LITORALPRESS

Fecha: 14-07-2025
Medio: Diario Financiero
Supl. : Diario Financiero
Tipo: Noticia general
Título: Los desafíos de un buen gobierno corporativo: confianza, integridad y diversidad

Pág. : 26
Cm2: 657,5

Tiraje: 16.150
Lectoría: 48.450
Favorabilidad: No Definida

Los desafíos de un buen gobierno corporativo: confianza, integridad y diversidad

Fundación Generación Empresarial y la UAI reunieron a líderes empresariales para reflexionar sobre las mejores prácticas de gobernanza en un entorno incierto.

POR ISABEL RAMOS JELDRES

De izquierda a derecha: Lorenzo Gazmuri, Marcela Angulo, Magdalena Aninat, Christian Sturms y Francisca Martin.

VERÓNICA ORTIZ

¿Cómo están enfrentando los gobiernos corporativos los desafíos regulatorios, climáticos, tecnológicos y geopolíticos? ¿Cuáles son las mejores prácticas de integridad? Con estas preguntas, la Fundación Generación Empresarial (FGE) y el Centro Futuros Empresariales de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez elaboraron el documento *Lecciones compartidas de buen gobierno corporativo*, que resume la mirada y reflexiones de más de 80 directores, altos ejecutivos y líderes de compañías de diversos sectores.

Además de difundir el texto, la UAI y FGE han realizado mesas de trabajo para generar discusión en torno a estos temas. Luego de la última de estas instancias, **DF** habló con tres directores sobre los principios contenidos en el documento: la transformación de los roles del directorio; integridad; convicción versus regulación; los desafíos de integrar la sostenibilidad en la estrategia; ¿cómo lograr una adecuada composición del directorio?; y ¿cómo lograr una dinámica que fortalezca la gobernanza?

Para iniciar la conversación, la directora del Centro Futuros Empresariales de la UAI, Magdalena Aninat, planteó que los índices de confianza en el mundo empresarial no han subido del 20%-25%, según varias encuestas.

"Es un tema preocupante para el desarrollo de las empresas, pero también para el rol que tienen en el desarrollo del país, porque las empresas son capaces de proveer soluciones innovadoras, movilizar capital y generar empleo. Entonces es súper importante hacerse cargo de eso", dijo.

Estos espacios, agregó, han servido para abordar el rol de los directorios y de los gobiernos corporativos en un entorno de transformación.

Por su parte, la gerenta general de FGE, Francisca Martin, enfatizó que "estamos viviendo una sociedad que efectivamente requiere de espacios de conversación, requiere de darse cuenta de que uno no está solo en los procesos y que dados estos cambios vertiginosos, la construcción de buenas soluciones y lograr que una empresa sea sostenible" depende de compartir experiencias.

Importancia de los comités

La directora de Colbún, Marcela Angulo, destacó que el entorno vertiginoso de cambios ha generado cambios en el rol de los directores, quienes hoy están más involucrados en el desafío de construir una cultura de integridad en las organizaciones.

"Eso tiene implicancias súper concretas en varios frentes. Uno de ellos es cómo el directorio se estructura en su funcionamiento. Las sesiones una vez al mes no son suficientes para que los directores realmente se involucren en los temas *core* de la compañía. Por lo tanto, la estructura de los comités (de ética, *compliance*, auditoría, sostenibilidad, riesgo, etc.) nos permite imbuirnos mucho más granularmente en estos temas" y tener contacto con los equipos profesionales, aseguró.

En eso coincidió el director de Clínica Alemana, Christian Sturms. "Algo que ha avanzado mucho en los directorios el último año es la importancia que le han dado a los comités. Yo creo que una buena gobernanza es cuando tenemos comités donde las gerencias, las subgerencias o los jefes de área se integran a participar y proponer soluciones que no vengan impuestas por el directorio", afirmó.

Por su parte, el director de la ACHS, Lorenzo Gazmuri, puso un matiz. "Un desafío fundamental es cómo hacemos que el directorio cumpla su rol sin entrar en el *micromanagement*. Cómo se hace este juego, este dipolo porque el mercado exige empresas competitivas, ágiles, que tomen decisiones rápido y, por lo tanto, tengo que estructurar una mirada que contemple a todos mis *stakeholders*, pero tengo que empoderar a la administración para que funcione con agilidad".

> "Las empresas son capaces de proveer soluciones innovadoras, movilizar capital y generar empleo. Entonces es súper importante hacerse cargo de la desconfianza", dijo Aninat, de la UAI.

Integridad, ser y parecer

Otro tema abordado fue la importancia de la congruencia entre lo que se dice y se hace. "Hay un tema súper relevante que los directores tenemos que vigilar, que es la coherencia entre las distintas estructuras que tiene una compañía desde su estrategia o su propósito (...) Esa coherencia se refleja en los incentivos ¿cómo están construidos los incentivos para los equipos gerenciales? ¿Cómo te mides? Porque depende de cómo te midas, los énfasis que pones", enfatizó Angulo.

Sturms, en tanto, destacó que "los cambios son radicales, ya no es una mejora incremental, es un cambio de modelo. Por lo tanto, la única manera de estar al día, no solamente en los cambios regulatorios, sino los cambios sociales, culturales y económicos, es que tengamos líderes al interior de la empresa, porque esos líderes son los que van a impulsar los cambios".

Agregó que es clave detectar, fomentar y visibilizar los liderazgos internos en las organizaciones, para lo cual en Grupo Alemana le han dado "mucho énfasis a la escucha activa".

Gazmuri planteó que "los directorios deben entender a la empresa en todo su impacto. Cuando se habla de *stakeholders*, estoy diciendo que impactamos en los ciudadanos -aunque no sean consumidores del producto que tú vendes-, en los consumidores, en los colaboradores, en los proveedores, en las comunidades con las que interactúas".

Propósito y diversidad

Otro de los puntos que destacó Sturms es la importancia del propósito. "La confianza es parte de la estructura social que debemos tener para poder funcionar bien como sociedad. Cuando las empresas tienen claro su propósito, les sirve mucho para impulsar las acciones que deben hacer".

Gazmuri también profundizó en la falta de confianza en las empresas, pese a que emplean a 8 millones de personas. "Las empresas tenemos una oportunidad brutal de impacto. Tenemos un entorno de puras oportunidades porque tenemos un entorno de desconfianza y en el directorio tiene que estar esta mirada".

Angulo, en tanto, puso énfasis en la figura de los directores independientes y el rol que han tenido las AFP en "ir a buscar perfiles un poco atípicos". A eso sumó la relevancia de la diversidad -de género, profesiones, trayectorias de vida y sensibilidades políticas- "porque permite abordar temas desconocidos con distintas miradas y con enfoques complementarios. Es decir, el concepto de que los directorios tienen que tener inteligencia colectiva".