

Gobierno Corporativo para la Gestión Responsable de las Organizaciones

DANIEL DÍAZ V.*

EDICIÓN DIGITAL
N° 1, JULIO 2024



RESUMEN

Se propone un marco conceptual para comprender la gobernanza corporativa, operacionalizada en el funcionamiento de un directorio que ejerce el gobierno corporativo. Se presenta como una función organizacional que puede establecer las bases para implementar y sostener prácticas de gestión responsable en las organizaciones. Lo anterior será posible mediante prácticas de gobierno que de modo proactivo y balanceado recogen las implicancias sistémicas de su operación y toman acción en concordancia, contribuyendo a una relación que combina aspectos de mercado, ambientales y sociales. Este documento establece las bases conceptuales para el desarrollo e implementación del Índice de Integridad de Gobierno Corporativo desarrollado por Magdalena Aninat y Daniel Díaz en el marco de la colaboración del Centro Futuros Empresariales de Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y la Fundación Generación Empresarial.

* **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

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones en las organizaciones desempeña un papel crucial en establecer y mantener prácticas de gestión responsable en las organizaciones, puesto que cada decisión implica un posicionamiento organizacional que puede entrar en tensión con uno más actores relevantes de su entorno operacional tanto interno como externo. Lo anterior se torna más crucial en entornos sociales crispados y con altas expectativas y demandas hacia las organizaciones e instituciones de su entorno (Millar et al., 2018). Así, desarrollar e implementar prácticas de gestión responsable implica navegar por un entorno institucional cada vez más complejo, conformado por diversas lógicas institucionales que, en ocasiones, incluso pueden entrar en conflicto.

Estas lógicas institucionales, definidas como el conjunto de prácticas, valores y supuestos que

guían a las organizaciones en su camino hacia sus objetivos, influyen en la interpretación del contexto organizacional, contribuyen a definir el comportamiento que se considera apropiado, a dar forma a la cultura organizacional y a la definición del éxito en sí mismo que se procura alcanzar. En la gestión responsable, donde se deben considerar las perspectivas de múltiples partes interesadas con interpretaciones potencialmente divergentes, estas funciones interpretativas de las lógicas organizacionales son de especial relevancia. Esta importancia se funda particularmente en que permiten observar, analizar y comprender los comportamiento de cada organización como también las relaciones que establecen entre sí como una función anclada en valores, miradas y prácticas que les son específicas (Radoynovska et al., 2020).

GESTIÓN RESPONSABLE

La gestión responsable, definida como el proceso de utilizar herramientas para gestionar el capital y el impacto social, ambiental y económico en todas las actividades y funciones de la organización (O. Laasch & Conaway, 2016), se desarrolla en un entorno de pluralismo institucional. Este entorno está conformado por las lógicas del mercado (satisfacer las demandas financieras y los intereses de los accionistas), la empresa (satisfacer las demandas de la alta dirección y las necesidades de la organización), las profesiones (satisfacer los valores de los profesionales de la gestión, incluyendo los nuevos profesionales como los responsables de la sostenibilidad) y la comunidad (apelar al bienestar de los empleados, proteger los intereses de la comunidad local y promover el uso responsable de los recursos naturales). Entre estas lógicas también se encuentra la preocupación fundamental por la sostenibilidad, que se aborda mediante la gestión de los recursos económicos, sociales y ambientales.

En este contexto de pluralismo institucional, los líderes deben tomar decisiones estratégicas que promuevan los objetivos de la organización sin comprometer los supuestos y valores de las lógicas

constituyentes, en un balance tan desafiante como insoslayable. Y es ante este desafío que el gobierno corporativo surge como un campo donde estas potenciales tensiones pueden manifestarse de modo más significativo, y en donde el propósito de balance e integralidad emerge como horizonte. Es por ello que la complejidad emerge inmediatamente en el horizonte, pues supone una combinación de elementos individuales y de otros de naturaleza interdependiente, siendo ambos niveles necesarios. Es en esta combinación que emergen, en el nivel individual, competencias relacionadas con el carácter, las prácticas del profesional y sus conocimientos. En tanto que en el nivel interdependiente, surgen asuntos como la madurez, las dinámicas de la relación y la capacidad de análisis (Oliver Laasch et al., 2023). Mirado así, el liderazgo que ejerce el gobierno corporativo exige competencias individuales de alto nivel de complejidad, y además que se den condiciones de interdependencia que permitan que tales competencias conduzcan a un proceso virtuoso en la interrelación que es natural del proceso de trabajo de un directorio. (Muff et al., 2020)

Así, la perspectiva de la gestión responsable asume primariamente cuatro principios que sugieren el modo en que la organización ha de operar y tomar decisiones en sus entornos socioculturales. Principios que resuenan directamente a la función de gobernanza corporativa ejercida por los directorios.

Supone la **voluntariedad**, en el sentido que es una decisión organizacional hacerse cargo de los temas que le son pertinentes en relación con sus productos o servicios, mercado y entorno. Es **proactiva** por cuanto va en busca de los desafíos actuales y su evolución, además de monitorear en entorno para la detección de temáticas

emergentes. 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 económicos** al comprender la necesidad de armonizar integralmente esos distintos ámbitos de su entorno organizacional para la obtención de resultados en el largo plazo (Oliver Laasch, 2021; Radoynovska et al., 2020; Roberts, 2005). Cada uno de estos aspectos no está desconectado del propósito con que surge y se desarrollan las prácticas de gobierno corporativo.

El liderazgo que ejerce el gobierno corporativo exige competencias individuales de alto nivel de complejidad, y además que se den condiciones de interdependencia que permitan que tales competencias conduzcan a un proceso virtuoso en la interrelación que es natural del proceso de trabajo de un directorio



GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo no es una idea nueva en la esfera pública. Como señala Cornforth (2013), se le asocia con la idea de dirigir un sistema hacia un objetivo específico. En la misma línea, Clarke afirma que en términos generales "se trata del ejercicio del poder en entidades corporativas" (2004b, p. 1). En tanto que la OCDE indica que el gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, el consejo de administración, los accionistas y las partes interesadas, al tiempo que proporciona la estructura y los sistemas a través de los cuales se dirige la empresa, se fijan sus objetivos, y se determinan los medios para alcanzar dichos objetivos y controlar el rendimiento (OECD, 2023). Sin embargo, no existe una definición única y de consenso.

No obstante, y más allá de la falta de una definición consensuada, parece haber una perspectiva compartida en el sentido de que esta función va más allá de las tareas gerenciales. Algunas definiciones iniciales describen el campo de la función, es decir, poder y control, mientras enfoques posteriores subrayan la direccionalidad y el propósito que busca la función, esto es,

confianza, transparencia y rendición de cuentas. Es posible notar un complemento y no sólo una contradicción entre estos enfoques. Esa complementariedad parece referirse a una conciencia mucho mayor acerca del sistema social en la que están inmersas las organizaciones y sus consecuencias en sus operaciones.

El surgimiento del gobierno corporativo obedeció primariamente a la necesidad de cautelar la direccionalidad de organizaciones complejas cuando la propiedad está separada de la gestión, y administradores profesionales han de tomar decisiones supuestamente representando el mejor interés del propietario. Esta noción inicialmente sencilla ha crecido en complejidad según las organizaciones y el entorno económico también multiplicaban su sofisticación (Monks & Minow, 2011; Tricker, 2012).

Así, la introducción de órganos de gobierno corporativo estuvo orientada por una preocupación inicial: crear un nivel estratégico que proporcione directrices al equipo gerencial, asegurándose de que la dirección decidida por los propietarios se mantenga y los administradores

decidan en el mejor interés de los controladores. El surgimiento de la gobernanza como una cuestión más allá de los límites organizacionales se produjo después de casos que mostraban que algunas organizaciones se habían comportado considerando únicamente sus intereses privados, sin tener en cuenta efectos sociales de sus actividades. El caso Maxwell en Reino Unido¹ fue icónico al provocar una reacción social sustantiva, que a la larga condujo a acciones regulatorias respecto de la cautela de una responsabilidad que se reconocía ya no solo hacia los propietarios, sino también hacia la sociedad en que opera la organización. De este modo las prácticas de gobierno corporativo llegan a estar asociadas, por ejemplo, al crecimiento financiero, a la mantención del estado de derecho y un menor riesgo de crisis financiera (Arcot & Bruno, 2006; Cadbury, 1992;

Claessens & Yurtoglu, 2012; Deakin & Konzelmann, 2004; Monks & Minow, 2011; OECD, 1999; Pottow, 2007). Si inicialmente la responsabilidad de la organización era dar cuenta de la administración de las propiedades a sus propietarios, hoy el alcance de su responsabilidad se ha ampliado a prácticamente toda la sociedad. Y así, la relevancia social de la gobernanza al día de hoy se puede asociar al daño potencial que una organización determinada podría causar en sus entornos. Al situar esa responsabilidad en los miembros de la junta directiva, la sociedad está asignando responsabilidad a un grupo de individuos reconocible, identificable y punible.

1.- Junto con la muerte del empresario de medios británico Robert Maxwell mientras navegaba por las Islas Canarias en 1990, se conocieron una serie de adquisiciones arriesgadas a mediados de los años ochenta que habían llevado a Maxwell Communications a un elevado endeudamiento, que se financiaba desviando recursos de los fondos de pensiones de sus empresas. Después de su desaparición, se supo que las deudas del grupo Mirror (una de las empresas de Maxwell) superaban con creces sus activos, mientras que faltaban 440 millones de libras esterlinas de los fondos de pensiones de la empresa. A pesar de las sospechas de manipulación de los planes de pensiones, en la City de Londres existía la sensación generalizada de que los reguladores británicos o estadounidenses no habían tomado ninguna medida contra Maxwell Communications Corp. Finalmente, en 1992, las empresas de Maxwell solicitaron protección por quiebra en el Reino Unido y en los EE.UU. (Arcot & Bruno, 2006)

Modelos de Gobierno Corporativo

Desde su introducción como componente de las estructuras y fundamentos organizacionales, se han propuesto varias teorías. En la tabla siguiente se presentan algunas de las principales teorías que abordan e informan las prácticas de gobierno corporativo y sus principales propuestas.

Teoría ²	Propuesta Principal	Enfoque de Gobierno Corporativo
Agencia (Jensen & Meckling, 1976)	Existen diferencias, e incluso intereses opuestos, entre propietarios y administradores.	Quienes trabajan en las administraciones pueden tomar decisiones basadas en sus intereses, sin tener en cuenta los de los propietarios o accionistas. El papel del órgano de gobierno podría permanecer independiente de la dirección, adoptando un papel de control y seguimiento.
Stewardship (Davis et al., 1997)	El administrador está del lado del propietario y se ocupa de los bienes e intereses de la organización.	Los administradores se comportan en asociación con los propietarios, buscando enriquecer su papel agregando valor a las actividades organizacionales. El órgano de gobierno facilita el papel de la administración. El principio es la cooperación, lo que abre la posibilidad de capacitar tanto al directorio como a la administración, y así ganar en eficacia y trabajo en equipo.
Dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978)	La gobernanza implica la reducción de la incertidumbre mediante la creación de vínculos con instituciones para asegurar un flujo de recursos para sostener la operación.	La selección de los miembros de la junta directiva se basa en la función de sus redes y relaciones personales. Aquí, los recursos pueden ser información, posición o recursos financieros.
Democrática (Scherer et al., 2012)	La gobernanza debe representar los intereses de todos aquellos que son miembros de la organización.	Cualquier persona puede ser miembro del directorio, siempre que manifieste algún interés respecto de la organización, sin importar si no tiene experiencia gerencial.
Partes interesadas Stakeholders (Blair, 1995; Clarke, 1998; Freeman, 1984; Puyvelde, 2013)	Las organizaciones tienen partes interesadas, grupos o individuos que de alguna manera se ven afectados por las actividades de la organización.	La propuesta original consideraba como partes interesadas sólo a aquellos individuos o actores colectivos críticos para la supervivencia o el éxito de la organización. Ahora se sugiere que este alcance debe ampliarse y considerar cualquier entidad que pueda verse influenciada o afectada, mencionando sindicatos, gobiernos, otras organizaciones y usuarios.
Hegemonía Gerencial (Lorsch & MacIver, 1989; Mace, 1971)	El control de la organización debe recaer en directivos profesionales.	El papel del órgano de gobierno es mínimo y principalmente relevante en situaciones de crisis, lo que otorga un gran control sobre la estrategia organizacional a esos gerentes profesionales. Los órganos de gobierno tienen un papel principalmente simbólico o ceremonial.
Institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).	El entorno institucional influye en la forma de las organizaciones.	Esta influencia se basa en los intereses de las organizaciones de obtener aprobación y legitimidad externas, lo que en última instancia debería aumentar sus posibilidades de éxito. Para ganar legitimidad, la organización adopta valores, reglas y prácticas para su entorno.

Fuente: elaboración del autor.

2.- Esta es una tabla sintética de algunos modelos que han sido aplicados para observar las prácticas de gobernanza corporativa y busca ilustrar la diversidad de perspectivas disponible. No es exhaustiva toda vez que puede haber otros modelos conceptuales que hayan sido considerados.

A pesar de la disponibilidad de diversos enfoques teóricos, la teoría de la agencia parece dominante (Clarke, 2004b; Roberts, 2005; Thomsen, 2008). Para explicar este predominio, Daily, Dalton y Canella (2003) sugieren que se debe a que proporciona una explicación de cómo las corporaciones pueden sobrevivir a las divisiones entre directores (propietarios) y gerentes. Afirman también que se trata de una teoría simple, porque reduce a las organizaciones a dos actores –controladores y directivos-. También sugieren que la percepción compartida de que los seres humanos tienen intereses propios y no están dispuestos a sacrificar sus propios beneficios es un factor adicional para explicar la popularidad de la teoría de la agencia.

En una línea más contextual, Sundaran e Inkpen (2004) aportan a la explicación el auge de las políticas orientadas primordialmente al mercado. Sugieren que, a pesar de la disponibilidad de diferentes enfoques teóricos, la teoría de la agencia ha prevalecido debido a la centralidad de los accionistas en su propuesta. El argumento es que el hecho de que los accionistas busquen aumentar sus ganancias deja como única prioridad al administrador el crecimiento del patrimonio. Esto reduce cualquier espacio para enfoques de gobierno corporativo que apuntan a incorporar a la escena a entidades distintas de los accionistas, lo que reduce aún más el interés en el uso y la exploración de opciones basadas en responsabilidades ampliadas y la consideración de más partes interesadas, a la vez que puede sentar

las bases para una perspectiva fragmentada de los distintos componentes de la práctica de gobierno corporativo.

Sin embargo, se puede constatar que, aunque las prácticas de gobierno corporativo no son nuevas en las organizaciones a nivel global y también en Chile, no parecen haber contribuido decididamente a una sostenibilidad robusta que les protegiera del surgimiento de práctica problemáticas en relación a la transparencia, la toma de decisiones o el manejo de crisis; lo cual ha acabado amenazando la legitimidad y credibilidad del mundo corporativo. De hecho, las grandes compañías figuran como las menos confiables de las organizaciones en opinión de los participantes del Integrated Values Surveys de 2022, superadas incluso por las iglesias, la policía y la televisión (IVS, 2022). Situación que refrendan los hallazgos de una Encuesta CEP de 2023, que muestra que sólo el 22% de los participantes tiene mucha o bastante confianza en las empresas privadas, con una cifra similar a la que tiene hacia sindicatos y la iglesia católica (Estudio Nacional de Opinión Pública Encuesta CEP Junio-Julio 2023, 2023). Se hace necesario, en vista de los resultados, contemplar perspectivas distintas a lo que habitualmente se ha estado realizando en cuanto a las prácticas de gobernanza corporativa.

La Gobernanza como

FUNCIÓN ORGANIZACIONAL INTEGRAL

Hasta este punto se ha establecido que el gobierno corporativo implica una actividad necesaria para que la organización sea sostenible y prospere en las condiciones actuales. Ese carácter dialógico le confiere una naturaleza sistémica en cuanto implica una relación de entidades y organizaciones de la sociedad que están activas en un acuerdo social determinado, y que buscan satisfacer las necesidades en ese contexto.

Vista desde esta perspectiva sistémica, el gobierno corporativo tiene como función monitorear el entorno de una organización para obtener información relevante en la toma de decisiones. El supuesto subyacente, esencial, es que las organizaciones cuentan con operaciones capaces de diferenciar y distinguir qué información es adecuada para informar sus decisiones (Arnold, 1988; Arnold & Rodríguez, 1991; Nassehi, 2005).

Ríos y sus colegas describen el gobierno corporativo afirmando que 'las observaciones de cambios en las tendencias, nuevos desafíos, problemas y oportunidades se reconfiguran [...] en nuevas declaraciones estratégicas y la creación de nuevos programas organizacionales' (Ríos et al.,

2012, p. 287). Dichos autores destacan que los órganos de gobierno corporativo deberían ser capaces de prever los efectos de sus decisiones, en las que la reflexividad tiene un papel clave, y deberían tener la capacidad de crear y comunicar impulsos estratégicos para facilitar la adaptación organizacional de acuerdo con los cambios en el entorno. Esto ayuda a generar una imagen del gobierno corporativo como una función que plantea demandas y desafíos tanto a la organización como a quienes integran la junta directiva para lograr el resultado esperado en forma de dirección estratégica. En otras palabras, contar con un directorio es necesario, pero no suficiente para obtener la función de gobierno corporativo.

Propósito del Gobierno Corporativo

RESPONSABILIDAD

Como lo describen Monks y Minow, “la legitimidad y autoridad del poder corporativo también se basa en la rendición de cuentas. El gobierno corporativo también tiene sus controles y contrapesos. Para mantener la legitimidad y la credibilidad, la gestión empresarial debe rendir cuentas efectivamente ante algún representante independiente, competente y motivado. Para eso está diseñada la junta directiva” (2011, p. 16). Así, la rendición de cuentas está intrínsecamente relacionada con el gobierno corporativo desde sus inicios. Sin embargo, la clave está en establecer el alcance de esa rendición de cuentas, en otras palabras, ante quién deben rendir cuentas las organizaciones.

En el prólogo de un libro sobre gobierno corporativo, Sir Adrian Cadbury indica que una de las complejidades de las organizaciones es que combinan roles económicos y sociales (Clarke, 2004a). Por lo tanto, en materia de rendición de cuentas, las organizaciones deben reconciliar esos dos mundos, donde existe la posibilidad de que las expectativas no sólo sean diferentes, sino también contradictorias. Además de eso, los contextos nacionales agregan más complejidad mediante marcos legales, la política local, las actividades económicas e incluso las costumbres y la historia locales. Esta complejidad, en lugar de reforzar la

búsqueda de un enfoque integral del gobierno corporativo, podría desalentar esa búsqueda, reduciendo su expresión a un mero ejercicio de cumplimiento relacionado con la seguridad financiera de las inversiones y la responsabilidad legal.

No obstante, existe consenso en que las organizaciones tienen un efecto e involucran a quienes no son los propietarios, ya que sus decisiones impactan a partes interesadas de diversas maneras (Clarke, 2004b; Scherer et al., 2012; Thomsen, 2008). Hoy en día, parece que se espera que las organizaciones se comporten como ciudadanos responsables, y ya no se permite ignorar los entornos sociales y ecológicos en aras de obtener ganancias (Radoynovska et al., 2020). Esto tiene enormes implicaciones en las expectativas hacia el mundo organizacional, con partes interesadas y audiencias que observan y exigen activamente atención y consideración de sus preocupaciones. Cualquiera que sea el tipo de organización, entes privados, públicos o del tercer sector, el elemento común es el incremento de estándares y demandas para conservar su legitimidad y credibilidad social.

Con lo anterior queda establecido que la práctica de gobierno corporativo se sostiene sobre

determinados principios que fundan su aparición y operación; al tiempo que se ha implementado mediante la conformación de directorios como entes colegiados que operan la función, y ello en un entorno operacional interno y externo de

creciente complejidad, expectativas y tensiones. Del mismo modo, se hace notorio que cada componente por sí mismo no resuelve el desafío, sino que se trata de una función que debe ser integral y que posee una notable complejidad.

Gobiernos Corporativo

PARA LA GESTIÓN RESPONSABLE

Como resultado de esta combinación de elemento de la gestión responsable y el gobierno corporativo, es que emerge la triple perspectiva que se propone en este estudio que da forma al Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos³, la que considera las dimensiones de **Principios de Mercado, Funcionamiento y Estructura, y Evaluación y Entorno**.

El punto esencial a considerar es que se trata de una mirada que contempla tres componentes analíticos de una función que es integral. Así, cada uno de los tres factores cobra sentido única y exclusivamente en la presencia de los otros dos. Esta interrelación e interdependencia busca superar toda visión parcial o fraccionada del ejercicio del gobierno corporativo. Así, cada dimensión resulta ser instrumental para las otras, y en su conjunto buscan solventar la función de gobernanza corporativa.

La **dimensión uno, de Principios de Mercado** se ocupa indagar 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, el abordaje de conflictos de interés y los principios de libre competencia. Esta dimensión opera como los cimientos sobre los que ha de formularse, operar y evaluarse las prácticas de gobierno corporativo. Así, sobre la base de esta primera dimensión, la **dimensión 2, de Funcionamiento y Estructura**, observa el funcionamiento, estructura y roles, y se analiza si este conjunto de aspectos tienen la robustez necesaria para implementar la gobernanza efectiva de la empresa. Así, esta dimensión indaga en la estructura del gobierno corporativo, la composición de éste y los roles que con que cuenta. De este modo, la segunda dimensión se hace cargo de la formación y la dinámica del directorio, la forma en que esta

3.- Ver Aninat, M., Díaz, D, (2024) Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos, Centro Futuros Empresariales Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación Generación Empresarial.

genera las decisiones que han de ser consideradas en la tercera dimensión. La última, **la dimensión 3 de Evaluación y Entorno**, observa el grado en que el directorio hace seguimiento a la integración de los pilares económicos, éticos, ambientales y sociales en sus decisiones, y también si tales decisiones son evaluadas en el largo plazo. Por lo anterior es que esta dimensión considera la vinculación con *stakeholders*, las prácticas de evaluación de desempeño del gobierno corporativo y la evaluación del desempeño socioambiental.

Así, las tres dimensiones buscan soportar la función organización mediante la provisión de principios fundantes en la primera de ellas, los cuales -en la segunda dimensión- se ponen en marcha a través de procesos y procedimientos que no sólo promueven sino que también cautelan tales principios. Para, en la tercera de las dimensiones, hacerse cargo del modo en que el directorio ha actuado en relación a tales principios, monitorea y evalúa que la organización también lo haga, y que todo lo anterior promueva y sostenga la integración de tales principios éticos, económicos y ambientales.

Estas perspectivas han aparecido con creciente frecuencia en marcos de orientación y regulatorios a distintos niveles. Así, los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE/G20 de 2023, subraya que contar con marcos regulatorios y políticas que instalan prácticas de gobierno corporativo robustas impactan la credibilidad de las empresas en el mercado, lo que a su vez atrae inversionistas con mirada de largo plazo, que a su vez perciben la seguridad de recibir información

adecuada y un trato justo. Todo lo cual impactaría al 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 los sistemas económicos en su conjunto (OECD, 2023)

De modo similar, a nivel nacional también se ha manifestado la tendencia hacia la profesionalización de los gobiernos corporativos con altos estándares internos y de reporte al mercado. La Norma de Carácter General 461 de la Comisión de Mercados Financieros ha venido a ampliar las obligaciones de reporte de las empresas reguladas. Así, se incrementa el número de empresas que están obligadas a reportar composición, estructura y perfil de sus directorios, así como también la gestión de riesgo, incluyendo riesgos sociales, ambientales y climáticos, basándose en metodologías internacionales que permiten identificar riesgos materiales para cada sector económico, en sintonía con los contenidos de los estándares SASB y TCFD (TCFD, 2017). En consonancia con lo anterior, la ley de delitos económicos N°21.595, promulgada en 2023, refleja a su vez la creciente responsabilidad que asigna el legislador a los directorios en materias que impactan el entorno en que las empresas desarrollan sus actividades (Gobierno de Chile, 2023).

Así, al considerar los marcos ya desarrollados y puestos en práctica, es posible identificar elementos que se vinculan con las dimensiones 1 de Principios de Mercado, y 2 de Funcionamiento y

Estructura, por lo que sería razonable esperar que estas presenten un mayor desarrollo en las empresas. Lo anterior porque las mencionadas dimensiones priorizan principios relacionados a ámbitos o bien internos, como la sostenibilidad financiera, o bien a asuntos que los marcos regulatorios han establecido como necesarios. Sin embargo, de las dimensiones presentadas, es la 3 de Evaluación y Entorno, la que puede presentar más desafíos a las organizaciones, pues les supone la consideración de lógicas que le son ajenas a quienes operan dentro del mismo sistema: controladores o administradores e implica un ejercicio que subraya que la relación con stakeholders es un espacio que supone la integración de partes interesadas legítimas, que estima el conflicto como una base para la creatividad y la gestión de intereses reconocidos como contrapuestos. Lo anterior demandará a las organizaciones y los liderazgos ser capaces de valorar la diversidad, ser abiertos y dignos de confianza, iniciar diálogos, respetar los distintos

intereses presentes y el desarrollo de relaciones duraderas para la construcción de valor compartido (Muff et al., 2020). De esta manera supone un reconocimiento y cesión de poder por parte de la organización a estas otras partes involucradas que, así, se hacen parte de la conversación, comprensión y abordaje de los desafíos de la organización; lo que a su vez puede contribuir en su sostenibilidad al fortalecer su resiliencia financiera (Eccles & Serafeim, 2013).

En síntesis, queda establecida la necesidad de desplegar una mirada conjunta sobre todas y cada una de estas dimensiones para analizar y discutir el grado de integridad de las prácticas de gobernanza corporativa de las organizaciones. Integridad que estará determinado por la medida en que las tres dimensiones estén presenten equilibradamente en las concepciones iniciales que le dan fundamento, las prácticas a través de las cuales se pone en marcha y las consideraciones, resultados y seguimiento que se efectúe.

Relevancia de Estudio

ÍNDICE DE INTEGRIDAD DE GOBIERNO CORPORATIVO

Los resultados de este estudio aspiran a contribuir a la conversación sobre el modo en que las organizaciones practican la función de gobernanza dentro de las organizaciones. La realización de este estudio obedece a la necesidad de contar con aproximaciones integradoras para analizar los sistemas organizacionales. La mirada sistémica se funda en la concepción de la organización como una entidad que es parte activa del entorno, y que al tiempo que crea valor en ese entorno, se relaciona con él y otros actores en éste, y que por tanto le corresponden responsabilidades que deben ser abordadas proactivamente por las organizaciones. De otro modo podría quedar comprometida tanto su legitimidad social como su sostenibilidad y proyección hacia el largo plazo (Sundaram & Inkpen, 2004).

El análisis en detalle de los resultados serán materia de futuras publicaciones tanto académicas como de difusión por parte del equipo a cargo del proyecto.

Agradecimientos

El autor agradece las contribuciones a este documento de Magdalena Aninat, Directora Centro Futuros Empresariales y Ana María Abarca, del programa de PhD en Management de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Bibliografía

- Arcot, S., & Bruno, V. (2006). *In Letter but not in Spirit: An Analysis of Corporate Governance in the UK* (No. 31; Regional Comparative Advantage and Knowledge Based Entrepreneurship). <http://www.lse.ac.uk/fmg/research/RICAFE/pdf/RICAFE2-WP31-Arcot.pdf>
- Arnold, M. (1988). *Systems Theory. New Paradigms: Niklas Luhmann*. Latinoamerican Faculty of Social Sciences.
- Arnold, M., & Rodríguez, D. (1991). *Society and Systems Theory [Sociedad y teoría de sistemas]*. Editorial Universitaria.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century*. The Brookings Institution.
- Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee. <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Estudio Nacional de Opinión Pública Encuesta CEP Junio-julio 2023, (2023). <https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2023/07/CEP89-ANEXOS-COMPLETA-2.pdf>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2012). *Corporate Governance and Development— An Update*. International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1fbde804boa8281bd45bd77fcc2938e/Focus10_CG%26Development.pdf?MOD=AJPERES
- Clarke, T. (1998). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, 31(2), 182–194.
- Clarke, T. (2004a). *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Routledge.
- Clarke, T. (2004b). Theories of Governance - Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience. In T. Clarke (Ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance* (pp. 1–30). Routledge.
- Cornforth, C., & Brown, W. A. (2013). *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches*. Routledge.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. Source: *The Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <http://www.jstor.org/stable/30040727>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <http://www.jstor.org/stable/259223>
- Deakin, S., & Konzelmann, S. J. (2004). Learning from ENRON. *Corporate Governance - An International Review*, 12(2), 134–142. <https://doi.org/10.1093/embo-reports/kvf186>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Eccles, R., & Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50–60.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gobierno de Chile. (2023). Ley 21595. Gobierno de Chile.
- IVS. (2022). *Integrated Values Survey (with major processing by Our World in Data)*. <https://ourworldindata.org/grapher/trust-organizations-wvs?time=latest&country=~CHL>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Laasch, O., & Conaway, R. (2016). *Responsible business: The textbook for management learning, competence, innovation*. Greenleaf.
- Laasch, Oliver. (2021). *Principles of Management: practicing ethics, responsibility, sustainability* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Laasch, Oliver, Moosmayer, D. C., & Antonacopoulou, E. P. (2023). The Interdisciplinary Responsible Management Competence Framework: An Integrative Review of Ethics, Responsibility, and Sustainability Competences. *Journal of Business Ethics*, 187(4), 733–757. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05261-4>
- Lorsch, J. W., & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: the reality of America's corporate boards*. Harvard Business School Press.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: myth and reality*. Harvard Business School Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Monks, R., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance (5th ed.)*. John Wiley & Sons.

- Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254–2274.
<https://doi.org/10.1002/csr.1962>
- Nassehi, A. (2005). Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. *The Sociological Review*, 53(1), 178–191.
- OECD. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-Operation and Development.
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)
- OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. In *G20/OECD Principles of Corporate Governance*.
<https://doi.org/10.1787/9789264257443-tr>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Pottow, J. (2007). The Maxwell Case. In R. Rasmussen (Ed.), *Bankruptcy Law Stories* (pp. 222–237). Foundation Press.
- Puyvelde, S. Van. (2013). *Applying agency theory to nonprofit governance: theoretical and empirical contributions* (Issue July 2013) [Vrije Universiteit Brussel]. <https://doi.org/10.13140/2.1.2905.2162>
- Radynovska, N., Ocasio, W., & Laasch, O. (2020). The emerging logic of responsible management: institutional pluralism, leadership, and strategizing. In Oliver Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jamali (Eds.), *Research Handbook of Responsible Management* (pp. 420–437). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971966.00037>
- Rios, R., Funk, R., & Roa, K. (2012). Organisational Capacity Management. In T. Matus (Ed.), *Development of a Quality Management Model for Social Programs* vol. 1. Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Roberts, J. (2005). Agency Theory, Ethics and Corporate Governance. *Advances in Public Interest Accounting*, 11, 249–269.
<https://doi.org/10.1016/S1041-7060>
- Scherer, A. G., Baumann-Pauly, D., & Schneider, A. (2012). Democratizing Corporate Governance: Compensating for the Democratic Deficit of Corporate Political Activity and Corporate Citizenship. *Business & Society*, 52(3), 473–514. <https://doi.org/10.1177/0007650312446931>
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 350–363.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- TCFD. (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Task Force on *Climate-Related Financial Disclosures*, June, 1–74.
- Thomsen, S. (2008). *An Introduction to Corporate Governance*. DJOF Publishing.
- Tricker, R. I. (2012). The Evolution of Corporate Governance. In T. Clarke & D. Branson (Eds.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (pp. 39–61). SAGE Publications Ltd.