



—Por **Alejandra Wood**—
Directora ejecutiva del Centro de Gobierno
Corporativo UC

Las AFP ejerciendo su poder: qué observar

Durante años, las juntas de accionistas en Chile tuvieron un equilibrio implícito: los controladores decidían y los inversionistas institucionales acompañaban ese proceso. Ese equilibrio muestra señales de cambio. El ciclo 2026 está confirmando algo distinto: las AFP ya no solo están acompañando, sino también incidiendo. Y lo están haciendo de manera cada vez más profesional, coordinada y estratégica.

Los datos lo ilustran.

A febrero de este año, las AFP mantenían participaciones relevantes en varias de las principales compañías abiertas: 10,08% en Banco Santander Chile, 19,32% en Parque Arauco, 20,52% en Latam Airlines y 26,8% en SMU. En Falabella, aun con una participación menor –6,62%– lograron instalar a Carolina Schmidt como directora independiente en la última junta. No se trata solo del tamaño de sus participaciones, sino de la forma en que están ejerciendo su rol.

Las AFP están operando con mayor coordinación y con una oferta más estructurada de candidatos. Este proceso no es completamente nuevo, pero sí muestra mayor consistencia: hay un avance en la identificación de perfiles y en la construcción de propuestas de gobierno corporativo que llegan a las juntas con trabajo previo.

Y eso ya se ve en resultados concretos.

En Parque Arauco, la junta del 15 de abril renovó su directorio para el período 2026–2029, eligiendo a Pilar Lamana y Silvio Rostagno como directores independientes postulados por las AFP. El proceso se desarrolló sin sorpresas, con nueve candidatos para nueve cupos –señal de un diseño previo que logró materializarse en la votación.

En SMU, la dinámica se intensificó. Las AFP no solo mantuvieron a sus dos directores, sino que además sumaron uno

nuevo, ampliando su representación, en línea con su participación accionaria del 26,8%.

En el caso de Latam Airlines, con una participación cercana al 20%, las AFP nominaron a Marcos Büchi y Felipe Cerón como candidatos a dos asientos en el directorio y ambos fueron confirmados. En Banco Santander Chile, confirmaron a Juan Benavides Feliú como candidato independiente de cara a la junta del 28 de abril. Y en Concha y Toro, no solo se mantuvo la representación, sino que además, se sumó como directora independiente Sandra Porcile, exdirectora de Ripley, nominada por las AFP.

Son señales de una dinámica que, más allá de un caso puntual, configura un patrón de mayor planificación, continuidad y coordinación en su participación en los directorios.

Ahora bien, mayor incidencia no es equivalente a mejor gobierno corporativo. La calidad de un directorio no se mide solo por su composición, sino que también por su capacidad de ejercer un rol efectivo: cuestionar estrategias, evaluar decisiones de inversión y acompañar –cuando corresponde– ajustes relevantes en la conducción de la empresa.

Las AFP tienen una ventaja estructural real: representan ahorro de largo plazo. Eso debiera alinearlas con decisiones que privilegien valor sostenido por sobre resultados tácticos. Pero esa promesa solo se materializa si los directores que promueven tienen la independencia real –y la capacidad– para ejercer ese rol. De lo contrario, el riesgo es otro: pasar de directorios dominados por controladores a esquemas más fragmentados, donde el poder se distribuye, pero la dirección estratégica se diluye.

La discusión de fondo ya se desplazó. No se trata solo de quién ocupa un asiento en la mesa, sino de cómo ese asiento contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que allí se toman.