

# LA EVOLUCIÓN DE LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS

Hace poco más de diez años se consideraban innecesarias ciertas prácticas que hoy son valoradas por los gobiernos corporativos. Porque el mundo cambia, y con ello también las directrices y principios a los que debe apuntar este instrumento de creación de valor. En el mes de la minería, un análisis a la evolución que ha tenido esta importante área para las empresas. *Por Camila Morales*

**D**iversas son las definiciones que se le otorgan a los gobiernos corporativos. Sin embargo, todas ellas se refieren a los mecanismos que guían el control de las organizaciones hacia la maximización de los recursos y aumentar el valor de la empresa, alineando los intereses de los directivos y accionistas.

Conceptos como acuerdo, decisión y eficacia, rondan el quehacer de este espacio que se ha transformado en un instrumento de creación de valor. Si a eso le sumamos mayores exigencias a nivel de transparencia, inclusión y sostenibilidad; el escenario se torna aún más desafiante.

Por ejemplo, si hace una década no se ponía mayor atención al escaso número de mujeres que integraban los gobiernos corporativos, hoy se busca que su inclusión se transforme en tendencia. Porque el mundo cambia, y con ello también las directrices a los que debiera apuntar este espacio de toma de decisiones.

En este contexto, el ritmo y nivel de profundidad en que estas transformaciones se han insertado en los gobiernos corporativos genera debate. Porque si bien se ha apostado por cambios que van en línea con las nuevas demandas y necesidades de la sociedad actual, persisten los desafíos.

## **AÑOS DE TRANSFORMACIÓN**

Durante la última década, hay dos aspectos de interés respecto a la evolución que han tenido los gobiernos corporativos. Arturo Platt, senior Partner de Deloitte, explica que el primero es el “aspecto regulatorio, establecido especialmente en la modificación a la Ley de Mercado de Valores, y la Ley de Sociedades Anónimas, que ordenaron varios aspectos de responsabilidad de los directores y estableció responsabilidades claras del gobierno corporativo”.

En segundo lugar, destaca la regulación directa de la propia Comisión de Mercado Financiero, que “estableció



Si no se identifican y gestionan de manera adecuada y oportuna, los conflictos de interés pueden poner en peligro la integridad y reputación de la empresa.

La mayor inclusión de mujeres en los gobiernos corporativos es un desafío que ha comenzado a tomar la atención de las empresas.

más de 90 aspectos de recomendaciones de gobierno corporativo (...). Esto ha obligado a los directorios a adaptarse a esta nueva realidad, con menor o mayor grado, pero nadie ha quedado indiferente a este desafío”, indica Platt.

Sumado al aspecto regulatorio, Hugo Caneo, director del Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales de la Universidad de Chile, señala que actualmente ha habido un “reconocimiento de lo valioso de ciertas prácticas que hace poco más de diez años se consideraban innecesarias, tales como inducción y perfeccionamiento de los directores, autoevaluación del directorio, actualización de jurisprudencia y auditorías no sólo financieras”.

De esta manera, pese a lo desafiante del proceso, a nivel general los gobiernos corporativos han tenido una positiva evaluación en los últimos años, pero ¿qué sucede en la industria minera y energética?

Teodoro Wigodski, académico de Ingeniería Industrial de la Universidad

de Chile y experto en gobiernos corporativos, indica que “las prácticas contempladas (...) son similares para todo tipo de empresa, aunque pueden variar los énfasis. Por ejemplo, para las empresas de minería y energía estimo que la relación con las comunidades y medio ambiente requieren una especial atención”.

Para Hugo Caneo, ambas industrias deben potenciar aspectos como “la responsabilidad, gestión integral y estratégica de los riesgos, y una planificación estratégica que considere distintos escenarios futuros. Además, generar una arquitectura de la información que permita un ambiente de control interno adecuado, y preparación frente a la incertidumbre regulatoria y la creciente preocupación por el impacto en el medio social y ambiental de su actividad”.

#### ESTÁNDARES DE SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de una compañía está relacionada con establecer medios, herramientas y mecanismos que

# SALFA, PROTAGONISTA EN LA CONSTRUCCIÓN DE NUESTRO PAÍS



 JOHN DEERE  
FINANCIAL

 JDLink

**SOMOS  
MÁQUINAS**

 RESPALDO EN TODO CHILE  GARANTÍA SALFA  81 AÑOS DE EXPERIENCIA

 600 360 6200  
[somosmaquinas.cl](http://somosmaquinas.cl)

LA MEJOR RED DE SUCURSALES CON RESPALDO SALFA EN TODO CHILE  
Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Santiago,  
Rancagua, Talca, Chillán, Los Ángeles, Concepción, Temuco,  
Osorno, Puerto Montt, Coyhaique y Punta Arenas.

 **SALFA**<sup>®</sup>  
SALINAS Y FABRES



Foto: Archivo personal

■ Hugo Caneo, director del Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales de la U. de Chile.



Foto: Deloitte

■ Arturo Platt, senior Partner de Deloitte.



Foto: U. de Chile

■ Teodoro Wigodski, académico de Ingeniería Industrial de la U. de Chile y experto en gobiernos corporativos.



Foto: Ivan Rodríguez

■ Hernán Sepúlveda, gerente corporativo de la Secretaría General de Codelco.

incrementen las posibilidades de éxito de las organizaciones, lo que supone incorporar variables que anteriormente tenían una menor consideración en los proyectos de los negocios.

Así lo explica el director del Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales de la U. de Chile, quien reconoce que “ha habido avances sustantivos, pero probablemente ellos tengan un efecto que no es de alto impacto (...). Aquí el desafío es incrementar su visibilidad”.

Junto con este reto, las mejores prácticas reconocen la sostenibilidad como uno de los ejes de atención, y la responsabilidad del directorio está en asegurar aspectos relevantes para la industria. Para el experto de Deloitte es importante “asegurarse por medio de la estructura ejecutiva que la entidad está en pleno cumplimiento con la normativa que aplica”. En este punto, Arturo Platt explica que las economías más desarrolladas asignan a un “oficial de cumplimiento, un cargo habitual en el mundo, pero poco conocido en Chile”, agrega.

### MÁS EQUIDAD DE GÉNERO, MENOS CONFLICTOS DE INTERÉS

La mayor inclusión de mujeres es otra arista que poco a poco ha comenzado a tomar la atención de los gobiernos corporativos. Sin embargo, en la práctica su inserción ha sido lenta. Teodoro Wigodski reconoce que “si bien la diversidad en

el directorio está aumentando, las mujeres siguen estando poco representadas”.

Investigadores de Harvard encontraron que el principal prejuicio declarado por los directores masculinos para no dar la bienvenida a más mujeres es “la falta de candidatas calificadas”. Debido a este motivo, para el académico de la U. de Chile “los obstáculos vienen de la parte superior de las empresas donde se encuentran los controladores y sus directores”.

Hugo Caneo, en tanto, señala que “la mayor conciencia de la necesidad de presencia femenina en directorios es un primer paso que se está dando”, pero recalca que “no se debe olvidar que diversidad supone no sólo presencia de ambos géneros, sino que también de distintos puntos de vista para poder enfrentar un mismo problema de la manera más integral posible”.

¿Cuál es la opinión del representante de Deloitte? Para Arturo Platt, “la evolución ha sido muy lenta. Si bien hay avance en el campo público (...), en el mundo privado la evolución ha sido extremadamente lenta. Hay mucha declaración, pero a veces poca implementación”, argumenta.

Otro aspecto que es ampliamente debatido, son los conflictos de interés de los gobiernos corporativos, ya que si este tipo de situaciones no se identifican y gestionan de manera adecuada y oportuna, pueden poner en peligro la integridad y reputación de la empresa.

■ La sostenibilidad está relacionada con establecer medios, herramientas y mecanismos que incrementen las posibilidades de éxito de las organizaciones.

Teodoro Wigodski explica que “las acciones preventivas que mitigan la responsabilidad penal de los principales ejecutivos y directores están supeditadas a la realización de un Programa de Cumplimiento, referido a la normativa interna y externa”.

Para Hugo Caneo, hoy los conflictos de interés mal resueltos tienen un importante impacto en la reputación, lo que supone “mejorar las herramientas de información para facilitar la detección y evaluación de situaciones de conflictos, así como revisar los mecanismos de elaboración de compensación”.

En la opinión de Arturo Platt, los conflictos de interés son un aspecto bastante regulado, no obstante, indica que “el desafío es desarrollar los

protocolos que permitan oportunamente detectarlos e identificarlos, y establecer los protocolos para su tratamiento adecuado. Es un hecho que un tema de conflicto de interés, puede dañar seriamente la reputación de una entidad”.

De esta manera, los retos suman y siguen para este instrumento de creación de valor de las empresas. En este sentido, visibilizar la importancia del correcto funcionamiento del mundo corporativo resulta fundamental, junto con fortalecer la normativa y buenas prácticas asociadas, porque tal como indica Teodoro Wigodski, “hoy asumir la responsabilidad de gerente general y de director de empresas dejó de ser un inofensivo juego”.

## ¿Qué pasa en Codelco?

Si hablamos de gobiernos corporativos en minería, Codelco surge como una empresa relevante de analizar. Hernán Sepúlveda, gerente corporativo de la Secretaría General de la cuprífera, comenta que el principal cambio en la forma de gestionar la Corporación se dio con la entrada en vigencia de la Ley de Gobierno Corporativo de Codelco, en marzo de 2010.

Este cuerpo normativo profesionaliza la gestión de la empresa, administrándola como sociedad anónima y separando su administración del ciclo político del país. Entre los cambios que estipuló esta norma, surgió, por ejemplo, que el presidente ejecutivo es nombrado por el directorio y ejerce las facultades de un gerente general, y que el directorio se renueva por parcialidades y, por consiguiente, trasciende a los cambios de la Presidencia de la República.

Hernán Sepúlveda comenta que “a partir de esta nueva Ley, se ha implementado un conjunto de reformas de carácter administrativo que van más allá de lo establecido por las normas formales. Esta proactiva respuesta, tanto a necesidades corporativas y de gestión, como a necesidades sociales y políticas en que estamos insertos, ha generado medidas”.

Entre éstas, se destaca una línea de denuncias bajo la supervisión del Comité de Auditoría del directorio, y reglas para transparentar y sistematizar la relación entre

los integrantes del directorio y la administración de la empresa. De hecho, estas medidas implementadas le han valido a Codelco ser reconocida a nivel nacional e internacional en materia de buen gobierno, transparencia y reputación.

Con este nivel de reconocimiento, ¿cuáles son los desafíos en que el gobierno corporativo ahora debe enfocarse? Para Hernán Sepúlveda, “es continuar haciendo de Codelco una empresa con exigentes estándares de buen gobierno corporativo, probidad, control de la gestión y generación de buenas prácticas en todas las áreas operacionales; tarea imprescindible para una compañía estatal de estas dimensiones que compite en el mercado mundial”.

