

Lanzamiento Estudio

# Liderazgo, ESG y Reputación





# Antecedentes

- + Un primer estudio conjunto levantó **relación entre reputación y sostenibilidad empresarial** en base a la percepción sobre los principales riesgos reputacionales.
- + Resultado: Si bien los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza deben abordarse de manera integrada, los participantes identificaron la **Gobernanza como el ámbito con mayores riesgos para la reputación.**



# Objetivo Estudio

- + Identificar y analizar las buenas prácticas de liderazgo y gobernanza en empresas chilenas, evaluando su impacto en el desempeño en factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y en la construcción de una reputación corporativa positiva.



Lanzamiento Estudio: Liderazgo, ESG y Reputación

# El Estudio y perfil de participantes

# Ficha de la muestra



68

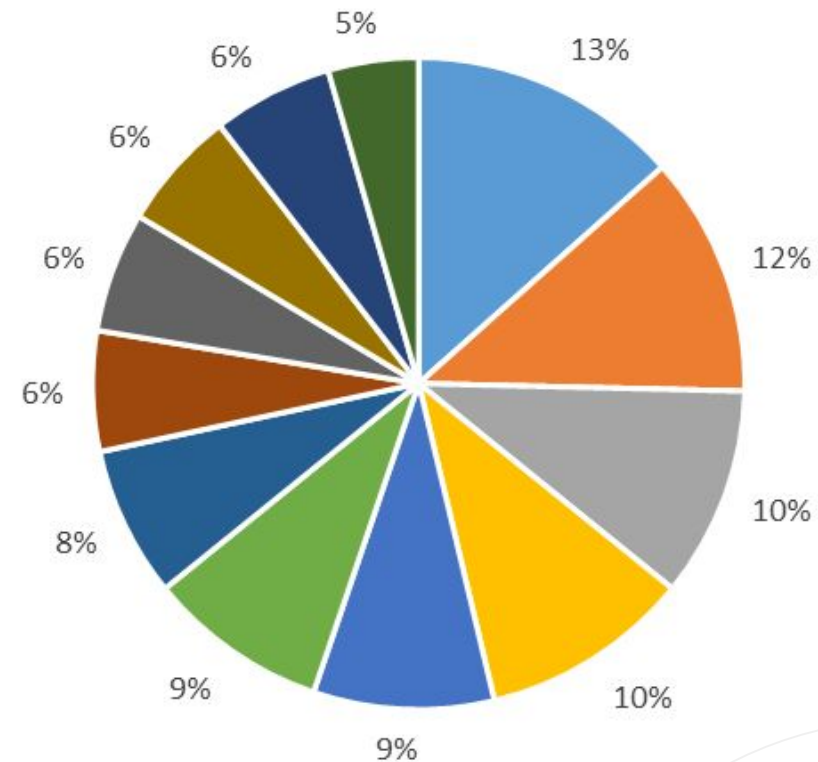
Altos ejecutivos de empresas chilenas

10

Distintos sectores de la economía

## Sectores de las empresas participantes

- Minería
- Servicios a Empresas y Consultoría
- Energía
- Telecomunicaciones, Transporte y Tecnologías de la información
- Industria y Manufactura
- Salud, Seguridad Social y Mutualidades
- Retail, Comercio y Consumo Masivo



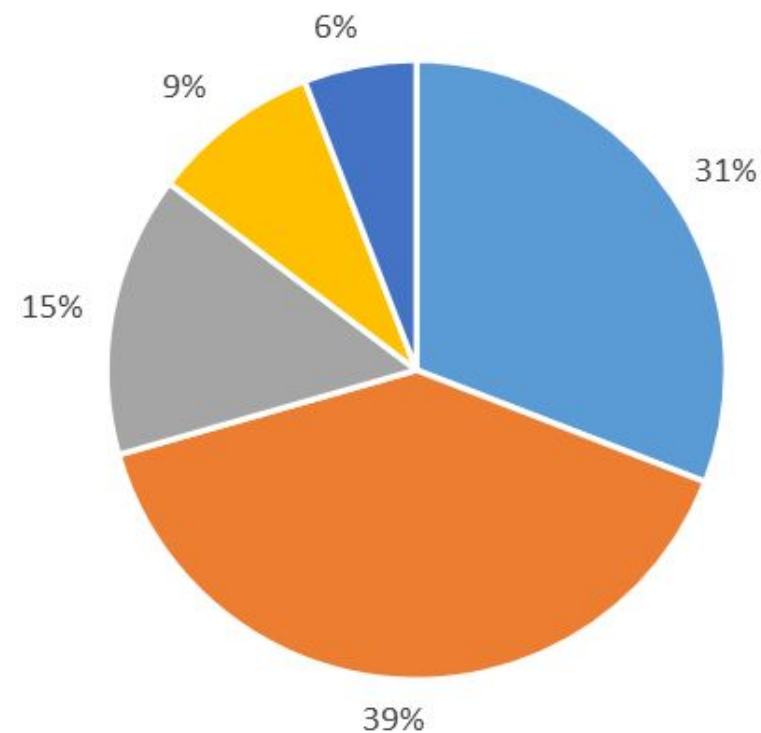
# Quiénes respondieron

## Grandes empresas

- + La mayoría de las empresas participantes son grandes empresas.
- + 70% tiene sobre 1000 colaboradores.



## ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

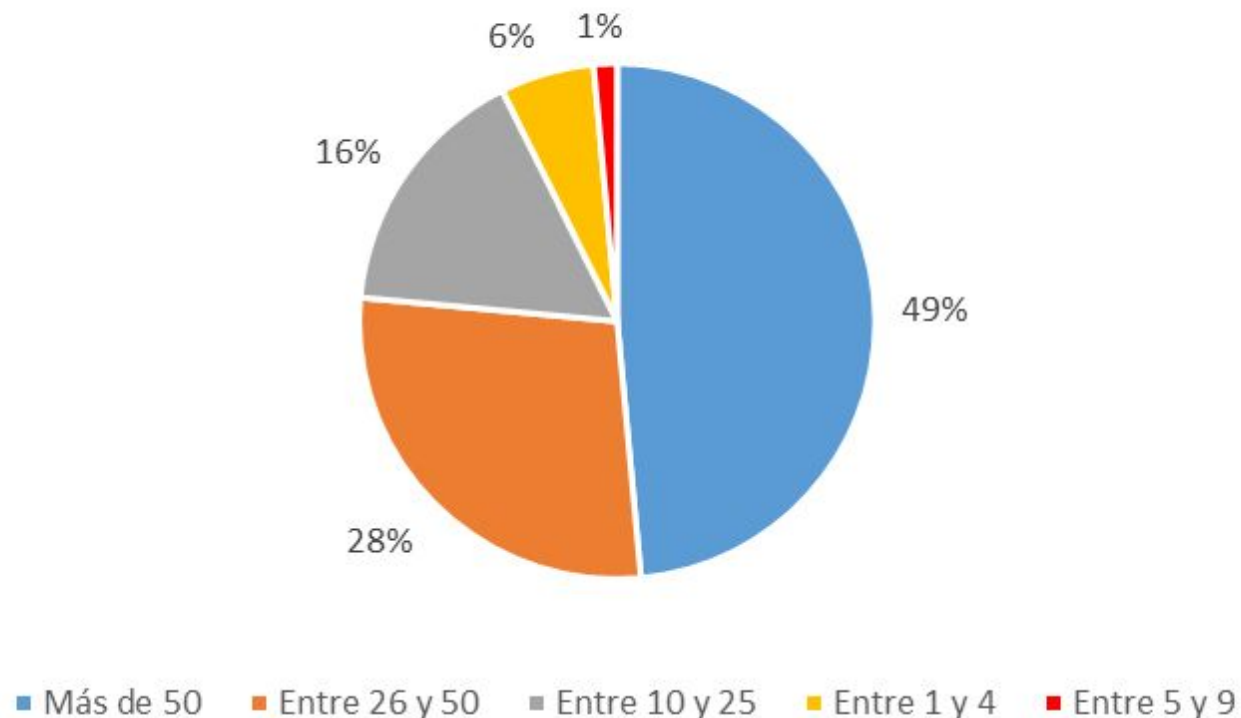


# Quiénes respondieron

## Larga trayectoria en Chile

- + La mayoría de la empresas participantes están consolidadas y tienen una prolongada historia en Chile.
- + 77% de ellas llevan sobre 26 años en el mercado chileno.

### Años en el Mercado

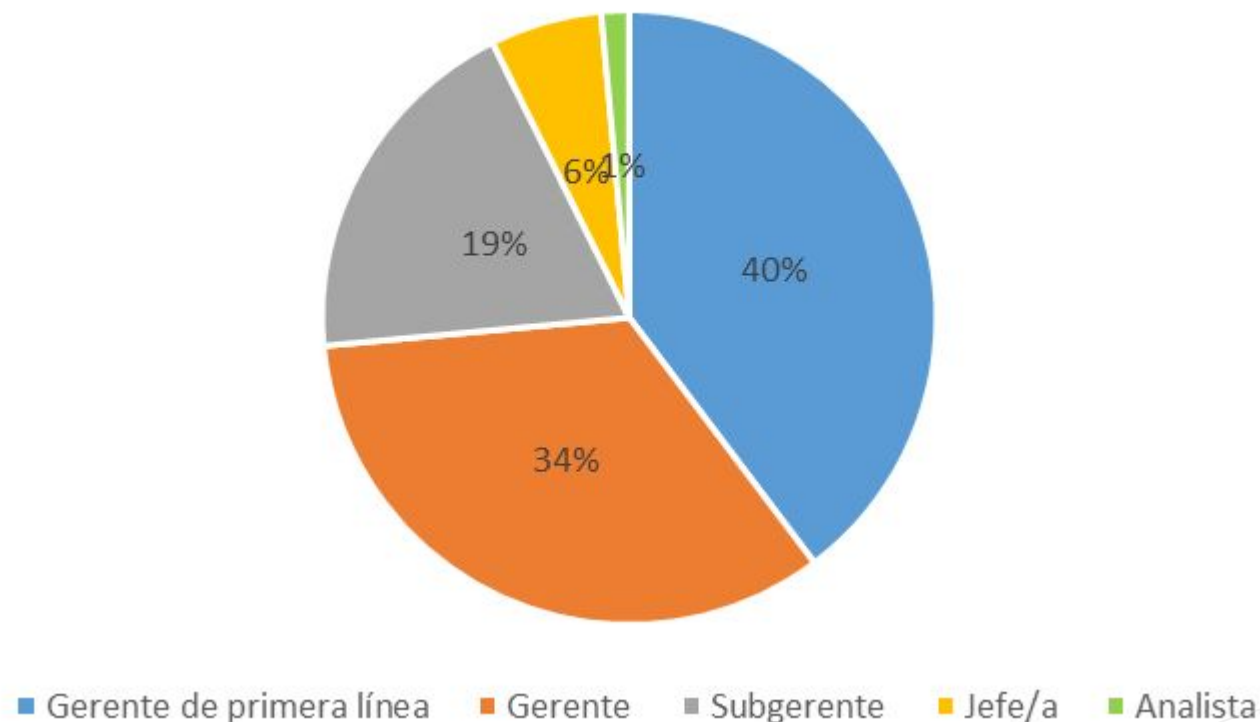


# Quiénes respondieron

## Altos cargos

- + 74% de quienes respondieron son Gerentes y Gerentes de Primera Línea.

## ¿Cuál cargo desempeña usted?



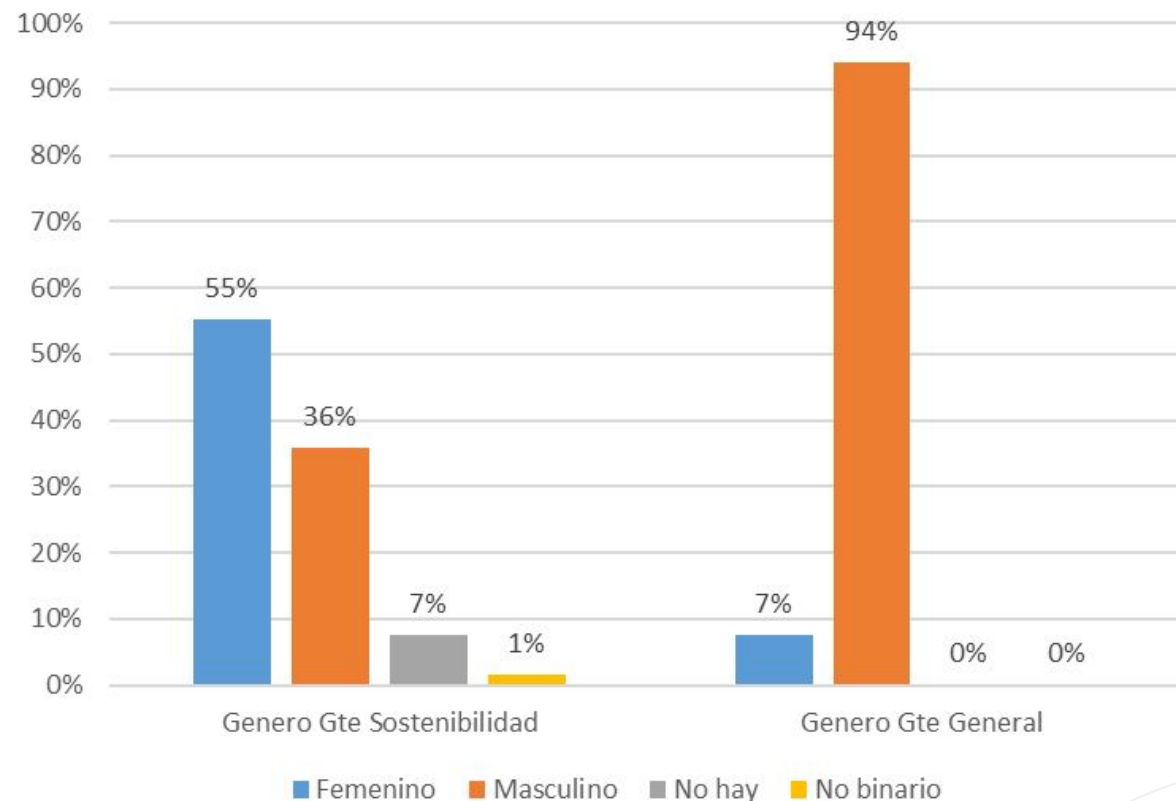


# Quiénes respondieron

## Desigual distribución de género

- + **Brechas de género en altos mandos:** La representación de género en posiciones de liderazgo muestra disparidades significativas, reflejando la necesidad de políticas inclusivas y programas de desarrollo equitativo.
- + **Impacto en la percepción ESG:** Una desigual distribución de género puede afectar negativamente la percepción de sostenibilidad.

Género Gerente Sostenibilidad y General

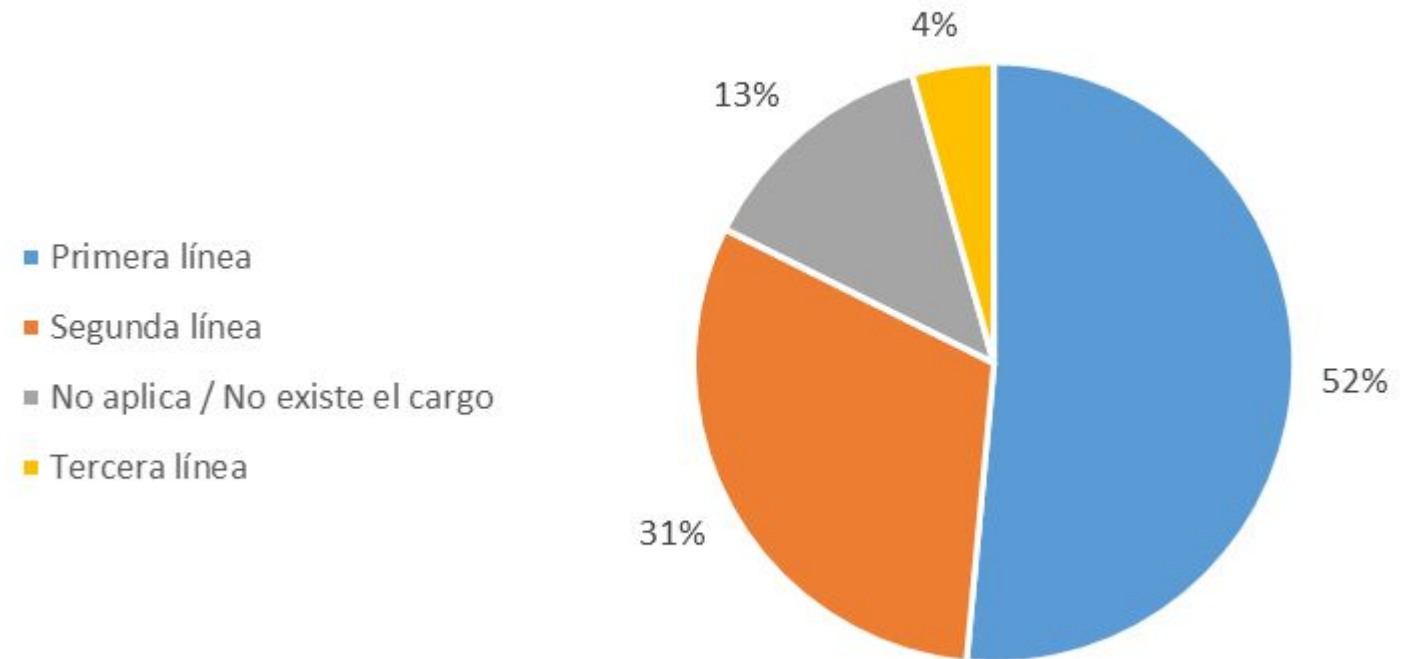


# Quiénes respondieron

## Gerentes de Sostenibilidad en primera línea

- + En la mayoría de la empresas participantes el gerente de sostenibilidad depende directamente de la Gerencia general.
- + Hay un 13% donde aún no existe el cargo o es asumido por otra gerencia de manera conjunta.

## Jerarquía del Gerente de Sostenibilidad



Lanzamiento Estudio: Liderazgo, ESG y Reputación

# Resultados

# Elementos de Gobernanza y Liderazgo que impulsan la reputación ESG



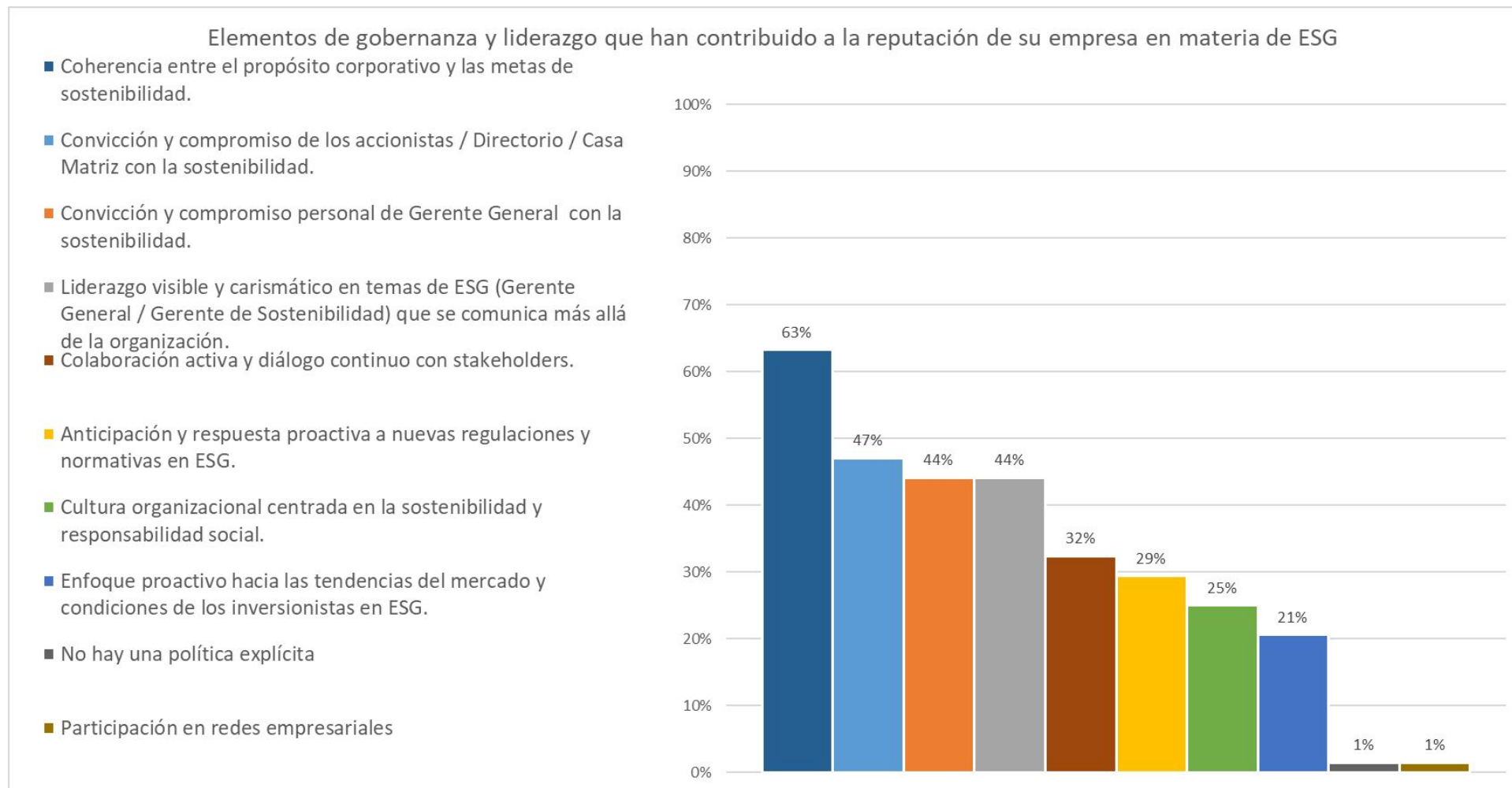
63% de las empresas participantes mencionan la **“Coherencia entre el propósito corporativo y las metas de sostenibilidad”**, convirtiéndolo en el factor más mencionado.

47% mencionó el **“Compromiso y convicción de accionistas/Casa Matriz, Directorio”**.

44% obtuvieron dos elementos: **“Compromiso y Convicción personal del Gerente General”** y el **“Liderazgo visible y carismático en temas ESG”**

- + Los **factores externos** (mercado, regulación y colaboración con grupos de interés) aparecen como **menos relevantes**.

# Elementos que impulsan la reputación ESG





# Prácticas y acciones que fortalecen la reputación

71%

mencionó “**Desarrollo e implementación de una estrategia integral de sostenibilidad**” como la práctica que más impulsa la reputación ESG.

41%

señaló la “**Integración de indicadores ESG en los KPIs corporativos**”.

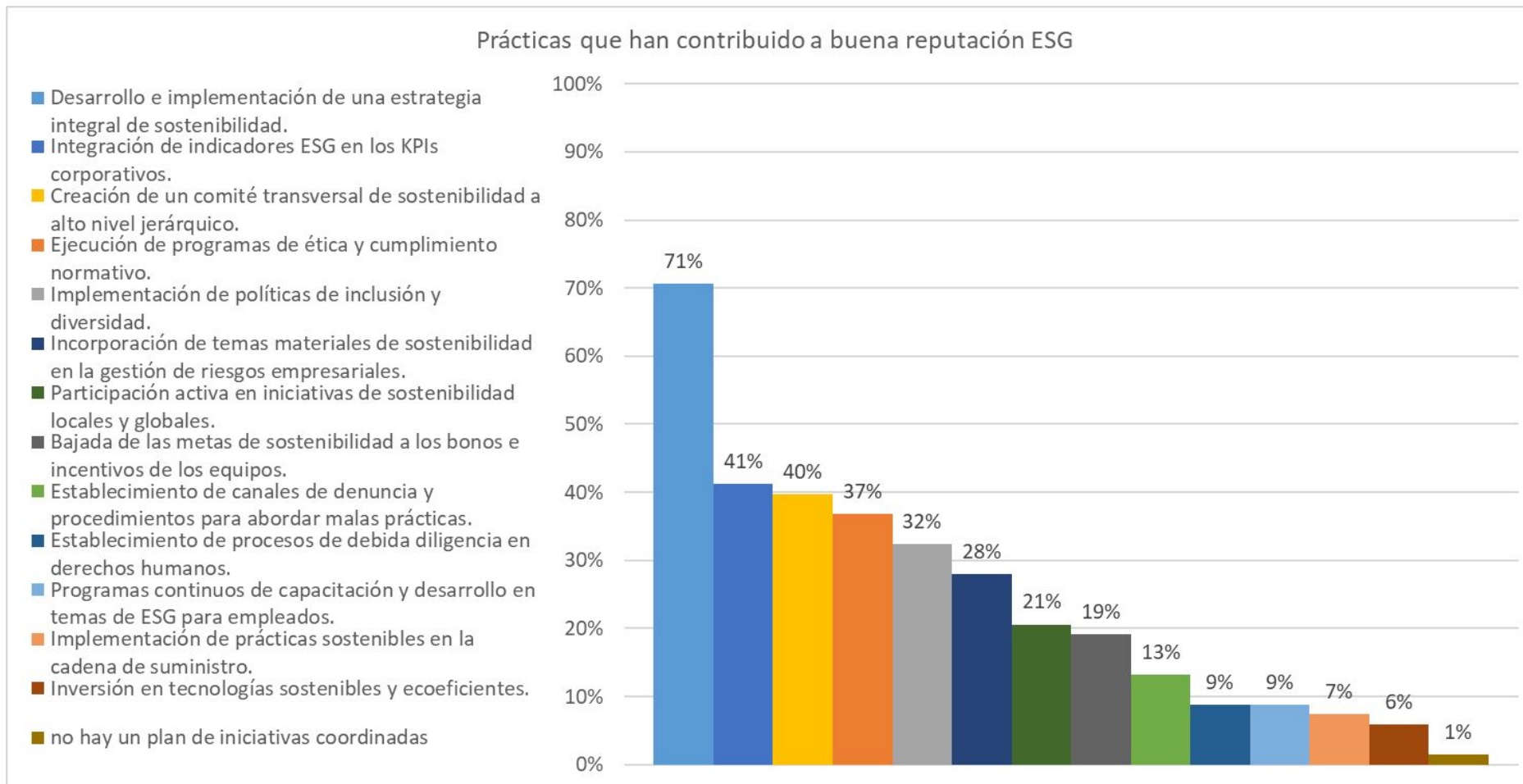
40%

obtuvo la “**Creación de un comité transversal de sostenibilidad a alto nivel jerárquico.**”

+ **Percibidos como menos relevantes:**

Debida Diligencia en Derechos Humanos e involucramiento de los grupos de interés.

# Prácticas y acciones que fortalecen la reputación



Lanzamiento Estudio: Liderazgo, ESG y Reputación

# Estrategias bien integradas

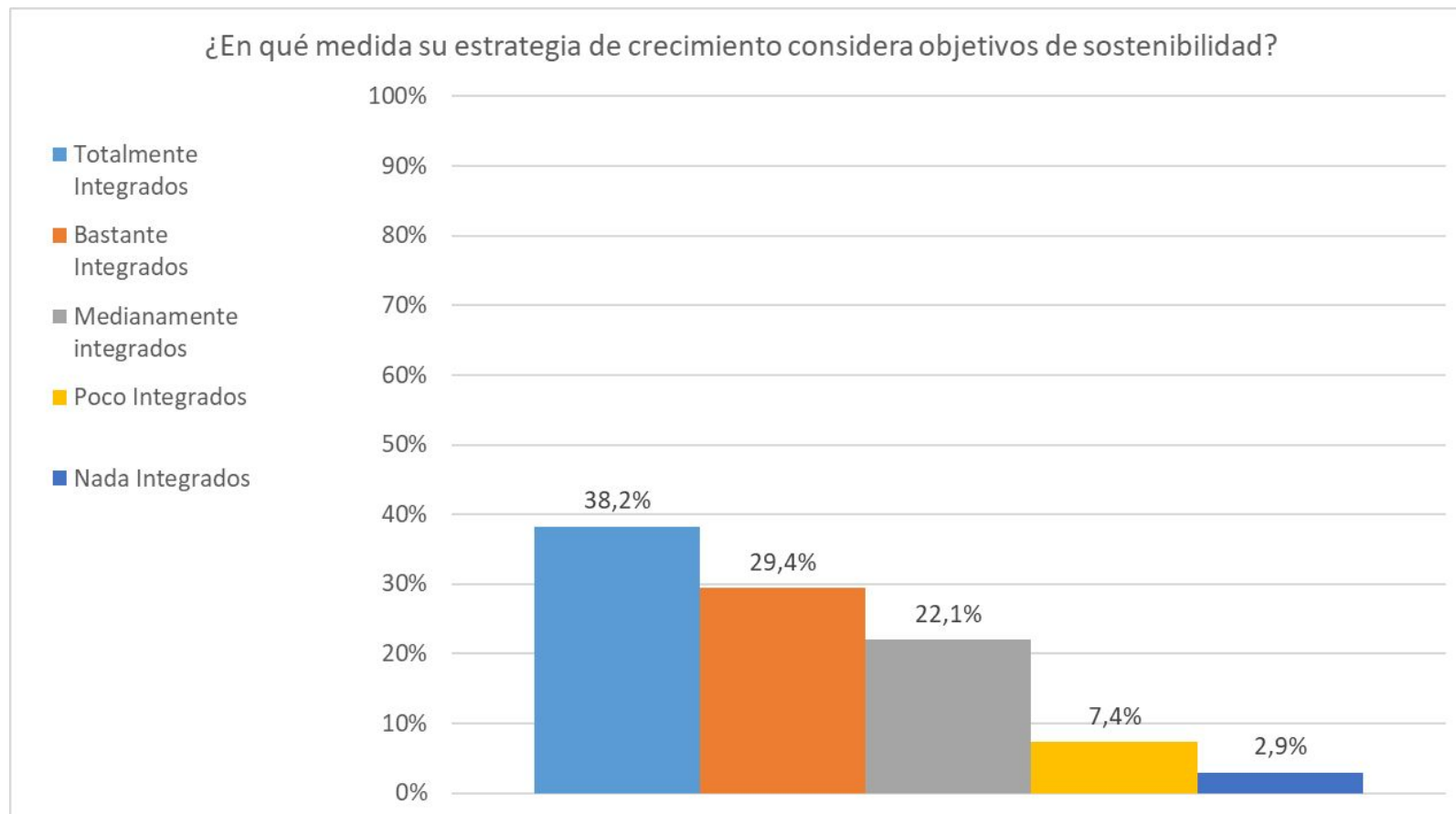


# Estrategia de crecimiento y sostenibilidad



68%

de las empresas señala que los objetivos de sostenibilidad son totalmente o bastante integrados en la estrategia de crecimiento de la empresa.



# Integración de riesgos ESG en planificación estratégica

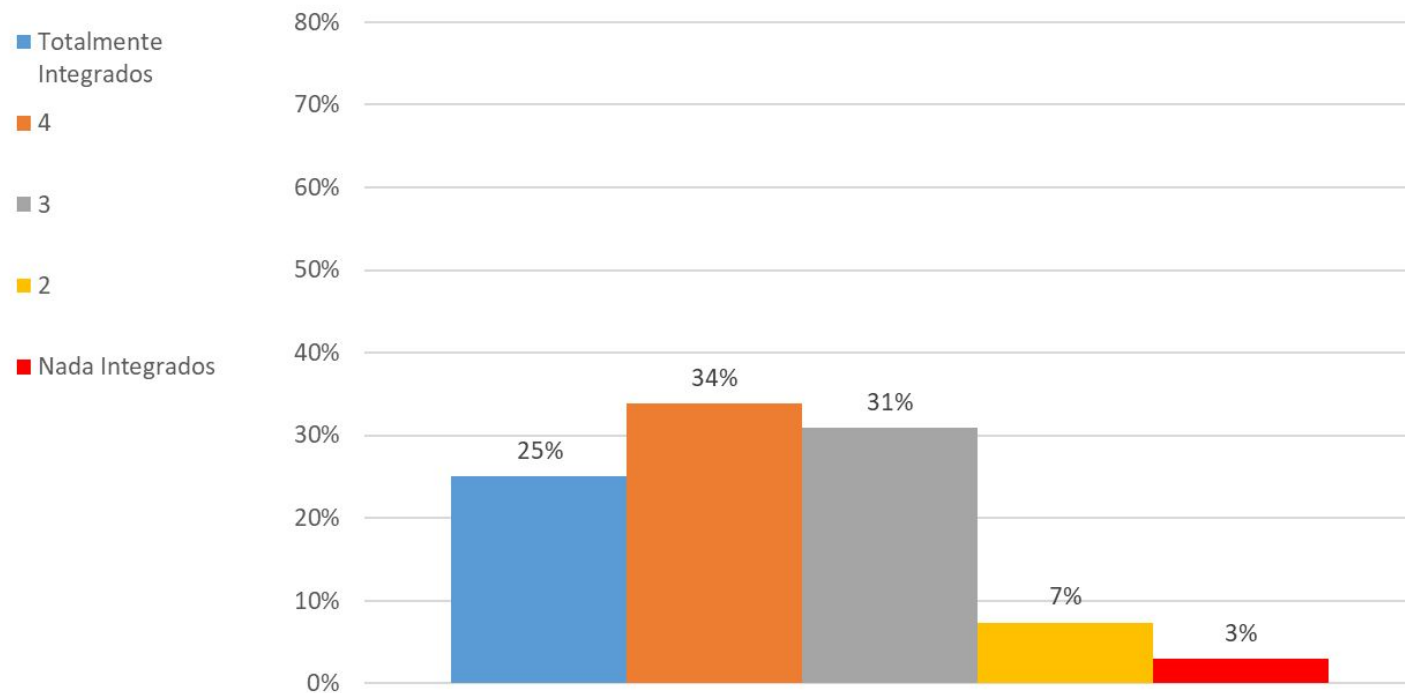
59%

considera que los **riesgos ESG están totalmente o bastante integrados** en la planificación estratégica, **casi un 10% menos** que la **integración de objetivos de sostenibilidad en la estrategia de crecimiento**.

1/3

de las empresas considera que están **solo medianamente integrados**.

¿Cómo calificaría la integración de los riesgos ESG en la planificación estratégica general de su empresa?





# Proceso de Identificación de Riesgos ESG

35%

de las empresas realizan **evaluaciones anuales** de riesgos **por exigencia del Directorio**.

34%

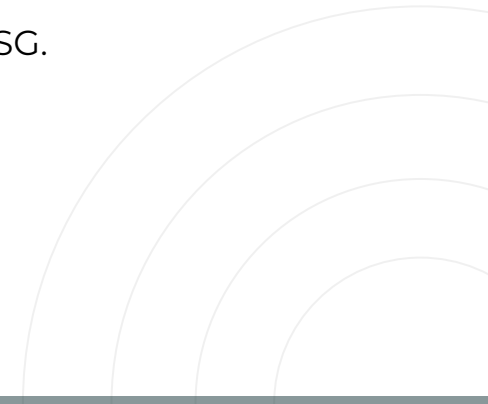
**involucran a todos los departamentos** en su evaluación de riesgos.

24%

**evalúan los riesgos** en base a información recogida **con grupos de interés**.

15%

**no realiza una identificación** formal de riesgos ESG.



# Involucramiento Stakeholders en Estrategia ESG

12%

reporta un **involucramiento permanente**.

26%

involucra a los stakeholders externos **según necesidad**, lo que evidencia un **enfoque reactivo** en vez de estratégico.

37%

lo hace anual o bianualmente.

21%

**no involucra a stakeholders externos** en absoluto.

## Mecanismos para levantar retroalimentación de stakeholders

- Encuestas y consultas públicas (57%).
- Colaboraciones y alianzas estratégicas (37%).
- Revisión de Directrices basadas en informes de stakeholders (18%).
- Menos frecuente: focus groups y estudios de materialidad (sólo 3% respectivamente).



# La medida del éxito y su validación

69%

mide la **reducción de su huella de carbono**.

54%

monitorea la **integración en rankings o índices** de sostenibilidad.

47%

utiliza métricas de **satisfacción de clientes**.

57%

de los datos reportados son **validados por terceros independientes**, mientras que un **25% no hace ninguna validación de los datos reportados**.

**Menos frecuentes son las métricas económicas**, como ROI de iniciativas sociales (21%) o el acceso a mejores condiciones de financiamiento (19%).



# Qué necesitamos para gestionar y medir mejor



1. **Herramientas efectivas** de gestión y seguimiento (51%).
2. Iniciativas de **capacitación y educación**,
3. Necesidad de **financiamiento** y subsidios.



Lanzamiento Estudio: Liderazgo, ESG y Reputación

# Liderazgo



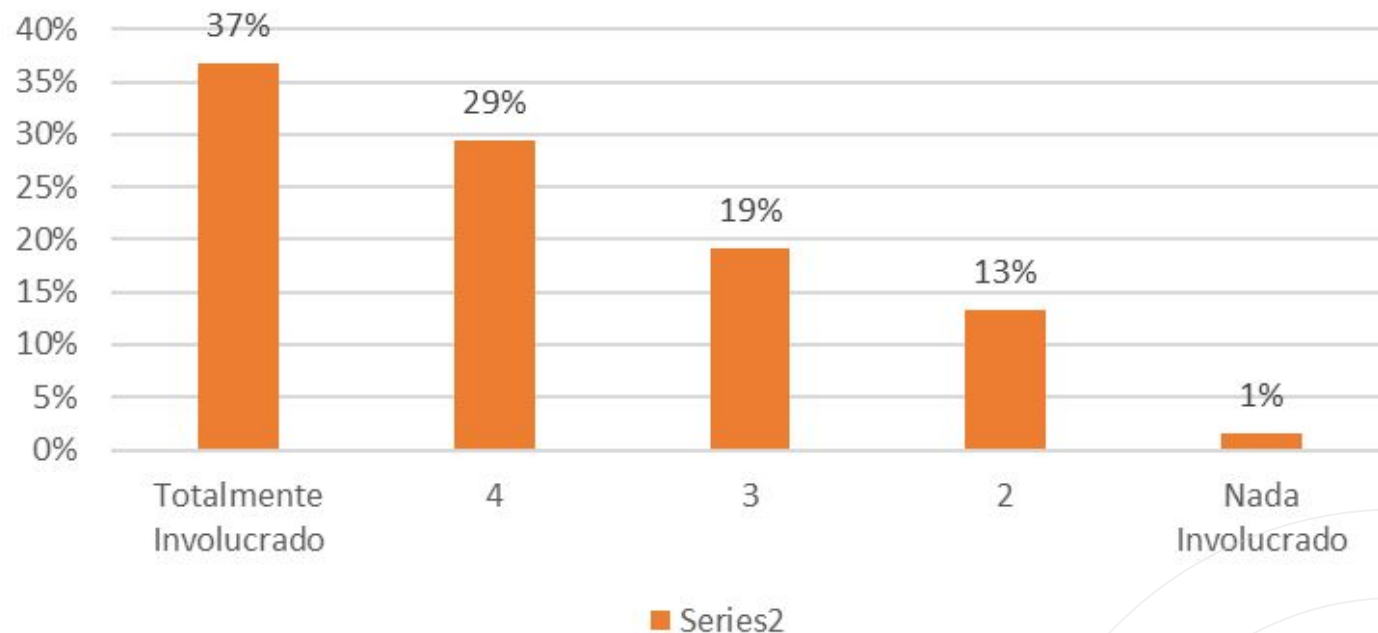


# Involucramiento del Directorio

66%

de los encuestados indica que el **Directorio está totalmente o muy involucrado** en el seguimiento de los asuntos ESG dentro de la empresa.

## Involucramiento del Directorio en seguimiento ESG

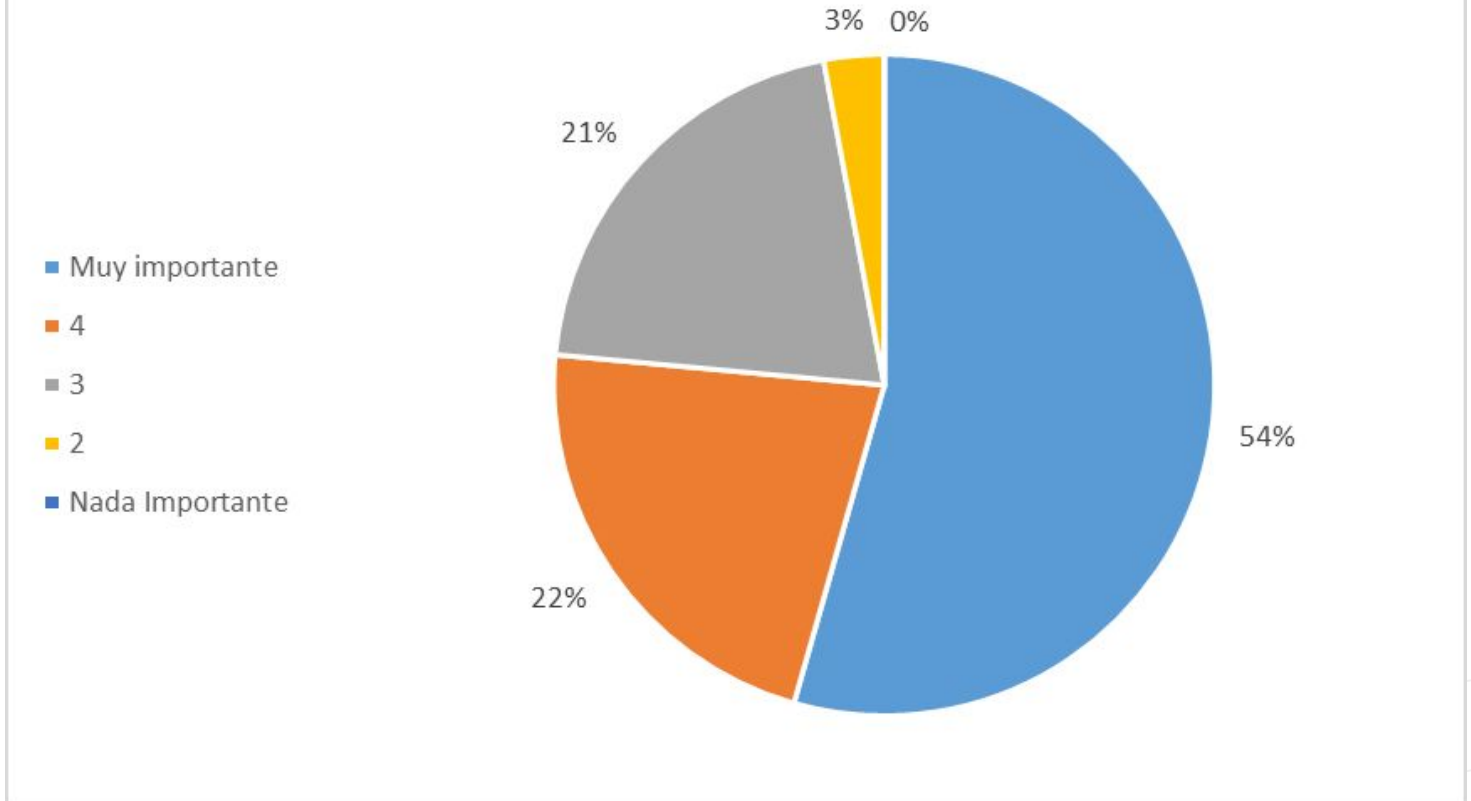




# Importancia liderazgo alta dirección en ESG

- + No solo la mayoría de los directorios están involucrados en la gestión ESG, sino que **se valora positivamente el liderazgo de la Alta Dirección en estos temas.**
- + De hecho, un **76%** la califica en las dos notas de más alta importancia.

Importancia Alta Dirección en liderazgo temas ESG



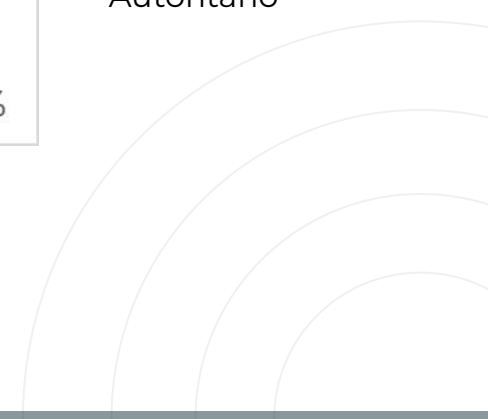
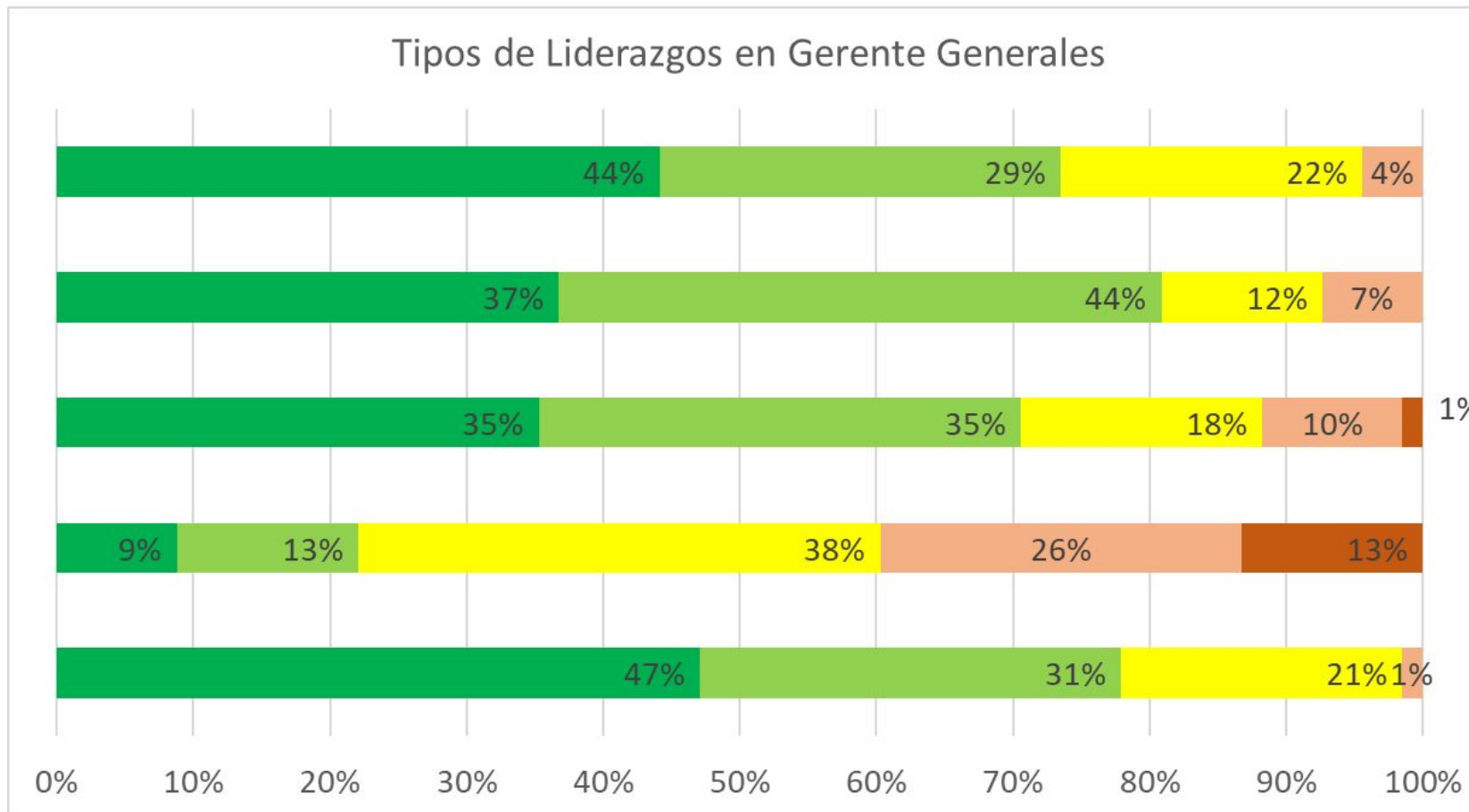
# Tipo de liderazgo



- + Se preguntó sobre **estilos de liderazgo de Gerentes Generales** contraponiendo dos estilos opuestos, con la sección color amarillo indicando el nivel intermedio.
- + Los **estilos predominantes** son **Liderazgo Participativo, con Foco en Sostenibilidad e Innovación, Comunicativo y orientados a Resultados.**



# Tipo de liderazgo



# ¿Cómo se involucran el Directorio y el Gerente General?

## + Seguimiento periódico:

- Reuniones regulares para monitorear el progreso en la estrategia de sostenibilidad.
- Comités de sostenibilidad son un espacio clave para la participación del Gerente General y el directorio.

## + Metas y reportes:

- Hay un énfasis en la definición de metas anuales, su monitoreo mediante indicadores clave (KPIs), y reportes periódicos al directorio o comités.

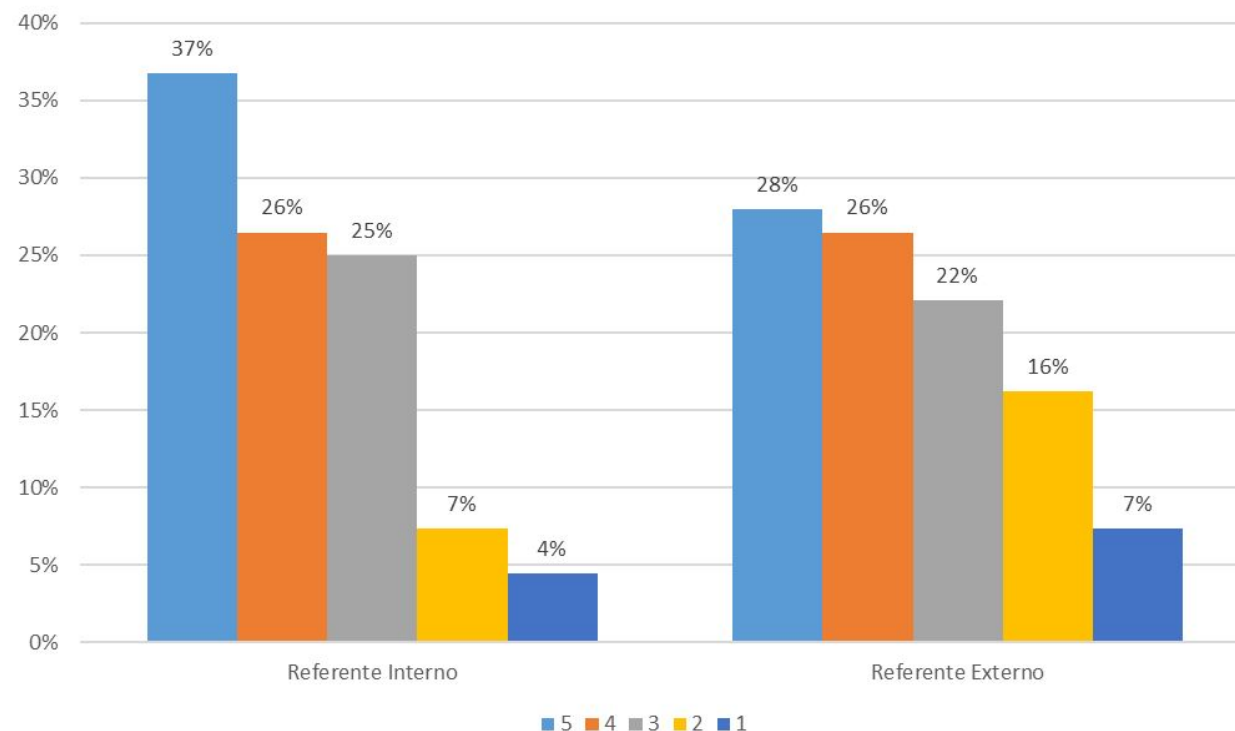
## + Participación activa del liderazgo:

- El Gerente General lidera o reporta directamente los avances al directorio, mientras que algunos directores específicos muestran interés activo en temas ESG.

# Tipo de liderazgo

- + Se preguntó si el Gerente General es percibido como un referente en asuntos ESG al interior y al exterior de la empresa, donde 1 es que no era referente y 5 sí lo era.
- + Las **altas calificaciones internas** confirman el rol clave del Gerente General en ESG, alineándose con la percepción previa de su importancia estratégica en la organización.
- + **Fortalecer la visibilidad externa:** El menor reconocimiento externo evidencia una oportunidad para posicionar al Gerente General como referente en el ecosistema ESG fuera de la empresa.

Gerente General es Referente Interno/ Externo en ESG



Lanzamiento Estudio: Liderazgo, ESG y Reputación

# Cultura y Transversalidad



# Valores ESG y cultura corporativa



- + **68%** de las empresas calificaron la **integración de los valores ESG en su cultura como alta** (niveles 4 y 5).
- + **25%** la perciben como **moderada** (nivel 3).
  - o Esto podría conectarse con la necesidad de herramientas de gestión y formación previamente identificada.
- + Solo el **7%** de las empresas calificaron la integración de ESG en su cultura como baja.



¿Qué importancia se le da a las prácticas y metas de sostenibilidad en la evaluación del desempeño de los empleados?



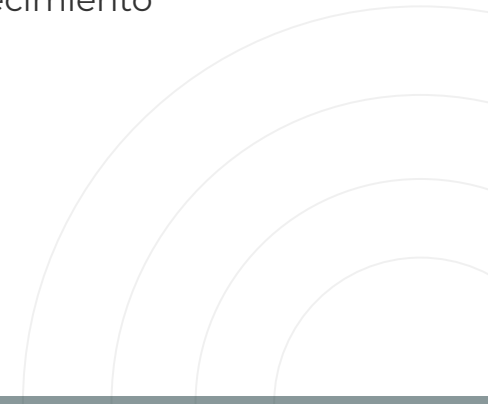
## 1 de cada 3 empresas

**incorpora prácticas y metas ESG en la evaluación de todo el equipo.**

**39%** los incorpora **sólo en algunas áreas** o en el área de Sostenibilidad.

**29%** **no los incorpora.**

- + Lo anterior contrasta con lo bien integrados que están los objetivos de sostenibilidad en la estrategia de crecimiento de la empresa.



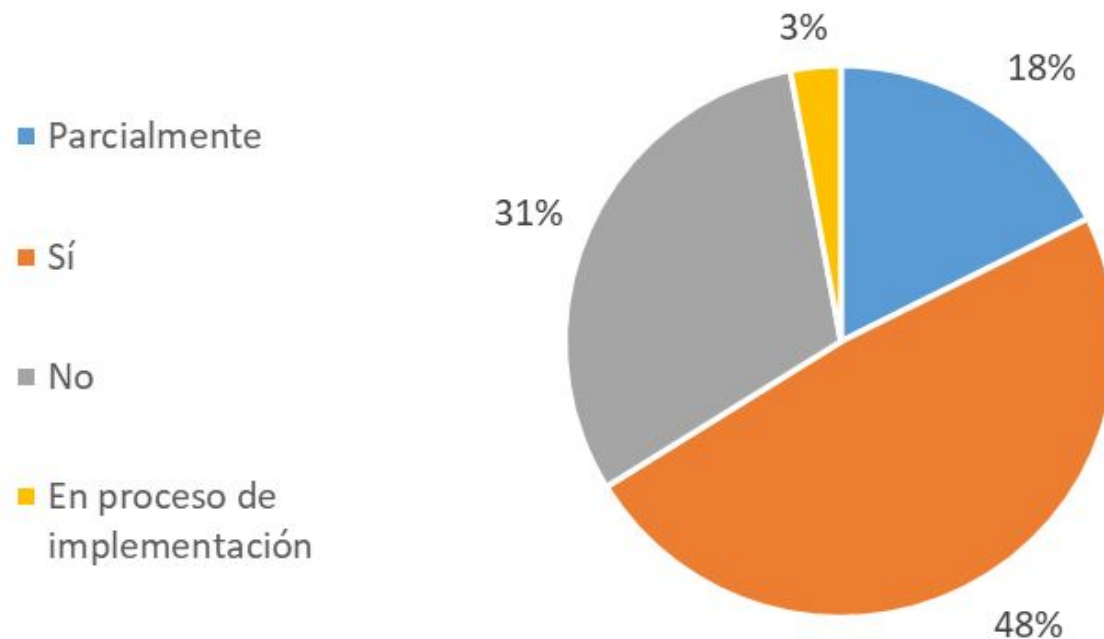


# KPI ESG: Influyen en bonos

+ **48%** de las empresas establece **KPIs**  
**en ESG de cara a los bonos** de fin de año.

+ **1 de cada 3** empresas **no** lo  
implementa.

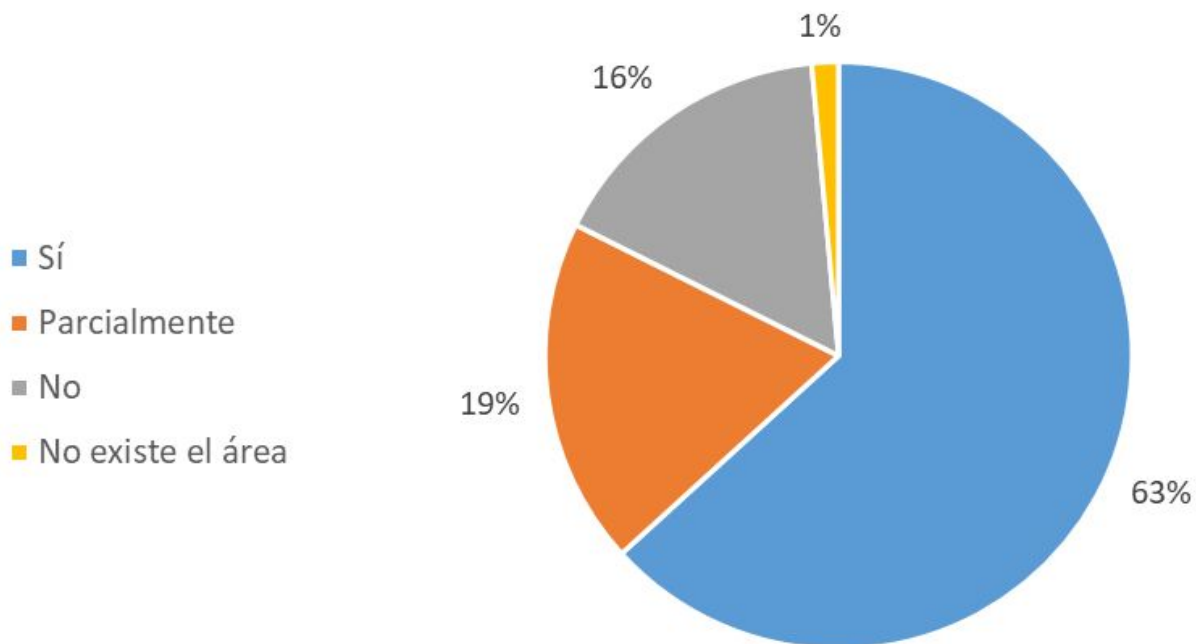
KPI ESG influyen en bonos



# Campañas de comunicación interna

- + **Alta implementación:** El 63% de las empresas indica que sí han implementado campañas internas relacionadas con ESG, evidenciando un esfuerzo relevante en la sensibilización.
- + **Oportunidad de expansión:** El 19% lo hace parcialmente, y un 16% no ha implementado campañas, lo que sugiere un potencial para ampliar el alcance comunicativo en estas empresas.
- + **Limitaciones estructurales:** Solo el 2% señala que no existe un área encargada de hacerlo, lo que indica que la mayoría de las organizaciones tiene la estructura mínima necesaria para avanzar en comunicación ESG.

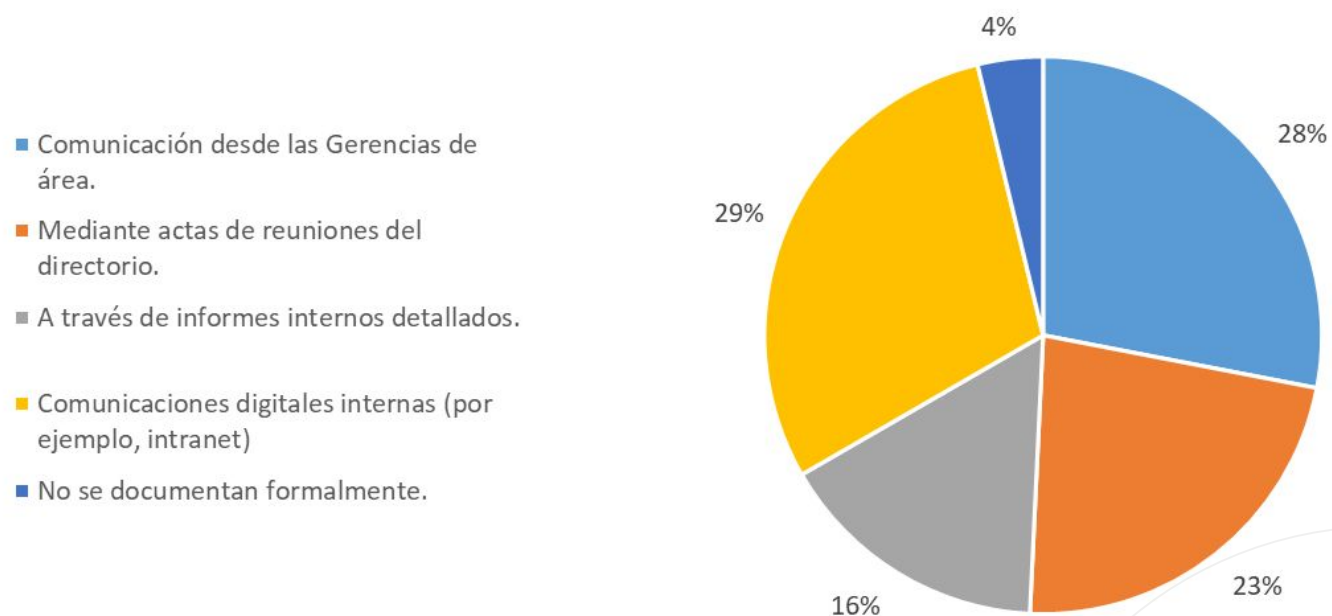
Se han implementado campañas de comunicación interna



# Medios internos para comunicar y documentar esfuerzos en ESG

- + **Diversidad en los medios de comunicación:** La comunicación digital interna, como intranet, lidera con un 29%, seguida por la comunicación desde gerencias de área (28%) y actas de reuniones del directorio (23%), mostrando un enfoque variado para compartir decisiones ESG.
- + **Documentación interna como soporte:** Los informes internos detallados representan un 16%, reflejando un esfuerzo por estructurar la estrategia ESG.
- + **Área de oportunidad:** El 4% que no documenta formalmente representa un desafío, limitando la transparencia y la alineación interna en ESG.

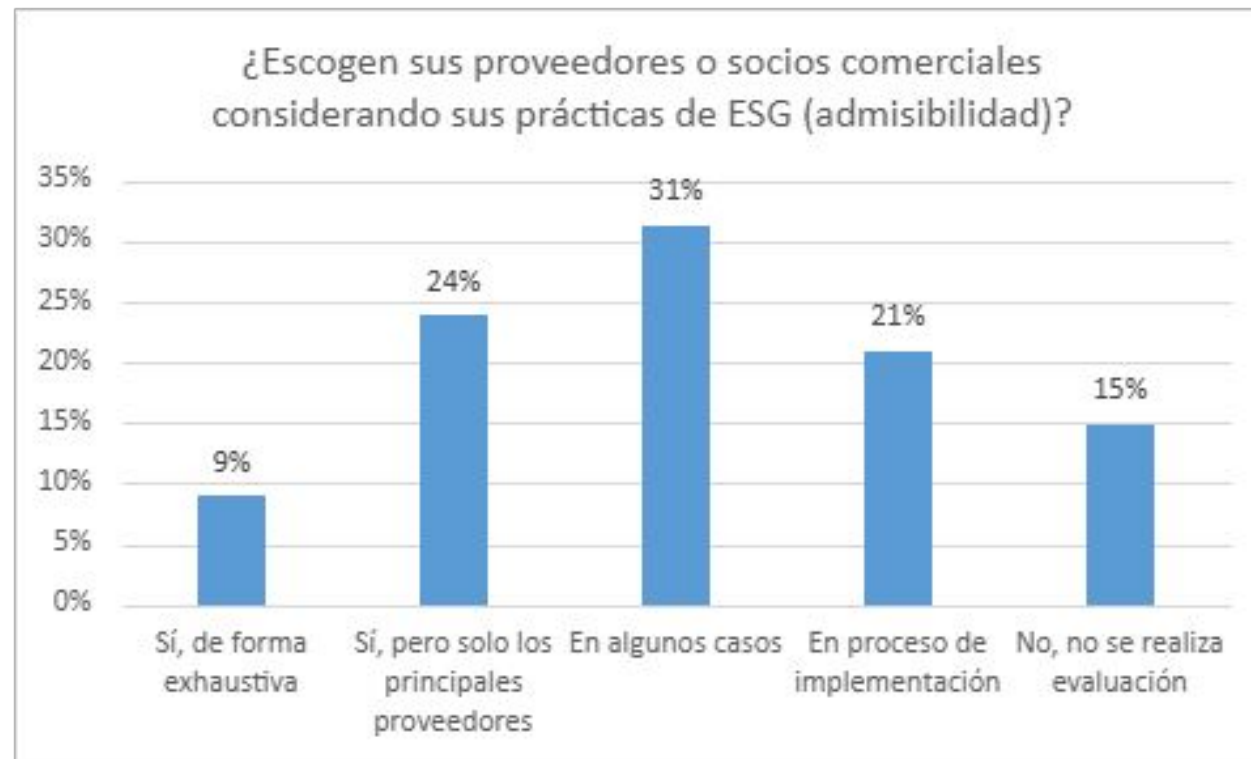
Formas de documentar y comunicar decisiones y estrategia de ESG internamente



# Evaluación ESG para escoger proveedores



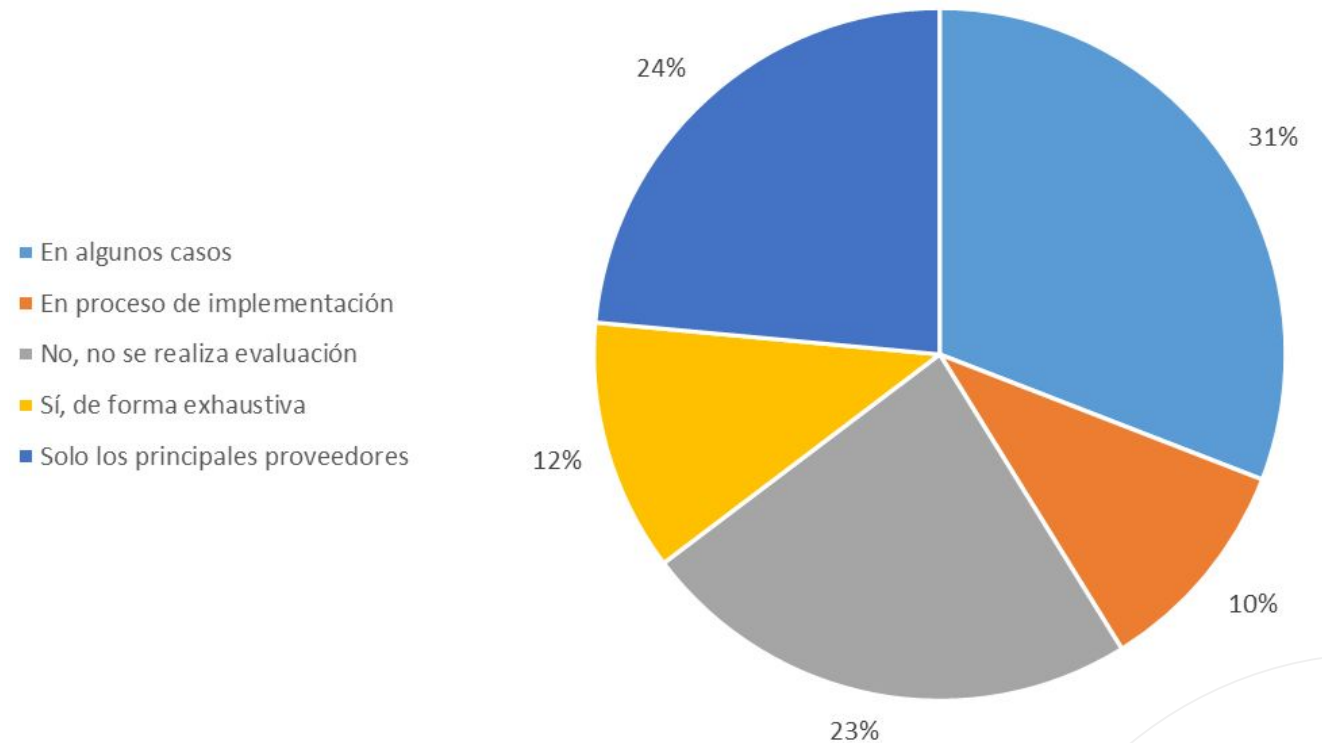
- + **Evaluaciones parciales predominan** (31%), lo cual indica que la mayoría aún no ha integrado estas prácticas de manera consistente.
- + **Foco en principales proveedores:** Un 24% evalúa exclusivamente a los proveedores clave.
- + **Oportunidad de mejora:** Con un 21% en proceso de implementación, el 15% que no las implementa en absoluto y solo un 9% realizando evaluaciones exhaustivas, existe un margen amplio para avanzar hacia prácticas más completas y estructuradas.



# Evaluación ESG para evaluar proveedores

- + **Evaluación limitada:** El 31% de las empresas realiza evaluaciones ESG solo en algunos casos, mientras que un 10% no realiza evaluaciones en absoluto, lo que refleja desafíos en la aplicación sistemática de criterios ESG.
- + **Foco en principales proveedores:** Un 24% se enfoca exclusivamente en los principales socios, dejando fuera a una porción significativa de la cadena de suministro.
- + **Espacio para exhaustividad:** Solo un 12% lleva a cabo evaluaciones exhaustivas, lo que indica una oportunidad para implementar criterios más rigurosos y globales en la evaluación de proveedores.

Prácticas ESG para Evaluar Proveedores



# Asegurar estándares ESG en proveedores



- + **16%** de las empresas realiza **auditorías regulares a sus proveedores**.
- + **40%** de las empresas utiliza acuerdos contractuales con **cláusulas ESG**.
- + **34%** **no asegura** el mantenimiento de **estándares ESG para los proveedores**: riesgo reputacional.
- + **Espacios de mejora en colaboración**: Solo un **16%** señala formatos colaborativas y un **10%** incluye formación y capacitación ESG para proveedores, indicando una oportunidad para fomentar competencias en la cadena de suministro.



Lanzamiento Estudio: Liderazgo, ESG y Reputación

# Reputación, Transparencia y ESG

# Prácticas ESG y su rol en la reputación



+ **Reconocimiento mayoritario:**

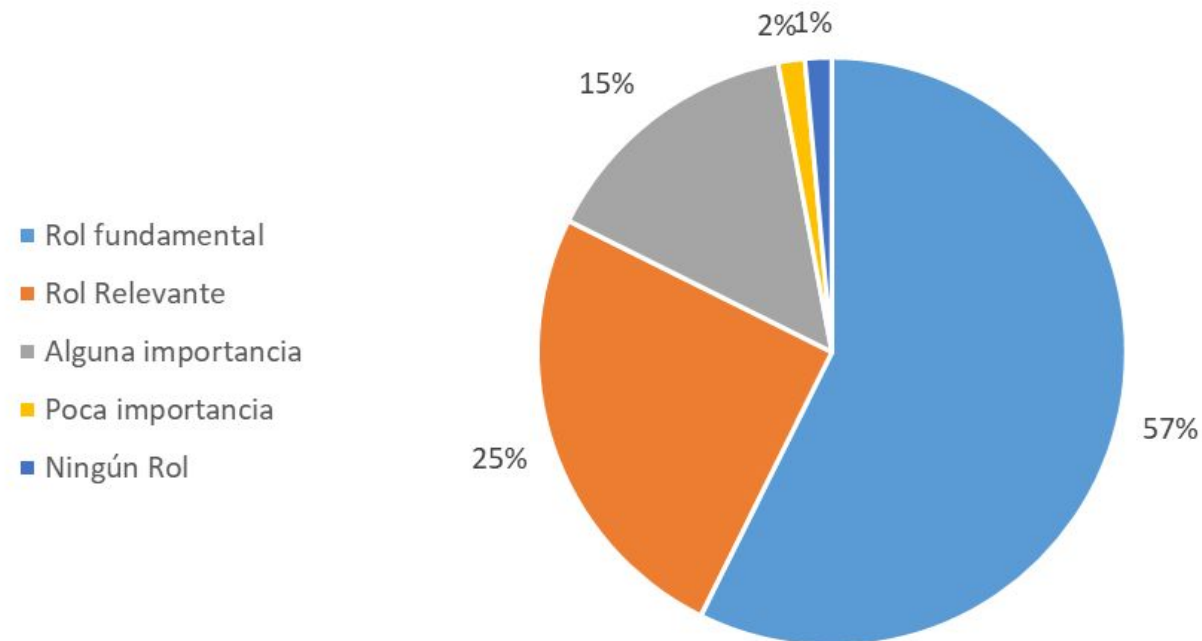
**83%** considera que las prácticas ESG

tienen un rol fundamental o relevante en la construcción y mantenimiento de la reputación.

+ **Impacto moderado:** Un 15% les otorga solo alguna importancia.

+ **Hay una fuerte consciencia de la importancia de factores ESG para la reputación.**

Rol ESG en construcción y mantenimiento reputación





# ¿Cómo han influido las prácticas ESG en su reputación?

## + Impacto positivo en la comunidad y el medioambiente:

- Muchas empresas destacan sus iniciativas sociales y medioambientales como claves para mejorar su reputación. Esto incluye proyectos como el reciclaje, el acceso a la salud, la descarbonización y la economía circular, que no solo contribuyen a la sostenibilidad, sino que también fortalecen su conexión con las comunidades.

## + Reconocimiento externo y certificaciones:

- Premios, certificaciones y menciones en rankings ESG son señalados como hitos importantes que posicionan a las empresas como líderes en sostenibilidad. Estas prácticas no solo validan sus esfuerzos, sino que también aumentan la confianza entre sus stakeholders y mejoran su visibilidad global.

## + Cohesión cultural y gobernanza interna:

- La integración de valores ESG en la cultura interna y la gobernanza es un factor recurrente. Esto incluye transparencia, diversidad, inclusión y canales de denuncia, elementos que fortalecen la confianza de empleados, inversores y clientes, además de preparar mejor a las empresas frente a posibles crisis.

# Crisis reputacionales

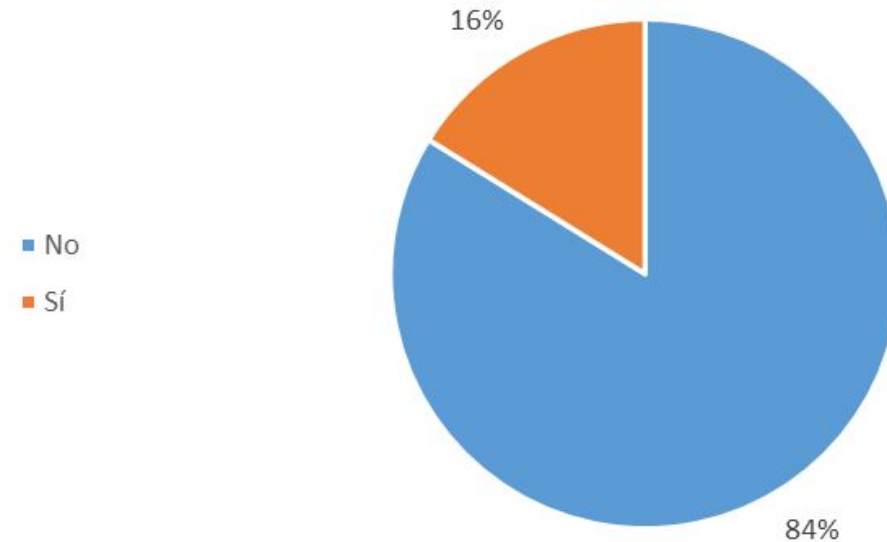
## + Prevalencia limitada:

**16%** de las empresas reporta haber enfrentado crisis reputacionales por conflictos de interés en los últimos 5 años, lo que indica que no son altamente frecuentes.

## + Gestión efectiva o falta de reporte: El

**84%** no reporta crisis podría reflejar dos cosas: una gestión efectiva en la prevención, o bien una falta de reconocimiento de ciertos conflictos como crisis reputacionales.

¿Han tenido crisis reputacionales relacionados con conflictos de interés en los últimos 5 años?



# Políticas para conflictos de interés



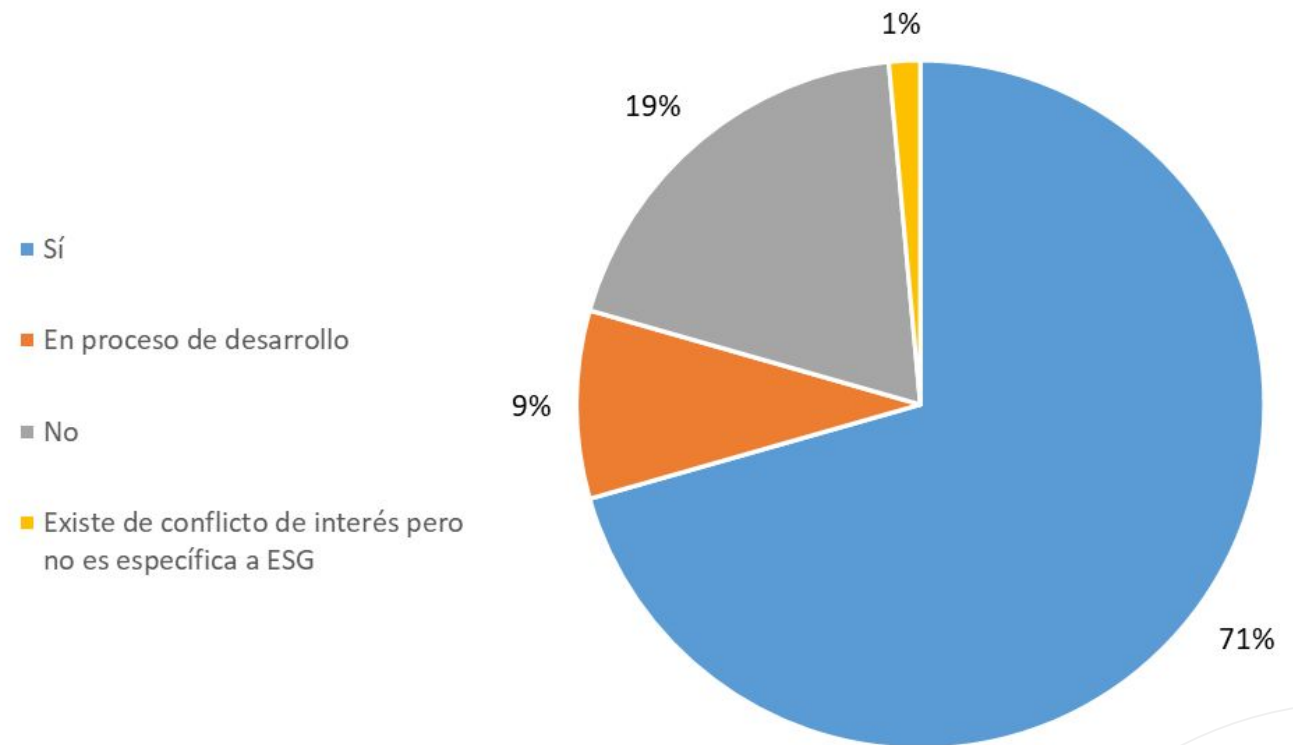
## + Adopción predominante:

**71%** de las empresas cuenta con políticas claras para gestionar conflictos de interés: compromiso con la integridad corporativa.

## + Espacios de mejora:

**9%** está en proceso de desarrollar estas políticas, mientras que un **19%** aún no las implementa, lo que indica áreas de oportunidad para avanzar en esta práctica esencial.

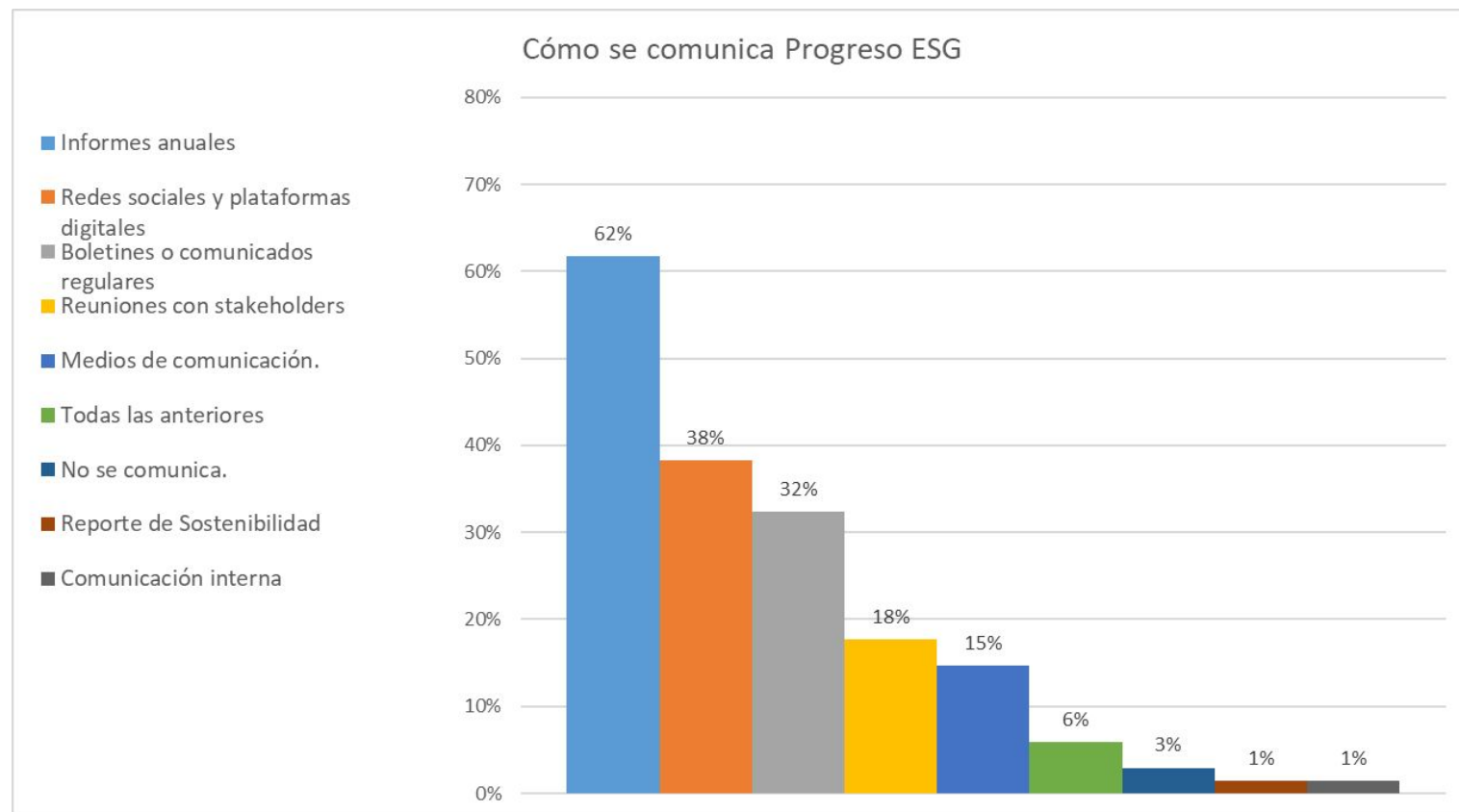
Existencia de Políticas para Conflictos de Interés





# Medios y canales para comunicar avances ESG a Stakeholders

- + **Predominancia de informes anuales:** El 62% utiliza informes anuales como principal canal de comunicación ESG, destacando la formalidad en la presentación de resultados.
- + **Diversidad de canales:** Las redes sociales y plataformas digitales (38%) y boletines regulares (32%) son herramientas clave para mantener un flujo constante de información con los stakeholders.
- + **Espacios de mejora:** Un 18% se enfoca en reuniones con stakeholders, y un 1% indica que no comunica, señalando oportunidades para diversificar y reforzar la estrategia comunicacional ESG





# Nivel de acceso y transparencia a datos por parte stakeholders

## + **Transparencia limitada:**

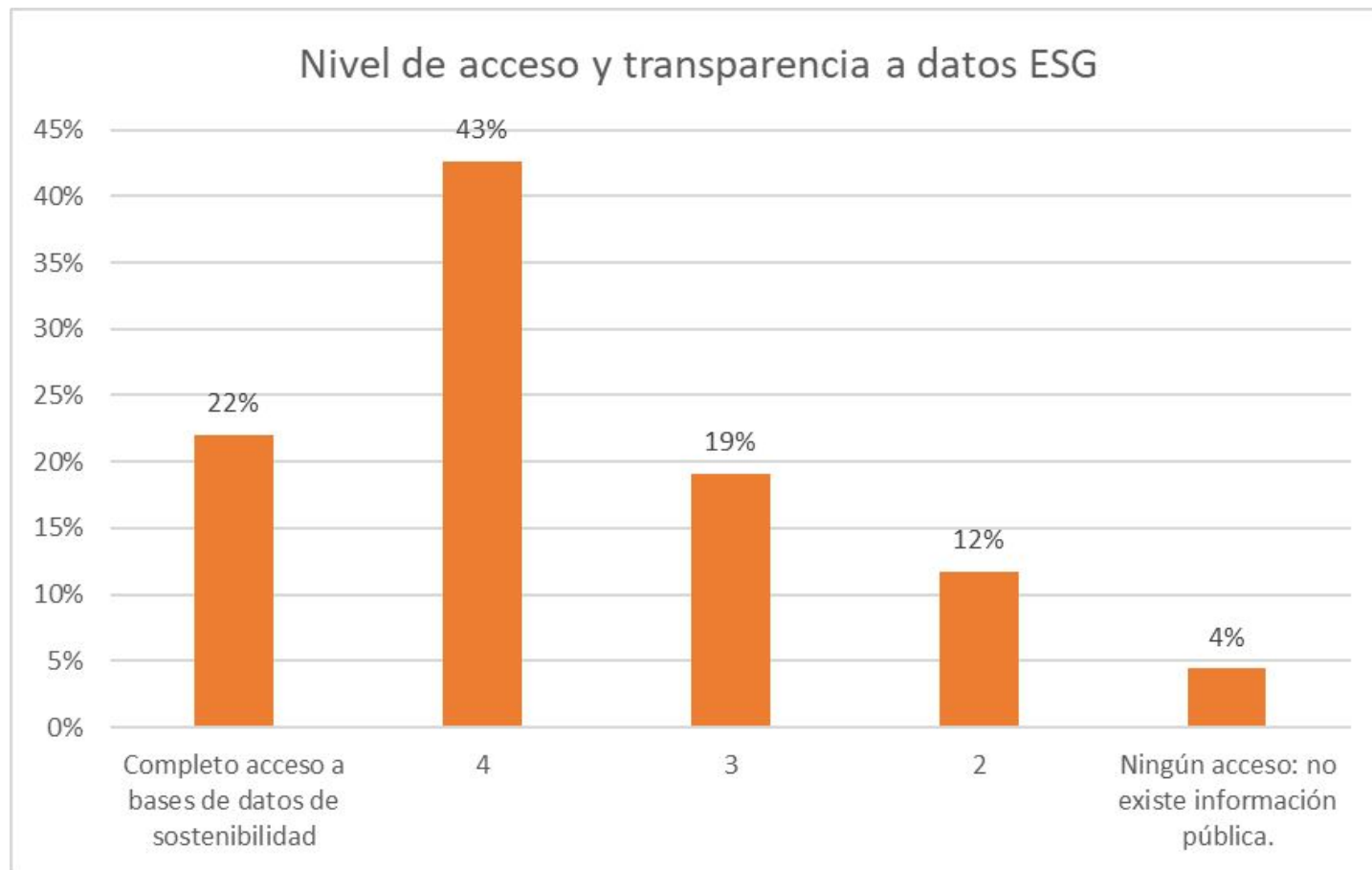
**22%** de las empresas ofrece acceso

completo a bases de datos de sostenibilidad a sus stakeholders, mientras que el

**16%** no proporciona ninguna o casi

ninguna información pública.

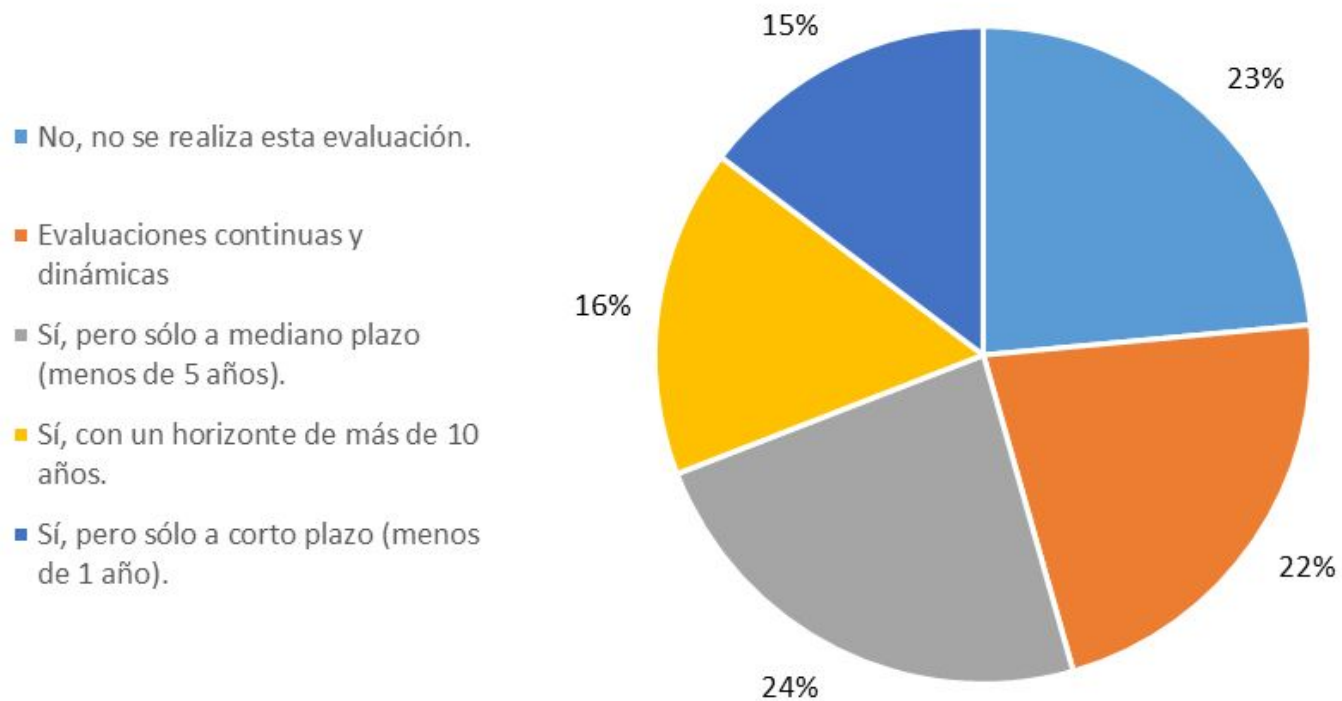
- + Queda la pregunta de cuál es el nivel de transparencia y accesibilidad a datos ideal, que combine las necesidades de negocio y la aspiraciones de transparencia.



# Evaluación impacto reputacional ESG

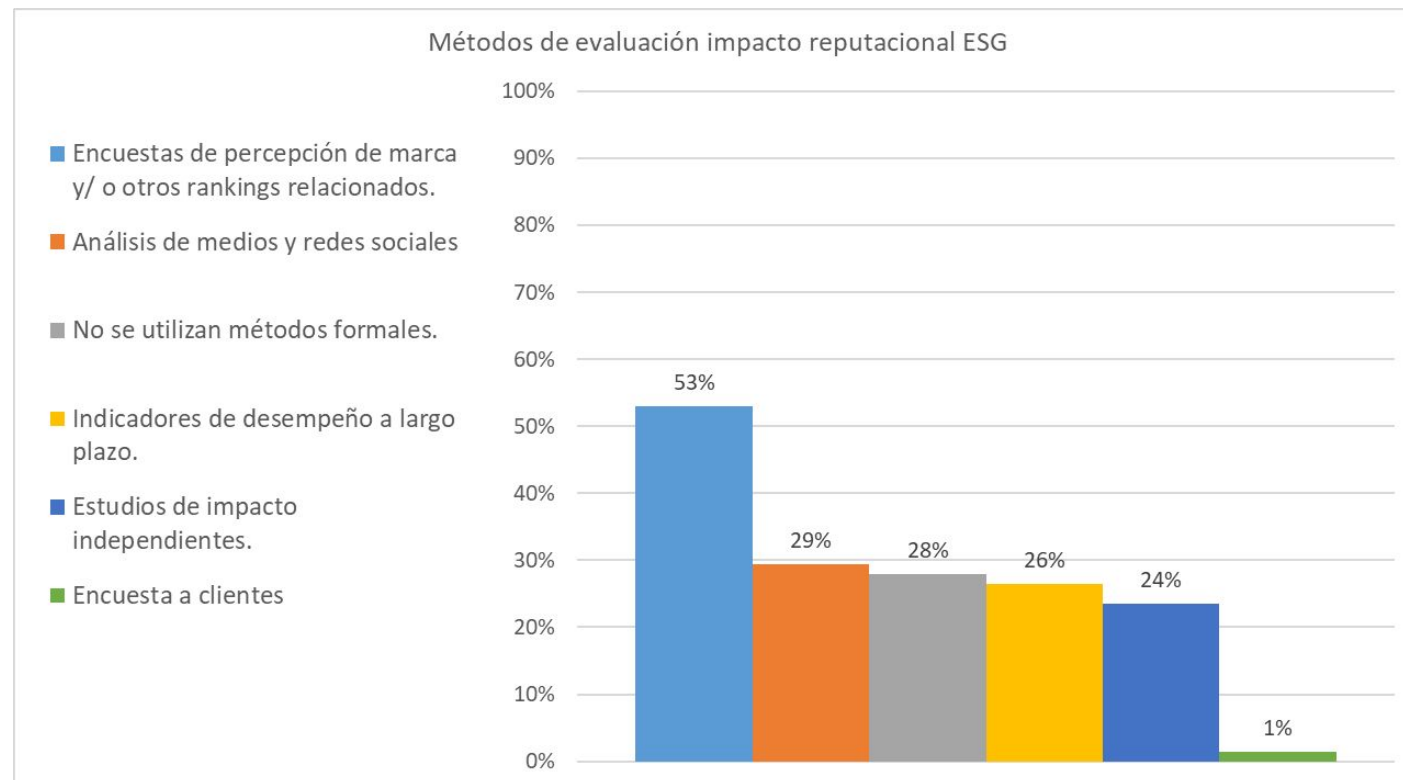
- + **Evaluación dinámica minoritaria:** Solo el 22% realiza evaluaciones continuas y dinámicas, lo que evidencia un área clave para fortalecer la gestión reputacional.
- + **Enfoque limitado en el tiempo:** El 24% evalúa a mediano plazo (menos de 5 años) y el 15% a corto plazo (menos de 1 año), mientras que sólo el 16% considera un horizonte de más de 10 años.
- + **Oportunidad significativa:** Un 23% no realiza este tipo de evaluación, lo que sugiere un margen importante para implementar procesos que vinculen la reputación y los esfuerzos ESG de manera más estructurada y constante.

## Evaluación Impacto ESG



# Métodos de evaluación de impacto reputacional

- + **Dependencia en encuestas y rankings:** El 53% utiliza encuestas de percepción de marca o rankings relacionados, destacándose como el método más empleado para evaluar el impacto reputacional ESG.
- + **Uso diversificado de métodos:** Análisis de medios y redes sociales (29%) e indicadores de desempeño a largo plazo (28%) complementan la evaluación, reflejando enfoques variados.
- + **Espacios de mejora:** Un 28% no utiliza métodos formales, lo que evidencia una oportunidad para implementar prácticas más estructuradas y alineadas con los objetivos ESG.



# Futuro ESG: ¿Qué cambios vienen en los próximos 5 años?

## + **Regulación como principal motor:**

**81%** anticipa un incremento en regulación y estándares.

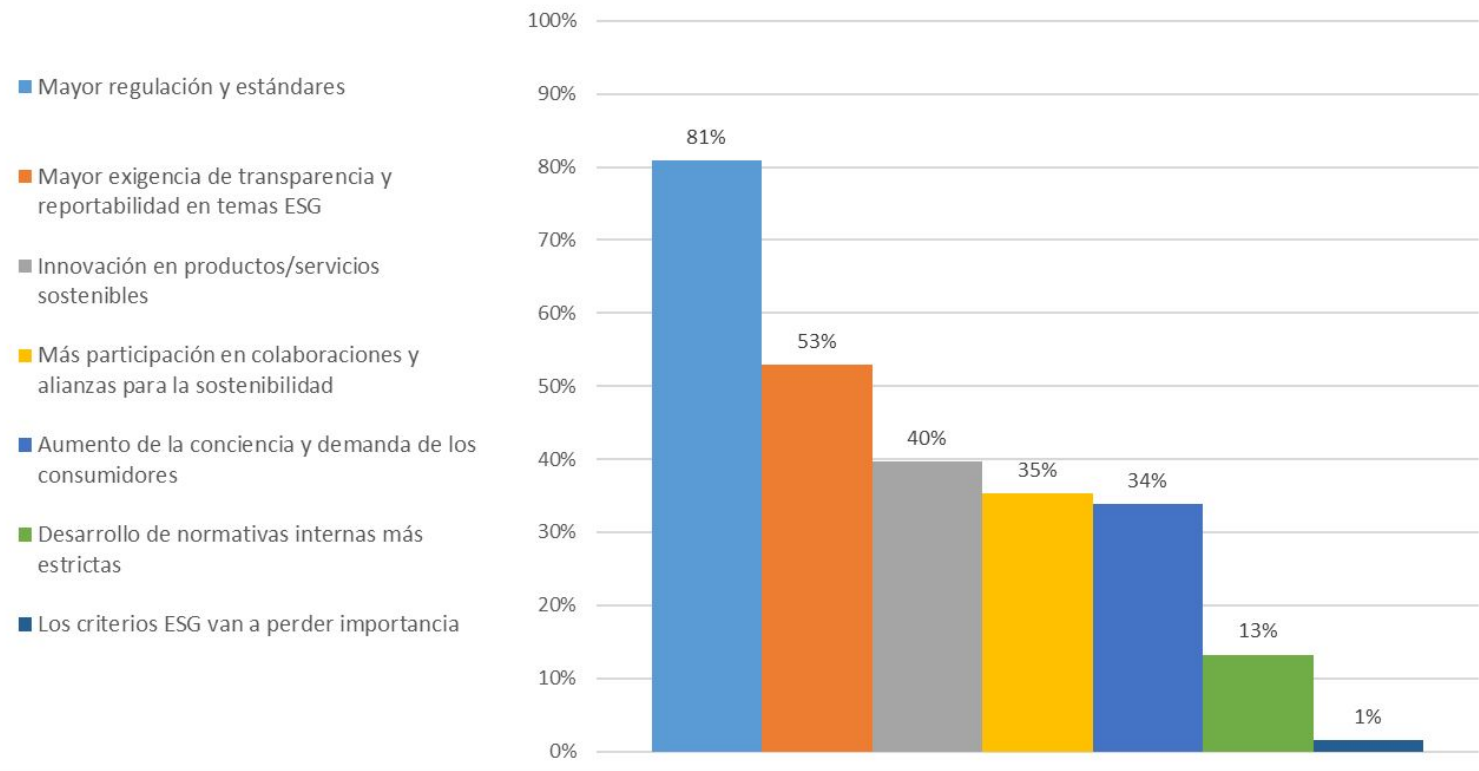
## + **Transparencia en crecimiento:**

**53%** destaca la mayor exigencia de transparencia y reportabilidad. Importancia de compartir datos confiables con stakeholders.

## + **40%** innovación en productos sostenibles

**35%** de participación en colaboraciones evidencian un enfoque hacia la sostenibilidad activa en la **oferta de productos y relaciones estratégicas.**

¿Qué cambios anticipa en el ámbito de ESG para su sector en los próximos 5 años?





GRACIAS