

# Más allá de la legalidad: Ética y Gobernanza en la gestión de empresas cotizadas



—por TEODORO WIGODSKI—

**E**n el contexto de la gestión empresarial, y más aún para un gerente general de una compañía cotizada en bolsa, adoptar una conducta que va más allá de la simple adhesión a la legalidad resulta esencial. Esta necesidad se destaca en áreas como la compra de acciones y el manejo de información privilegiada, donde una aproximación alineada con el marco legal vigente y con principios éticos se vuelve crucial. La responsabilidad del gerente general implica esquivar actuaciones ilegales, así como aquellas que, aunque legales, podrían ser interpretadas como inapropiadas o deficientes desde un punto de vista ético.

Esta conducta ética se incrusta en el concepto más amplio de una robusta gobernanza empresarial. Políticas internas claras y una transparencia inequívoca son fundamentales para asegurar una administración de la empresa que persigue el beneficio de todos los grupos de interés, abarcando el bienestar de accionistas, empleados, clientes, reguladores y la sociedad.

Las empresas cotizadas en bolsa, sometidas a un escrutinio constante, requieren que la conducta del gerente general sea evaluada tanto por su legalidad como por la percepción que generan entre los distintos stakeholders. Por ello, es vital que los gerentes generales y los ejecutivos de alto nivel reciban formación continua en legislación de valores, ética empresarial y gobernanza. Este conocimiento continuo es clave para afrontar los desafíos inherentes a sus roles de liderazgo y promover una cultura organizacional centrada en la integridad.

El "tone at the top", o el tono desde la cima, desempeña un papel fundamental en este contexto. Se refiere a la actitud y al comportamiento ético demostrados por la alta dirección, incluyendo al gerente general y otros ejecutivos de nivel su-

perior. Este tono establece la cultura organizacional y los valores éticos que guían todas las operaciones y decisiones de la empresa.

La manera en que el gerente general se comporta y decide tiene un impacto significativo en cómo los empleados valoran la importancia de la ética y la integridad. Un liderazgo comprometido con altos estándares éticos inspira a los empleados a emular ese modelo.

Una gobernanza efectiva depende en gran medida del tono establecido por la alta dirección. Un tono ético y responsable fomenta una cultura de transparencia, responsabilidad y respeto por las regulaciones y mejores prácticas empresariales. Este enfoque en la cima ayuda a la empresa a abordar y gestionar los riesgos, incluyendo aquellos éticos y de cumplimiento, y contribuye a minimizar los riesgos legales y reputacionales.

El tono desde la dirección también influye en las relaciones con accionistas, clientes, reguladores y la comunidad. Un tono ético y transparente aumenta la confianza en la empresa, reforzando su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

Es fundamental que el gerente general ejerza un liderazgo proactivo en la identificación y mitigación de conflictos de interés, siempre priorizando el bienestar a largo plazo de la organización sobre intereses personales. Su habilidad para tomar decisiones informadas y éticamente sólidas no sólo define el rumbo de la empresa, sino que también establece un modelo para otros en la organización. Al hacerlo, salvaguarda los intereses de la empresa y sus accionistas, y contribuye al fortalecimiento de los estándares éticos y de integridad en el ámbito empresarial y en los mercados financieros.

*\*El autor es profesor de ética en el mercado, las empresas y los negocios de la Universidad de Chile.*