

MARISA COMINETTI

Al cierre de las asambleas anuales de las empresas, cinco expertos en gobierno corporativo evaluaron el proceso de este año, identificando cuáles fueron los temas que marcaron el rumbo, tanto de los avances como también de las materias en las cuales las sociedades y sus directores aún están al debe. Uno de los temas que generó consenso y que desde el inicio de las asambleas estaba en la mira del mercado era la baja participación femenina. Pese a que subió, coinciden en que falta mucho por avanzar. También salieron a la luz otros como el recambio generacional o la valoración del rol de los independientes y la presión de las AFP. A continuación la mirada analítica de la temporada 2026.

■ **Alfredo Enrione, director Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad ESE Business School, Uandes:**

Lo bueno: Es el fin de una era que se resistía a terminar. La temporada 2026 cerró ciclos largos en la primera línea del IPSA. Francisco Pérez Mackenna, Bernardo Matte, Claudio Melandri, Hernan Büchi, Juan Hurtado Vicuña, Alfonso Larraín y José Luis del Río, entre otros. Solo entre ellos, suman más de dos siglos acumulados en mesas que por décadas funcionaron como espacios virtualmente vitales. Sus reemplazantes marcan un cambio que más que edad es probablemente de mentalidad.

Lo malo: La ley Más Mujeres en Directorios entró en vigencia en enero, pero la aguja apenas se movió. La cuota sugerida para 2026 no obliga a moverse a quienes ya cumplen el piso, y permite a las rezagadas justificar el incumplimiento por escrito.

Lo feo: La disidencia salió del closet y los minoritarios dejaron de ser invitados silenciosos. En la junta extraordinaria de AntarChile un bloque de minoritarios institucionales leyó una declaración pública cuestionando al controlador Angelini. En paralelo, las AFP cambiaron de registro: impulsieron candidatos en Falabella, Itaú, Parque Arauco, LATAM y Santander. La pregunta que debiera tener atentos a más de un controlador no es si los institucionales seguirán postulando nombres, sino si el siguiente paso será coordinar votos entre sí. Si eso ocurre, los equilibrios entre controladores y minoritarios institucionales que ha definido al go-

EXPERTOS EN GOBIERNO CORPORATIVO DESMENUZAN LAS ASAMBLEAS ANUALES DE LAS EMPRESAS:

Lo bueno, lo malo y lo feo de las juntas de accionistas 2026

Mujeres, independientes, minoritarios y otros bajo la lupa de Magdalena Aninat, de la UAI; Alfredo Enrione de la Uandes; Fadia Guajardo, del IdDC; Marta del Sante, del Centro de Gobierno Corporativo UC, y Guillermo Rebolledo, de la FEN U. de Chile.



Fadia Guajardo critica que haya empresas bajo el 20% de participación femenina.



Marta del Sante alerta que la alta independencia no garantiza mejor gobernanza.



Magdalena Aninat valora el rol creciente de los independientes.



Guillermo Rebolledo destaca el recambio generacional en los directorios.



Alfredo Enrione dice que los minoritarios dejaron de ser invitados silenciosos.

bierno corporativo chileno desde los 90 entraría en una fase distinta.

■ **Magdalena Aninat, de la UAI**

Lo bueno: El proceso de juntas de accionistas de este año dejó al menos tres señales de avance en gobierno corporativo: hubo más información estratégica al mercado, mayor visibilidad de mujeres en directorios y una valoración creciente del rol de los independientes. Además, funcionó bien el proceso de nominación de las AFP, que actuaron coordinadamente y lograron instalar independientes con trayectoria. También es positiva la presencia de perfiles que cuentan con experiencia en el sector público o regulatorio, porque las compañías enfrentan un

entorno donde los temas de permisos, relación con comunidades, geopolítica, inversión y sostenibilidad son cada vez más centrales. Finalmente, la entrada de nuevas generaciones de familias empresarias ha sido más ordenada en este proceso, dando cuenta de sucesiones más profesionales.

Lo malo: La diversidad no se agota en el tema de género: aún se observa una fuerte predominancia de perfiles tradicionales (ingenieros comerciales, financieros y legales) cuando los desafíos emergentes actuales exigen incorporar miradas más amplias en tecnología, ciberseguridad, cambio climático, comunidades, datos, reputación, energía, seguridad operacional y riesgo geo-

político. También hay poca entrada de nombres realmente nuevos: muchas mesas se renuevan dentro de circuitos conocidos (controladores y ejecutivos de los mismos grupos), lo que da cuenta de que falta algo más de apertura a integrar miradas nuevas que desafíen la estrategia y alerten sobre puntos ciegos.

Lo feo: Las juntas volvieron a mostrar que los accionistas minoritarios tienen más espacio para levantar temas, pero no siempre más capacidad de incidir en las decisiones finales. Un segundo aspecto que afloró este año es la tensión entre reparto de dividendos, inversión y gobierno corporativo. La cuestión no es solo cuánto repartir hoy, sino si esa decisión es consistente con la

creación de valor de largo plazo y con un proceso de decisión transparente y bien fundamentado.

■ **Marta del Sante, directora Centro de Gobierno Corporativo UC.**

Lo bueno: Renovación generacional real: salieron históricos con décadas en el cargo y entraron perfiles nuevos. Las AFP profesionalizaron su rol —*headhunters*, listas propias, voto coordinado— lo que eleva el estándar de exigencia a los directorios. La ley de paridad también empujó incorporaciones femeninas que antes no ocurrían solas.

Lo malo: Alta independencia de algunos de los directores, no garantiza mejor gobernanza. El riesgo concreto es pasar de directorios dominados por un controlador a directorios fragmentados, donde nadie tiene peso suficiente para sostener una visión de largo plazo. Muchos actores con 10%-20% sin un responsable final es una receta para la parálisis estratégica.

■ **Fadia Guajardo, directora ejecutiva Instituto de Ejecutivos de Chile:**

La temporada de juntas de accionistas 2026 será recordada como la de los grandes adioses. Büchi (35 años en Quiñenco), Hurtado Vicuña (33 años en Entel), Alfonso Larraín (57 años en Concha y Toro) y Bernardo Matte (39 años en Bicecorp). A eso se suma Agrosuper, que en una sola junta creó una nueva matriz, incorporó cuatro directores de alto perfil y abrió la puerta a su tercera generación familiar.

Lo que está al debe aún es que haya empresas que continúan bajo el 20% de participación femenina.

■ **Guillermo Rebolledo, académico de la FEN U. de Chile.**

Lo bueno: Se da un recambio generacional propio de las circunstancias (movimiento de ejecutivos a posiciones de gobierno) y edad de los antecesores en los principales grupos (recambio generacional de la familia controladora); se intenta mejorar la presencia femenina, aunque aún falta; y parece ser que las miradas hacia adelante incorporan la sostenibilidad como parte relevante en las mesas.

Lo malo: Las materias que aún están al debe es la forma de enfrentar desde las mesas directivas la realidad tecnológica y de la IA.

Lo feo: Es consecuencia de impedir que se den los elementos buenos mencionados y seguir promoviendo situaciones de inestabilidad e incertidumbre que forman parte de lo malo.