

Conclusiones roundtable

Gobierno corporativo y resiliencia: El rol del Director

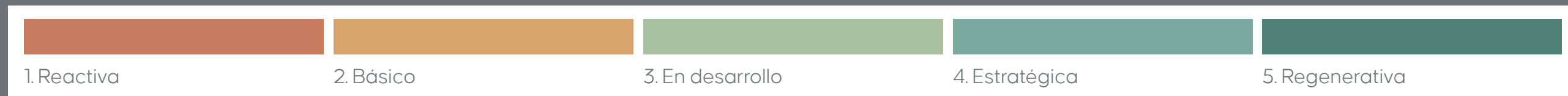
Resultados de mesa de discusión respecto de la primera medición de la **capacidad instalada** del gobierno corporativo chileno frente a los riesgos climáticos y de continuidad.

2,73

CUMPLIMIENTO BÁSICO

Los directorios chilenos coinciden en que los riesgos climáticos, geopolíticos y de continuidad operativa forman parte de la agenda estratégica. Sin embargo, esto aún no se traduce en gobernanza. Siguen faltando presupuestos específicos, procesos formales y mecanismos de auditoría que aseguren una gestión sistemática de estos riesgos y su incorporación en la toma de decisiones.

"Decidir no saber ha dejado de ser una opción: es una falta a la debida diligencia del director."



Hallazgos

Cuatro cifras que interpelan a la mesa

0

de 16 prácticas alcanzó el nivel "avanzado" (4,0).

El techo del ecosistema está en desarrollo.

0,6

puntos de brecha: los directores se autoevalúan por encima de sus propios gerentes generales.

53%

no registró ninguna conversación ni exposición sobre clima en el último año.

2,29

califican los gerentes el apoyo del directorio en crisis; la mesa se otorga 2,89.

Estudio

¿Dónde se concentra la brecha?

I. Deber fiduciario y legal

3,13

II. Continuidad y ecosistema

2,91

III. Gobernanza interna

2,53

IV. Accountability e incentivos

2,46

Cuando el riesgo se traduce a capital y protección legal, el sistema responde. Cuando la exigencia recae sobre la disciplina del propio cuerpo colegiado, se debilita. Esa **asimetría constituye, en sí misma, un riesgo de gobierno corporativo.**

1

La resiliencia es la nueva prima de riesgo

El mercado dejó de premiar el reconocer el riesgo: premia la capacidad demostrable de anticiparlo y responder. La adopción de IFRS S1 y S2 obliga a cuantificar la pérdida potencial para el negocio; mientras más se revela, más elegible se es ante los accionistas.

2

La supervisión puede ser aparente

El directorio se autoevalúa entre 0,6 y 1,0 puntos sobre su administración. Cuando la mesa cree que el tema está bajo control porque se discutió, pero la ejecución en primera línea es incipiente, la supervisión es ilusoria, no efectiva.

3

La profesionalización es la palanca estructural

Las variables que mejor predicen la madurez son la experiencia acumulada y la exposición a múltiples directorios. La regulación empuja desde afuera; sin inversión en el oficio del director, el techo actual no se supera.

4

El contrapeso al controlador define la calidad del gobierno

Donde predomina el grupo controlador, el riesgo tiende a subestimarse. El director independiente –como en los mercados avanzados– es quien instala la conversación y sostiene la mirada de largo plazo.

5

La gran empresa moviliza a su cadena

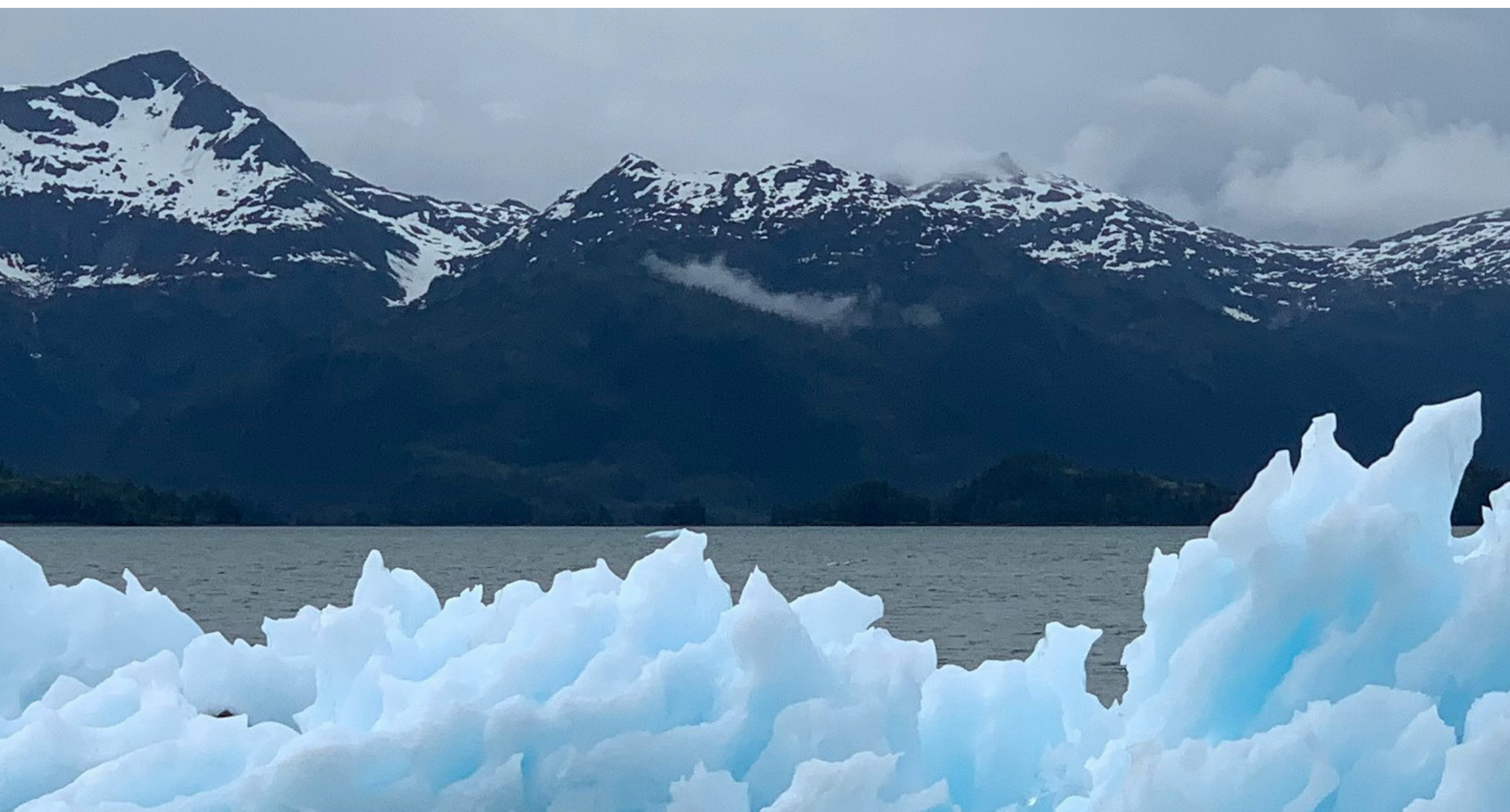
Al exigir y acompañar estándares en sus proveedores, las empresas de mayor tamaño empujan cambios en otras industrias, tal como ya lo hace la minería. La industria financiera es el motor con mayor capacidad de arrastre; Chapter Zero UK le dedicó un capítulo aparte.

6

Compliance, sustentabilidad y finanzas deben converger

Hacer estrategia es gestionar riesgos, y esa es tarea directa del directorio. La sustentabilidad debe ser desafiada por compliance –donde el tema debería alojarse– e integrar a finanzas, articulando las áreas sin fricciones internas en lugar de dejarlas operar por separado.

Del cisne negro al rinoceronte gris. El riesgo dejó de ser imprevisible: es visible, conocido y de impacto cierto. La propia mesa reconoció que la realidad probablemente se sitúa por debajo del 2,73 declarado.



La agenda del director

Dos frentes de trabajo que se desprenden del estudio y la conversación: la disciplina que el director debe exigirse a sí mismo, y la evidencia que debe exigir a la administración. Las cifras entre paréntesis son el promedio nacional de esa práctica.



Cinco preguntas para hacerse

DISCIPLINA DEL PROPIO DIRECTORIO

Competencias propias

¿Cuento con el conocimiento para supervisar riesgos sistémicos –clima, ciberseguridad, geopolítica–, o me presento a la mesa sin dominarlos? (2,39)

Rigor sobre sí mismo

¿Me capacito y me autoevalúo en conocimiento de riesgo, o exijo inversión a la administración sin exigirme la misma disciplina? (2,35)

Ensayo de la respuesta

¿Participo en simulacros de crisis y protocolos de decisión bajo presión, o solo apruebo el capital? (2,36)

Encuadre estratégico

¿Abordo el clima como un riesgo de negocio que puede afectar la continuidad, o lo trato como agenda reputacional y ambiental?

Propiedad y horizonte

¿Definí quién es el responsable del tema en la mesa, y estoy decidiendo con horizonte de largo plazo, o delego y opero al corto?



Cinco preguntas para la administración

EVIDENCIA QUE EL DIRECTORIO DEBE EXIGIR

Reporte estructurado

¿Nos entregan reportes periódicos y comparables de riesgo climático integrados al reporte corporativo? (2,42)

Continuidad operacional

¿Medimos la continuidad del negocio con un plan real, o solo el Disaster Recovery Plan asociado a TI?

Cadena de proveedores

¿Están mapeados los proveedores críticos, y los acompañamos a mejorar su propia resiliencia climática? (2,86)

Materialidad financiera

¿Qué impactos del clima afectan el flujo de caja y el acceso a capital, y cómo los cuantificamos bajo IFRS S1 y S2?

Incentivos y bajadas

¿La remuneración variable incorpora KPIs de resiliencia, y estos bajan efectivamente a la operación y a los contratistas? (2,61)

Metodología del estudio: encuesta de autoevaluación en escala 1–5; 183 respuestas válidas (abril–mayo 2026); 54% directores de empresa. Estudio de Chapter Zero Chile e Instituto de Directores de Chile, en colaboración con BID Invest.

Metodología roundtable: encuentro presencial con participación de 15 directores, realizado el 10 de julio de 2026, citado bajo Chatham House Rule.

Lectura clave: las dos variables que mejor predicen la madurez son la experiencia acumulada y servir en cuatro o más directorios. La profesionalización del oficio del director es la palanca.