



# Análisis

**TINA ROSENFELD**  
Directora de empresas

## EL VALOR DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Es más fácil ver cómo el mal gobierno corporativo destruye valor que valorizar el buen gobierno corporativo. Recientemente aprendimos cómo un mal gobierno corporativo destruyó valor para una parte de los accionistas de la Clínica Las Condes, que realizaron cuantiosas pérdidas en la venta de un paquete accionario. Gobierno corporativo no es una ciencia exacta, sino un arte, que consiste en la articulación exitosa de las relaciones entre accionistas, directorio y la alta gerencia.

Alinear a los accionistas en torno a la estrategia de la compañía no es fácil. Los accionistas activistas en EE.UU. hace tiempo se están manifestando en contra de los programas de diversidad, equidad e inclusión. Lamentablemente hoy están recibiendo además apoyo político, que significa un retroceso importante en los avances de DEI. Otra discordia común entre accionistas es la política de dividendos. Llegué a Chile como ejecutiva de una multinacional que quería comprar de vuelta la participación de los licenciarios, que habían permitido un crecimiento internacional importante en los años 70. Los socios locales preferían dividendos, mientras la multinacional quería hacer crecer su marca invirtiendo fuertemente en marketing. Las peleas entre los accionistas aumentaron hasta que la multinacional logró comprar de vuelta la participación de sus socios locales y pudo invertir en marketing sin contratiempos.

Lograr un directorio alineado es otro desafío de un buen gobierno corporativo. Sin un plan de largo plazo consensuado a nivel directorio, la empresa carece de dirección, no logra sus objetivos y finalmente pierde valor. Los conflictos a nivel directorio también se transmiten a los altos ejecutivos, que abandonan el proyecto y buscan otros desafíos laborales. La presidencia del directorio y el secretario que documenta las decisiones son un pilar fundamental del buen gobierno corporativo. La autoevaluación por parte de un tercero del funcionamiento del directorio y de sus comités ayuda a mejorar las dinámicas entre los directores y los ejecutivos. El tercer pilar de un buen gobierno corporativo es tener la administración adecuada para los desafíos futuros de las empresas. Atraer los talentos adecuados a la etapa en la cual se encuentra la empresa es un desafío constante, no solamente del área de RR.HH., sino de toda la organización. Las nuevas generaciones buscan empleos de acuerdo a su propósito y muchas veces los encuentran en emprendimientos. Tener una estrategia ESG adecuada al negocio permite atraer talento digital e innovador.

La articulación apropiada de los tres pilares del gobierno corporativo: accionistas, directorio y administración permite generar un buen gobierno corporativo atractivo para todos los *stakeholders*, no solamente empleados, sino también inversionistas, proveedores y consumidores.