

Una mirada desde la ética a los resultados del
**2DO ÍNDICE DE INTEGRIDAD EN
GOBIERNOS CORPORATIVOS**

DANIEL DÍAZ V.*



INTRODUCCIÓN

El 2º Índice de Integridad en Gobiernos Corporativos busca ser una fotografía empírica sobre prácticas de buen gobierno corporativo en Chile. Esta aproximación no tiene un propósito meramente descriptivo, que nos dejaría en una perspectiva de medición. Sino que también busca proponer un componente evaluativo, en tanto parte desde una expectativa de modo de funcionamiento de los gobiernos corporativos. Esta expectativa combina tanto los señalamientos de la OECD junto con las prácticas derivadas de la noción de la gestión responsable de las organizaciones.

* **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

MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia que sustenta este análisis combina dos ejes complementarios. En primer lugar, adopta una triple perspectiva de integralidad que concibe el buen gobierno corporativo como un circuito integrado de (a) Principios de Mercado, donde se establecen los compromisos normativos básicos (transparencia, probidad, libre competencia); (b) Funcionamiento-Estructura, donde dichos compromisos se traducen en la arquitectura del directorio, comités especializados y procesos de toma de decisiones; y (c) Entorno-Evaluación, que cierra el ciclo midiendo los impactos financieros, sociales y ambientales para retroalimentar la estrategia. La premisa central es que ninguna dimensión genera legitimidad por sí sola: solo la interacción constante y sostenida entre las tres evita avances “parciales” que puedan derivar en riesgos reputacionales o regulatorios (Díaz, 2024).

En segundo lugar, el marco ético se apoya en la evolución de la responsabilidad de las organizaciones nutrida principalmente por la teoría de stakeholders (Freeman et al., 2007) y la concepción “política-deliberativa” de la organización (Scherer & Palazzo, 2007). Desde esta perspectiva se puede proponer un itinerario que identifica cuatro etapas: 1) el enfoque de prioridad del accionista/propietario, centrado en la maximización del valor financiero; 2) la fase de cumplimiento reglamentario, donde se internalizan códigos y controles para evitar sanciones; 3) la RSE institucionalizada, que incorpora prácticas voluntarias de sostenibilidad; y 4) la responsabilidad deliberativa, donde la gobernanza asume un mandato político ampliado y dialoga con todos los grupos de interés para co-crear valor público. El salto cualitativo entre los estadios 2 y 4 radica en pasar de una lógica de “evitar infracciones” a una lógica de “generar legitimidad”, lo que exige deliberación, independencia y diversidad efectiva en la cúspide de la organización.

Finalmente, el marco operacionaliza estos principios a través de indicadores que miden no solo la existencia de políticas, sino su capacidad de transformar decisiones y rendir cuentas. Así, la dimensión de Principios de mercado verifica la calidad de los compromisos éticos; Funcionamiento-Estructura evalúa si el diseño de gobernanza facilita la deliberación informada y plural; y Entorno-Evaluación comprueba si la organización aprende de sus impactos e incorpora esa retroalimentación en la estrategia. Al exigir coherencia entre los tres planos y al situar la expectativa de la empresa en la etapa “deliberativa” de la evolución ética, 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 compartido y legitimidad social.

RESULTADOS Y SUS DINÁMICAS

El Índice 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 2024:

Dimensión	Máx. Teórico	Prom. 2024	Prom. 2025	Brecha 2025-max	Tendencia
#1 Principios de Mercado	33	25	25	8	=
#2 Funcionamiento-Estructura	33	24	21	12	↓
#3 Entorno-Evaluación	33	17	15	18	↓

Fuente: creación propia

La ampliación de la brecha entre la dimensión mejor y la peor (15 -> 18 pts.) sugieren que los avances en estructuras formales no se traducen aún en un acompañamiento robusto de evaluación socioambiental, dejando inconcluso lo que podríamos denominar el circuito de integralidad.

Dimensión 1 PRINCIPIOS DE MERCADO

Los datos sugieren una institucionalización prácticamente universal de códigos de ética, canales de denuncia y mecanismos anti-corrupción ($\geq 78\%$). El 95% divulga resultados financieros y 75% políticas de dividendos, mientras solo 42% reporta desempeño y controversias ESG a sus accionistas. En libre competencia, un 78% aplica prohibiciones explícitas y sanciones, pero apenas 54% realiza capacitaciones anuales, revelando un riesgo de complacencia normativa.

Este patrón insinúa una lectura ética de un estadio aún en la etapa reglamentaria: se privilegia prevenir sanciones sobre crear valor compartido. Así, la sub-dimensión “transparencia a accionistas” promedia 7,6/11,1—un retroceso frente a 2024—por falta de información socioambiental. Cabe destacar, no obstante, que el conjunto más rezagado, las empresas cerradas, registra 23 pts. frente a los 27 pts. de empresas abiertas, lo que parece indicar el efecto positivo de la regulación bursátil.

Dimensión 2

FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA

La segunda dimensión desciende a 21/33 y presenta la varianza interna más marcada: composición del directorio 7,5 pts., rol estratégico 8,2 pts. y estructura 5,2 pts. Los directorios muestran diversidad profesional (85%), generacional (83%) y de expertise (75%), pero la paridad de género permanece en 23% y solo 47% de las empresas cuentan con al menos un tercio de independientes.

En cuanto a estructuras de apoyo, existe un alto despliegue de comités de auditoría (82%) y riesgo (65%), pero la adopción de comités de sostenibilidad (39%) e innovación (20%) es minoritaria. Las matrices de riesgo cubren ampliamente ciberseguridad y reputación (> 90%), mientras que los riesgos ambientales (72%) y sociales en cadena de valor (64%) quedan relegados a segunda línea. A nivel de dinámica, el 94% declara recibir información previa adecuada, pero una de cada tres empresas denuncia escasa diversidad de opiniones en decisiones estratégicas.

Estos hallazgos sugieren un desbalance claro entre los requisitos “duros” de control financiero y los “blandos” de innovación y sostenibilidad, lo que reproduce un sesgo de path-dependence que ha sido descrito como propio de la gobernanza tradicional chilena.

Dimensión 3

ENTORNO Y SEGUIMIENTO

La dimensión más rezagada promedia 15/33, con un mínimo de 1 y un máximo de 27 pts. El vínculo con colaboradores alcanza 6,5/11,1 pts gracias a programas participativos, pero la relación con comunidades y proveedores permanece en niveles informativos o transaccionales en la mayoría de las empresas.

Solo 33% parece vincular metas socioambientales a la compensación del CEO y 54% carece de evaluación externa del directorio. Aunque los temas de compliance son revisados en todas o casi todas las sesiones, el 27% nunca discutiría compromisos ambientales y 36% omite comunidades, denotando una brecha de vigilancia estratégica en este campo.

TENDENCIAS TRANSVERSALES

Tipo de compañía

APERTURA REGULATORIA COMO FACTOR DE MADUREZ

El 2.º 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). 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 extremadamente disímiles. En clave de gobernanza deliberativa, este patrón refuerza la tesis de que la legitimidad se forja tanto por la publicidad de la información como por el escrutinio de terceros; donde estos elementos faltan, la calidad ética depende casi por completo de la voluntad directiva.

Sector económico

HETEROGENEIDAD PRODUCTIVA Y RIESGOS DE SUPERFICIALIDAD ESG

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 extractivos 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 próximas a una mirada ESG más avanzada.

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 básico.

Madurez asimétrica

BRECHAS INTERNAS ENTRE DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES

La fotografía transversal 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 madurez asimétrica 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. En segundo lugar, la inversión en capacidades de integridad parece tender a privilegiar “controles duros” (códigos, comités de auditoría) sobre “controles blandos” (diversidad cognitiva, mecanismos de retroalimentación externa), de modo que las empresas muestran fortalezas procedimentales, pero déficits en valoración de impactos y creación de valor público. El resultado final es un riesgo de cumplimiento nominal: se publicitan políticas de ética sin integrar plenamente sus métricas en la planificación estratégica ni en los incentivos de la alta dirección, perpetuando un desfase entre discurso y práctica.

En conjunto, estas tendencias sugieren que la integridad corporativa evoluciona a velocidades distintas según el tipo de empresa, el sector productivo y la dimensión de gobernanza considerada. Comprender estas brechas es crucial para diseñar intervenciones regulatorias y de política que

nivelen estándares hacia el plano deliberativo señalado por la OCDE y la expectativa de integridad desde la gestión responsable de organizaciones: pasar del cumplimiento formal a la creación de legitimidad sostenida en todos los frentes de la práctica de gobernanza corporativa.

FACTORES EXPLICATIVOS

El Índice 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 2024:

Presión regulatoria focalizada

Chile ha vivido un verdadero “shock 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. Estas reglas han elevado el estándar de compliance financiero-contable, pero su incidencia en prácticas ESG sigue siendo tangencial –la ley tipifica sanciones, pero no otorga incentivos directos para integrar variables socioambientales en la estrategia corporativa. De ahí que las compañías exhiban puntajes altos en la primera dimensión del Índice (25/33) y mucho menores en la tercera (15/33). El propio marco de integralidad advierte que la regulación chilena prioriza dimensiones internas o ya requeridas por los marcos regulatorios, mientras la vinculación con stakeholders queda relegada a la autorregulación empresarial. En términos éticos, esto reproduce una lógica de cumplimiento defensivo: se invierten recursos en blindaje legal antes que en procesos deliberativos que anticipen o abran la conversación de gobernanza corporativa a expectativas sociales más amplias.

Una consecuencia práctica es la disparidad entre mecanismos formales y 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. Así, la presión regulatoria, al ser focal y reactiva, dispararía la adopción de controles “duros” pero no parece movilizar cambios culturales ni incentivos estratégicos de largo plazo.

Cultura financiera dominante

Al parecer los directorios continúan midiendo el éxito corporativo con lentes predominantemente económicos. 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%) y reputacionales (65%), mientras el impacto ambiental (33%) o la relación con comunidades (34%) apenas se consideran. Esta mirada refuerza un sesgo hacia el accionista/propietario de corto plazo, descrito por la literatura como la segunda etapa de la evolución ética empresarial, donde la meta es evitar sanciones y maximizar profits, no co-crear valor público.

El Índice detecta incluso que la mitad de los directorios fija metas a plazos no superiores a tres años, perpetuando la primacía de retornos inmediatos y dificultando la inclusión de criterios de sostenibilidad, que suelen materializarse en horizontes temporales más extensos. Esta eventual “miopía temporal” explicaría por qué las inversiones en innovación o transición climática –que requieren visión de largo aliento– permanecen marginales, pese a los riesgos estratégicos que reporta la OCDE para sectores intensivos en carbono.

Déficit de capacidades organizacionales

Si bien 82% de las firmas reporta disponer de comité de auditoría y 65% de riesgos, solo 39% contaría con comité de sostenibilidad y 20% con comité de innovación; un 9% carece por completo de comités especializados. La brecha en órganos dedicados a temas ESG se traduce en ausencia de expertise técnico, de métricas homogéneas y de espacios de deliberación sobre dilemas socioambientales emergentes. A ello se suma la carencia de evaluación externa: 54 % de los directorios nunca ha sido evaluado por un tercero independiente. El resultado es un aprendizaje institucional limitado: sin feedback imparcial ni monitoreo experto, los directorios corren el riesgo de replicar prácticas pasadas y subestimar riesgos no financieros.

Además, la diversidad real –clave para evitar el group-thinking– sigue acotada. Pese a la diversidad profesional y etaria, la paridad de género se mantiene en 23% y solo 47% de las empresas cumple con el umbral mínimo de un tercio de directores independientes. Este déficit de pluralidad podría restringir severamente la incorporación de perspectivas sociales y ambientales en el debate estratégico, reforzando la inercia cultural descrita en el punto anterior.

Stakeholder selectivo

El Índice revela una “prioridad doméstica” en la gestión de grupos de interés: la vinculación con colaboradores promedia 6,5/11,1, mientras la relación con clientes, proveedores y comunidades se queda en niveles básicos y con menor seguimiento del directorio. En otras palabras, las empresas privilegian stakeholders internos o contractuales y siguen tratando a los externos de forma transaccional. La OCDE advierte, sin embargo, que integrar de manera sistemática a todos los stakeholders favorece la resiliencia y crea valor sostenido.

Esta selectividad se amplificaría por la escasa divulgación de impactos negativos y la débil adopción de auditorías sociales: 19% de las empresas no verifica externamente sus reportes ambientales y sociales, y solo 27% somete sus informes a auditoría independiente. La lógica resultante es una legitimidad “condicional”: mientras la relación laboral se robustece, la licencia social para operar –particularmente en comunidades y cadena de valor– permanece frágil. Las tensiones emergen cuando estos actores externos exigen participación o compensaciones que la gobernanza tradicional no está preparada para gestionar.

En síntesis, los cuatro factores se entrelazan y refuerzan mutuamente: la regulación empuja controles formales, pero no cultura deliberativa; la obsesión por el corto plazo financiero limita inversiones en capacidades para una gestión más responsable y balanceada; la falta de órganos y evaluaciones externas perpetúa la visión endogámica; y la gestión selectiva de stakeholders restringe la legitimidad social. Juntos explicarían por qué el Índice sugiere avances sustantivos en formalización de principios, pero déficits persistentes en funcionamiento estratégico y, sobre todo, en evaluación e impacto socioambiental.

IMPLICANCIAS

LA PRÁCTICA Y LA POLÍTICA PÚBLICA

Para avanzar desde una integridad principalmente normativa hacia una gestión verdaderamente responsable, las empresas habrían de comenzar por alinear los incentivos ejecutivos con la creación de valor compartido. Esto supone incorporar indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en los bonos y tableros de control, de modo que las recompensas financieras reflejen tanto el desempeño económico como el impacto sostenible. Paralelamente, los directorios podrían avanzar hacia habilitar espacios deliberativos permanentes–comités de sostenibilidad e innovación con voz y voto efectivos–y robustecer la formación de sus integrantes en derechos humanos, cambio climático y riesgos emergentes, áreas donde hoy menos de la mitad de las empresas declara capacitación sistemática.

Una segunda prioridad sería la de profesionalizar la evaluación del gobierno corporativo. Someter al directorio y su estrategia de componentes ESG a revisiones externas bienales, junto con auditorías de impacto socioambiental realizadas por certificadores independientes, podría contribuir a cerrar la brecha entre discurso y práctica y proporcionaría información imparcial para la mejora continua. Al mismo tiempo, cerrar las brechas de género e independencia–avanzando hacia la recomendación OCDE de 40–60% de representación femenina y al menos 50% de directores independientes–reduciría el riesgo de pensamiento grupal y aportaría diversidad en la deliberación estratégica.

Finalmente, y desde el plano regulatorio, podría ser requerido fortalecer la arquitectura regulatoria para sostener estos cambios en el tiempo. Ampliar las Normas 461 y 519 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) a fin de exigir divulgación climática detallada y debida diligencia en derechos humanos acercaría los estándares locales a los de la Directiva CSRD europea y crearía un marco uniforme que reconozca a las compañías más comprometidas. Una cooperación regulatoria más intensa, combinada con incentivos fiscales o reputacionales para quienes superen estos umbrales, puede movilizar para una transición desde un cumplimiento defensivo y adaptativo hacia una cultura corporativa orientada a la legitimidad y el valor público sostenible.

COMENTARIOS FINALES

Los hallazgos de este segundo índice sugieren que el gobierno corporativo de las empresas participantes ha consolidado una plataforma normativa y procedimental robusta—códigos de ética, canales de denuncia, comités de auditoría y normas de transparencia—que sitúa a las empresas participantes en lo que sería una fase de integridad “normativo-regulatoria” sólida pero todavía incompleta. El puntaje medio del Índice y la holgura de la dimensión 1 respecto de la 3 sugieren un ecosistema que ha internalizado los principios de cumplimiento financiero y de control, pero que aún no logra integrar de forma orgánica la evaluación socio-ambiental ni la deliberación con todos los grupos de interés. En términos del marco de integralidad, el circuito se encuentra operativo en sus “cimientos” (Principios de Mercado) y parcialmente en su “estructura” (Funcionamiento), mientras la “retroalimentación” (Entorno-Evaluación) continúa siendo la pieza más frágil.

En otras palabras, las empresas chilenas participantes de este segundo índice han alcanzado el umbral mínimo de responsabilidad que evita infracciones y genera transparencia básica, pero no han dado el salto cualitativo hacia la responsabilidad deliberativa que transforma información en decisiones estratégicas y valor público sostenible. El avance parece ser tangible—mejor cobertura de riesgos, mayor diversidad profesional, crecimiento de comités de riesgo—pero permanece desbalanceado: la gobernanza sigue orientada al corto plazo financiero y a la gestión de riesgos internos, con capacidades limitadas para medir impactos externos, someterse a evaluaciones independientes y alinear incentivos ejecutivos con objetivos socio-ambientales.

La clave, por tanto, no sería añadir más controles formales, sino cerrar el triángulo de integralidad: reforzar la deliberación plural en la cúspide directiva y de gobernanza, profesionalizar la medición de impactos y vincular la compensación ejecutiva a la creación de valor compartido. Solo así el gobierno corporativo podría moverse desde un ejercicio principalmente defensivo, donde corren el riesgo de quedar atrapadas en la “zona de confort regulatorio”, a uno genuinamente proactivo, capaz de equilibrar—de manera estable y legítima—las dimensiones económica, social y ambiental que subyace a la gestión responsable de las organizaciones.

Bibliografía

Díaz, D. (2024). Gobierno corporativo para la gestión responsable de las organizaciones. UAI/FGE, <https://uai.cdn7pm.net/uploads/2024/07/20240712-whitepapers-gobierno-corporativo-para-la-gestion-responsable-de-las-organizaciones.pdf>

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.

OECD (2023), *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585837>