



Centro UC
Gobierno Corporativo

DIÁLOGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

CGC UC

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and architectural complexity. The buildings are rendered in a semi-transparent, light blue/grey tone, serving as a background for the central text.

DESAYUNO DIRECTORES: AGENDA 2023

Ciclo de diálogos 2023

En colaboración con:

mazars

El presente documento tiene su origen en las conversaciones sostenidas por los participantes del Desayuno de Directores “Desafíos empresariales 2023: Prioridades de los directorios”, realizado el miércoles 5 de abril de 2023 y organizado por el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, CGC UC, y Mazars Chile. La presentación ha sido editada para efectos de la publicación de este documento sin necesariamente adscribir una opinión específica a un participante específico. Todo posible error en la transcripción es de exclusiva responsabilidad de CGC UC.

1. Introducción

En un escenario global y local de gran complejidad social y desafíos en el mundo de los negocios, es importante que los miembros de los directorios prioricen temas y responsabilidades para garantizar el éxito de su organización. El desafío de los directores está en identificar aquellos temas contingentes y estratégicos que aporten valor en el largo plazo a las compañías que les toca liderar, tomando no sólo en consideración las tendencias globales y locales sobre el tema sino también las circunstancias específicas de la compañía y su realidad particular.

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC”) es un referente de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, motivado no sólo por la excelencia académica, sino por el propósito de ser un punto de encuentro en la discusión de temas de gobierno corporativo de interés para los directores y para el debate a nivel país. En ese sentido, reflexionar a inicios del año y en medio de la época de Juntas Ordinarias de Accionistas sobre los temas que deben conformar la agenda de los directorios durante 2023 es un aspecto central a nuestra labor.

En este contexto, el CGC UC y Mazars Chile invitaron a líderes de diferentes industrias a conversar acerca los desafíos empresariales para el 2023 y de las prioridades de la agenda del directorio, efectuando una reflexión profunda y compartir sus inquietudes, ideas y propuestas para construir mejores empresas que incluyan a los diferentes grupos de interés en su gestión.

Abrió el debate, y dio la bienvenida Rubén López, Manager Partner de Mazars Chile, que destacó la importancia de estos eventos, los cuales motivan a promover a las empresas como agentes del cambio e impulsar desde el directorio las mejores prácticas. A cargo de la reflexión inicial estuvo Ricardo Mewes, Presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) desde diciembre de 2022. Ricardo Mewes es un empresario de reconocida trayectoria en los sectores aduaneros, comercio internacional y logística. Es presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), presidente de la organización ChileValora y ha sido parte del directorio de la Asociación Chilena de Seguridad y del Consejo Directivo de INACAP.

En el panel de discusión estuvieron presentes Karen Thal y Claudia Manuela Sánchez (Manola Sánchez) y Ricardo Mewes. Karen Thal es Psicóloga de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Master in Business Administration (MBA) de la misma casa de estudios, es la nueva Presidenta del Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (Icare) Chile, además de Presidenta del Directorio de Cadem S.A. y Directora de SGA S.A. Manola Sánchez es Ingeniera Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) y MBA de Harvard, es exdecano de Economía y Negocios de la UAI y actualmente directora de Banco BCI, Mall Plaza y CAP, además es directora de la Asociación de Mujeres en Finanzas, pertenece al Círculo de Finanzas y Negocios de Icare y participa en el Consejo Asesor de Mercado de Capitales del Ministerio de Hacienda. Lideró y moderó el panel de discusión Luis Hernán Paúl, director del Centro de Gobierno Corporativo UC.

2. Reflexiones Iniciales: Ricardo Mewes

Ricardo Mewes comenzó reflexionando sobre la importancia que los directores, altos ejecutivos de las empresas y representantes gremiales se conecten no sólo con las tendencias internacionales, sino con los problemas reales de los grupos de interés de las empresas, acercando el mundo empresarial a los trabajadores, proveedores y clientes, contribuyendo a que las empresas sean vistas como parte activa y colaborativa a los problemas del Chile actual y no como parte del problema.

Sin duda estamos en un momento de grandes cambios e incertidumbre, tanto a nivel internacional como a nivel local. A nivel local destacan particularmente los temas de seguridad, las grandes reformas estructurales que el país enfrenta y los desafíos económicos: especialmente preocupantes son el estancamiento del crecimiento, de la inversión y la alta inflación. En el contexto global destacan los movimientos geopolíticos del poder y el desafío Net Zero (emisiones netas de carbono cero) acordado para mitigar los efectos del cambio climático, los cuales imponen grandes desafíos - y generan oportunidades - a las empresas en Chile.

Además, como oportunidad y complejidad adicional, las empresas actúan hoy en un escenario de gran demanda social de los distintos grupos de interés y una ciudadanía más activa, que se expresa y manifiesta por sus propósitos. La empresa es un gestor relevante en un mundo lleno de exigencias. En este sentido, es innegable que hoy la empresa cumple un "rol social", y que por lo tanto debe tomar en consideración y actuar con valores, humanizando la toma de decisiones, con la persona siempre en el centro. Este cambio de mentalidad es un desafío para la empresa, pero también una oportunidad de potenciar su rol como promotor de crecimiento, no sólo económico, sino también humano.

Los desafíos políticos tampoco pueden dejar indiferentes al mundo empresarial. El proceso constituyente que nuestro país vivirá este año, y los distintos procesos legislativos (entre otros, en materia de seguridad, derechos laborales, materia tributaria, salud y pensiones), deben verse también como una oportunidad para que el sector empresarial aporte al diseño e implementación de políticas públicas que tiendan a un mejor diálogo ciudadano, a considerar las reales problemáticas del mundo empresarial y a la promoción de una mayor cohesión social.

Otro desafío importante será implementar el desarrollo digital en las empresas, lo que debiera afrontarse no sólo de forma interna en cada compañía, sino también como política pública. El desarrollo digital no sólo es importante para las empresas, sino también para las personas que deben capacitarse en estos temas y para el gobierno que tiene una tarea no menor de modernización.

Dados los desafíos en un mundo cambiante, pero particularmente la situación del país, los directores hoy necesitan hacer un esfuerzo real por promover una agenda estratégica en el largo plazo que les permita considerar las necesidades y preocupaciones de sus grupos de interés. Al hacerlo, las empresas pueden actuar como una fuerza positiva para el cambio, promoviendo el crecimiento no solo económico, sino también social. Es crucial abordar estos desafíos con cuidado y empatía, poniendo a las personas en el centro de la toma de decisiones y trabajando por un futuro más cohesionado y sostenible para todos.

3. Panel de discusión

En primer lugar, se recalcó la importancia de que las empresas y los directorios cuenten con una agenda y una estrategia no sólo de corto y mediano plazo, sino también de largo plazo. La agenda del directorio no sólo debe responder a las demandas contingentes, sino reflexionar sobre lo que será importante a 3 años y a 5 años plazo para determinar qué acciones tomar *hoy* que permitan materializar los esfuerzos para llevar a cabo esa estrategia, siendo, a su vez, lo suficientemente flexible para permitir su evolución conforme lo demanden las circunstancias.

Asimismo, se recalcó la importancia que hoy reviste legitimar socialmente el actuar de las empresas. De acuerdo a un estudio de Icare, los trabajadores juzgan que la confianza en las empresas parte desde la relación de las empresas con la sociedad¹, lo que pone de manifiesto la importancia de incorporar en la agenda empresarial la relación con los grupos de interés y repensar profundamente el propósito de cada compañía, comunicándose adecuadamente, de tal manera que las empresas sean vistas como parte de la solución y no del problema. Repensar la relación de la empresa y la sociedad permite no sólo recuperar confianza, sino prevenir riesgos clave para cada empresa o industria en particular (este riesgo queda de manifiesto, por ejemplo, en el caso de las AFP, que cumpliendo un rol social tan importante durante años no supieron aprovechar la oportunidad de comunicar dicho propósito).

Sin que lo siguiente implique un orden de importancia se conversó sobre los siguientes temas que hoy los directorios deben discutir y analizar:

3.1. Los directores deben ser capaces de entender los desafíos y oportunidades de la transformación digital.

La transformación digital y la irrupción de la inteligencia artificial a los distintos procesos ha llegado para quedarse y las compañías que quieran mantener su competitividad en el actual escenario de evolución digital exponencial deben ser capaces de implementar estrategias, partiendo por la agenda del directorio y llegando a todos los niveles.

Al adoptar las tecnologías digitales, las empresas pueden optimizar sus operaciones, mejorar la experiencia de sus clientes y desarrollar nuevos modelos de negocios. Además, como hemos visto con la pandemia de COVID-19, la transformación digital es esencial para la continuidad y resiliencia del negocio. Los directorios deben comprender la importancia de la transformación digital y proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para que sea una realidad para sus empresas.

Este desafío, que genera innumerables oportunidades, no es particularmente fácil de aprovechar. Los directorios normalmente deben salir a buscar talento digital, entender

¹ Según el estudio “Percepciones de los trabajadores y empresarios de grandes y medianas empresas”, realizado por CADEM en el marco de colaboración con Icare, para los líderes empresariales (56%), la confianza en la empresa se juega en la relación con los trabajadores. Para los trabajadores (61%), esa confianza se construye desde la relación con la sociedad.

El estudio puede ser consultado en línea en:

https://icare.cl/assets/uploads/2022/06/pwc-la-empresa-del-futuro_vp2.pdf [última fecha de ingreso: 18.04.2023]

realmente las oportunidades y los riesgos asociados, y estar permanentemente a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos. Las empresas deben entender cómo los cambios tecnológicos pueden afectar su operación, su relacionamiento con clientes y su estrategia de desarrollo de talento y reconversión laboral al interior de su compañía. La capacitación permanente se ve como un factor clave: hay que capacitar para transformar, que venga desde la empresa, pero que se centre en la persona.

3.2. Los directorios deben ser capaces de crear estrategias de gestión de talento.

Dado el cambiante entorno empresarial y los avances tecnológicos en permanente evolución, la gestión del talento debe ser una prioridad fundamental para las empresas. Las organizaciones resilientes entienden que tener el mejor talento en roles clave que generen valor en el largo plazo y fortalezcan el sentido de propósito empresarial es la mejor respuesta al cambio. Al centrarse en atraer y retener a los mejores talentos, las empresas pueden crear equipos que puedan atravesar tiempos de cambio, por ejemplo cambio tecnológico o cambio relacionado a temas ESG, y capitalizar las oportunidades de crecimiento.

Para lograr este objetivo, los directorios deben priorizar las estrategias de gestión que les permitan identificar y desarrollar los mejores talentos. Esto incluye crear una cultura de aprendizaje y desarrollo en todos los niveles de la empresa, brindando oportunidades para el crecimiento profesional, la adaptación tecnológica (y de ser necesario el re-propósito de las gestiones) y promoviendo la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral.

3.3. Los directorios deben trabajar en potencial la diversidad.

Si bien agregar diversidad en planas gerenciales y en el directorio ha sido una prioridad para los directorios en los últimos años, es importante reconocer que el progreso realizado aún no es suficiente. Incorporar diversidad en los grupos de decisión (sea en el directorio o en las planas gerenciales), en todas sus formas, incluidos el género, la edad, estrato social y nacionalidad, agrega perspectivas valiosas que permiten a las empresas abordar los problemas de una manera más integral y efectiva, tomando siempre en consideración las circunstancias particulares de la empresa para que agregar diversidad sea una auténtica herramienta de creación de valor.

La tarea pendiente es en agregar herramientas que permitan efectuar mediciones sobre las brechas de oportunidades y brechas salariales. Algunas herramientas que pueden utilizarse se discuten en la parte final de esta sección del documento.

3.4. Los directorios deben ser capaces de incorporar la sustentabilidad y la gestión del riesgo ambiental dentro de su estrategia para crear valor en el largo plazo.

La incorporación de factores de sustentabilidad y ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en los procesos de toma de decisiones en los directorios es vital y, sin desconocer sus avances, sigue siendo una tarea pendiente en temas de medición y accionables. Incorporar factores ESG a las empresas es importante, pues ayuda a mitigar los riesgos, como la afectación del cambio climático a la operación de cada

empresa, el agotamiento de los recursos en ciertas industrias, el buen relacionamiento con comunidades, y posibles daños a la reputación. En segundo lugar, promueve prácticas comerciales responsables y éticas que se alinean con las expectativas de los grupos de interés, incluidos clientes, empleados, inversores y la comunidad en general. En tercer lugar, fomenta la innovación, generando oportunidades para que las empresas creen nuevos productos, servicios y modelos comerciales que aborden los desafíos de la sostenibilidad. En última instancia, al priorizar la sostenibilidad y los factores ESG, los directorios pueden mejorar la resiliencia, la reputación y el valor a largo plazo de la empresa, al mismo tiempo que contribuyen positivamente a la sociedad y al medio ambiente.

Dentro de los desafíos pendientes está el contar con el talento adecuado, incorporar criterios ESG en la medición de criterios financieros tradicionales, determinar cuáles son los niveles de exigencia que deberán asumir las empresas medianas y pequeñas y cuál es la responsabilidad de la industria financiera en motivar y promover la adopción de estos criterios en sus planes de financiamiento.

3.5. Las empresas pueden cumplir un rol importante en la calidad de vida de los trabajadores y proveedores.

Otra inquietud planteada a modo de debate es el rol de las empresas en la mejora de las condiciones de los trabajadores y, a su vez, mejorando la productividad. Lo ideal es partir desde un diálogo constante con los trabajadores para entender cómo ayudarlos de mejor manera, pueden ser mejoras salariales en ciertos casos, pero también pueden ser oportunidades de educación y capacitación (tanto a los trabajadores como a sus familias), beneficios que la empresa pueda entregar por tener mejores oportunidades de negociación con proveedores (tales como beneficios en alimentación, en salud, entre otros). El diálogo constante con trabajadores es importante para consolidar las culturas empresariales y entender las necesidades en las cuales las empresas pueden hacer un real aporte.

También es importante que las empresas trabajen en ir mejorando las circunstancias de sus proveedores y, en ciertos casos, de los trabajadores de los proveedores. Buenas prácticas incluyen el pago de proveedores en plazos establecidos y no extensivos en el tiempo, entregarles beneficios adicionales similares a los de los trabajadores, hacerlos partícipes de los canales de denuncias, entre otros.

Finalmente, se conversó cómo bajar todos estos temas a la gestión real de las empresas. Los directores tienen una gama de herramientas a su disposición para implementar cambios en sus organizaciones y es bueno conversar estas prácticas y aprender de buenos ejemplos implementados en la industria y en otras empresas comparables.

Sin que lo siguiente implique un orden de importancia se conversó sobre las siguientes herramientas prácticas que hoy las empresas y los directorios pueden utilizar para incorporar temas contingentes al debate y generar cambio:

- 1.- Diálogo constante. Escuchar realmente a los grupos de interés y lograr ser agentes de cambio es una buena práctica que las empresas han ido incorporando de acuerdo

con sus circunstancias particulares. Algunas empresas han optado por generar espacios de diálogo con sus trabajadores, o con comunidades cercanas a sus plantas operativas, o con sus proveedores. El diálogo puede implementarse a través de discusiones en grupos, de encuestas, de la implementación de distintos canales de escucha.

Es importante que esta gestión del diálogo no sea del todo delegada, y que los directores y las altas planas gerenciales tengan acceso directo a los diálogos o canales de comunicación con sus distintos grupos de interés. En efecto, el diálogo no sólo debe ser efectuado a un nivel operativo, sino que se puede incorporar a la plana directiva, de forma tal que se genere una conexión real humana con los grupos de interés.

2.- Incorporación de Indicadores Clave de Desempeño. Otra herramienta efectiva para instaurar el cambio en las distintas áreas clave a desarrollar es medir el impacto del problema o del cambio a través de indicadores clave de desempeño (o “KPIs” por sus siglas en inglés). Algunos ejemplos que están siendo incorporados en las compañías y en gremios: Net Promoter Score (NPS) de clientes, número de reclamos no atendidos, encuesta de satisfacción a proveedores, brechas de diversidad, entre otras que puedan implementarse en el caso concreto de cada compañía, siempre tomando en consideración sus circunstancias particulares para crear mediciones que efectivamente agreguen valor.

3.- Bonos y Remuneraciones. Relacionar las remuneraciones y bonos no sólo a criterios financieros, sino a otros que cada empresa pueda estimar relevante para ser un agente de cambio. Por ejemplo, relacionar bonos de plana gerencial a la incorporación de diversidad o al cierre de brechas salariales, a la buena relación con clientes (medibles a través de KPIs) y relación a factores ESG medibles según el tipo de compañía (y dependiendo de ello, según corresponda en cada empresa según sus circunstancias particulares: relacionar bonos a esfuerzos de reciclaje, bajo consumo eléctrico, correcta disposición de desechos, correcta relación con el medio ambiente, buena relación con las comunidades, etc.).

Como última reflexión, se conversó sobre la real preocupación de las empresas por ir mejorando su gestión y ser agentes positivos de cambio. Hay muchas empresas que lo están haciendo bien, que están avanzando en la dirección correcta y que están preocupadas de forma auténtica de mejorar constantemente sus prácticas y tener un diálogo constante con la sociedad. Respecto de las buenas prácticas, es necesario compartirlas, generar diálogo con empresas similares, o con proveedores, con empresas medianas o pymes del ecosistema, desafiar a otras compañías y así impulsar cambios, mejorando los estándares para todos.

4. Conclusiones

Los desafíos, globales y locales, que enfrentan las empresas y los directorios en 2023 son variados y complejos. La invitación a asumir un rol social más fuerte, el continuo llamado a la acción en temas de sostenibilidad y la necesidad de responder adecuadamente ante la transformación digital son solo algunos de los problemas críticos que los directorios deben administrar de manera estratégica en el largo plazo y con la flexibilidad necesaria para afrontar nuevos desafíos.

En este entorno, particularmente a nivel local, es fundamental que las empresas prioricen recuperar la confianza y trabajar en su propósito. La confianza es un componente fundamental de cualquier organización exitosa para crear valor en el largo plazo, y los directorios deben implementar medidas reales - y en lo posible medibles - para desarrollarla. Esto incluye promover la transparencia, las prácticas éticas y una cultura sólida en que el diálogo sea parte de la forma de abordar las relaciones con los distintos grupos de interés. Por su parte, un fuerte sentido de propósito puede ayudar a alinear los objetivos de la organización con los intereses de los grupos de interés y proporcionar un marco para la toma de decisiones del directorio y la alta administración.

Además de priorizar la confianza y el propósito, otras áreas críticas en las que las empresas deben centrar sus esfuerzos incluyen la gestión eficaz del riesgo, la correcta gestión del talento, aprovechar la transformación digital, contribuir al bienestar de trabajadores y proveedores e intentar incorporar de la mejor manera, y de acuerdo a sus circunstancias particulares, criterios ESG.

Instancias como esta conversación organizada por el CGC UC y Mazars Chile son buenas para no sólo reflexionar sobre temas contingentes sino además que los directores logren ser un agente de cambio en sus organizaciones, influenciando el debate público y promoviendo mejores prácticas en el entorno empresarial.



www.centrogobiernocorporativo.uc.cl



cgcuc@uc.cl



[centro-de-gobierno-corporativo-uc](https://www.linkedin.com/company/centro-de-gobierno-corporativo-uc)



Rosario Norte 407, Las Condes, Santiago, Chile