

GOBERNANZA CORPORATIVA



Primer trimestre
2026

Cuadernillo 4
Chile Transparente

GOBERNANZA
CORPORATIVA

CULTURA
ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN CLARA
DE OBJETIVOS Y
ROLES

ÉTICA Y LEGITIMIDAD
ORGANIZACIONAL



Cuadernillo 4 Gobernanza Corporativa,
Santiago de Chile, 2026.

Autores:

Vicente Soto Morales

Natalia Rivera Cerda

Diseño y edición:

Carolina Sáez Vásquez

Los contenidos de estas guías
pueden ser reproducidos en
cualquier medio y bajo cualquier
formato citando la fuente.

TABLA DE CONTENIDOS



GOBERNANZA CORPORATIVA

Definición y su objetivo
en la practica



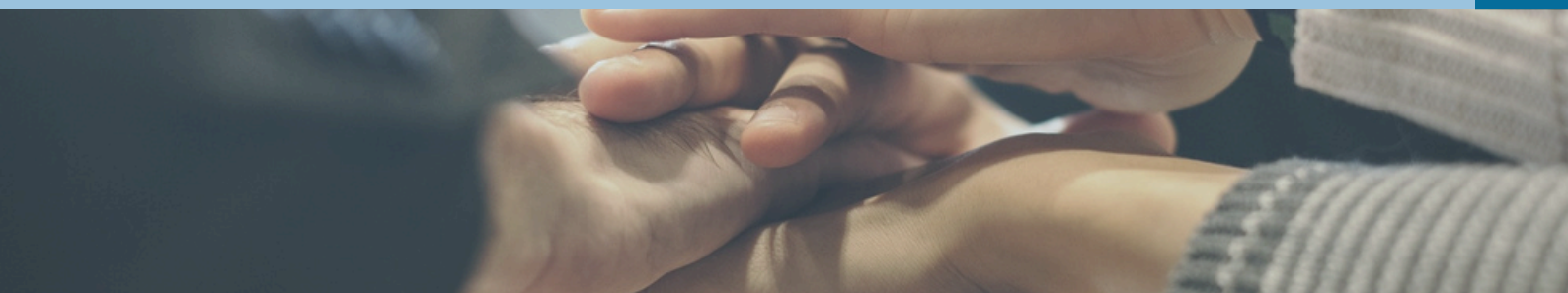
CULTURA ORGANIZACIONAL

Transparencia en la
comunicacion y
diagnóstico de las
partes involucradas



DEFINICIÓN CLARA DE OBJETIVOS Y ROLES

Bases para la
coordinacion y eficacia





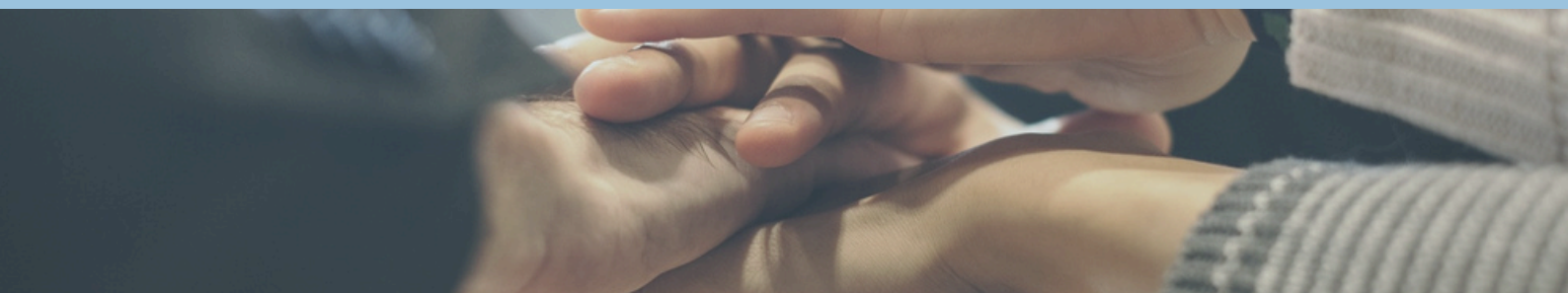
GOBERNANZA CORPORATIVA, ¿CUÁL ES SU PROPÓSITO?

I.I

La **gobernanza corporativa** es el sistema de normas, principios y procesos utilizado para dirigir, supervisar y controlar las empresas, equilibrando los intereses de accionistas, directivos, empleados y sociedad (OCDE, 2023).

Estudia dos **tipos de relaciones** en una organización o institución: la **horizontal**, representada en la colaboración interna y el vínculo ético con la sociedad y otras organizaciones, y la **vertical**, representada en la delegación de poder, la supervisión y la rendición de cuentas.

El **objetivo final** es asegurar que la institución pueda dirigirse de forma íntegra, eficiente y transparente tanto de forma interna como externa.





GOBERNANZA CORPORATIVA; **MODELO EUROPEO**

1.2

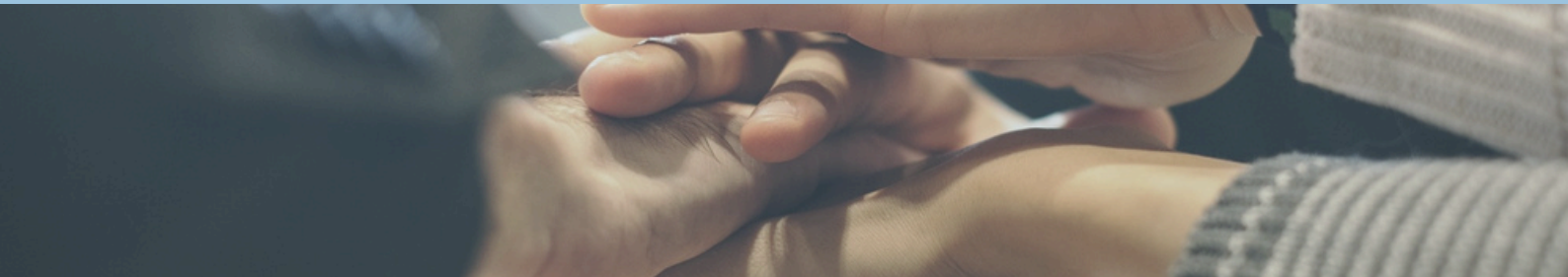
Si bien existen **múltiples tipos de gobernanza**, no todos adoptan las ideas de la transparencia y ética dentro de sus estructuras, lo que puede llevar a una crisis de legitimidad por parte de estas organizaciones. Sin embargo, uno de los **modelos predominantes a nivel mundial**, que sí adopta estas prácticas, haciéndolo mucho más confiable y legítimo a los ojos del mundo es el **modelo europeo o continental**.

Se caracteriza por tener una **vision integral**, donde la empresa no solo busca generar ganancias, sino que, es una organización con **responsabilidades dentro de la sociedad**.

Los trabajadores no son solo empleados, sino que “**socios sociales**” con opiniones representadas por trabajadores que forman parte de los consejos.

Esto asegura que las **decisiones estratégicas consideren el impacto humano y social**, reduciendo conflictividad y fomentando estabilidad (IGC, 2023).

Este modelo también se rige por el **bienestar de todas las partes interesadas o Stakeholders**, lo que implica relaciones más cercanas y de largo plazo con; bancos y acreedores, una estabilidad en la cadena de valor con los proveedores y clientes, y una valoración por el cumplimiento de metas sociales y el impacto de la organización en el desarrollo regional.





CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

2



Cada organización dispone del elemento central de la gobernanza corporativa, el **Consejo de Administración**. Definido como el máximo órgano de supervisión y de toma de decisiones elegido por los accionistas.

Este Consejo debe ser un **vínculo entre las partes involucradas y la Dirección Ejecutiva** de la organización, con un carácter independiente y participativo, asegurándose de dirigir y supervisar la alta dirección.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que exista una **gobernanza corporativa eficaz**, es importante que se relacione directamente al **buen funcionamiento de la cultura íntegra** en una organización.

La **cultura organizacional** se define como los **valores y comportamientos compartidos que determinan los lineamientos del trabajo dentro de la organización**. Si la gobernanza establece el orden, la cultura organizacional dicta la capacidad de seguir correctamente esta estructura (E. Schein, 2020).



Velar por el bienestar de la cultura asegura que, tanto los **trabajadores** como los **administrativos**, incluyendo al **director**, se entiendan y trabajen por los mismos objetivos.

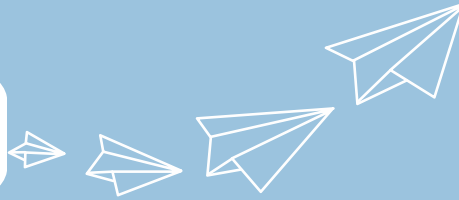
Si existe una **cultura positiva y transparente**, los trabajadores son capaces de desempeñarse con comodidad frente a las eventualidades, **fortaleciendo la gobernanza y fomentando la atracción y retención de talento valioso para una organización**.



4.1

PILARES DE LA CULTURA

LIDERAZGO



Dar el ejemplo siempre es la base para el desarrollo de una cultura exitosa. Si un líder no demuestra integridad y compromiso con la cultura, la organización difícilmente podrá adoptar y reproducir esta misma.

SPEAK UP CULTURE

Una cultura sana también requiere que sus integrantes sientan **la confianza de expresar inquietudes respecto de errores** sabiendo que no serán castigados por hacerlo.

Esto se logra mediante la **implementación de canales de denuncias anónimos e independientes**, además de **apoyar e investigar** los reportes de denuncias.



4.2

ÉTICA VIVA

Además de estipular códigos de ética, se deben realizar talleres donde **se discutan dilemas reales que podrían manifestarse dentro de la organización**, con el fin de que la ética no sea solo una teoría, si no que, una práctica consistente en la organización.

RECONOCIMIENTO Y CONSECUENCIAS CLARAS

Un reconocimiento claro de las consecuencias debe ser un factor clave, sancionando de forma proporcional a los infractores sin importar quién cometa las faltas.

EJEMPLO



Frente a la presión por adjudicarse un contrato, un trabajador reporta que un intermediario le ofreció agilizar el trámite a cambio de un pago por debajo de la mesa.



La cultura sale a relucir cuando la gerencia frena el negocio y respalda al trabajador sin tomar represalias al respecto de la situación, demostrando con acciones que la integridad está por encima de las metas financieras.



DEFINICIÓN CLARA DE OBJETIVOS Y ROLES

Para que una organización funcione, es indispensable que la estructura organizacional sea clara. Con esto nos referimos a prevenir ambigüedad o choque entre funciones para que nuestros objetivos no compitan entre sí, y logremos una eficiencia plena.



Se debe **establecer** claramente quién ejecuta cada tarea, quién la aprueba, a quién se debe consultar y quién solo debe informarse, pues nadie debe tener control de principio a fin de un proceso sensible, como, por ejemplo: en etapas de licitación o adjudicaciones de un contrato.

Separar estas tareas previene conflictos de interés y posibles fraudes.



DEFINICIÓN CLARA DE OBJETIVOS Y ROLES

Principio clave	¿Cómo se implementa?	El Riesgo que Previene	Impacto en la Gobernanza
Descripciones y manuales	Documentando por escrito los alcances y límites de cada puesto de trabajo	Ambigüedad y choques de responsabilidades	Mejor captura de talento y eficiencia frente a rotaciones de personal
Claridad en tareas	Separando funciones incompatibles (solicitar pago/aprobar pago)	Concentración de poder, conflictos de interés, corrupción	Mayor transparencia en la toma de decisiones
Metas realistas	Evaluando como alcanzar las metas, no solo fijándolas	Incentivo en la falsificación de reportes o atajos ilegales	Demuestra el compromiso con los valores por encima de rentabilidad a corto plazo



CHILE TRANSPARENTE

*PROMOVIENDO LA INTEGRIDAD Y
LA TRANSPARENCIA EN CHILE*

DIRECTOR EJECUTIVO

Michel Figueroa Mardones

ENCARGADA DE COMUNICACIONES

Carolina Sáez Vásquez

ABOGADA DE EMPRESAS Y MERCADOS

Natalia Rivera

INVESTIGADORES

Sebastián Romero



Av. Gral. Bustamante 26, 7500776 Providencia,
chiletransparente@chiletransparente.cl

**CHILE
TRANSPARENTE**

**ÚNETE AL
MOVIMIENTO QUE
LUCHA CONTRA LA
CORRUPCIÓN**

