



# Red Pacto Global Chile

## Comisión Transparencia Sesión 3: Gobierno Corporativo Junio 17 - 2014



# Posterior a la presentación de G4: explicación de los cambios que trae en estándares de transparencia



Con el propósito de fortalecer el proceso de elaboración de informes como mecanismo de transparencia y su efectividad para el desarrollo de herramientas que favorezcan la gobernanza y liderazgo en la sostenibilidad corporativa, la **Comisión de Transparencia** abordará las sesiones de 2014 en consideración del marco presentado por GRI a través de la nueva Guía **G4**.

Las sesiones se realizarán con el apoyo técnico de **PwC**, mediante un formato de capacitación que integre: presentación, discusión, ejercicios y casos prácticos.

Sesión 1: martes 22 de abril – Información no financiera y GRI G4

Sesión 2: jueves 22 de mayo - Reportes Integrados

Sesión 3: martes 17 de junio - Gobierno Corporativo: principios esenciales

Próximas sesiones:

Sesión 4: martes 22 de julio - La transparencia en la cadena de valor

Sesión 5: martes 18 de agosto - Escenario chileno

Lugar: Oficinas de SURA, Av. Apoquindo 4820, Las Condes, Santiago.

Presidente de mesa: Andrea Diaz, Consultor Líder – Advisory PwC

Contacto: Iris Del Rio, Jefe Área de Adherentes Red Pacto Global Chile / [iris.delrio@unab.cl](mailto:iris.delrio@unab.cl)

Teléfono: 27703177

# Gobierno Corporativo y Sustentabilidad

*Germán Heufemann*  
*german.heufemann@governart.com*

Comisión de Transparencia  
Red Pacto Global Chile  
17 de junio de 2014

# Objetivos de la Sesión

---

- Entender el concepto de gobierno corporativo, en el contexto del desarrollo sustentable de las empresas
- Revisar la evidencia empírica que relaciona el desarrollo sustentable con el desempeño corporativo, y en particular cuál es el rol del gobierno corporativo
- Revisar las implicancias del gobierno corporativo en G4

# Orígenes de la Gobernabilidad

---

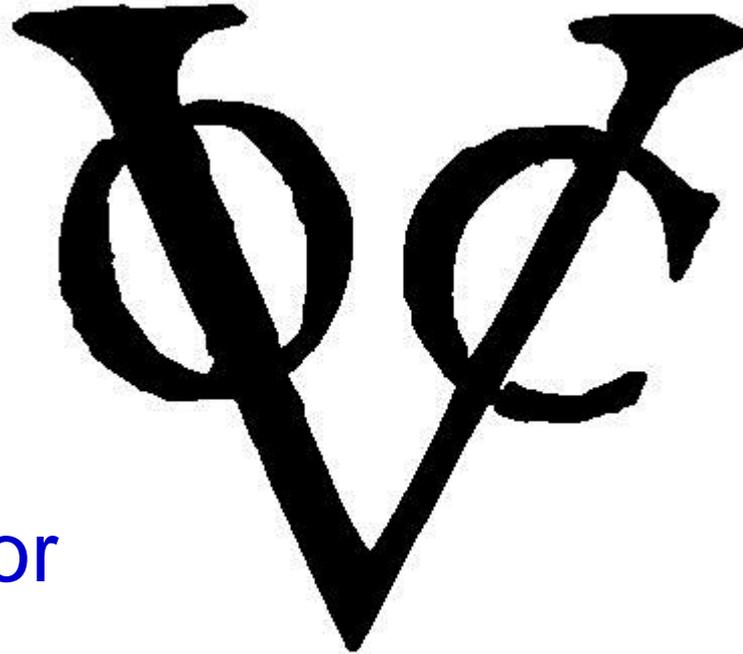
## Origen conceptual

Deriva del verbo Griego κυβερνάω [kubernáo] que significa **dirigir**, y fue usado originalmente por Platón en un sentido metafórico\*.

\*Usado en “La República” en un sentido metafórico, no como un conjunto de principios de buen Gobierno.

# Gobierno Corporativo y Sustentabilidad

Creada en  
1602 y operó  
hasta 1796



Primera  
Emisión  
de Acciones

Monopolio  
autorizado por  
21 años

Pagó dividendo  
anual de 18%  
por cerca de  
200 años

**Dutch East India Company**  
(Vereenigde Oost-Indische Compagnie, VOC)

# Gobierno Corporativo y Sustentabilidad

## Facultades de la primera corporación multinacional:

- Establecer colonias
- Negociar tratados
- Declarar la guerra
- Tomar prisioneros y ejecutar convictos
- Acuñar monedas

Juzgada por corrupción  
y declarada en quiebra  
en 1800



Sus territorios y activos  
dieron forma a la República  
de Indonesia

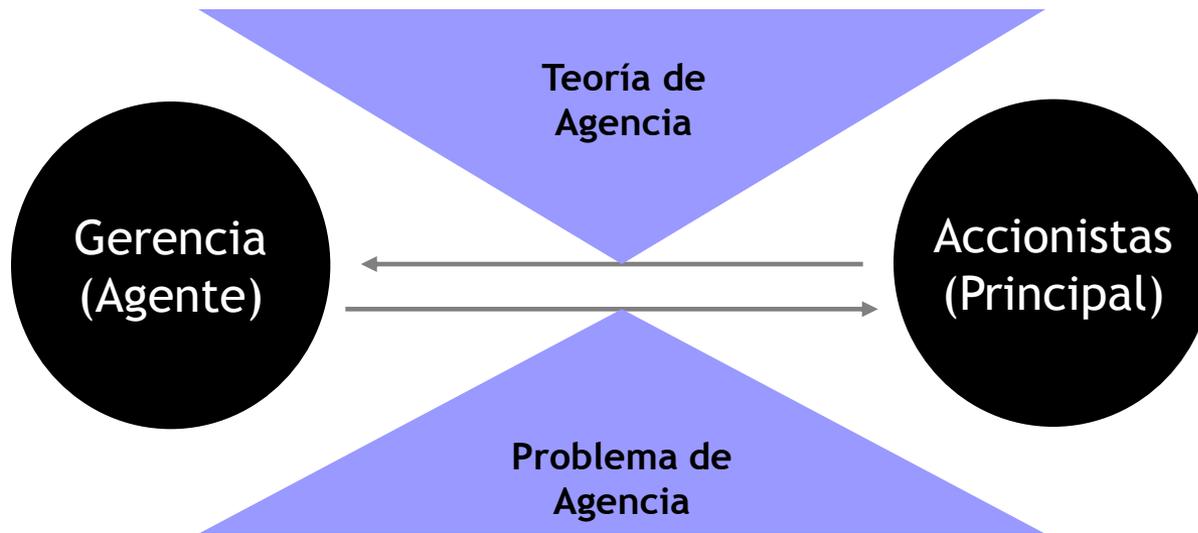
# Gobierno Corporativo y Sustentabilidad

El origen práctico de las empresas como las conocemos hoy se relaciona con la creación de las sociedades por acciones S.A.



# Orígenes del Gobierno Corporativo

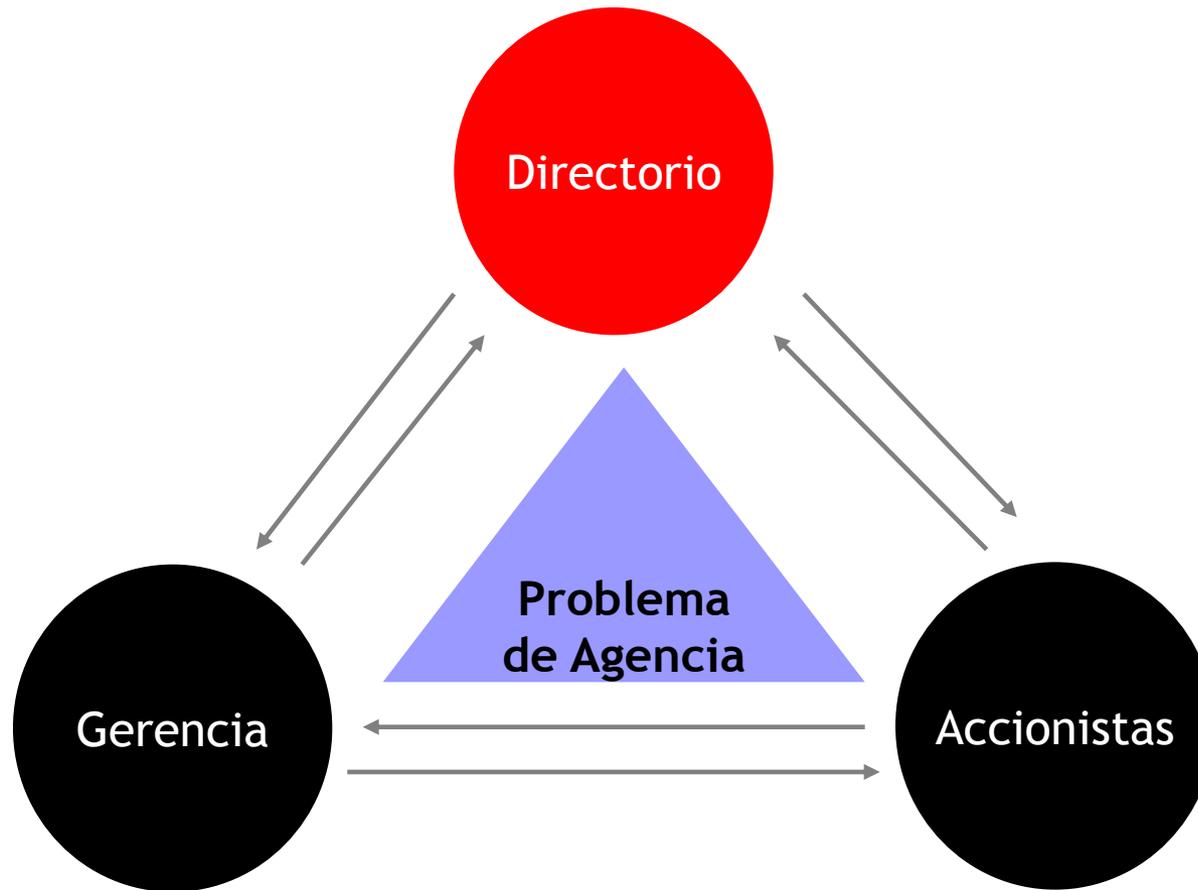
## Separación del control y la propiedad



**Teoría de Agencia:** se identifica inicialmente con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños.

# Orígenes del Gobierno Corporativo

Separación del control y la propiedad



# Orígenes del Gobierno Corporativo

## Separación del control y la propiedad

### Adam Smith (1776)

Smith, al referirse a las compañías por acciones, expresó sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas:

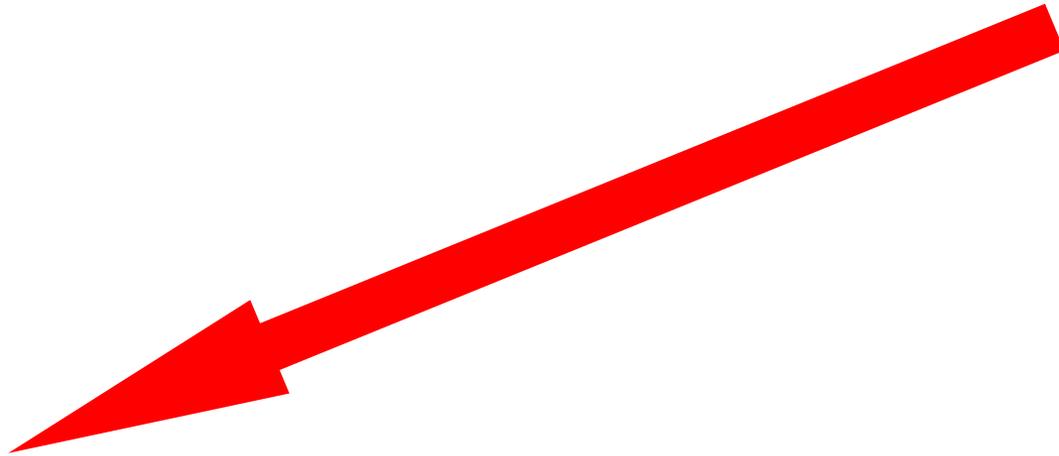
“De los gerentes de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, **no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia** con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio.”



# Orígenes del Gobierno Corporativo

Separación del control y la propiedad

## ¿Qué dice la ley en Chile?...



**238**

años después de lo afirmado por

**Adam Smith**

# Orígenes del Gobierno Corporativo

**CHILE:**

**Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas**

**Art. 41:**

“Los directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables”.

# Ejercicio 1

---

Caso:

Goleadores Futbol Club

# Estudio 1

---

Relación entre:

Sostenibilidad

y

Desempeño Organizacional

# Maximización de utilidades:

Cómo compiten las empresas

## Horizonte de tiempo en la toma de decisiones

—



+

## Responsabilidad por impacto de sus operaciones en los stakeholders

—



+

## Foco ético de sus decisiones

—



+

## Preocupación por stakeholders distintos a los accionistas (dueños)

—



+

# Maximización de utilidades:

Cómo compiten las empresas

## Horizonte de tiempo en la toma de decisiones



Corto plazo



Mediano plazo



Largo plazo



## Responsabilidad por impacto de sus operaciones en los stakeholders



Baja preocupación



Mediana preocupación



Alta preocupación



## Foco ético de sus decisiones



Bajo Foco ético



Medio Foco ético



Alto Foco ético



## Preocupación por stakeholders distintos a los accionistas (dueños)



Baja preocupación



Mediana preocupación



Alta preocupación



BAJA SUSTENTABILIDAD

ALTA SUSTENTABILIDAD

# Estudio de Sustentabilidad:

## Relación entre sustentabilidad y desempeño organizacional

1. Estudio de Harvard y London Business School, publicado el año 2012.
2. Un Estudio sobre la relación entre sustentabilidad y desempeño organizacional, en base a la investigación de 180 empresas, entre 1992 y 2010 (18 años).
3. Un Estudio que compara a empresas con **Alta Sustentabilidad**, y a empresas con **Baja Sustentabilidad**.

# Estudio de Sustentabilidad:

## Relación entre sustentabilidad y desempeño organizacional

1. Las empresas con Alta Sustentabilidad son aquellas que voluntariamente adoptaron políticas de sustentabilidad; las con Baja Sustentabilidad no adoptaron estas políticas.
2. Las políticas de sustentabilidad consideran las dimensiones de gobierno corporativo, medio ambiente, empleados, comunidad, productos, y clientes.
3. El estudio consistió en formar 90 pares de empresas, las que en términos metodológicos eran absolutamente comparables. Cada par tenía una empresa con Alta Sustentabilidad, y una empresa con Baja Sustentabilidad.
4. El año del matching (1992), los dos grupos de empresas operaban en el mismo sector, y eran para efectos estadísticos idénticas en términos de tamaño, estructura de capital, desempeño operacional, y oportunidades de crecimiento.

# Estudio de Sustentabilidad:

## Relación entre sustentabilidad y desempeño organizacional

<b>Sector</b>	<b>%</b>
Productores de petróleo y gas	4.4%
Equipamiento y servicios para industria del petróleo	3.3%
Químicas	5.6%
Industriales metálicas	1.1%
Minería	1.1%
Construcción y materiales	1.1%
Espacial y defensa	1.1%
Industriales general	4.4%
Electrónica y eléctrica	2.2%
Industriales ingeniería	3.3%
Industriales transporte	1.1%
Servicios de soporte	1.1%
Automóviles, partes y piezas	3.3%
Bebestibles	1.1%
Productores de alimentos	4.4%
Materiales Construcción para el hogar	3.3%
Bienes para entretenimiento	3.3%
Bienes personales	2.2%
Equipos y servicios para el cuidado personal	7.8%
Farmacéuticas y biotecnología	4.4%
Retail	5.6%
Medios	3.3%
Viajes y placer	3.3%
Telecomunicaciones no móviles	2.2%
Telecomunicaciones móviles	1.1%
Electricidad	6.7%
Gas, agua y servicios sanitarios	3.3%
Software y servicios computacionales	5.6%
Hardware y servicios tecnológicos	8.9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

### 1. Los directorios son formalmente responsables por la sustentabilidad.

La manifestación física de esta responsabilidad es la constitución de un comité de sustentabilidad conformado por los miembros del directorio.

Panel A: Frequency Analysis of Governance

<i>Governance</i>	Sustainability		Difference
	Low	High	p-value
<i>Board</i>			
Formal Board Responsibility / Corporate Citizenship	21.6%	52.7%	<0.001
Sustainability committee	14.7%	40.9%	<0.001
<i>Compensation</i>			
Variable Compensation Metrics / Social Metrics	21.6%	35.1%	0.022
Variable Compensation Metrics / Environmental Metrics	8.1%	17.6%	0.011
Variable Compensation Metrics / External Perception Metrics	10.8%	32.4%	0.004

This panel reports the frequency of stakeholder engagement practices across the two groups, low and high sustainability. p-value is derived from a test of the equality of the frequencies across the two groups. “*Formal Board Responsibility / Sustainability*” is the percentage of companies that the board of directors explicitly assumes formal responsibility over corporate social responsibility or sustainability. “*Sustainability committee*” is the percentage of companies with a separate sustainability board committee. “*Variable Compensation Metrics / Social Metrics*” is the percentage of companies with pre-defined corporate social indicators (e.g. corporate Health & Safety figure) relevant for the variable compensation of Executive / Top Management. “*Variable Compensation Metrics / Environmental Metrics*” is the percentage of companies with pre-defined corporate environmental indicators (e.g. corporate Emission reduction) relevant for the variable compensation of Executive / Top Management. “*Variable Compensation Metrics / External Perception Metrics*” is the percentage of companies with pre-defined corporate external perception indicators (e.g. reputational risks, customer satisfaction, feedback from stakeholder engagement) relevant for the variable compensation of Executive / Top Management.

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

### 2. Los ejecutivos senior reciben compensaciones en base a la sustentabilidad.

Una parte de la remuneración de los ejecutivos senior depende de métricas referidas a ámbitos medioambientales, sociales, y percepciones externas.

Panel A: Frequency Analysis of Governance

<i>Governance</i>	Sustainability		Difference
	Low	High	p-value
<i>Board</i>			
Formal Board Responsibility / Corporate Citizenship	21.6%	52.7%	<0.001
Sustainability committee	14.7%	40.9%	<0.001
<i>Compensation</i>			
Variable Compensation Metrics / Social Metrics	21.6%	35.1%	0.022
Variable Compensation Metrics / Environmental Metrics	8.1%	17.6%	0.011
Variable Compensation Metrics / External Perception Metrics	10.8%	32.4%	0.004

This panel reports the frequency of stakeholder engagement practices across the two groups, low and high sustainability. p-value is derived from a test of the equality of the frequencies across the two groups. “*Formal Board Responsibility / Sustainability*” is the percentage of companies that the board of directors explicitly assumes formal responsibility over corporate social responsibility or sustainability. “*Sustainability committee*” is the percentage of companies with a separate sustainability board committee. “*Variable Compensation Metrics / Social Metrics*” is the percentage of companies with pre-defined corporate social indicators (e.g. corporate Health & Safety figure) relevant for the variable compensation of Executive / Top Management. “*Variable Compensation Metrics / Environmental Metrics*” is the percentage of companies with pre-defined corporate environmental indicators (e.g. corporate Emission reduction) relevant for the variable compensation of Executive / Top Management. “*Variable Compensation Metrics / External Perception Metrics*” is the percentage of companies with pre-defined corporate external perception indicators (e.g. reputational risks, customer satisfaction, feedback from stakeholder engagement) relevant for the variable compensation of Executive / Top Management.

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

### 3. Cuentan con procesos establecidos para el involucramiento de stakeholders.

Estas empresas establecen formalmente procesos de involucramiento con los grupos de interés en donde los riesgos y oportunidades son identificados (**materialidad, mapeo de riesgos**).

Definen ex - ante el alcance del involucramiento de la empresa con los grupos de interés (**engagement: ¿las camisetas para el equipo de futbol o el estadio?**).

Los ejecutivos senior son capacitados para su involucramiento con los grupos de interés clave de la empresa (**Política de Relacionamiento Corporativo, Vocerías**).

Los resultados del proceso de involucramiento son reportados interna y externamente (**Reporte de Sustentabilidad**).

Los resultados y el feedback del involucramiento con los grupos de interés son reportados al directorio (**Comité de Sustentabilidad en el Directorio**).

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

- Cuentan con procesos establecidos para el involucramiento de stakeholders.

### Stakeholder Engagement

Panel A: Frequency Analysis of Stakeholder Engagement

<i>Stakeholder Engagement</i>	Sustainability		Difference
	Low	High	p-value
<i>Prior</i>			
Opportunities Risks Examination	2.7%	31.1%	<0.001
Stakeholder Identification	10.8%	45.9%	<0.001
Training	0.0%	14.9%	<0.001
<i>During</i>			
Concerns	2.7%	32.4%	<0.001
Grievance Mechanism	2.7%	18.9%	<0.001
Common Understanding	13.5%	36.5%	<0.001
Scope Agreement	8.1%	36.5%	<0.001
Targets	0.0%	16.2%	<0.001
<i>After</i>			
Board Feedback	5.4%	32.4%	<0.001
Result Reporting	0.0%	31.1%	<0.001
Public Reports	0.0%	20.3%	<0.001

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

### 4. Realizan una planificación de la sustentabilidad de largo plazo.

Estas empresas tienen una base de accionistas compuesta por una mayor proporción de inversionistas de largo plazo (Ej: inversionistas institucionales, como fondos de pensiones).

Comunican información de más largo plazo en sus Conference Calls con analistas “Sell-Side”.

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

### 5. Las empresas cuentan con procesos para medir y divulgar la información no financiera.

Estas empresas miden la información referida a sus grupos de interés claves, como empleados, clientes y proveedores.

Estas empresas aumentan la credibilidad de sus mediciones mediante procedimientos de auditoría (opinión experta de una tercera parte independiente).

Además, estas compañías no sólo miden y auditan la información no financiera, sino que además la divulgan.

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

### 6. Las empresas con Alta Sustentabilidad superan el desempeño bursátil y financiero de las empresas con Baja Sustentabilidad en el largo plazo.

Al analizar 18 años de desempeño bursátil, el grupo de empresas con Alta Sustentabilidad obtuvo un 4.8% de desempeño superior anual en comparación con el grupo de empresas con Baja Sustentabilidad.

Al analizar los indicadores financiero/contables, el grupo de empresas con Alta Sustentabilidad obtuvo un mejor desempeño anual, por ejemplo en las tasas de retorno sobre los activos (ROA), y en las tasas de retorno sobre el capital invertido (ROE).

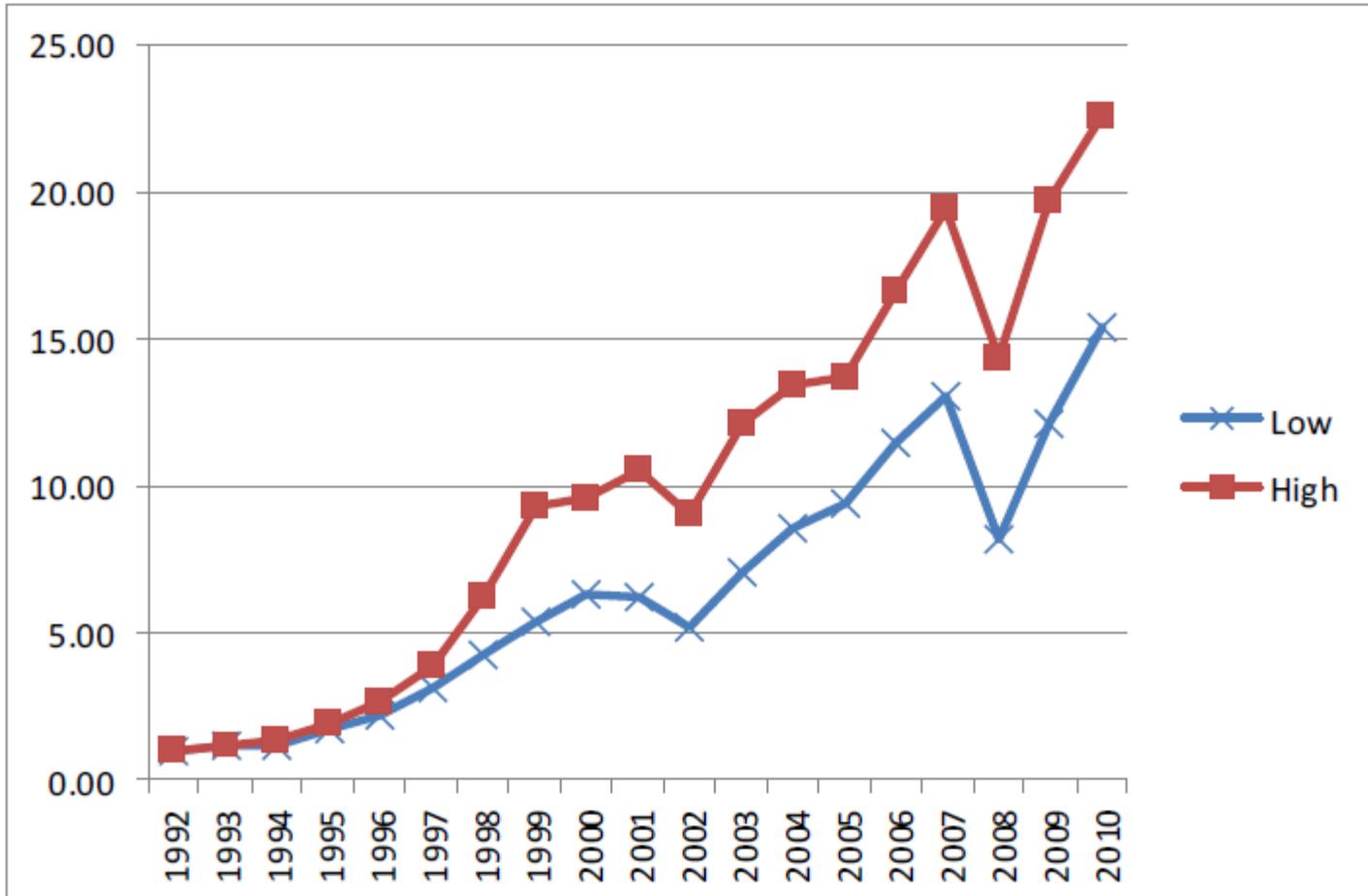
El mejor desempeño organizacional, tanto bursátil como financiero, se ve acentuado en empresas con Alta Sustentabilidad que le venden bienes y servicios a individuos (Ej: empresas business to customers o B2C); en empresas que compiten en base a su marca y reputación; y en empresas que hacen un uso sustancial de recursos naturales.

Además, el estudio arrojó que en base a las estimaciones de utilidades anuales de los analistas financieros, el desempeño de las empresas con Alta Sustentabilidad fue subestimado, en comparación a las empresas con Baja Sustentabilidad.

# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

Evolution of \$1 invested in the stock market in value-weighted portfolios



# Hallazgos del Estudio:

Empresas con Alta Sustentabilidad

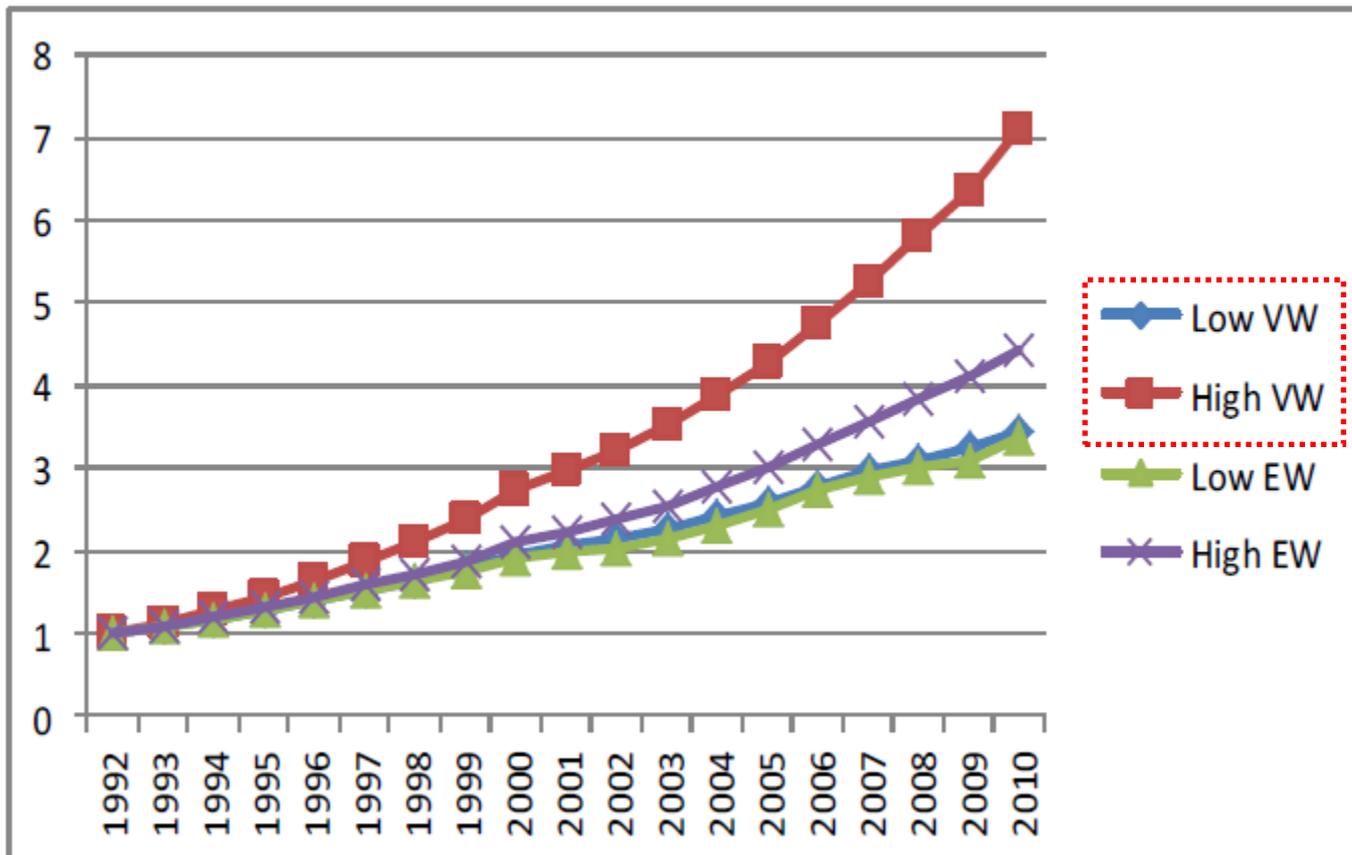


# Hallazgos del Estudio:

Empresas con Alta Sustentabilidad

## ROA

Evolution of \$1 of assets based on Return-on-Assets

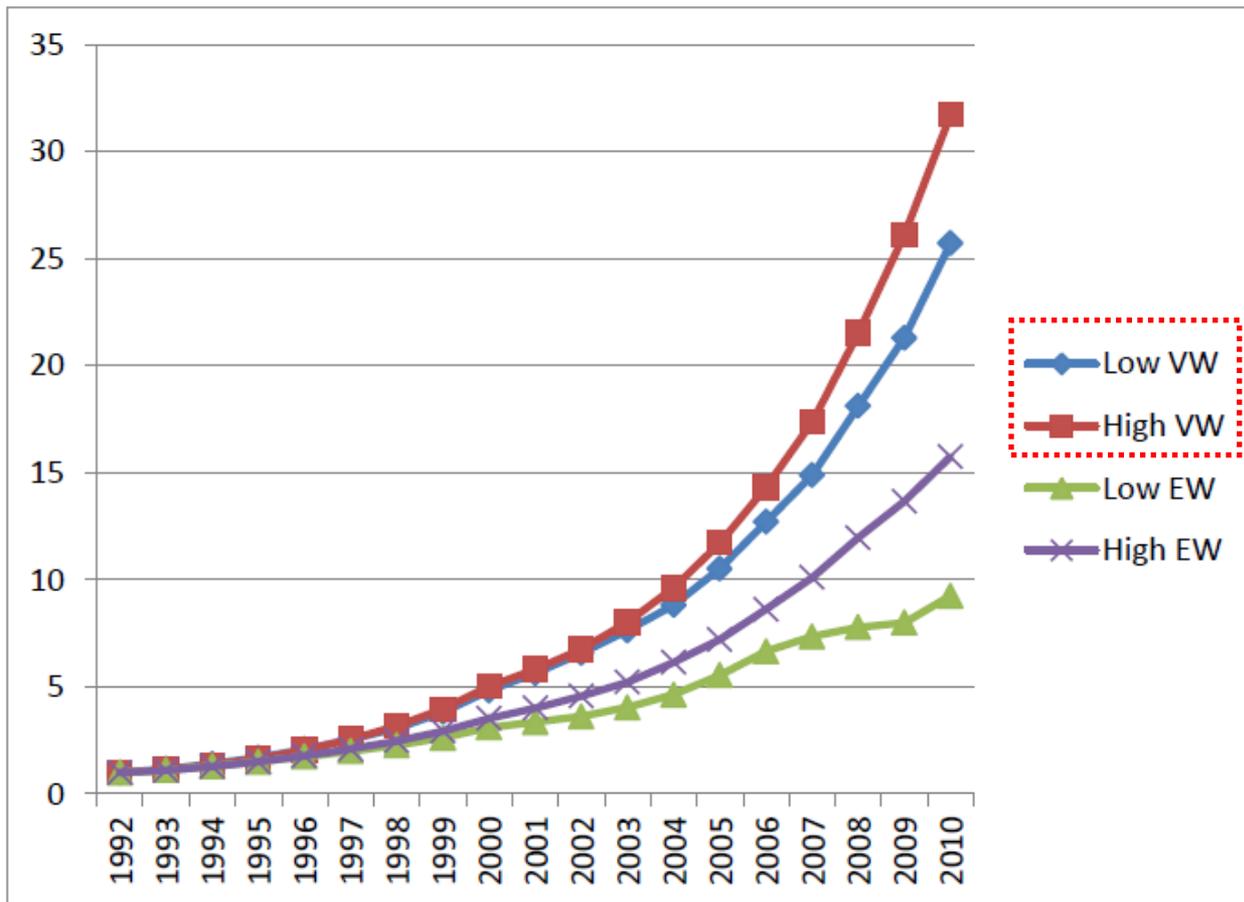


# Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

# ROE

Evolution of \$1 of equity based on Return-on-Equity



# Resumen Hallazgos del Estudio:

## Empresas con Alta Sustentabilidad

1. Los directorios son formalmente responsables por la sustentabilidad.
2. Los ejecutivos senior reciben compensaciones en base a la sustentabilidad.
3. Las empresas cuentan con procesos establecidos para el involucramiento de stakeholders.
4. Las empresas realizan una planificación de la sustentabilidad de largo plazo.
5. Las empresas cuentan con procesos para medir y divulgar la información no financiera.
6. Las empresas con Alta Sustentabilidad superan el desempeño bursátil y financiero de las empresas con Baja Sustentabilidad en el largo plazo.

# Estudio 2

---

Análisis:

Gobierno Corporativo en el  
contexto de la Sostenibilidad

# Estudio de Analistas Financieros (ESG):

## Relación entre decisiones de inversión y sustentabilidad

1. Estudio de Bloomberg a 1.000 profesionales del área inversiones, como analistas financieros y portfolio managers, para entender sus perspectivas sobre sustentabilidad (ESG). Fue publicado en noviembre del año 2012.
2. Un Estudio con participantes globales: 33% de US, 8% de UK, 6% de India, 4% de Brasil, 3% de China, 3% de Alemania, y 43% de otros países.
3. Un Estudio que da cuenta de cómo este grupo toma en cuenta las dimensiones medioambientales, sociales y de **gobierno corporativo** para las decisiones de inversión, y para hacer sus recomendaciones de inversión a terceros.

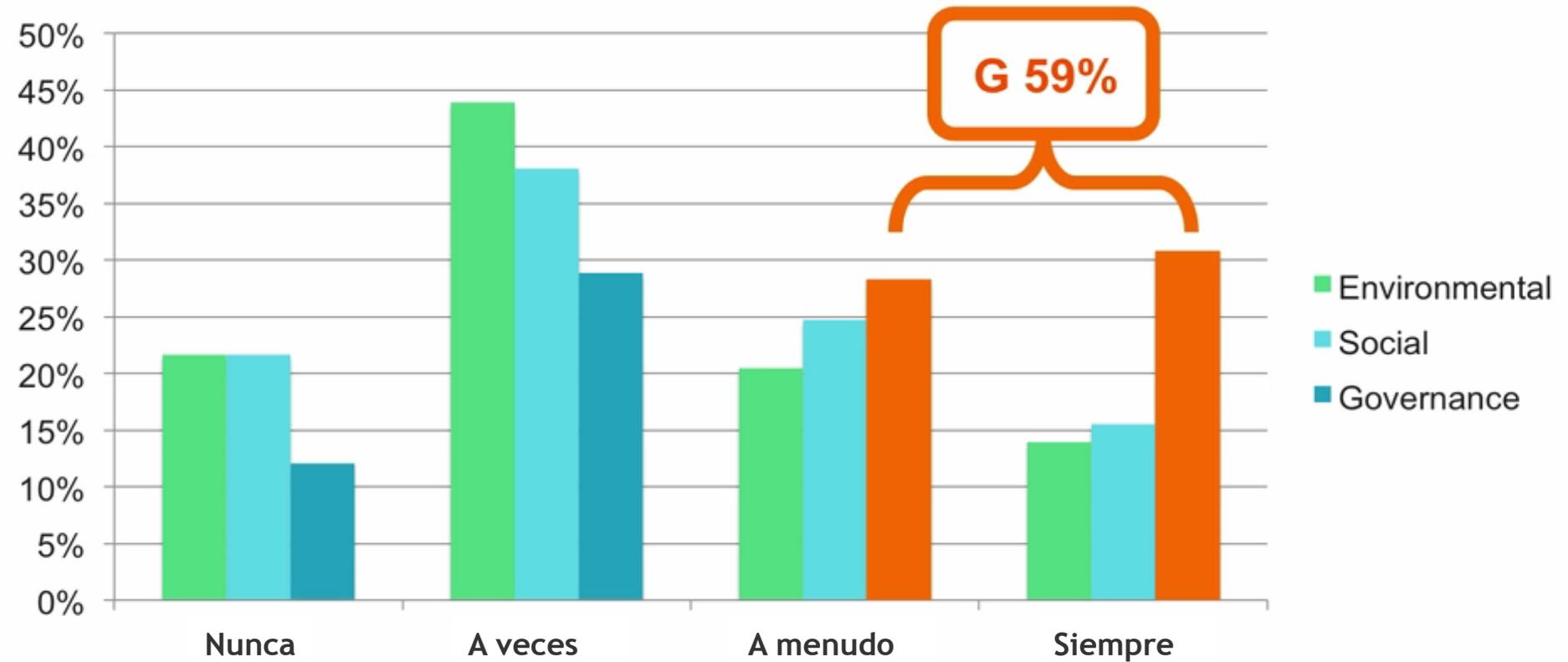
# Estudio de Analistas Financieros (ESG):

## Relación entre decisiones de inversión y sustentabilidad

4. El 74% de los analistas cubren acciones de empresas con presencia bursátil, el 41% cubre bonos corporativos, y el 29% cubre commodities (como oro, cobre, plata, etc).
5. Más de la mitad de los participantes del estudio tienen 11 o más años de experiencia en análisis financiero en el mercado de capitales.

# ¿Qué tan seguido consideran los ámbitos ESG?

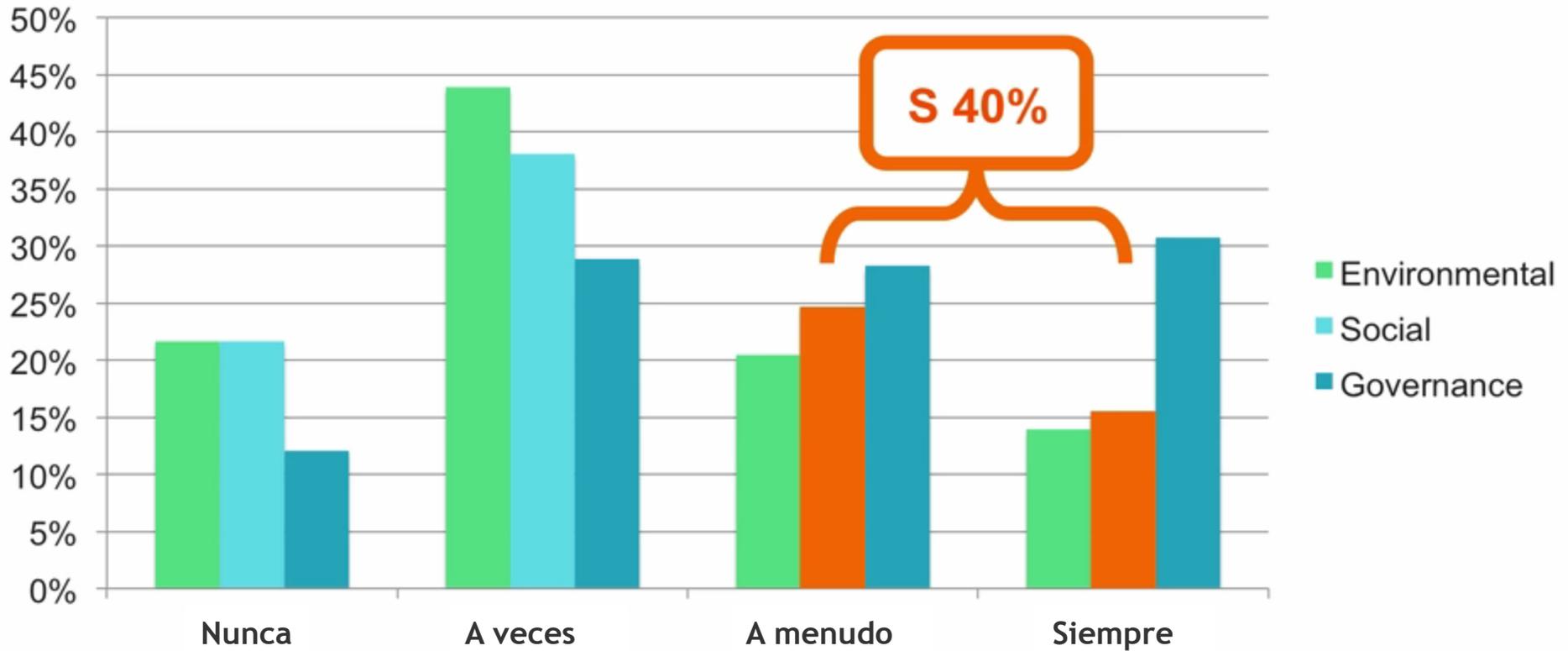
## Gobierno Corporativo



Q: ¿Qué tan seguido considera los ámbitos medioambientales en su análisis de compañías? (Ej: cambio climático, energía, agua, productos y servicios verdes)  
Q: ¿Qué tan seguido considera los ámbitos sociales en su análisis de compañías? (Ej: derechos humanos, capacitación y desarrollo de empleados, diversidad)  
Q: ¿Qué tan seguido considera el gobierno corporativo en su análisis de compañías? (Ej: remuneraciones del directorio, comités, independencia, etc)

# ¿Qué tan seguido consideran los ámbitos ESG?

## Social



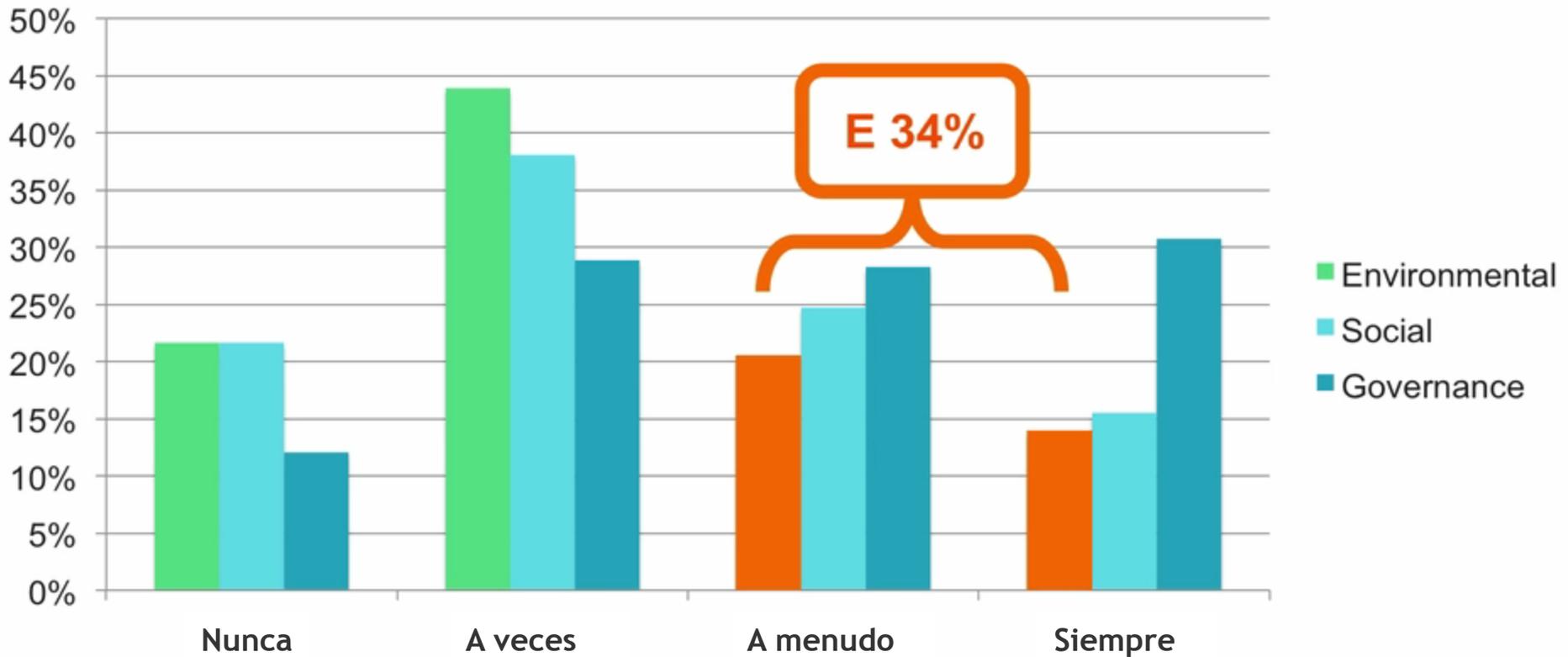
Q: ¿Qué tan seguido considera los ámbitos medioambientales en su análisis de compañías? (Ej: cambio climático, energía, agua, productos y servicios verdes)

Q: ¿Qué tan seguido considera los ámbitos sociales en su análisis de compañías? (Ej: derechos humanos, capacitación y desarrollo de empleados, diversidad)

Q: ¿Qué tan seguido considera el gobierno corporativo en su análisis de compañías? (Ej: remuneraciones del directorio, comités, independencia, etc)

# ¿Qué tan seguido consideran los ámbitos ESG?

## Medioambiental

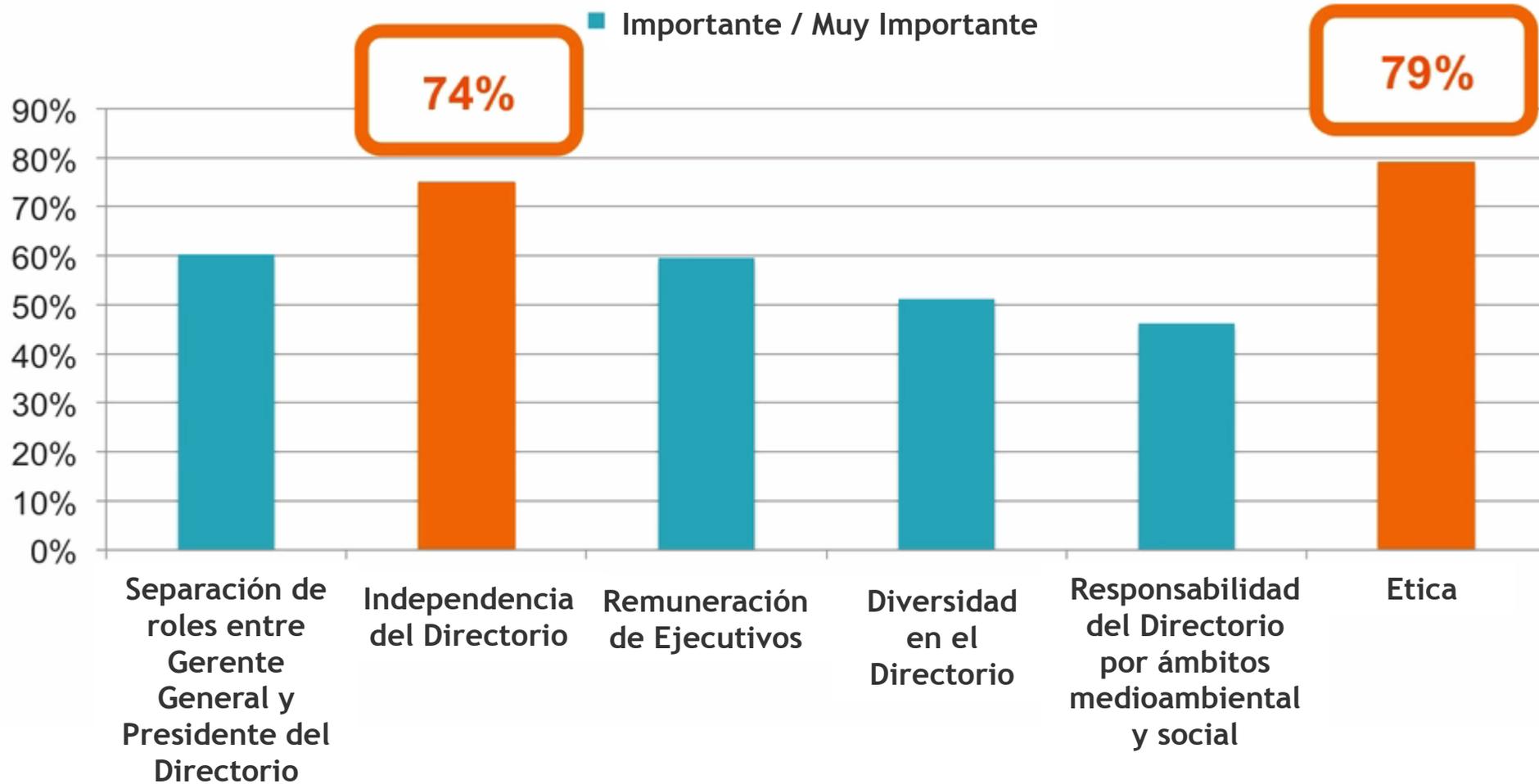


Q: ¿Qué tan seguido considera los ámbitos medioambientales en su análisis de compañías? (Ej: cambio climático, energía, agua, productos y servicios verdes)

Q: ¿Qué tan seguido considera los ámbitos sociales en su análisis de compañías? (Ej: derechos humanos, capacitación y desarrollo de empleados, diversidad)

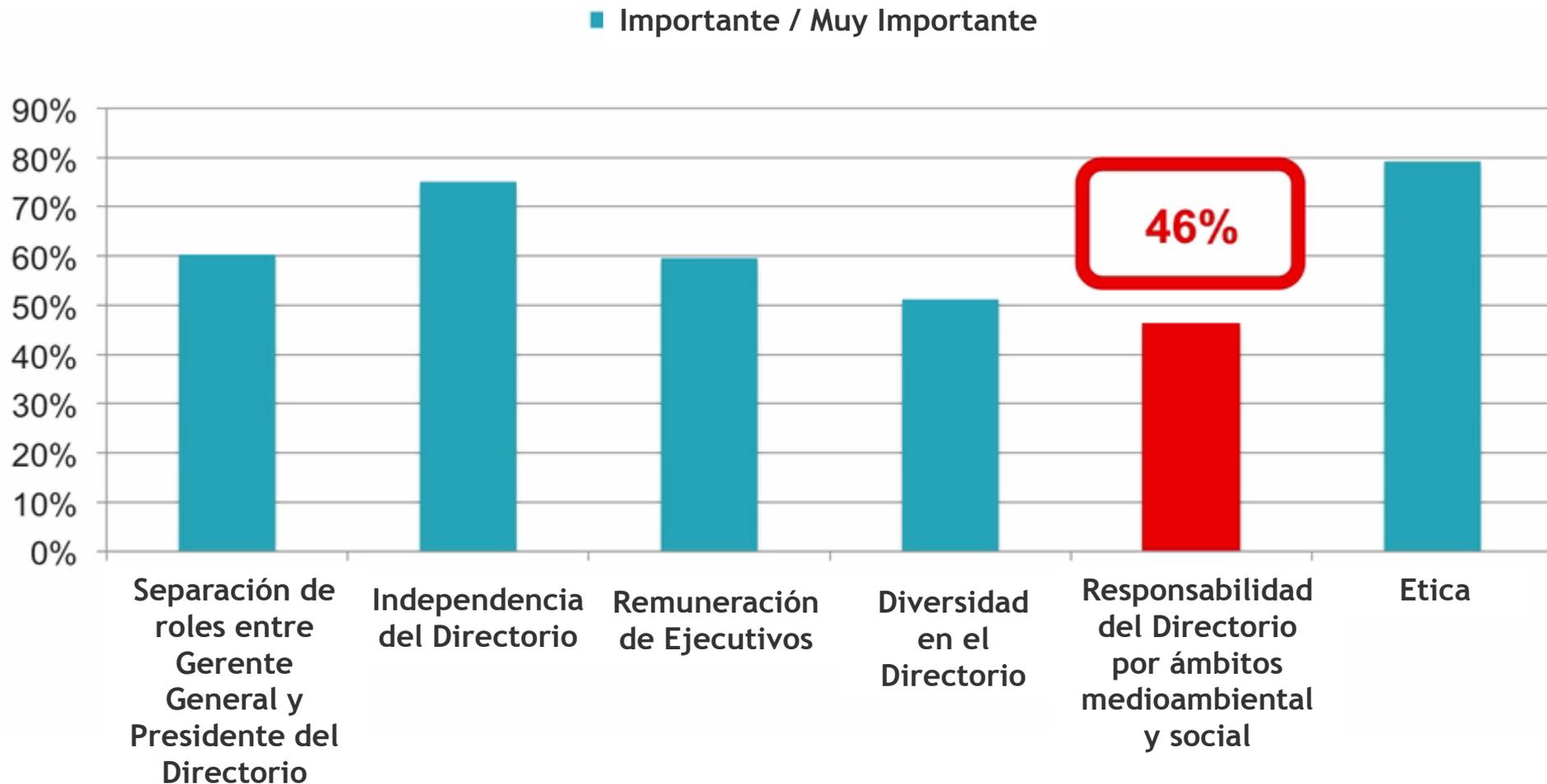
Q: ¿Qué tan seguido considera el gobierno corporativo en su análisis de compañías? (Ej: remuneraciones del directorio, comités, independencia, etc)

# ¿Cuál es la importancia del ámbito de gobierno corporativo?



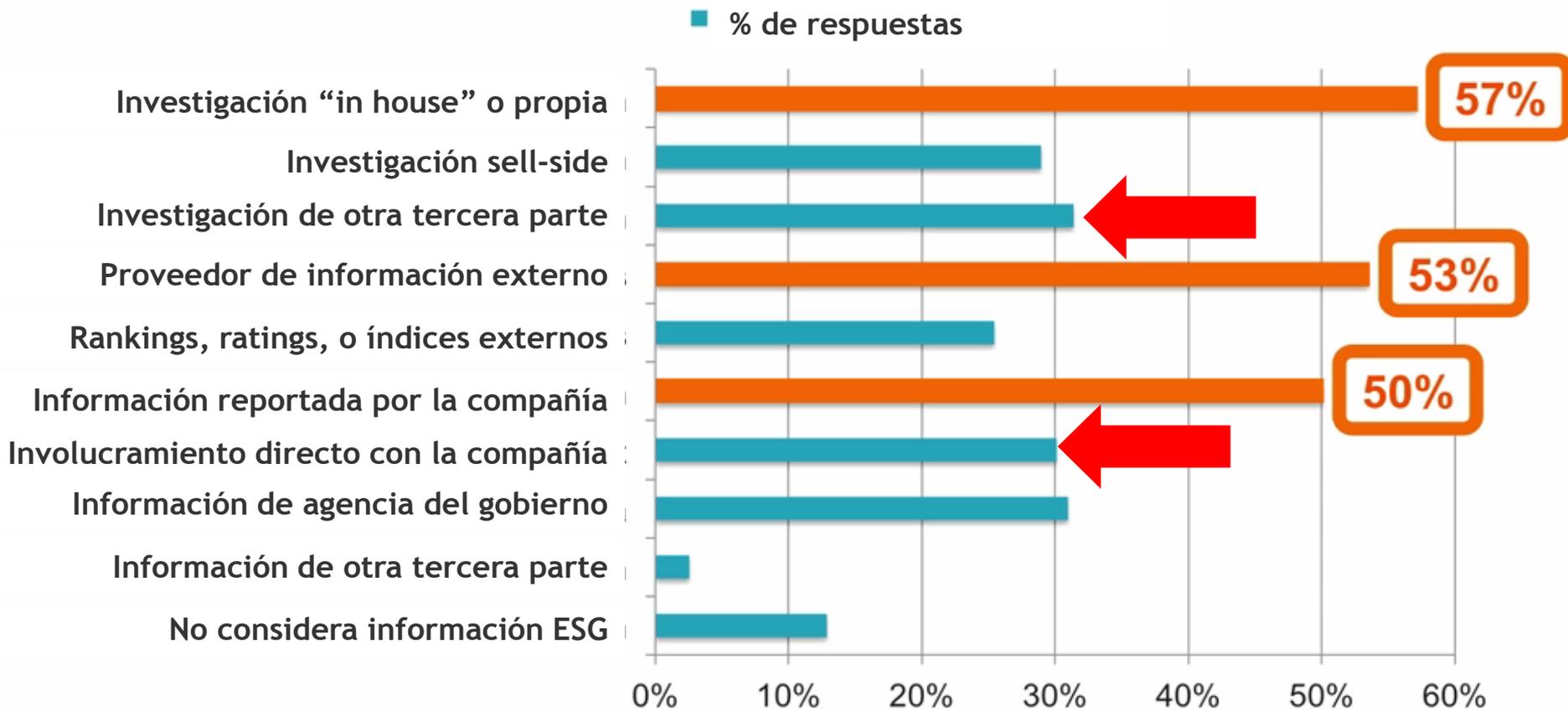
Q: ¿Qué tan importantes son los siguientes factores de gobierno corporativo en su análisis de compañías?

# ¿Cuál es la importancia del ámbito de gobierno corporativo?



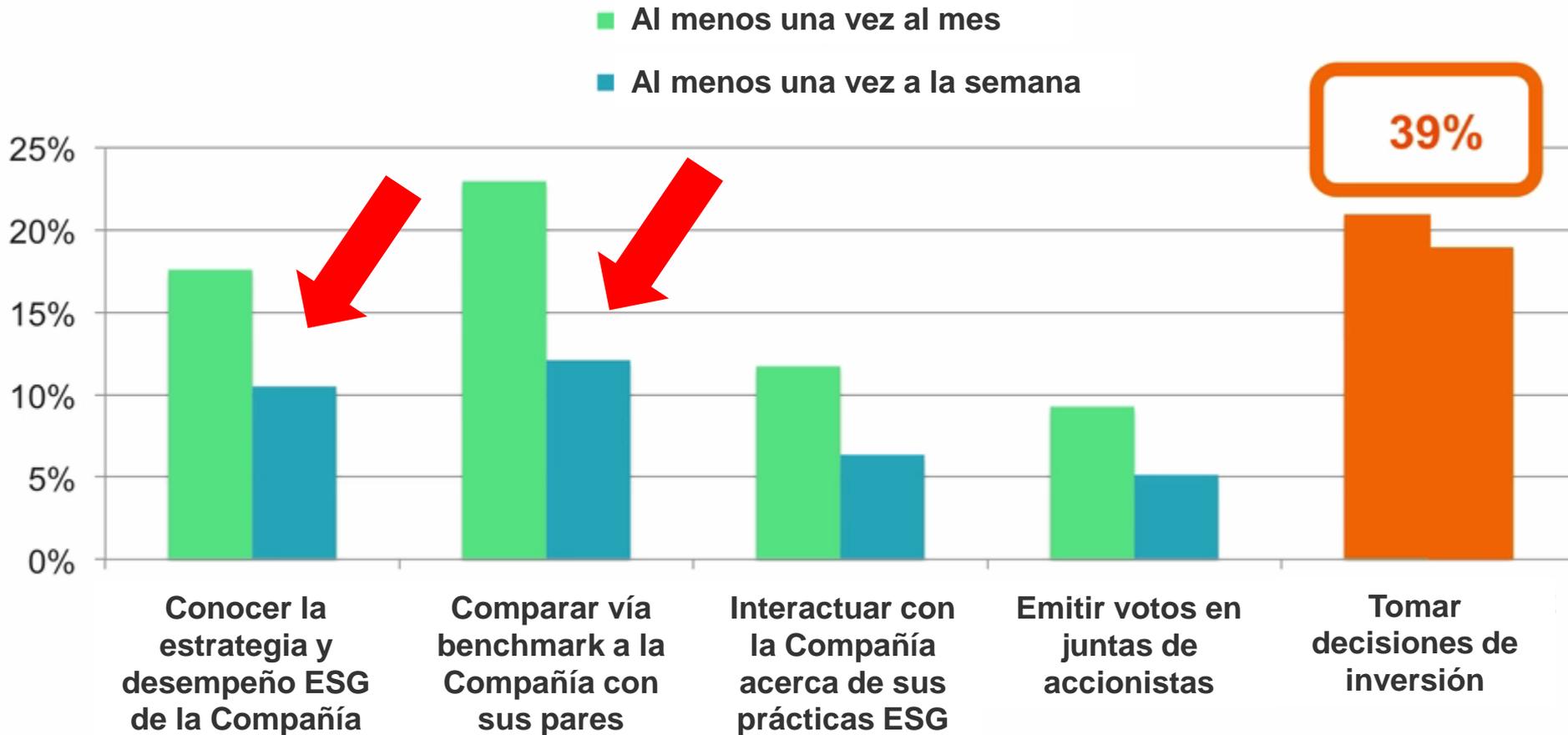
Q: ¿Qué tan importantes son los siguientes factores de gobierno corporativo en su análisis de compañías?

# ¿Cuáles son las fuentes de información acerca de sustentabilidad que utilizan los analistas?



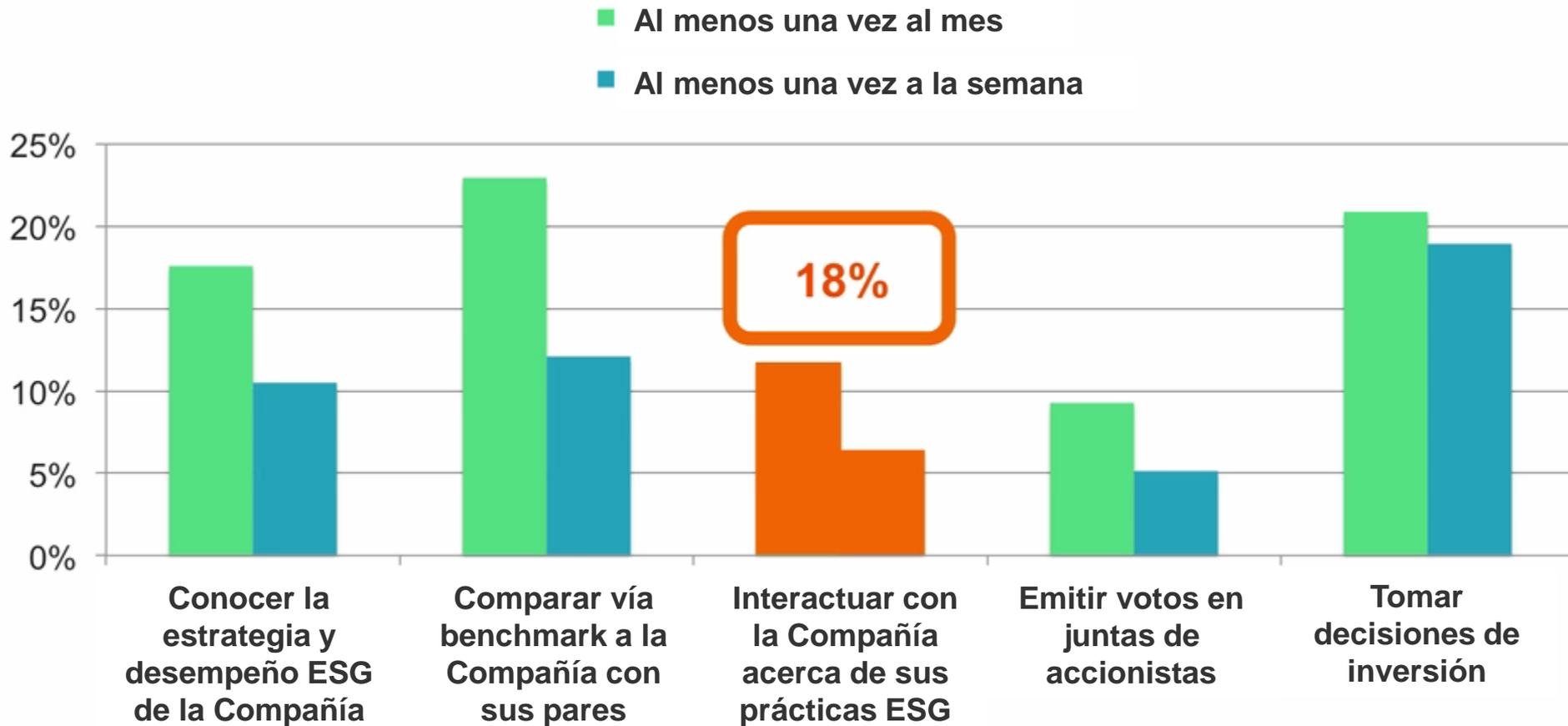
Q: Al considerar información sobre sustentabilidad (ESG), ¿De dónde obtiene esa información?

# ¿Con qué fines usan la información acerca de sustentabilidad los inversionistas?



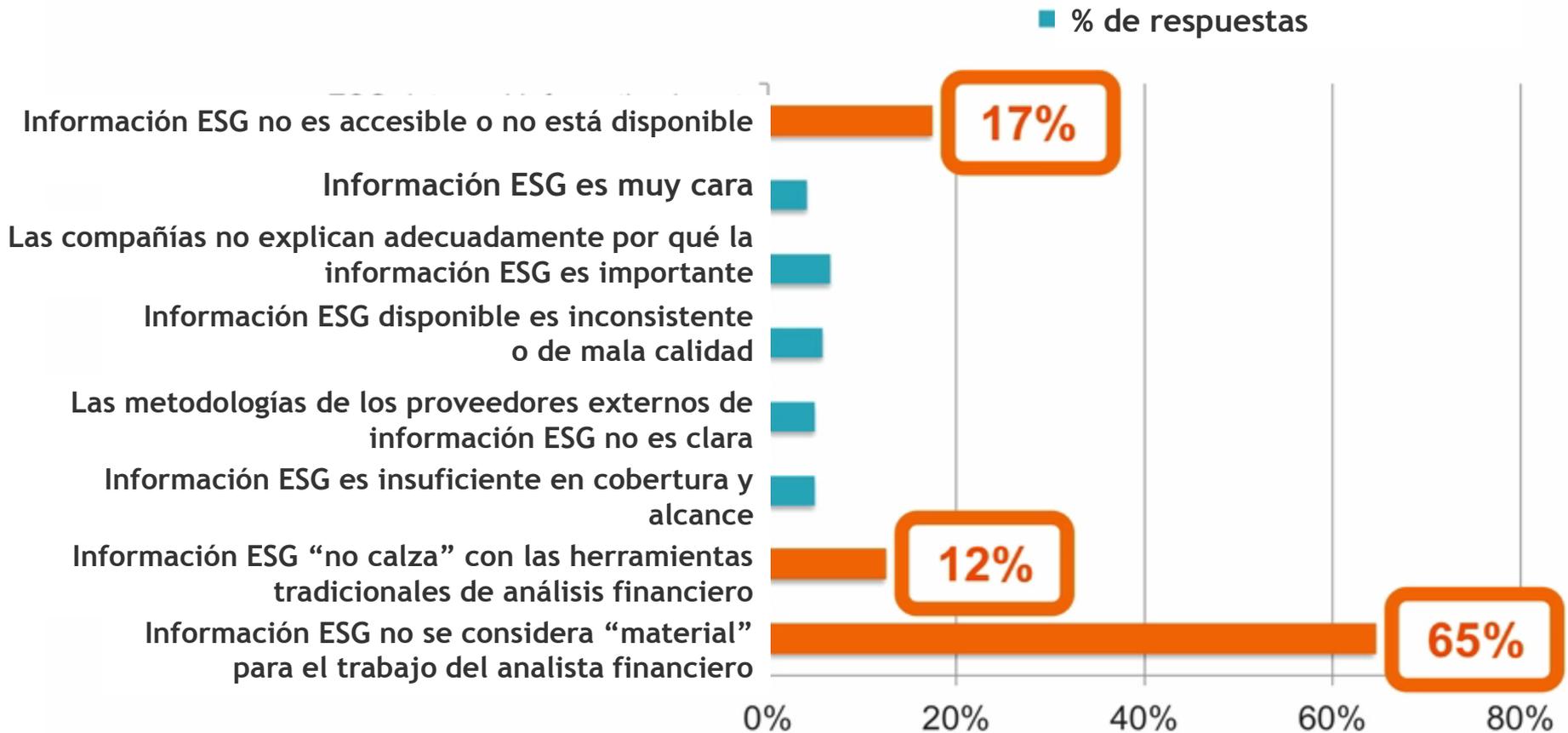
Q: Para las categorías mencionadas, ¿qué tan seguido utiliza la información ESG?

# ¿Con qué fines usan la información acerca de sustentabilidad los inversionistas?



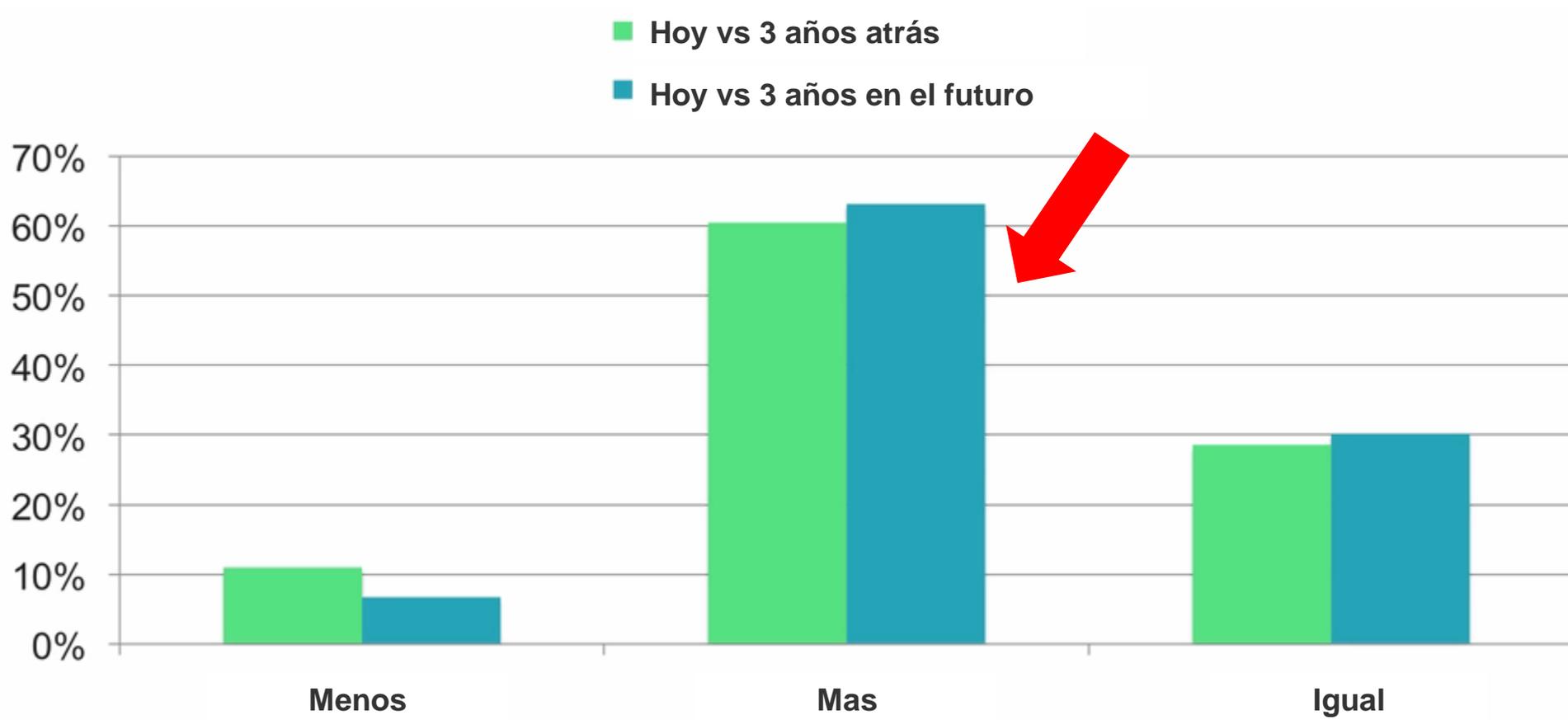
Q: Para las categorías mencionadas, ¿qué tan seguido utiliza la información ESG?

# ¿Cuáles son las barreras para que los inversionistas utilicen información acerca de sustentabilidad?



Q: ¿Por qué no utiliza información ESG?

# Uso de información ESG: pasado, presente y futuro



Q: En relación a tres años atrás, ¿qué tan seguido utiliza hoy información ESG?

Q: En comparación a hoy, ¿qué tan seguido espera utilizar información ESG en los próximos tres años?

# Gobierno Corporativo en G4

---

## **Gobierno corporativo**

### Estructura de Gobierno y Composición

Rol del directorio en definir el propósito, valores y estrategia

Las competencias del directorio y su evaluación del desempeño

# Gobierno Corporativo en G4

## Gobierno corporativo

### Estructura de Gobierno y Composición

#### **G4-34**

a. Reportar la estructura de gobierno corporativo de la organización, incluyendo los comités del directorio. Identificar los comités responsables por el proceso de toma de decisiones que tengan impactos medioambientales, sociales y económicos.

# Gobierno Corporativo en G4

---

## **G4-35**

a. Reportar el proceso mediante el cual el directorio le delega su autoridad a los ejecutivos senior y a otros empleados en materias medioambientales, sociales y económicas.

# Gobierno Corporativo en G4

---

## **G4-36**

a. Reportar si la organización cuenta con una o más posiciones de nivel ejecutivo con responsabilidad por los temas económicos, sociales, y medioambientales, y si quienes ocupan esta posición le reportan directamente al directorio.

# Gobierno Corporativo en G4

---

## **G4-37**

a. Reportar el proceso de consulta entre los grupos de interés y el directorio en temas económicos, medioambientales y sociales. Si el proceso de consulta es delegado, describir a quienes se ha delegado y cualquier proceso de retroalimentación hacia el directorio.

# Gobierno Corporativo en G4

## G4-38

a. Reportar la composición del directorio y sus comités por:

- Ejecutivos y no ejecutivos
- Independencia
- Periodo de tiempo o mandato en el directorio
- Número de otras posiciones y compromisos significativos de cada individuo, y la naturaleza de sus compromisos
- Género
- Pertenencia a grupos sociales sub-representados
- Competencias referidas a los impactos económicos, medioambientales y sociales
- Representación de grupos de interés

# Gobierno Corporativo en G4

---

## **G4-39**

a. Reportar si el Presidente del directorio es también miembro de la administración (de ser así, indicar su función en la administración de la organización y las razones de esta figura).

# Gobierno Corporativo en G4

## **G4-40**

a. Reportar el proceso de nominación y selección del directorio y de sus comités, y el criterio utilizado para nominar y seleccionar a los miembros del directorio, incluidos:

- Si la diversidad es considerada y cómo
- Si la independencia es considerada y cómo
- Si los conocimientos y la experiencia relacionados a temas sociales, medioambientales y sociales son considerados y cómo.
- Si los grupos de interés (incluidos los accionistas) están involucrados y cómo

# Gobierno Corporativo en G4

## **G4-41**

a. Reportar el proceso mediante el cual el directorio se asegura que los conflictos de interés son evitados y gestionados. Reportar si los conflictos de interés son informados a los grupos de interés, incluyendo como mínimo:

- Directorios cruzados (directores que participan en otros directorios)
- Participación cruzada en la propiedad con proveedores y otros grupos de interés
- Existencia de accionistas controladores
- Divulgación de información sobre partes relacionadas

# Gobierno Corporativo en G4

Rol del directorio en definir el propósito, valores y estrategia

## **G4-42**

a. Reportar el rol del directorio y de los ejecutivos senior en el desarrollo, aprobación y actualización del propósito de la organización, valores y definición de la misión, estrategias, políticas, y metas relacionadas con sus impactos económicos, sociales y medioambientales.

# Gobierno Corporativo en G4

---

Las competencias del directorio y su evaluación del desempeño

## **G4-43**

a. Reportar las medidas que han sido tomadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del directorio en temas sociales, medioambientales y económicos.

# Gobierno Corporativo en G4

## **G4-44**

a. Reportar el proceso para evaluar el desempeño del directorio con respecto a la gobernabilidad en temas sociales, medioambientales y sociales. Reportar si esta evaluación es independiente o no, y su frecuencia. Reportar si esta evaluación es una autoevaluación.

b. Reportar las acciones tomadas por el directorio en respuesta a la evaluación del desempeño con respecto a la gobernabilidad en temas sociales, medioambientales y sociales, incluyendo como mínimo, cambios de directores y de las prácticas organizacionales.

# Gobierno Corporativo

Más allá del Cumplimiento, el desafío es...

Pasar de un enfoque de  
checklist

A un enfoque de  
implementación con sentido

Preguntas  
y otras consultas:

*Germán Heufemann*

*german.heufemann@governart.com*