UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

CEFE CENTRO FUTUROS EMPRESARIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS

Tercer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos

GOBIERNO CORPORATIVO EN CHILE: EVOLUCIÓN, BRECHAS Y EL DESAFÍO DE LA GESTIÓN RESPONSABLE

DANIEL DÍAZ V.*

PERSPECTIVAS CEFE
Nº 3, OCTUBRE 2026

CONTENIDOS

Presentación 2
I. Perspectiva longitudinal 3
II. Gestión responsable de organizaciones 6
III. Madurez ética 8
Conclusión: Sensibilidad al entorno versus mirada interna 9
Bibliografía 11

PRESENTACIÓN

Este documento presenta un análisis del gobierno corporativo en organizaciones en Chile con base en los resultados del Tercer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos 2026 y la perspectiva de los datos recopilados en dos mediciones previas. El propósito es analizar e interpretar los resultados[1] para identificar no solo los eventuales cambios en la adopción de estándares de integridad, sino también posibles inercias culturales y estructurales que condicionen la toma de decisiones en la alta dirección. Para complementar los análisis de los resultados, el documento se articula con un encuadre conceptual que integra la mirada de la gestión responsable y la madurez ética organizacional[2].

Este análisis se estructura en cuatro secciones: en primer lugar, se examina la trayectoria de las tres dimensiones del IIGC, analizando el comportamiento de las organizaciones participantes y la brecha persistente entre los "controles duros" (normativos y contables) y los "controles blandos" (cultura, diversidad y evaluación de impactos); en segundo lugar, se desarrolla un análisis de brechas entre los postulados de la gestión responsable (voluntariedad, proactividad, armonización de valor e integración tripartita) y la evidencia del informe de 2026; a continuación, se aplica marcos éticos para observar el nivel de madurez y proponer una posición dentro de la tipología de evolución ética; y, finalmente, en la conclusión, se analiza la tensión entre la capacidad de respuesta ante las demandas del entorno socioambiental y la orientación del directorio, formulando algunas recomendaciones para orientar la acción.

* Daniel Díaz V., Ph.D in Development Policy and Management, University of Manchester, Reino Unido, es académico de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. daniel.diaz.v@uai.cl

[1] Los resultados completos se pueden encontrar en el informe Aninat, M.; Abarca, A.M; Díaz, D, Tercer Indice de Integridad en Gobiernos Corporativos, 2026, CEFE UAI y FGE disponible en https://cefe.uai.cl

[2] Los resultados del Índice corresponden a información autorreportada por 131 organizaciones (una observación por organización) y no constituyen una auditoría de las prácticas declaradas. Las asociaciones entre prácticas y dimensiones no permiten establecer causalidad, por lo que las interpretaciones que siguen deben leerse como lecturas analíticas del autor.

I. PERSPECTIVA LONGITUDINAL

Comportamiento por dimensiones

El Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos fue desarrollado por los profesores de la Escuela de Negocios UAI Magdalena Aninat, Ana María Abarca y Daniel Díaz, siendo una iniciativa conjunta del Centro Futuros Empresariales de la Universidad Adolfo Ibáñez y la Fundación Generación Empresarial. El instrumento se propone medir y evaluar la capacidad institucional de los directorios para integrar principios éticos, estructuras de control operacional y sistemas de seguimiento que permitan ponderar de forma consistente las consideraciones financieras, sociales y ambientales en la toma de decisiones estratégicas.

El instrumento mantiene, desde su formulación inicial en 2024, una arquitectura estandarizada sobre un máximo teórico de 100 puntos totales, estructurada equitativamente en tres dimensiones de 33,3 puntos cada una y nueve subdimensiones de 11,1 puntos cada una. La Dimensión 1 evalúa el Gobierno Corporativo y los Principios de Mercado a través del cumplimiento ético, la libre competencia y la transparencia a los accionistas. La Dimensión 2 examina el Funcionamiento y Estructura del Gobierno Corporativo mediante la composición del directorio, el ejercicio de sus roles, la existencia de comités y los roles de los directores independientes. Finalmente, la Dimensión 3 mide la Vinculación con el Entorno, la Evaluación y el Seguimiento a través de la vinculación con los grupos de interés, la autoevaluación del directorio y del gerente general y el desempeño socioambiental.

El conjunto de estas dimensiones es lo que nos lleva a referirnos a la Integridad, expandiendo la noción coloquial como sinónimo de coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, y una adhesión a valores morales y de rectitud, incluso sin supervisión; para subrayar que tal integridad en la práctica de los gobiernos corporativos se deriva de un "circuito de integridad" entre las tres dimensiones.

La trayectoria cuantitativa observada a lo largo de las tres mediciones muestra un patrón decreciente en el puntaje promedio. En el estudio de 2024, el promedio general alcanzó un nivel de 65,9 puntos, bajó a 60,1 puntos en 2025 y descendió finalmente a 53,1 puntos en la presente edición 2026. Este cambio, no obstante, y tal como se subraya en el informe completo (Aninat, Abarca & Díaz, 2026), responde en parte al aumento progresivo de empresas que según las bases analíticas depuradas u homologadas, crece de 79 a 114 y a 131 organizaciones participantes en cada edición. Y en este proceso de crecimiento se van, incorporando una proporción mayoritaria de empresas cerradas, que pasan de 40 en la primera edición a 57 en la segunda y 85 en la tercera (65% de las organizaciones participantes). Con todo, la composición no explica por sí sola la caída: las organizaciones que han participado de manera continua también registran disminuciones, de menor magnitud.

> Con todo, la composición no explica por sí sola la caída: las organizaciones que han participado de manera continua también registran disminuciones, de menor magnitud.

Al examinar la trayectoria específica de cada dimensión, la Dimensión 1 inició en 25,0 puntos en 2024, se mantuvo estable en 25,0 puntos en 2025 y retrocedió a 21,4 puntos en 2026, posicionándose de forma ininterrumpida como el pilar con mejor desempeño relativo durante todo el periodo. La Dimensión 2 registró 23,6 puntos en 2024, decreció a 21,0 puntos en 2025 y cayó a 19,1 puntos en la tercera edición del Índice, registrando una reducción progresiva en los promedios de cada edición, que debe leerse considerando los cambios en la composición de la muestra, mostrando una reducción progresiva en esta dinámica operativa de los directorios. Por su parte, la Dimensión 3 evidenció la brecha más crítica, descendiendo de 18,0 puntos en 2024 a 15,0 puntos en 2025 y alcanzado un piso de 12,6 puntos en 2026.

Tabla 1: Panorama general de resultados

Dimensión / Métrica	Primera edición (2024)	Segunda edición (2025)	Tercera edición (2026)	Cohorte 23 empresas (2024-2026)	Panorama del Circuito de Integridad
D1: Principios de Mercado	25,0	25,0	21,4	+1,5	Cimientos normativos consolidados en el papel, pero amenazados por cumplimiento nominal.
D2: Funcionamiento y Estructura	23,6	21,0	19,1	-3,9	Arquitectura concentrada en comités contables y frágil en diversidad y sucesión.
D3: Entorno, Eval. y Seguimiento	18,0	15,0	12,6	-5,4	Ruptura del circuito y severa fragilidad estructural en la función de retroalimentación.
PUNTAJE PROMEDIO	**65,9**	**60,1**	**53,1**	**-7,7**	**Riesgo de refugio en la confortabilidad regulatoria defensiva.**

Fuente: elaboración propia, con uso de datos de Aninat, Abarca & Díaz, 2026. Nota: Las columnas 2024, 2025 y 2026 corresponden a promedios de la muestra total de cada edición, cuya composición difiere entre años. La columna "Cohorte 23 empresas" indica la variación 2024-2026, en puntos, de las mismas 23 organizaciones presentes en las tres ediciones (puntaje total: 70,0 → 64,6 → 62,3). Los promedios por dimensión de 2024 y 2025 se informan redondeados.

Para aislar el efecto metodológico generado por el cambio de composición muestral y verificar si la caída en los promedios reflejaba una fatiga real en las organizaciones, el análisis longitudinal aisló una cohorte constante de 23 empresas que participaron durante las tres ediciones. En este grupo homologado, el puntaje total promedio experimentó un deterioro de -7,7 puntos, pasando de 70,0 puntos en 2024 a 64,6 en 2025 y a 62,3 en 2026. Al desglosar este comportamiento por dimensiones, la Dimensión 1 representó el único ámbito con avances reales, registrando un incremento de +1,5 puntos lo que podría relacionarse a la formalización de modelos de prevención y normativas de libre competencia. En contraste, la Dimensión 2 cayó -3,9 puntos, mientras que la Dimensión 3 sufrió una contracción severa de -5,4 puntos, lo que muestra que las organizaciones que han participado de manera continua también presentan una disminución de sus resultados, sugiriendo un estancamiento en sus sistemas de retroalimentación socioambiental y la vinculación con el entorno.

Brechas recurrentes

El examen de las dimensiones y sus subdimensiomes en los datos de 2026 permite constatar la coexistencia de dos realidades contrapuestas. Por un lado, se observa una elevada elasticidad de mejora en aquellos indicadores vinculados a controles duros, regulaciones exigidas por ley y compromisos declarativos. Por otro lado, la estructura corporativa enfrenta techos de adopción en los controles blandos, la autoevaluación independiente de la mesa directiva y el seguimiento auditado de impactos socioambientales.

Las subdimensiones que encabezan el desempeño del Índice corresponden a los roles tradicionales de la dirección y a la prevención normativa. La subdimensión sobre Roles del Directorio lidera los resultados con un promedio de 8,0 puntos sobre 11,1, seguida de cerca por Cumplimiento y Ética con 7,8 puntos y la Transparencia a Accionistas con 7,0 puntos. En estas materias, la respuesta corporativa es contundente, observándose que el 90% de las organizaciones cuenta con Códigos de Ética, el 84% dispone de oficiales de compliance, el 86% ha instalado canales de denuncia para libre competencia y el 97% divulga información financiera a sus accionistas.

En el extremo opuesto, la subdimensión sobre la Estructura del Gobierno Corporativo registra magros 4,2 puntos sobre 11,1, el área de Evaluación y Seguimiento cae a 4,0 puntos, y la medición del Desempeño Socioambiental presenta el mínimo de las subdimediciones, estando en 3 puntos sobre 11,1. Esta brecha sugiere que mientras las empresas muestran una alta velocidad de respuesta para desarrollar manuales y crear equipos responsables de cumplimiento, muestran un presencia mucho más limitada cuando se trata de verificar las externalidades de sus operaciones. Esta rigidez se traduce, cuantitativamente, en que solo un 31% de las compañías somete sus reportes de sostenibilidad a auditorías externas independientes o procesos de aseguramiento externo, un 48% de los directorios no cuenta con procesos para evaluar su propia gestión, y un 55% prescinde por completo de incluir metas socioambientales en los esquemas de compensación variable.

Tabla 2: Resultados en subdimensiones

Subdimensión	Promedio 2026	Estado y Tipo de Control
S5: Roles del Directorio (D2)	**8,0**	Fortaleza basada en el control, estrategia, decisiones de negocios y gestión de riesgos
S1: Cumplimiento y Ética (D1)	**7,8**	Fortaleza basada en el cumplimiento normativo, con procedimientos institucionales establecidos.
S3: Transparencia a Accionistas (D1)	**7,0**	Desempeño intermedio centrado en divulgación financiera tradicional.
S8: Evaluación y Seguimiento (D3)	**4,4**	Barrera estructural derivada de la menor presencia de la práctica de autoevaluación directiva.
S6: Estructura del Gobierno Corporativo (D2)	**4,2**	Barrera estructural dada por la escasez de comités de sostenibilidad e innovación.
S9: Desempeño Socioambiental (D3)	**3**	Mínimo histórico del estudio en el ámbito del control e integración del impacto ESG.

Fuente: elaboración propia, con uso de datos de Aninat, Abarca & Díaz, 2026

Tendencias

Esta primera mirada a los resultados nos sugiere que la disminución del puntaje general agregado respondería a un fenómeno combinado entre el ajuste en la composición de la muestra y un eventual desgaste de las prácticas internas. El ingreso masivo de empresas cerradas redujo el promedio global, pues en la presente medición representaron el 65% del total de participantes (85 de 131 organizaciones) y promediaron 48,2 puntos frente a los 63,9 puntos de las empresas abiertas. Sin embargo, la contracción observada en la cohorte de 23 empresas que participaron de las tres versiones (-7,7 puntos) y en menor medida en las 57 empresas presentes en la segunda y tercera edición parece sugerir dificultades para sostener los resultados en el tiempo.

Asimismo, la mirada longitudinal parece confirmar la consolidación de lo que podemos denominar efecto umbral regulatorio. La fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y a la exposición al mercado de capitales establecen a las empresas abiertas un piso ético que mantiene su desempeño dentro de una banda entre los 44 y los 82 puntos. En cambio, en las empresas cerradas, sujetas de forma exclusiva a la autorregulación voluntaria, se aprecia una dispersión evidente, que va entre los 14 hasta los 85 puntos, conviviendo organizaciones que se ajustan a parámetros de estándar internacional con organizaciones que estarían sumidas, en este ámbito, en una virtual informalidad. En síntesis, la tendencia sugiere una asimetría entre los cimientos formales y la retroalimentación, donde el esfuerzo corporativo parece haberse concentrado en instalar proceso defensivos de compliance en lugar de consolidar un circuito de gobernanza conectado efectivamente con su entorno.

II. GESTIÓN RESPONSABLE DE ORGANIZACIONES

Correspondencias y brechas

En un documento previo (Díaz, 2024) planteamos que la gobernanza corporativa ha de operar como una función sistémica e integrada, articulada sobre cuatro principios fundamentales de gestión responsable. El primero de ellos es la voluntariedad, entendida como la decisión soberana de asumir responsabilidades por impactos que trascienden las exigencias legales mínimas. El segundo es la proactividad, expresada en la capacidad de monitorear tendencias sociales y ambientales para anticipar dilemas éticos antes de que se conviertan en crisis o regulaciones coercitivas. El tercero corresponde a la armonización de valor, orientado a garantizar que todas las partes interesadas reciban una retribución legítima del negocio. El cuarto principio es la integración tripartita, que exige sopesar en igualdad de condiciones las dimensiones económica, social y ambiental en la planificación de largo plazo.

Tabla 3: Gestión responsable en la gobernanza corporativa

Gestión responsable en la gobernanza corporativa	Resultados 2026	Grado de convergencia / Brecha
Circuito de Integridad: Interdependencia sistémica entre Cimientos (D1), Arquitectura (D2) y Seguimiento (D3).	D1 alcanza 21,4 pts., D2 registra 19,1 pts. y D3 cae a 12,6 pts., generando una brecha entre D1 y D3 de 8,8 puntos.	Ruptura: D3 colapsada; prevalece un cumplimiento parcial desarticulado del seguimiento.
Integración tripartita: Ponderación equitativa e inclusión de métricas ESG en la compensación ejecutiva.	Un 55,3% de las empresas excluye metas ESG de los bonos. El 97% evalúa al CEO por cumplimiento de metas financieras entre otros criterios.	Baja integración de incentivos: Mirada de corto plazo priorizada por el EBITDA operacional.
Proactividad e independencia: Autonomía de los órganos de control y prevención de conflictos de interés.	El 57% de los directorios declara que no se reúne a solas con el auditor interno sin la presencia del CEO.	Preponderancia ejecutiva: Baja presencia de canales independientes de supervisión al interior de la mesa.
Armonización de valor con stakeholders: Diálogo permanente y escucha activa con el entorno.	El 80% revisa en todas las sesiones del directorio aspectos financieros, pero el 44% omite de forma habitual los temas de relación con comunidades.	Asimetría interna / externa: las materias financieras y de cumplimiento tienen mayor revisión que la relación con las comunidades y los asuntos ambientales.

Fuente: elaboración propia, con uso de datos de Aninat, Abarca & Díaz, 2026

Al contrastar este marco de referencia con los datos recopilados este 2026, se desvela un aparente desencuentro estructural. El postulado de un circuito de integridad interdependiente no se sostiene al observar la brecha de 8,8 puntos que separa a los cimientos de la Dimensión 1 respecto de los resultados de la Dimensión 3. Del mismo modo, el principio de integración tripartita resulta inaplicable en la práctica cuando se constata que el 99% de los directorios evalúa al Gerente General (CEO) en función de resultados financieros tradicionales, excluyendo las metas socioambientales en el 55,3% de los esquemas de compensación variable. La proactividad cede terreno ante un compliance eminentemente reactivo, mientras que la armonización de valor se ve severamente limitada por una agenda directiva que parece estar orientada principalmente por la rentabilidad financiera y de cumplimiento, con menor presencia de la mirada al entorno.

Convergencias

En el ámbito de la convergencia sustantiva y operativa, se identifican avances en materias de probidad comercial y control contable. Existe una alineación en el establecimiento de canales de denuncia para prevenir actos de corrupción y faltas a la

libre competencia, presentes en el 84% y 86% respectivamente de las organizaciones. Asimismo, la divulgación de información financiera sobre estados contables, propiedad y dividendos exhibe un cumplimiento del 95%, consolidando un estándar de transparencia tradicional maduro y funcional frente al mercado.

En el ámbito de la adhesión meramente formal o declarativa, como *greenwashing* institucional o cumplimiento tipo *box-ticking*, emergen aparentes contradicciones. Si bien el 48% de las organizaciones elabora memorias o reportes de sostenibilidad bajo normativas CMF o estándares como GRI y SASB, únicamente el 31% somete dicha información a procesos de auditoría o aseguramiento externo independiente. Los reportes, así generados, operan como instrumentos de imagen pública más que como herramientas de rendición de cuentas verificables. Una inconsistencia similar se aprecia en la gestión ética. Si bien el 90% dispone de un código de ética, solo el 55% realiza capacitaciones anuales obligatorias a los trabajadores en conflictos de interés y solo el 52% imparte formación en libre competencia, transformando las políticas escritas en declaraciones de principios sin permear la cultura.

> Los reportes, así generados, operan como instrumentos de imagen pública más que como herramientas de rendición de cuentas verificables.

En cuanto a omisiones clave, los resultados muestran un aparente desinterés por integrar los principios de voluntariedad y desarrollo de comités de tipo más transformacional. Así, las organizaciones participantes parecen evitar asumir responsabilidades que no vengan impuestas por un mandato legal explícito o la fiscalización de la CMF. Esta omisión parece reflejarse en la arquitectura del directorio: mientras un 82% de las empresas ha constituido un Comité de Auditoría y Compliance y un 61% cuenta con un Comité de Riesgos, solo un 34% posee un Comité de Sostenibilidad y apenas un 30% ha creado un Comité de Innovación y Transformación Digital.

Indicadores críticos

La disparidad entre las organizaciones participantes que parecen haber interiorizado una gobernanza sustantiva y aquellas que permanecen en un plano declarativo se evidencia al comparar el comportamiento del tramo alto (11% de la muestra con puntajes iguales o superiores a 75 puntos) frente al tramo bajo (64% de la muestra con puntajes inferiores a 61 puntos)[3].

Tabla 4: Indicadores críticos

Práctica Evaluada	% Tramo alto (>=75 pts.)	% Tramo bajo (<61 pts.)	Brecha
Reunión de auditoría interna a solas con el directorio sin el CEO	93%	22%	71 puntos
Inclusión de políticas de integridad en la evaluación del CEO	93%	27%	66 puntos
Uso de criterios de materialidad para priorizar riesgos	100%	36%	64 puntos
Programa de inducción formal y estructurado a nuevos directores	87%	23%	64 puntos
Reportes de sostenibilidad elaborados bajo estándares CMF/GRI/SASB	87%	24%	63 puntos
Vinculación explícita y definida con las comunidades locales	100%	56%	44 puntos

Fuente: elaboración propia, con uso de datos de Aninat, Abarca & Díaz, 2026

Las cifras apuntan a que, en las organizaciones de alto rendimiento, la gobernanza opera como un sistema de contrapeso efectivo donde el 93% de los directorios sostiene reuniones de control a solas con el auditor interno sin la presencia del CEO, el 100% aplica criterios de materialidad para priorizar riesgos socioambientales y el 100% formaliza canales de vinculación

[3] Dado el reducido número de casos del tramo alto (n=15), compuesto íntegramente por empresas grandes y con mayor presencia relativa de empresas abiertas y del sector Recursos Naturales y Energía, estas diferencias deben leerse como patrones descriptivos y no como un perfil generalizable.

comunitaria. En contraposición, en las empresas del tramo bajo, únicamente un 22% reporta reuniones del directorio con el responsable de auditoría interna, solo el 36% utiliza la materialidad para evaluar riesgos asociado al entorno y un escaso 27% evalúa al Gerente General considerando parámetros de integridad corporativa.

III. MADUREZ
ÉTICA

En un documento previo (Díaz, 2025) se propuso un marco de referencia que integra tres corrientes relacionadas con la ética y organizacionales complementarias.

La ética deontológica corporativa, en primer lugar, se fundamenta en la noción del deber, la obediencia a la norma escrita y el acatamiento de las prohibiciones reglamentarias. Desde esta perspectiva, la ética se reduce a la instalación de mecanismos de prevención de delitos y a la evitación de multas, sanciones penales o faltas administrativas, dando origen a lo que la literatura denomina compliance punitivo o instrumental.

La ética teleológica o del propósito empresarial, en segundo lugar, desplaza la atención hacia los fines estratégicos y las consecuencias de la acción corporativa, evaluando el desempeño de la organización en función de su capacidad para generar valor público compartido, bienestar social y desarrollo sostenible en el largo plazo.

Finalmente, la ética del cuidado y la responsabilidad sostiene que la organización es un actor social inserto en una comunidad plural. Este enfoque obliga al directorio a actuar con transparencia, empatía y sensibilidad hacia los derechos de las partes interesadas, construyendo canales de diálogo permanente para gestionar los conflictos e integrar legítimamente las demandas de la sociedad.

Estado de la perspectiva ética en resultados del Tercer Índice

Los presentes resultados apuntan a que las prácticas de los gobiernos corporativos parecen encontrarse dominadas por una orientación deontológica defensiva y un compliance instrumental. Una hipótesis interpretativa de estos resultados es que la adopción de estándares éticos no parece responder al convencimiento intrínseco de transformar el modelo de negocios hacia el desarrollo sostenible, sino más bien a la prevención de sanciones legales o riesgos reputacionales (aunque el Índice no indaga en las motivaciones organizacionales).

Esta dominancia del compliance instrumental se vería refrendada, en primer lugar, por la percepción de que la Ley N° 21.595 de Delitos Económicos es reconocida como la norma de mayor aporte (54,8% la valora “mucho” o “totalmente”), evidenciando que la conducta ética se activaría predominantemente por el temor a las consecuencias penales individuales sobre los directores. A esto se suma la hegemonía financiera en la agenda del directorio, en la cual el desempeño financiero se revisa en todas las sesiones en el 80% de las organizaciones participantes, mientras que el impacto en las comunidades es ignorado de la pauta por el 44% de las empresas y la gestión ambiental es omitida de las sesiones por el 32% de las compañías. Finalmente, esta dinámica se consolida con una clara resistencia a la autoevaluación directiva, reflejada en que el 48% de los directorios no realiza autoevaluación de su propia gestión y un 56,6% nunca se reúne a solas con el auditor interno sin la presencia del gerente general.

Así, esta perspectiva instrumental se ratificaría al observar que la ley de Delitos Económicos supera a las normativas de reportabilidad o género, cono la legislación de mayor contribución al gobierno corporativo. Así, la alta dirección parece ser muy sensible ante las dimensiones coercitivas y de control, revisando con mayor frecuencia el desempeño financiero y compliance, y con menor frecuencia aspectos como la autoevaluación del propio directorio y su relación con el entorno.

Nivel de madurez ética

En el documento previamente señalado (Díaz, 2025) se proponen cuatro etapas de madurez ética. En la Etapa 1: Primacía del Accionista, pues la organización opera bajo una miopía financiera exclusiva centrada en la utilidad económica inmediata de corto plazo. En la Etapa 2: Cumplimiento Reglamentario Defensivo, la organización internaliza controles normativos y códigos de conducta motivada por evitar sanciones legales, multas o daños reputacionales. En la Etapa 3: RSE Institucionalizada, la compañía adopta programas sociales o ambientales periféricos pero desarticulados de la estrategia central del negocio. Por último, en la Etapa 4: Responsabilidad Deliberativa, el directorio actúa como un órgano político ampliado que dialoga en forma transparente e independiente con sus partes interesadas para co-crear valor público y fundamentar su legitimidad social.

Los resultados 2026 apuntan a que la posición dominante de las organizaciones se sitúa en la Etapa 2, que podríamos denominar como una «zona de confort regulatorio». Esta clasificación responde a una adopción masiva de infraestructura formal —evidenciada en un 90% de códigos, un 84% de oficiales y un 86% de canales implementados—, la cual contrasta con el colapso en la función de retroalimentación de la Dimensión 3 (con solo 12,6 de 33,3 puntos), una marcada reticencia a la autoevaluación directiva (donde el 48,0% no se evalúa), un sesgo financiero hacia el CEO del 99% y una incapacidad generalizada para traducir la información socioambiental en una estrategia deliberativa.

> Los resultados 2026 apuntan a que la posición dominante de las organizaciones se sitúa en la Etapa 2, que podríamos denominar como una «zona de confort regulatorio».

Así, parece resultar que las organizaciones han sido muy efectivas en instalar manuales y modelos de prevención que satisfacen las exigencias formales y previenen contingencias penales, pero muestran menor capacidad de integración de mecanismos que permitan evolucionar hacia una responsabilidad deliberativa sustantiva.

CONCLUSIÓN: SENSIBILIDAD AL ENTORNO VERSUS MIRADA INTERNA

Los resultados del Tercer Índice, y la perspectiva de los resultados de años previos, parecen indicar que en promedio los gobiernos corporativos en Chile mantienen una orientación que podría considerarse predominantemente interna o autorreferente. Los datos sugieren que la arquitectura directiva tiende a estar diseñada para responder principalmente hacia adentro. Al parecer, busca satisfacer las expectativas contables de los accionistas controladores, las metas operacionales de la gerencia ejecutiva y las exigencias informativas del regulador bursátil. Esto apunta a que un cambio sólo puede venir de la mano de adoptar una postura más abierta y proactiva hacia las necesidades del entorno socioambiental.

> Los datos sugieren que la arquitectura directiva tiende a estar diseñada para responder principalmente hacia adentro.

Esta priorización de la agenda confirmaría que las organizaciones procesan la relación con sus partes interesadas desde un prisma prioritariamente defensivo. Las comunidades locales, la cadena de valor y el equilibrio ambiental son percibidos como fuentes externas de riesgo o posibles contingencias reputacionales que deben ser gestionadas por abogados y oficiales de compliance, limitando su incorporación e integración como temáticas y actores legítimos en un ejercicio constante de co-creación de valor.

Tabla 5: Prioridades de foco del directorio

Ámbito de supervisión	Frecuencia de revisión y presencia en la gestión
Supervisión Financiera y Contable	Revisada en todas las sesiones o trimestral/semestralmente por el 96% de los directorios (80% en todas las sesiones).
Supervisión de Compliance y Auditoría	Revisada en todas las sesiones o trimestral/semestralmente por el 74% de los directorios.
Supervisión de Gestión del Talento	Revisada en todas las sesiones o trimestral/semestralmente por el 38% de los directorios.
Supervisión de Relaciones Comunitarias	Revisada en todas las sesiones o trimestral/semestralmente por el 38% de los directorios; el 44% no la revisa.
Supervisión de Compromisos Ambientales	Revisada en todas las sesiones o trimestral/semestralmente por el 43% de los directorios; el 32% no la revisa.
Evaluación Ejecutiva y Remuneración	El 97% incluye metas financieras en la evaluación del CEO, junto con otros criterios; el 55% no incorpora metas socioambientales en la compensación variable.

Fuente: elaboración propia, con uso de datos de Aninat, Abarca & Díaz, 2026

Implicancias y posibles orientaciones

Para superar esta aparente comodidad normativa y avanzar hacia una gobernanza deliberativa, es necesario delinear al menos cuatro aspectos en el diseño de las prácticas de gobierno corporativo y elementos institucionales que son relevantes, y una observación muy relevante respecto al entorno.

El primer punto se refiere a la intención explícita de cerrar lo que hemos denominado circuito de integridad, conectando la formalidad de los códigos éticos de la Dimensión 1 y la labor de los comités de la Dimensión 2 con los datos de seguimiento de la Dimensión 3. Las denuncias recibidas en los canales éticos, las auditorías de libre competencia y las métricas de impacto ambiental han de ser capaces de impactar e informar periódicamente la matriz estratégica de riesgos del directorio, erradicando la práctica de acumular reportes no auditados.

Un segundo punto requiere reestructurar la arquitectura de incentivos ejecutivos. Parece ser indispensable limitar la focalización financiera de corto plazo vinculando de forma más evidente y palpable la remuneración variable del CEO y de la primera línea ejecutiva a metas socioambientales verificables, sometiendo los informes ESG a procesos de aseguramiento externo por terceros independientes.

Un tercer elemento apunta a erradicar la endogamia directiva mediante la práctica de evaluaciones externas imparciales. Los directorios han de institucionalizar su autoevaluación formal de desempeño al menos cada dos años utilizando facilitadores independientes, imponiendo por estatuto la obligación del Comité de Auditoría de sostener reuniones privadas periódicas con el auditor interno y compliance sin la presencia del Gerente General.

Un cuarto elemento invita a promover la responsabilidad deliberativa y la transparencia voluntaria. Los grupos empresariales deben impulsar la adopción voluntaria de la NCG 461 en sociedades cerradas no emisoras como una palanca para reducir su costo de capital y consolidar su reputación. Asimismo, los directorios deben constituir Comités de Sostenibilidad e Innovación e institucionalizar paneles consultivos permanentes con sus partes interesadas, transformando la integridad corporativa de un costo defensivo en la fuente principal de legitimidad social.

Un quinto punto, y final, se vincula a la necesidad de efectuar una lectura crítica y comprensiva de las presiones del entorno macroeconómico y sociopolítico que actualmente informan el actuar de los gobiernos corporativos. Frente a la persistente volatilidad de los mercados y la inflación global, las organizaciones podrían tender a comportarse de modo más cauto y conservador en su toma de decisiones, inclinándose por llevar adelante prácticas defensivas que no impliquen asumir mayor riesgo ni exijan niveles de cambio o disrupción profundos para sus modelos de negocio y estructuras operacionales.

Simultáneamente, y dado justamente las eventuales constantes modificaciones en el entorno jurídico (reales, temidas o anticipadas), los directorios podrían preferir mantener u optar por quedarse en una lógica corporativa y estratégica mucho más estable, postergando cualquier margen de innovación. Esta aversión al riesgo, fundada en percepción de inestabilidad institucional, económica o regulatoria, la falta de garantías y las exigencias de un marco legal percibido como deficitario, podrían acabar por empujar a los gobiernos corporativos a sacrificar la flexibilidad y la proactividad para priorizar estructuras de resguardo interno estrictamente orientadas a evitar externalidades negativas a corto plazo, amparándose en lineamientos de resguardo de valor más tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

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

Aninat, M., Abarca, A. M., & Díaz, D. (2025). 2do Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos. Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación Generación Empresarial.

Aninat, M., Abarca, A. M., & Díaz, D. (2026). Tercer Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos. Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación Generación Empresarial.

Díaz, D. (2024). Gobierno corporativo para la gestión responsable de las organizaciones (White Paper N.º 1). Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Díaz, D. (2025). Una mirada desde la ética a los resultados del 2do Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos (Perspectivas CEFE N.º 2). Centro Futuros Empresariales, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

*Todos estos documentos están disponibles en: https://cefe.uai.cl/