia del negocio.** Los datos muestran que prevalece para ello una visión de mediano plazo en la definición de los objetivos y que en las dinámicas de las sesiones de directorio existen condiciones para tomar definiciones claves, integrando distintos puntos de vista y con buen nivel de información. Los directorios muestran además niveles de diversidad en su composición (aunque el elemento de género sigue estando menos presente) y con procesos de inducción que facilitan el conocimiento de las organizaciones.
- **El cumplimiento normativo y la gestión de riesgos son preocupaciones con alta presencia en la gobernanza de las empresas estudiadas.** Los datos muestran una mayoritaria integración de temas de compliance, regulación y su vínculo con la reputación tanto en las capacitaciones y asesorías que tienen los directorios, como elemento presente en las matrices de riesgo. Además, casi la totalidad de las compañías analizadas cuenta con estructuras que facilitan este foco en compliance y riesgo (a través de comités de auditoría y de riesgos) y los directorios declaran tener una importante influencia en definir el nivel de aceptación de riesgos.
- **Menos de la mitad de las empresas han incorporado los temas socioambientales en el funcionamiento del directorio.** De todas formas, existe un grupo relevante de empresas que ha integrado estas capacidades en el directorio a través de capacitaciones y asesorías asociadas a normas ambientales y derechos humanos. Junto con ello, cuentan con estructuras para facilitar el seguimiento del tema (a través de un comité de sostenibilidad con participación de miembros del directorio) han integrado los riesgos socioambientales en la cadena de valor en las matrices de riesgos y logran una alta participación del directorio en la definición de acciones frente al cambio climático.
- **La innovación está poco presente en el funcionamiento de los directorios de las empresas estudiadas.** Son pocas las empresas que cuentan con estructuras especiales para involucrar al directorio en procesos de transformación organizacional y en las cuales se reporte un nivel de influencia alto del directorio para definir estrategias de innovación.

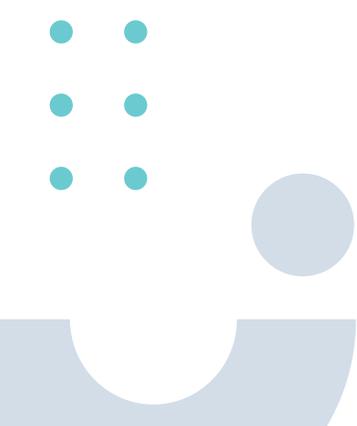
Tabla 9 Niveles alcanzados por las empresas en composición, roles y estructura del gobierno corporativo	Subdimensiones	Mínimo	Promedio	Máximo logrado
	Composición del Directorio (n=79)	1,3 ↓	7,5 ↓	11,1 =
	Rol del Directorio (n=79)	2,5 ↓	8,2 ↓	11,1 =
	Estructura del Gobierno Corporativo (n=79)	0 ↓	5,2 ↓	11,1 =

Fuente: elaboración propia. Las flechas indican cambio de tendencia respecto de la referencia del 1er Índice.

El 2° Índice sigue la tendencia de la primera versión al dar cuenta que la amplia mayoría de las empresas estudiadas logran su mayor fortaleza en los roles que ejerce el directorio para liderar la estrategia de la organización y definir los riesgos. La composición del directorio también muestra fortalezas, mientras en la estructura del gobierno corporativo es donde existen mayores espacios de mejora, como muestra la tabla 9.

En síntesis, en la segunda dimensión del Índice, se observa una leve baja en el promedio general de las empresas, pasando de 23,6 puntos en la primera versión a 21 puntos en la segunda versión. Aunque el rol estratégico del directorio sigue siendo el aspecto mejor evaluado, la

estructura del gobierno corporativo continúa siendo el ámbito con mayores oportunidades de mejora, con solo 5,2 puntos promedio en 2025. Persisten fortalezas en la diversidad profesional, generacional y de experiencia de los directorios, pero se mantiene baja la paridad de género (23%) y la presencia de directores independientes (47%). A pesar de una alta implementación de comités de auditoría y riesgos, hay baja adopción de comités de sostenibilidad e innovación, y limitada influencia del directorio en temas de transformación organizacional y cambio climático, aspectos que emergen como desafíos relevantes para consolidar una gobernanza corporativa más integral y adaptativa.





DIMENSIÓN #3

Entorno, evaluación y seguimiento

En la actualización de los *Principios de Gobernanza* publicados en 2023, la OCDE integra un nuevo pilar relevando 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 directorios deben tener en cuenta, entre otras cosas, los intereses de las partes interesadas al tomar decisiones comerciales en interés del éxito y desempeño a largo plazo de la empresa y en interés de sus accionistas. La integración en las tareas de la gobernanza de las empresas de la vinculación con stakeholders puede ayudarles a atraer, retener y 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).

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Responsables también recomiendan 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

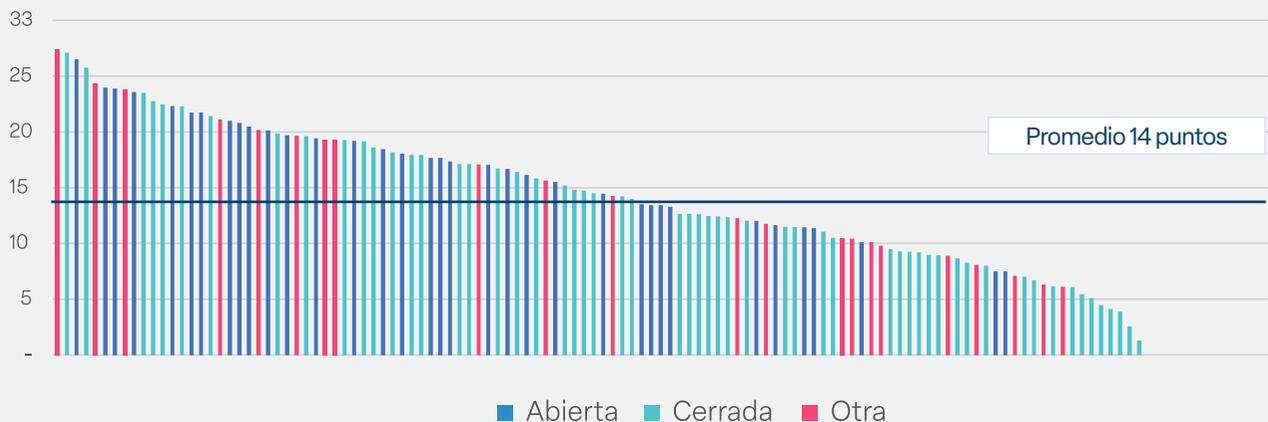
la toma de decisiones de los inversionistas y que también pueden ser importantes para un conjunto más amplio de partes interesadas (los trabajadores, los representantes de los trabajadores, las comunidades locales y la sociedad civil, entre otros) (OCDE b, 2023).

Tan relevante como esta vinculación con el entorno es que los gobiernos corporativos cuenten con los mecanismos permanentes de evaluación de su funcionamiento y del desempeño de la compañía y la alta dirección, integrando en este proceso estas dimensiones de vinculación con distintos stakeholders y los impactos socioambientales.

En este marco, la tercera dimensión del Índice analiza en qué medida los gobiernos corporativos de las empresas en Chile cuentan con mecanismos sólidos de vinculación con su entorno, así como también revisa la evaluación del funcionamiento del propio directorio y del desempeño integral de la compañía, en línea con lo planteado por los Principios de Gobernanza de la OCDE. En esta tercera dimensión, las empresas logran un promedio de 14 puntos sobre 33, como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 24

Resultado del 2º Índice en la dimensión 3 de entorno y seguimiento, diferenciando por tipo de empresa



Fuente: elaboración propia (n=114)

Tabla 10

Niveles alcanzados en la dimensión 3 de entorno y seguimiento, según tipo de empresa

	Mínimo	Promedio	Máximo
Empresa abierta	7	17	26
Empresa cerrada	1	13	27
Otras (públicas, asociación gremial, cooperativa)	6	15	27

Fuente: elaboración propia (n=114).

Siguiendo la tendencia de la anterior versión, en el 2º Índice y al igual que en la primera y segunda dimensión, las empresas abiertas y reguladas logran un promedio levemente mayor con 17 puntos, mientras las cerradas están bajo el promedio con 13 puntos y con el nivel mínimo más bajo, el grupo de empresas públicas, asociaciones gremiales y cooperativas está entre ambas con 15 puntos promedio. Ningún tipo de empresa logra alcanzar el nivel máximo de 33 puntos como se detalla en la tabla 10. Con todo, al igual que la versión anterior, también esta dimensión es la que muestra un resultado promedio más bajo del 2º Índice.

Tal como sucede en las dimensiones anteriores, también en esta, existen diferencias en los niveles logrados por los distintos sectores económicos: el sector de recursos naturales y energía muestra el nivel promedio más alto (17 puntos), seguido por los sectores de comercio (15 puntos)

y de servicios financieros (15 puntos), el sector servicios cuenta con el nivel promedio más bajo (13 puntos) aunque logra tener casos con los niveles mínimos y máximos más altos de la muestra, como detalla la tabla 11.

En síntesis, en la tercera dimensión, el promedio general disminuyó de 18 puntos en la primera versión a 14 en la segunda versión del Índice, manteniéndose como la dimensión de menor desempeño en ambas ediciones. Aunque las empresas abiertas siguen liderando con mejores resultados, los datos del 2º Índice reflejan un estancamiento o retroceso en prácticas de seguimiento integral, especialmente en empresas cerradas. Persisten debilidades en la incorporación sistemática de impactos socioambientales y en la evaluación formal del directorio y alta dirección, a pesar de los lineamientos reforzados por la OCDE. Esto subraya una brecha importante entre el discurso normativo y su implementación práctica.

Tabla 11

Niveles alcanzados en la dimensión 3 de entorno y seguimiento, por sector económico

	Mínimo	Promedio	Máximo
Comercio (n=17)	7	15	24
Industria manufacturera y construcción (n=16)	4	14	26
Recursos naturales y energía (n=27)	3	17	26
Servicios (n=29)	1	13	27
Servicios financieros (n=25)	4	15	24

Fuente: elaboración propia (n=114).



Subdimensiones:

vinculación con el entorno, evaluación del gobierno corporativo y del desempeño de la compañía

La tercera dimensión del Índice revisa en primer lugar la vinculación de la empresa con su entorno, basándose para ello en la reflexión que hace la OCDE respecto 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 distintas 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, o partes interesadas.

Con el fin de caracterizar el tipo de vínculo que existe entre la empresa y su entorno, el Índice 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 2º Índice muestran diferencias en los niveles de vinculación según tipo de stakeholder. Los colaboradores son el grupo de interés donde un mayor porcentaje de empresas (34%) declara que se ha definido avanzar hacia un nivel más profundo de colaboración con desarrollo conjunto de iniciativas y otro 41% de las empresas afirma tener un nivel intermedio con procesos de participación orientados a establecer espacios de retroalimentación.

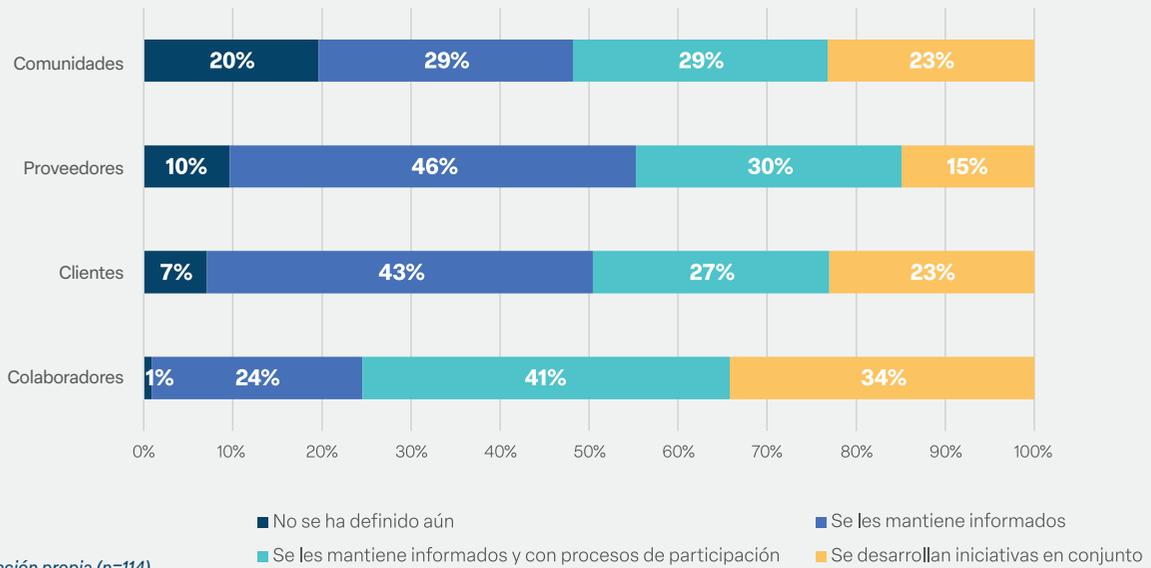
Con los clientes, la mayoría muestra una estrategia de vinculación de nivel básico buscando principalmente mantenerlos informados (43%), similar a la situación de proveedores donde la mayoría tiene una similar estrategia de vinculación (46%).

En cuanto a las comunidades, un tercio de las empresas declaran nivel básico de vinculación (29%), otro tercio afirma tener un nivel intermedio con procesos de participación (29%) y solo el 23% tiene una vinculación más profunda y bidireccional. Con todo, el 20% de empresas no tiene definida la relación con comunidades, como muestra el gráfico 25.

En cuanto a los temas de seguimiento, los Principios de Gobernanza recuerdan que las definiciones estratégicas, para que sean efectivas, deben acompañarse de mecanismos de control y evaluación del desempeño. 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

Gráfico 25

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



de la alta dirección y los mecanismos de incentivos; y, en tercer lugar, la autoevaluación del propio directorio.

Las empresas participantes del Índice presentan una amplia varianza en los temas a los cuales el directorio hace seguimiento continuo, pero siguiendo la tendencia de la versión anterior, reportan que el desempeño financiero cuenta mayoritariamente con un seguimiento en todas las sesiones del directorio (88%), mientras los otros temas tienen menor frecuencia de control y supervisión.

La gestión de compromisos ambientales que se revisa en el 38% en forma trimestral o semestral, y un 27% declara que el directorio no los revisa. En el caso de las comunidades, su ausencia (en la tabla del directorio) aumenta al 41% según reportan los participantes. Los temas de clientes también están en la agenda de la mayoría de los directorios de empresas, pero solo un 24% de las compañías lo revisan en todas las sesiones, y un 16% de los casos afirma que no son revisados por el órgano directivo.

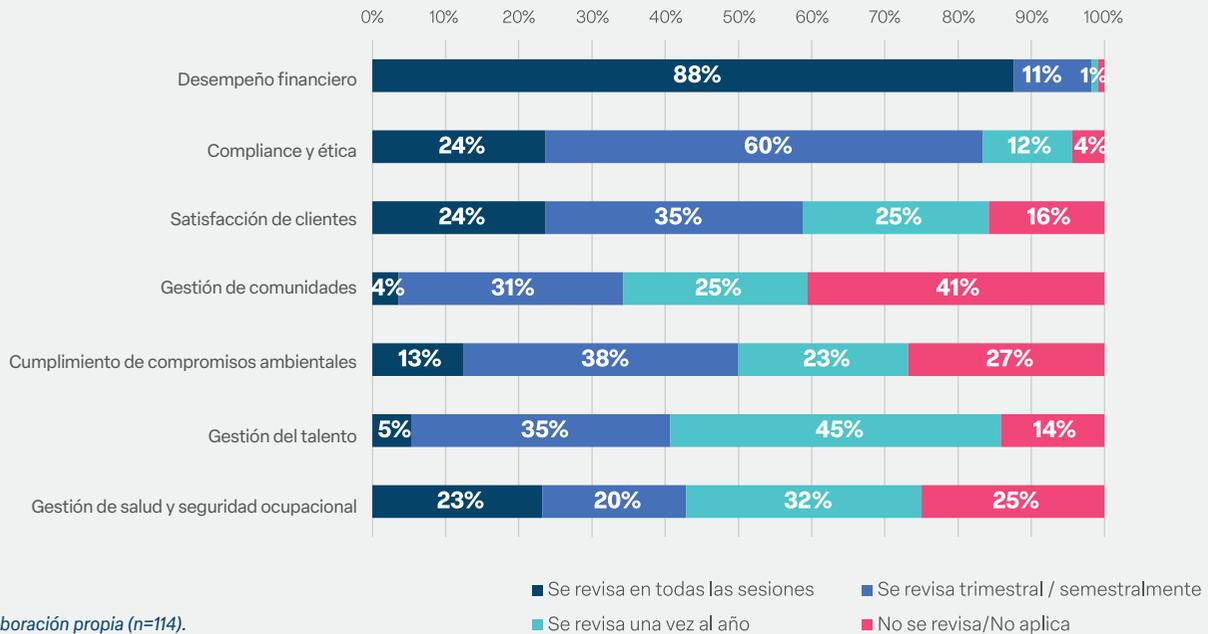
Uno de los pilares relevantes del estudio es el tema de la integridad y el compliance. Es importante destacar que, según lo recogido, los directorios ponen bastante atención a estos temas (24% de las organizaciones

lo revisa en todas las sesiones y 60% con frecuencia trimestral o semestralmente). Le sigue en prevalencia los temas relacionados a los colaboradores, especialmente en gestión de talento donde el 35% declara revisarlo trimestral o semestralmente. Sin embargo, llama la atención que en el 25% de casos aparece que el directorio no revisa los temas de seguridad ocupacional y 14% no aborda la gestión de talento, como detalla el gráfico 26.

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 también 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).

Gráfico 26

Frecuencia con el que el directorio revisa los temas que se especifican



Si bien existe un proceso que comienza a regularse en Chile (la Norma de Carácter General 461 y 519 de la CMF y los estándares internacionales SASB, IFRS S1 y IFRS S2), en las empresas que participan del estudio combinan distintos mecanismos para acreditar su desempeño ambiental y social para reportarlo al mercado. El 65% declara realizar

este proceso a través del reporte de sostenibilidad bajo estándares nacionales o internacionales, el 27% cuenta con auditoría externa de los reportes y otro 30% participa de certificaciones. Con todo, un 19% de los casos afirma que no cuenta con procedimientos externos, como se ve en el gráfico 27.

Gráfico 27

Mecanismo que utilizan las empresas para acreditar y reportar su desempeño ambiental y social

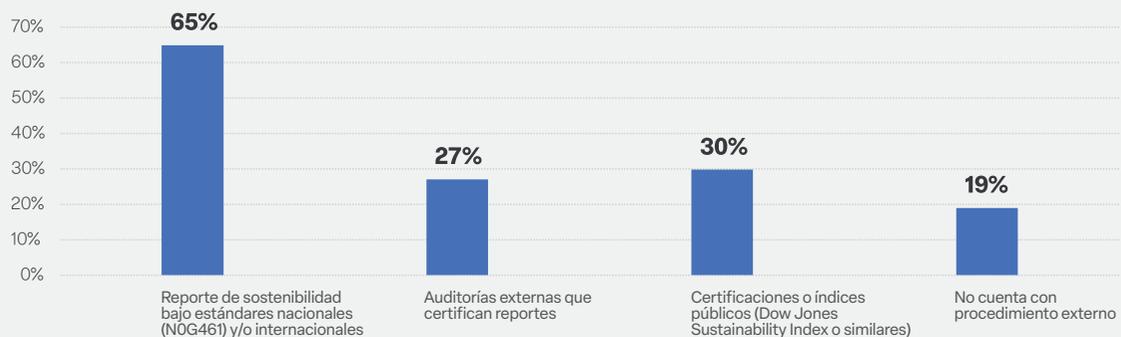
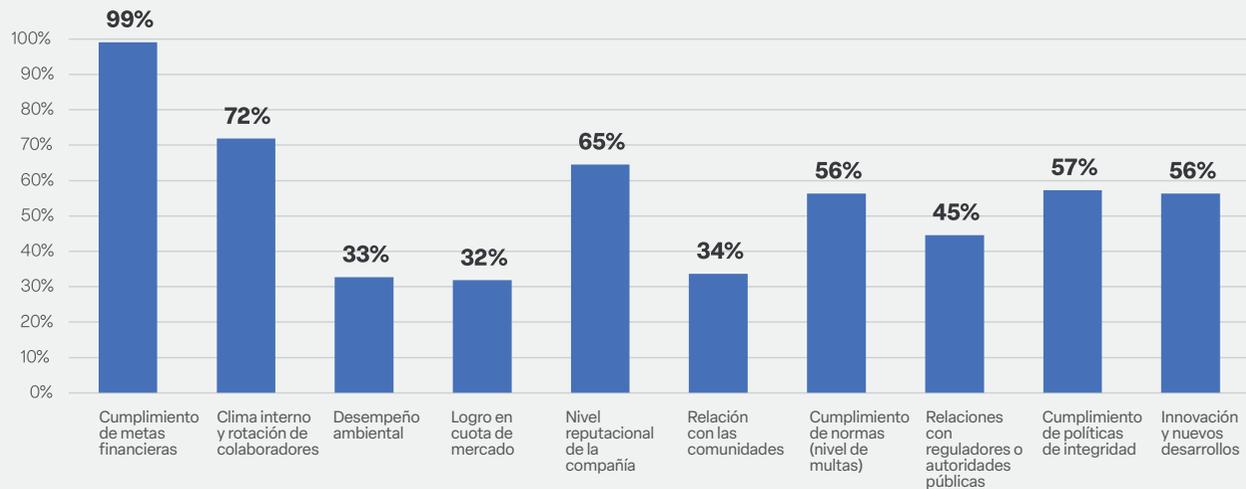


Gráfico 28**Principales aspectos que considera el directorio en la evaluación de la gestión del CEO o gerente general**

Fuente: elaboración propia (n=110).
Pregunta 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 integral de las prácticas de liderazgo, este proceso de evaluación debiera considerar y balancear variables económicas, éticas y de vinculación con sus distintos stakeholders.

Al igual que en la primera versión, se mantiene la prevalencia del cumplimiento de temas financieros (99%), destacando esta vez el clima interno y rotación de colaboradores (72%), para dejar en tercer lugar los niveles reputacionales (65%) como las tres variables más extendidas en los procesos de evaluación al CEO. Son pocas las organizaciones que consideran el desempeño ambiental (33%) y la relación con comunidades (34%), mientras el cumplimiento de políticas de integridad (57%) y normativo (56%) lo considera poco más de la mitad de las organizaciones, como se detalla en el gráfico 28.

Una práctica vinculada con el proceso de evaluación es el establecimiento de incentivos a través de compensaciones variables a los altos ejecutivos. La

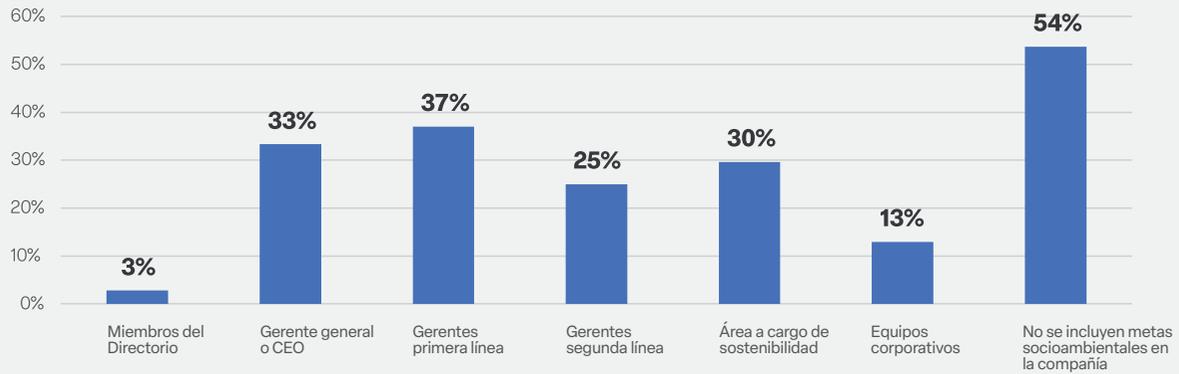
OCDE recomienda como buena práctica transparentar las políticas de incentivos y que se vinculen con los intereses de largo plazo de la compañía y sus accionistas. En ese sentido, junto con considerar el retorno económico debieran integrarse objetivos y métricas de desempeño socioambiental que facilitan proyectar la organización hacia el mediano plazo (OCDE a, 2023)

El estudio muestra que un poco más de un tercio de las empresas participantes declaran que las metas socioambientales están presentes en la compensación variable del gerente general (33%) y de gerentes de primera línea (37%). Con todo, un 54% de las empresas en el estudio afirman que no las incluyen y solo 3% de los casos lo consideran para los miembros del directorio, como se ve en el gráfico 29.

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. En general, los códigos de gobernanza recomiendan una evaluación anual, que puede ser apoyada por facilitadores externos para fortalecer su objetividad (OCDE a, 2023).

Gráfico 29

Empresas que declaran incluir metas socioambientales en la compensación variable, por tipo de ejecutivos



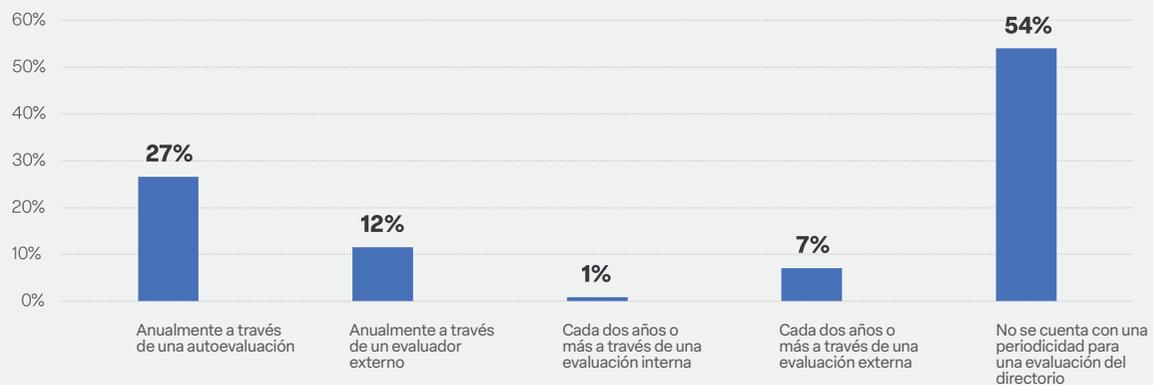
Fuente: elaboración propia (n=108).
Pregunta de respuesta múltiple por lo cual suma más de 100%.

Según lo reportado por las empresas participantes, la mayoría no cuenta con procesos de evaluación (54%). Entre las que sí afirman contar con este proceso, lo hacen mayoritariamente a través de autoevaluaciones anuales

internas (27%) y casi un quinto de los casos recurre a un evaluador externo (12% en forma anual y 7% en forma bianual) como se detalla en el gráfico 30.

Gráfico 30

Empresas donde el directorio evalúa su propio desempeño



Fuente: elaboración propia (n=113).

En resumen

Es posible identificar cuatro tendencias en esta dimensión:

- **La mayoría de las empresas tiene aún pendiente integrar en su rol de control y seguimiento los temas socioambientales.** El cumplimiento de los compromisos ambientales y la gestión de comunidades muestra baja frecuencia de seguimiento de los directorios en la mayoría de las organizaciones. A la vez, una porción baja de las empresas participantes incluye estos temas en la evaluación anual y en los sistemas de incentivos de la alta gerencia.
- **Alta prioridad a los colaboradores por sobre otros stakeholders.** Los datos muestran que una amplia mayoría de empresas cuenta con niveles profundos de vinculación con los colaboradores y una alta frecuencia en el seguimiento que el directorio hace a los temas de salud ocupacional y gestión de talento. En cambio, la relación con clientes y proveedores es más básica en la mayoría de las organizaciones.
- **Los temas de compliance y ética tienen un nivel de seguimiento alto en la mayoría de las organizaciones por parte del directorio.** Los datos muestran que una mayoría de organizaciones realiza un seguimiento frecuente en sus directorios a los temas de cumplimiento e integridad y que más de la mitad de las organizaciones los considera en la evaluación del CEO.
- **Los sistemas de evaluación externa son adoptados por pocos.** Entre las empresas estudiadas, existe una baja presencia de organizaciones que cuentan con evaluación externa de su propio directorio, y de compañías que se someten a auditorías o certificaciones externas respecto de su desempeño socioambiental.

Tabla 12

Niveles alcanzados por las empresas en las subdimensiones de entorno y seguimiento

Subdimensiones	Mínimo	Promedio	Máximo logrado
Vinculación con el entorno (n=113)	1,3 ↑	6,5 ↑	10,8 ↓
Evaluación y seguimiento (n=113)	0 =	4,7 ↓	9,9 ↓
Desempeño socioambiental (n=111)	0 ↓	3,4 ↓	10,2 ↓

Fuente: elaboración propia (n=114). Las flechas indican cambio de tendencia respecto de la referencia del 1er Índice.

El Índice sigue la tendencia de la primera versión al dar cuenta de que la tercera dimensión es donde se encuentran las principales brechas, como muestra la tabla 12.

En la versión 2025 persiste la baja integración de criterios socioambientales en los procesos de evaluación y seguimiento, con un promedio de apenas 3,4 puntos en esta subdimensión. Aunque se mantiene una fuerte

vinculación con colaboradores (6,5 puntos), la relación con otros stakeholders como comunidades o proveedores sigue siendo limitada, en su mayoría transaccional. Se observan pocos avances respecto a la primera versión en la incorporación de indicadores socioambientales en evaluaciones ejecutivas o incentivos, y continúa siendo minoritaria la adopción de evaluaciones externas del directorio.



Conclusiones

El Índice tiene por objetivo comprender en qué medida las empresas cuentan con sistemas de gobernanza basados en principios de integridad.

El Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos tiene por objetivo comprender en qué medida las empresas cuentan con sistemas de gobernanza basados en principios de integridad. Para ello evalúa en qué medida los sistemas y dinámicas de gobernanza incorporan las recomendaciones de los Principios de Gobernanza de la OCDE actualizados en 2023, desde 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 de evaluación tanto de la gobernanza como de las dimensiones socioambientales.

La segunda versión del Índice logró ampliar en forma relevante la muestra de empresas que participaron de

este estudio. Esta segunda versión arroja un promedio global de 60/100, con solo el 21% de empresas bajo el umbral de 50 puntos. La distribución por dimensión confirma la brecha ya observada en la primera versión, como muestra la tabla 13.

La ampliación de la brecha entre la dimensión mejor y la peor (15 → 18 pts.) sugiere que los avances en estructuras formales no se traducen aún en un acompañamiento robusto de evaluación socioambiental. A continuación, se analizan con mayor profundidad los resultados.

Tabla 13

Resumen resultados 1º y 2º Índice por dimensión

Dimensión	Máx. teórico	Prom. 1er Índice	Prom. 2º Índice	Brecha 2º Índice-máx	Tendencia
#1 Principios de Mercado	33	25	25	8	=
#2 Funcionamiento-Estructura	33	24	21	12	↓
#3 Entorno-Evaluación	33	17	15	18	↓

Fuente: elaboración propia.

Tipo de compañía y tipo de rubro: la apertura regulatoria y la presión reputacional como factor de madurez

El 2º Índice confirma que la condición de empresa abierta y regulada se asocia a mayores niveles de integridad (67 puntos promedio) frente a las firmas cerradas (56 puntos) y las de propiedad pública o cooperativa (61 puntos), siguiendo la tendencia mostrada en la primera versión. El diferencial parece no solo residir en el promedio, sino en la dispersión: mientras las abiertas se mueven dentro de un rango acotado (48–82 puntos), las cerradas concentran simultáneamente el máximo (91) y el mínimo (18) del total de la muestra. El hallazgo sugiere un efecto umbral regulatorio: la supervisión bursátil y las obligaciones de disclosure establecerían “pisos” éticos que reducen la brecha entre compañías comparables, mientras que la autorregulación voluntaria en firmas cerradas admite trayectorias disímiles entre empresas del mismo tipo.

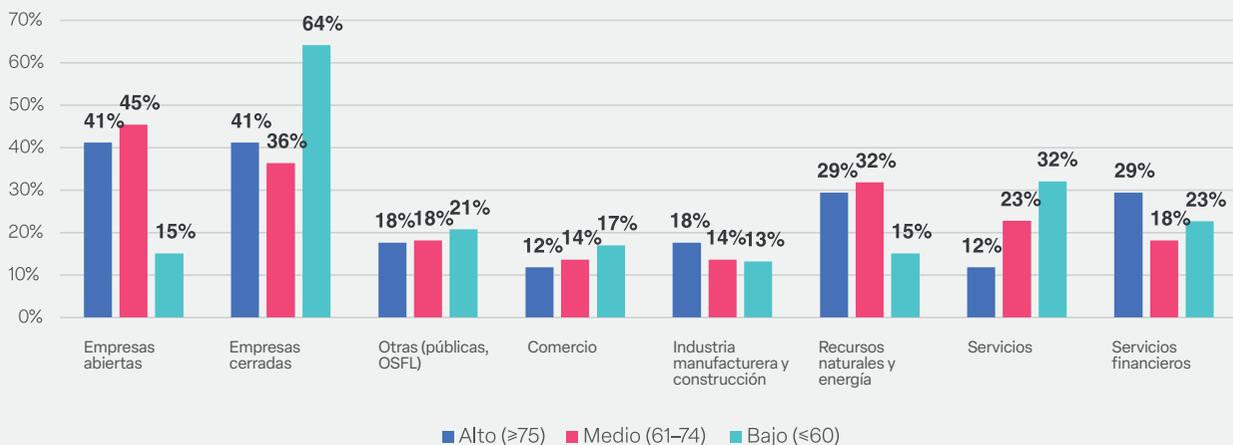
De hecho, si separamos en tres niveles el grupo estudiado, el 2º Índice vuelve a mostrar que existen empresas de distinto tipo y rubros que logran alcanzar un nivel alto en el Índice, con 75 puntos o más (17 casos). Este grupo de empresas se distribuye en forma equivalente entre

abiertas (41%) y cerradas (41%). Y en cuanto al sector económico predomina en este grupo las empresas del sector de recursos naturales (29%) y servicios financieros (29%), rubros que tienen un alto nivel de exposición y escrutinio tanto de distintos actores del mercado como de una regulación con altos niveles de exigencias, resultados que son consistentes con otros estudios relacionados a integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio (Aninat, Koberg, Arredondo 2022).

En el grupo de empresas que alcanzan un nivel medio (44 casos que logran entre 61 y 74 puntos) las empresas abiertas son mayoría (45%), seguida por las cerradas (36%). En cuanto a sector económico los recursos naturales (32%) y los servicios (23%) son predominante. En cambio, el grupo de empresas con nivel bajo (53 casos, con 60 puntos o menos) están mayoritariamente presentes en cerradas (64%) y principalmente del sector servicios (32%) y servicios financieros (23%), como muestra el gráfico 31.

Gráfico 31

Nivel alto, medio y bajo del índice por tipo de empresa y sector económico



Fuente: elaboración propia (n=114).



Si revisamos por promedio, la industria manufacturera-construcción y recursos naturales-energía comparten el liderazgo (63 puntos promedio), seguidas de comercio (61) y servicios financieros (59). El sector servicios exhibe la varianza más alta, con casos que oscilan entre 18 y 91 puntos. Dos dinámicas podrían explicar esta disparidad:

- **Presión reputacional versus presión operativa.** Los sectores de recursos naturales y de construcción, altamente expuestos a licencias ambientales y relaciones comunitarias, han desarrollado sistemas de integridad más robustos para sostener su “licencia social”. En contraste, buena parte del sector servicios

(particularmente TIC y ocio) opera con barreras de entrada más bajas y menor exposición mediática, lo que reduce el incentivo de formalizar prácticas de vinculación con el entorno y resguardo de su desempeño socioambiental más robustas.

- **Matriz de riesgo regulatorio asimétrica.** La normativa chilena reciente (Ley 21.595 y normas CMF) recae con especial fuerza sobre industrias reguladas o intensivas en capital; de ahí que servicios financieros y recursos naturales hayan internalizado antes los protocolos anticorrupción y de libre competencia, mientras que servicios no regulados mantienen estrategias de cumplimiento más básicas.

Madurez asimétrica: brechas entre las dimensiones

El Índice muestra un perfil de madurez desequilibrado: la dimensión “Principios de mercado” se mantiene en zona alta (25/33), mientras “Entorno y seguimiento” cae a 15/33 y concentra los mínimos absolutos. Dentro de la segunda dimensión, por ejemplo, la composición del directorio promedia 7,5/11,1, pero la estructura de gobierno apenas supera 5,2/11,1. Algo similar ocurre en la tercera dimensión: la vinculación con el entorno llega a 6,5/11, mientras evaluación y seguimiento desciende a 4,7 y desempeño socioambiental a 3,4.

A esta dinámica podemos denominarla madurez asimétrica. Esta podría responder a dos causas estructurales. Primero, la regulación vigente concentra incentivos en frentes financieros-contables (transparencia al mercado, gestión de conflictos), dejando rezagados los procesos socioambientales y de aprendizaje relacionados a los procesos de evaluación. En segundo lugar, la inversión en capacidades de integridad parece tender a privilegiar “controles duros” (códigos, comité de auditoría) sobre “controles blandos” (diversidad, mecanismos de evaluación externa), de modo que las empresas muestran fortalezas procedimentales, pero déficits en procesos de mejora continua y valoración de impactos. El resultado final es un riesgo de cumplimiento nominal: las políticas de

ética es una práctica extendida, pero pueden no tener la fuerza para impregnar la gobernanza en la medida en que no estén integradas las métricas adecuadas en la planificación estratégica y en los incentivos de la alta dirección.

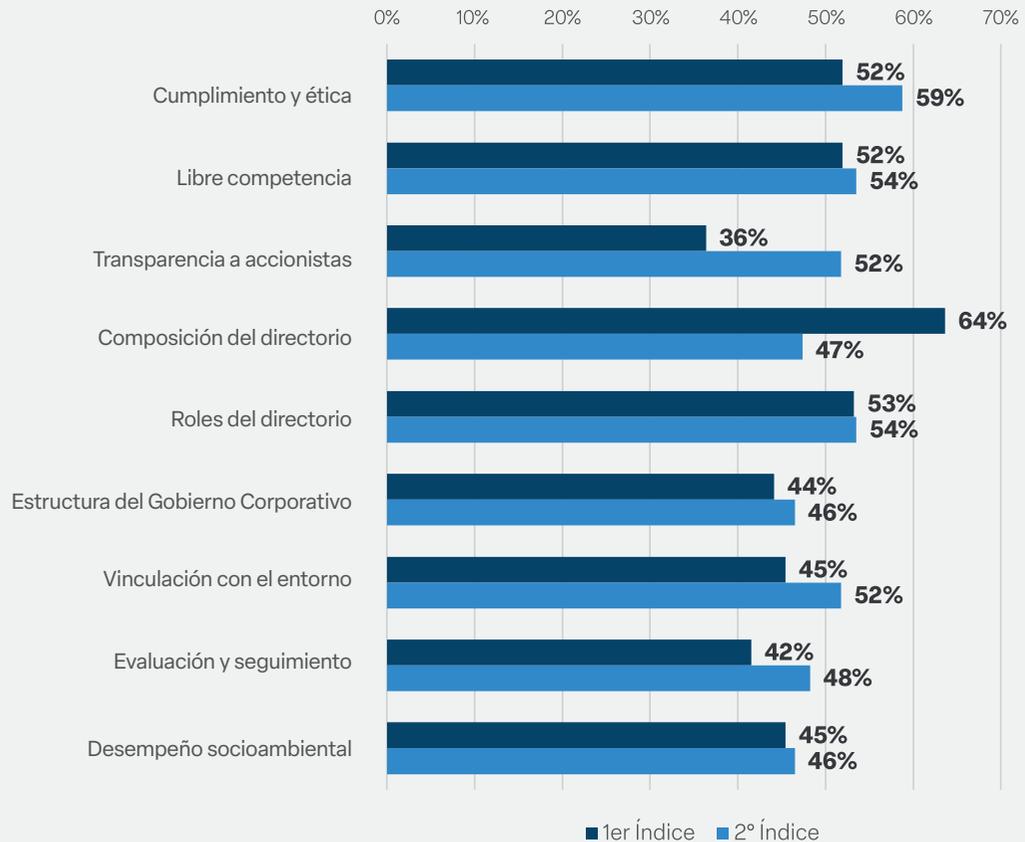
De hecho, al revisar el porcentaje de empresas que logran un puntaje mayor al promedio por cada subdimensión aparece un aumento en la cantidad de organizaciones que cuentan con prácticas robustas en los temas de cumplimiento y ética, libre competencia y transparencia a los accionistas de la dimensión de principios de mercado al comparar los resultados de la primera y segunda versión del Índice.

En cambio, en las subdimensiones relacionadas a funcionamiento y estructura se mantienen los niveles, aunque se registra una disminución de organizaciones con niveles sobre el promedio en la composición del directorio, relacionado a los temas de diversidad y mecanismos de sucesión formales.

Por último, en esta segunda versión sigue siendo baja la cantidad de organizaciones que logra estar sobre el puntaje promedio en los temas de evaluación y desempeño socioambiental, como detalla el gráfico 32.

Gráfico 32

Porcentaje de empresas que logran un nivel sobre el promedio general en cada subdimensión comparando el 1er y el 2° Índice



Fuente: elaboración propia (n= 79 para 1er Índice y n=114 para 2° Índice).

El boom regulatorio y su impulso a poner foco en cumplimiento

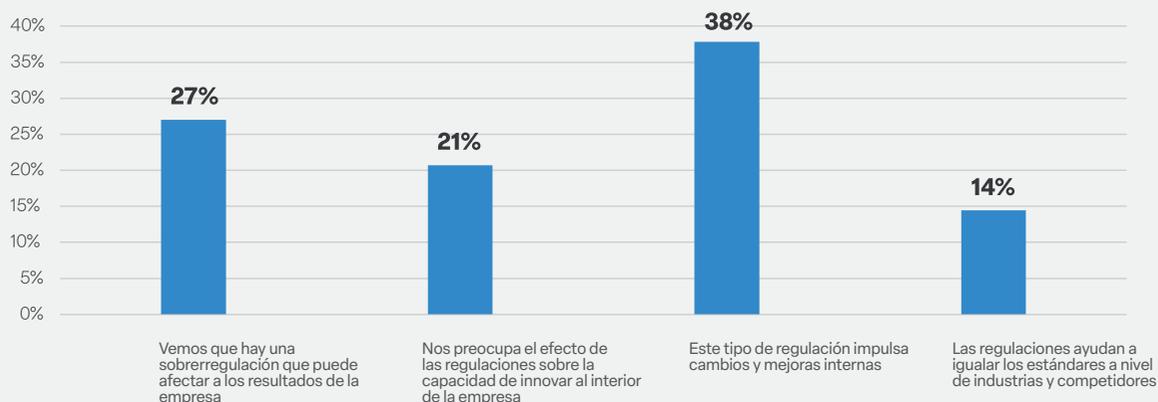
Chile ha vivido un verdadero “boom normativo” en materia de gobierno corporativo: la Ley 21.595 tipificó delitos económicos y ambientales, mientras la CMF reforzó obligaciones de reporte a través de las Normas 385, 461 y 519. Los participantes del 2° Índice expresan una visión dividida respecto de los efectos de este fenómeno. Casi la mitad tiene una percepción negativa, relacionada a un

exceso regulatorio que puede afectar los resultados de la empresa (27%) y a la capacidad de innovación (21%). En tanto, poco más de la mitad percibe efectos positivos asociado al impulso a mejoras internas (38%) y a igualar estándares a nivel de industria y competidores (14%) como muestra el gráfico 33.



Gráfico 33

Visión respecto de las nuevas normas relacionadas a gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia (n=111).

Con todo, los resultados de la edición 2025 muestran que estas reglas han elevado el estándar de compliance financiero-contable, pero su incidencia en la vinculación con el entorno y las dimensiones socioambientales sigue siendo tangencial en la estrategia corporativa. De ahí que, como se comentaba en el punto anterior, las compañías exhiban puntajes altos en la primera dimensión del Índice (25/33) y mucho menores en la tercera (15/33), priorizando acciones internas o ya requeridas por los marcos regulatorios, mientras la vinculación con stakeholders

queda relegada a la autorregulación empresarial. Así, se incorporan prácticas orientadas al cumplimiento legal con mecanismos formales, pero se ve menor integración de los procesos deliberativos que anticipen o abran la conversación de gobernanza corporativa a las dimensiones sociales más amplias para su aplicación sustantiva. Por ejemplo, casi todas las firmas declaran códigos de ética y canales de denuncia, pero solo 33 % incluye metas socioambientales en la compensación del CEO.

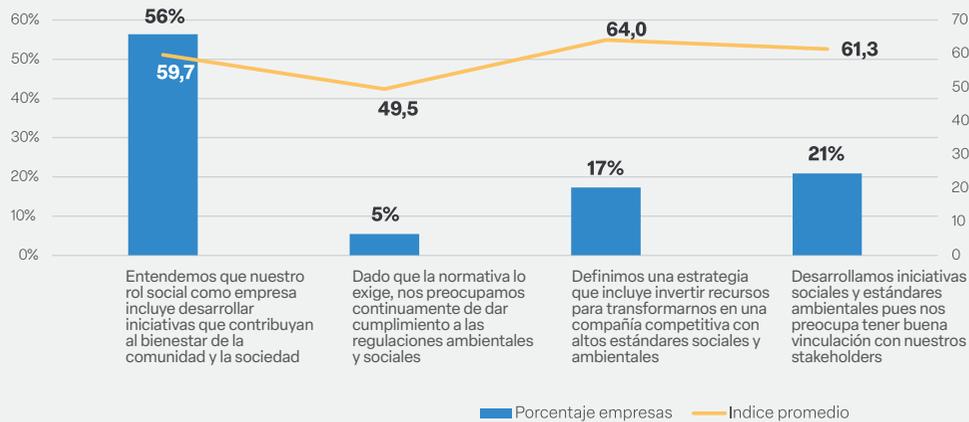
Débil integración de las variables socioambientales para el desempeño financiero

El 2º Índice -tal como en la versión anterior- muestra un desbalance entre el fuerte foco en las dimensiones financieras en los gobiernos corporativos versus la menor incorporación de las variables socioambientales, mostrando una debilidad en comprender que estas son parte de lograr desempeño financiero en el mediano y largo plazo. Así, los datos muestran que el 95% de las empresas entrega información detallada sobre resultados financieros y estructura de deuda, pero menos de la mitad reporta su desempeño o controversias socioambientales

a los accionistas. Del mismo modo, la evaluación del CEO se concentra en variables financieras (99%), clima laboral (72%) y reputacionales (65%), mientras el impacto ambiental (33%) o la relación con comunidades (34%) apenas lo consideran un tercio de las organizaciones. También son minoría las organizaciones que cuentan con comité de sostenibilidad (39%) y de innovación (20%) mostrando limitaciones en la estructura del directorio para integrar estas dimensiones en la estrategia del negocio.

Gráfico 34

Enfoque en la vinculación con el entorno y nivel promedio del 2º Índice



Fuente: elaboración propia (n=110).

Las empresas que muestran una mayor fortaleza en su sistema de gobernanza cuentan con una visión estratégica que integra desempeño financiero y estándares socioambientales.

En este sentido, es interesante revisar la relación entre el nivel promedio alcanzado en el Índice y el enfoque de las empresas en cuanto a su relación con el entorno. Quienes declaran un enfoque normativo asociado al cumplimiento de las regulaciones ambientales (5%) o un enfoque altruista, asociado al desarrollar iniciativas que contribuyan al bienestar de la sociedad como parte de su rol social (56%), muestran niveles en el Índice bajo el promedio general. En cambio, quienes declaran un

enfoque táctico orientado a fortalecer la vinculación con stakeholders (21%) y un enfoque estratégico con inversión de recursos para lograr altos estándares ambientales y sociales (17%) logran superar el nivel promedio del Índice, como muestra el gráfico 34. En otras palabras, las empresas que muestran una mayor fortaleza en su sistema de gobernanza cuentan con una visión estratégica que integra desempeño financiero y estándares socioambientales.

Recomendaciones finales

En resumen, los resultados del 2° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos muestran una consolidación en la institucionalización de prácticas exigidas por la normativa. Existe un extenso uso de resguardos orientados a la prevención de situaciones de conflicto de interés, libre competencia y ética de mercado orientados a cumplir con la normativa con un enfoque procedimental robusto. Sin embargo, el camino hacia la integridad y la gestión responsable a nivel de estrategia permanece incompleto: el circuito se encuentra operativo en sus “cimientos” (principios de mercado) y parcialmente en su “estructura” (funcionamiento y estructura), mientras la “retroalimentación” (entorno y evaluación) continúa siendo la pieza más frágil.

A la luz de los resultados, y con el objetivo de avanzar hacia la integridad en los gobiernos corporativos planteamos tres recomendaciones.

- **Profundizar la profesionalización de los directorios.** Fortalecer las prácticas de gobernanza requiere incorporar mecanismos que permitan robustecer la composición de los directorios y su diversidad para lograr una deliberación estratégica más amplia y robusta. Para ello ayudan los sistemas de sucesión formales y una mayor relevancia de los directores independientes. También adquiere importancia ampliar los procesos de evaluaciones incorporando miradas externas imparciales que permiten revisar el funcionamiento del propio directorio como también el desempeño socioambiental generando una práctica de mejora continua interna primero y luego de comunicación hacia el mercado.
- **Incorporar en los gobiernos corporativos de las empresas mecanismos que permitan balancear desempeño económico con las dimensiones socioambientales.** La proyección a mediano plazo de las compañías estará determinada por su capacidad de comprender cómo los cambios del entorno y las dimensiones sociales y ambientales afectan a sus compañías. Los gobiernos corporativos tienen una tarea fundamental en impulsar la integración de estas variables en la estrategia. Para ello, es fundamental avanzar en la instalación de estructuras que permitan al directorio involucrarse en esta tarea a través de comités y supervisión continua. Así también, es recomendable incorporar sistemas que orienten a la administración en esta tarea, ampliando los plazos de los objetivos estratégicos para integrar una visión de largo plazo en el management y alinear incentivos integrando desempeño financiero con gestión socioambientales.
- **Una regulación movilizadora.** La regulación ha resultado ser un movilizador para instaurar mecanismos de prevención en el ámbito de las prácticas de mercado y transparencia a través de la obligación (en los emisores de valores) pero también de la señalización para organizaciones no obligadas a reportar al regulador. Los mecanismos de consulta regulatoria llevados a cabo por la CMF para el desarrollo de las normas las NCG 461 y 519 son procesos que sería deseable replicar en un camino que debe continuar la adopción de los mejores estándares regulatorios internacionales en la regulación chilena. Dada la condición de país abierto al comercio y capitales internacionales esta visión es necesaria para orientar a las empresas hacia las mejores prácticas en gobierno corporativo y transparencia hacia el mercado, con sus positivos efectos en atracción de capital que identifica la OCDE. Ello requiere avanzar en una regulación clara y a la vez factible de implementar, que incorpore también incentivos a la integración de mejores prácticas empresariales.

Anexos



Anexo 1

Temario 2° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

Dimensión	Subdimensión	Foco
1. Principios de mercado	Cumplimiento y ética	Gestión conflictos y corrupción colaboradores Gestión ética directorio y gerencia
	Libre competencia	Prevención y sanción libre competencia
	Transparencia a accionistas	Prácticas de auditoría y supervisión Información financiera y socioambiental
2. Funcionamiento y estructura		Diversidad e independencia del directorio Renovación y sucesión del directorio Capacitaciones sobre temas emergentes
	Composición del directorio	Dinámicas internas del directorio
	Roles del directorio	Metas estratégicas organización
	Estructura de gob. corporativo	Influencia del directorio en decisiones claves Riesgos monitoreados
		Estructuras de comités con participación del directorio
		Rol directores independientes
3. Entorno y seguimiento	Vinculación con el entorno	Vínculo definido con stakeholders primarios Revisión periódica temas socioambientales
	Evaluación y seguimiento	Evaluación formal del directorio
	Desempeño socioambiental	Evaluación del CEO y criterios socioambientales Incentivos vinculados a metas socioambientales
		Reporte externo sobre desempeño socioambiental
Adicional	Visión empresarial	Enfoque para la vinculación empresa y sociedad Percepción sobre regulaciones recientes

Fuente: elaboración propia en base a Principios de Gobernanza OCDE/G20 (2023).

Bibliografía

Aninat, M., & Díaz, D. (2024). *1er Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos*. Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios UAI y Fundación Generación Empresarial.

Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). *Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios*. Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham Chile. <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2022/06/estudio-sostenibilidad.pdf>

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), 297–318. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1>

Centro de Estudios Públicos. (2025). *Encuesta Nacional de Opinión Pública CEP, mayo-junio 2025* (N.º 94). <https://www.cepchile.cl/encuesta-cep-n-94/>

Díaz, D. (2024). *Gobierno Corporativo para la Gestión Responsable. Nota académica para el Índice de Integridad en Gobierno Corporativo*. Universidad Adolfo Ibáñez.

Institute of Directors. (s.f.). *Role of the Director and the Board. Handbook*. IoD Professional Development.

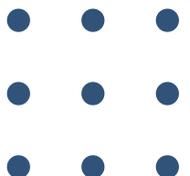
Laasch, O., & Conaway, R. (2016). *Responsible business: The textbook for management learning, competence, innovation*. Greenleaf.

Laasch, O. (2021). *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics* (2ª ed.). Cengage Learning.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023a). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023b). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>

Radoynovska, N., Ocasio, W., & Laasch, O. (2020). The emerging logic of responsible management: Institutional pluralism, leadership, and strategizing. In O. 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>





2° Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

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

