



# Gobernanza Transformacional: Impulsar una Conducta Empresarial Responsable

21 Abril de 2026

**Teresa Moll de Alba de Alfaro**

*Senior Manager Latin America and the Caribbean*

*UN Global Compact*

# El Pacto Global de las Naciones Unidas



# Pacto Global de las Naciones Unidas: en el mundo



**+160**  
países

**+24,000**  
empresas

**+ 69**  
redes  
nacionales

**+3,000**  
organizaciones  
de la sociedad  
civil

**+100,000**  
reportes  
públicos



El mundo en 1999

# UN ROSTRO HUMANO AL MERCADO GLOBAL

“ *Les propongo a ustedes, líderes empresariales...y a nosotros, Naciones Unidas, que iniciemos un PACTO GLOBAL de valores y principios comunes, que darán un rostro humano a los mercados globales* ”

Kofi Annan, Secretario General  
de las Naciones Unidas (1997—  
2006)



United Nations  
Global Compact

# En 2015 se amplía el Marco de Referencia...





ANTI-CORRUPTION

## Principio 10 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Las empresas deben actuar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

16 PEACE, JUSTICE  
AND STRONG  
INSTITUTIONS



## ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas

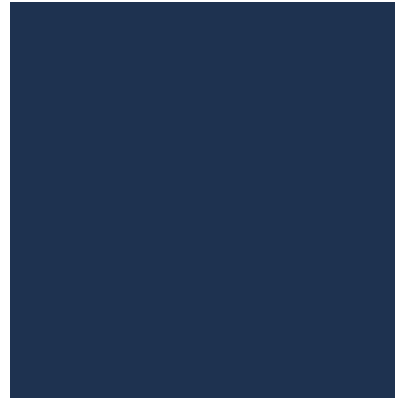
Tiene como objetivo promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, garantizar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Esto es esencial para generar entornos sostenibles y favorables para los negocios y la inversión.

## Marco Empresarial del ODS 16 | Inspirando la Gobernanza Transformacional

Lanzado en 2021, el Marco traduce las metas del ODS 16 al contexto empresarial, en relación con las actividades internas y externas de las empresas. Es una herramienta para las empresas, desarrollada por las propias empresas, que busca impulsar la gobernanza transformadora.



# ¿Qué es la Gobernanza Transformacional?



# ¿Qué es la gobernanza transformacional?

Un enfoque que integra la ética y la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales y amplía el rol de la empresa en la sociedad.

- No se limita al cumplimiento legal
- Incorpora el criterio de “qué es correcto”, no solo “qué es legal”
- Conecta el gobierno corporativo con el impacto en el entorno

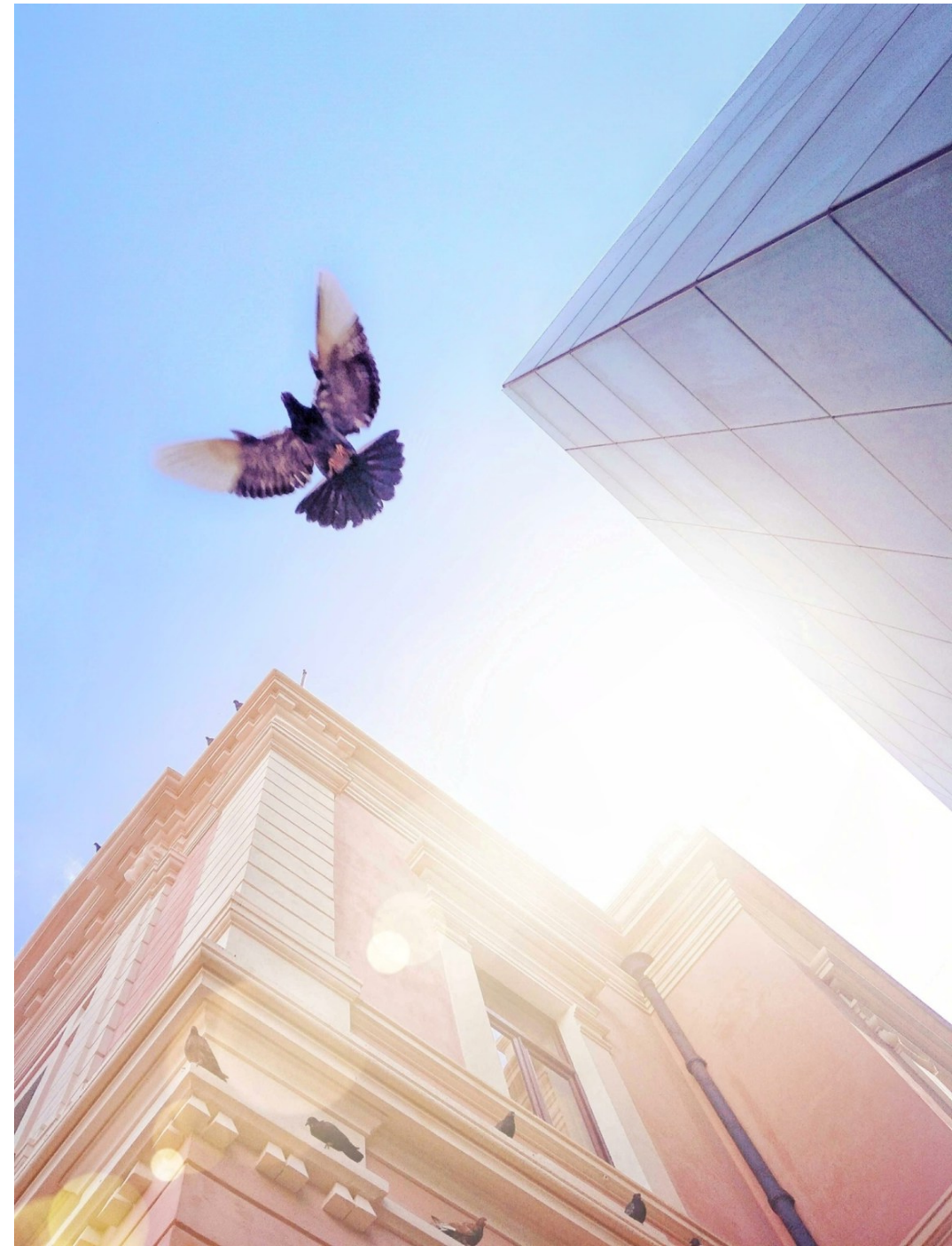


# Características de la gobernanza transformacional

## ¿Qué cambia realmente?

La gobernanza deja de centrarse solo en la empresa y pasa a considerar su impacto en el sistema en el que opera.

- De enfoque interno → a visión sistémica
- De cumplimiento → a responsabilidad
- De gestión de riesgos → a generación de valor



# La evolución de la “G” en los criterios ASG

---

## La “G” ya no es solo gobernanza interna

En un enfoque transformacional, la gobernanza no solo ordena la empresa: orienta cómo responde a los desafíos sociales y ambientales.

- Fortalece la toma de decisiones
- Conecta estrategia, ética e impacto
- Refuerza la “A” y la “S” desde la “G”

# Gobernanza transformacional y el ODS 16

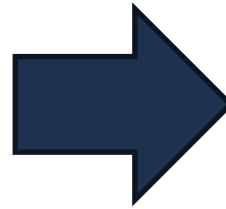


# Del cumplimiento legal al liderazgo ético en la era del ODS 16

**16** PEACE, JUSTICE  
AND STRONG  
INSTITUTIONS



“Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.”



## Gobernanza transformacional

- Es la forma en que las empresas activan el ODS 16 desde su propia gestión.
- Traduce metas globales en acción corporativa
- Conecta empresa con entorno institucional

**Sin instituciones sólidas, no hay entorno estable para operar ni crecimiento sostenible**

# El ODS 16 como Acelerador del Negocio



Sin reglas claras y aplicadas de forma consistente, no hay condiciones para competir de forma justa.

- La empresa no solo cumple: también defiende el sistema
- El estado de derecho refuerza la confianza y la estabilidad
- La licencia social depende del entorno institucional



La corrupción distorsiona mercados, eleva costes y debilita instituciones.

- Tolerancia cero no es suficiente sin acción activa
- Las empresas pueden influir en estándares del mercado
- La acción colectiva reduce el riesgo de actuar en solitario

# Acciones que las empresas pueden tomar para avanzar el ODS 16

---

La gobernanza transformacional se materializa en decisiones concretas dentro y fuera de la empresa.

## Interno

- Cultura, valores y gobierno corporativo
- Gestión de riesgos y debida diligencia

## Externo

- Relación con stakeholders
- Acción colectiva e incidencia

# Dimensiones de la gobernanza transformacional



# GOBERNANZA TRANSFORMACIONAL



**GOBERNANZA CONVENCIONAL**

*ANÁLISIS INTERNO*



**INTEGRIDAD**



**GOBERNANZA SOSTENIBLE**

*ANÁLISIS DE IMPACTO EXTERNO*



**RIESGOS ASG**



**GOBERNANZA GLOBAL**

*ANÁLISIS DEL SISTEMA*



**INSTITUCIONES**



## GOBERNANZA CONVENCIONAL

- Supervisión clara del consejo y la dirección
- Cultura basada en integridad, equidad e inclusión
- Valores presentes en todas las relaciones y operaciones



## GOBERNANZA SOSTENIBLE

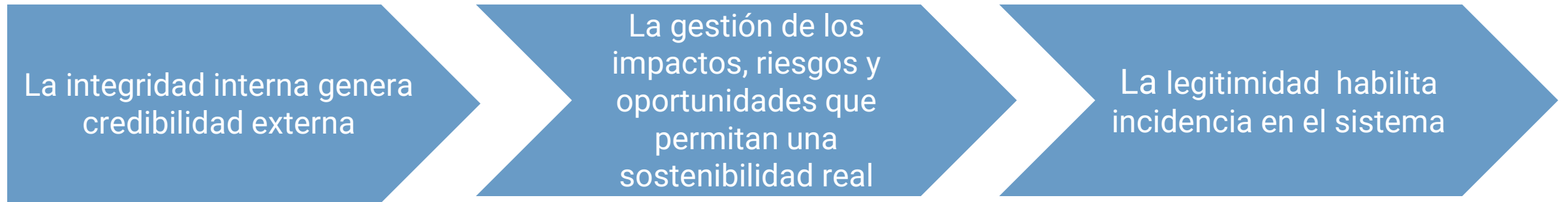
- Identificación y gestión de riesgos ASG
- Evaluación ética de socios y proveedores
- Propósito corporativo orientado a valor sostenible



## GOBERNANZA GLOBAL

- Apoyo al Estado de derecho y estabilidad institucional
- Colaboración con gobiernos y sociedad civil
- Uso responsable de la influencia empresarial

## Tres dimensiones, un solo sistema



# Gobernaza transformacional y liderazgo



# La gobernanza transformacional cambia la forma de ejercer el liderazgo

- Reconfigura roles clave en la empresa
- Integra ética en la toma de decisiones
- Exige coherencia entre estrategia y valores

## Quién hace viable la gobernanza transformacional

- Junta Directiva
- Alta dirección
- Función legal/Compliance



## **JUNTA DIRECTIVA**

### **Responsabilidad ampliada**

- Define propósito y valores de la empresa
- Supervisa riesgos ASG y su impacto
- Garantiza coherencia en decisiones críticas

## **ALTA DIRECCIÓN**

### **Liderazgo ético y compromiso visible**

- De “tone at the top” → a cultura transversal
- De mensaje → a comportamiento real
- De cumplimiento → a liderazgo ético activo

## **COMPLIANCE/FUNCIÓN LEGAL**

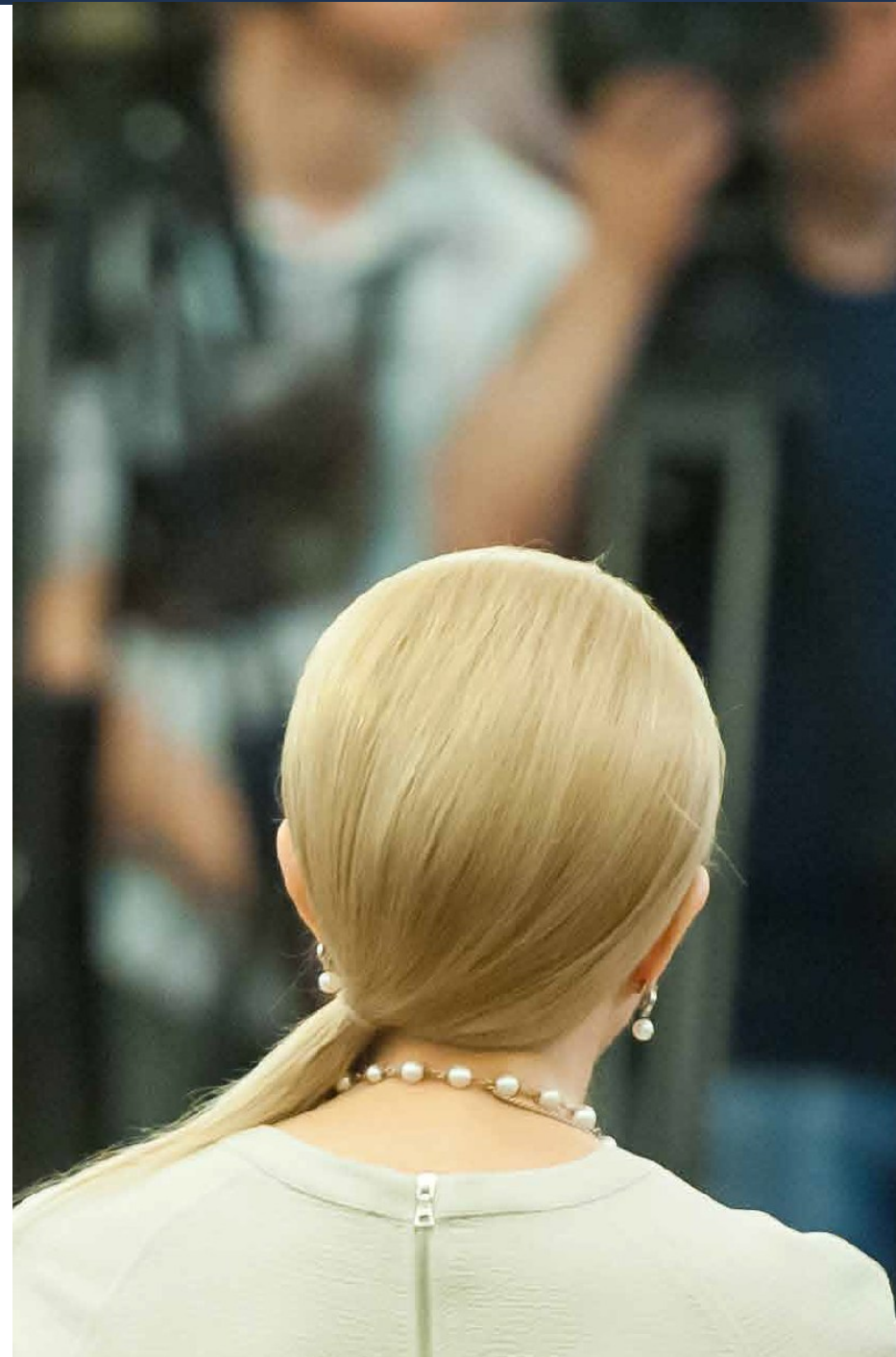
### **De guardianes a estrategas**

- De gestor de riesgo → a asesor estratégico
- De reacción → a anticipación
- De cumplimiento → a criterio ético

La ética no se delega

El cumplimiento no  
transforma

El liderazgo sí



# Implementación de la gobernanza transformacional



# La gobernanza transformacional no es un concepto, es una forma de operar de la empresa que integra ética, sostenibilidad y negocio.

## Principio 1: Enfoque integrado

La integridad no es aislada: conecta con estrategia, sostenibilidad y operaciones

## Principio 2: Participación de los stakeholders

Escuchar a los colaboradores y otros stakeholders, y co-crear fortalece la confianza y la legitimidad

## Principio 3: Gestión de riesgos transformadora

Va más allá del cumplimiento: incluye riesgos reputacionales y sistémicos, y establece cómo priorizarlos



# Implementación práctica: Herramientas clave

---

La gobernanza transformacional se traduce en sistemas y prácticas concretas dentro de la empresa

- **Código de conducta** claro, accesible y conectado con valores
- **Cultura de denuncia** que garantice confianza y no represalias
- **Debida diligencia** en socios de negocio y cadena de valor
- **Métricas** para evaluar la cultura de integridad y su evolución

**No es una política**  
**Es un sistema de gestión**  
**Es un proceso continuo**

# Futuro de la Gobernanza Transformacional



# Hacia dónde va la gobernanza transformacional

---

**La gobernanza transformacional redefine el papel de la empresa en el sistema en el que opera**

- La empresa pasa de gestionar riesgos a influir en el entorno
- La ética se conecta con estabilidad económica y confianza
- La gobernanza se convierte en un factor estratégico





# Nuevas exigencias del entorno

---

## **El entorno eleva el nivel de lo que se espera de las empresas**

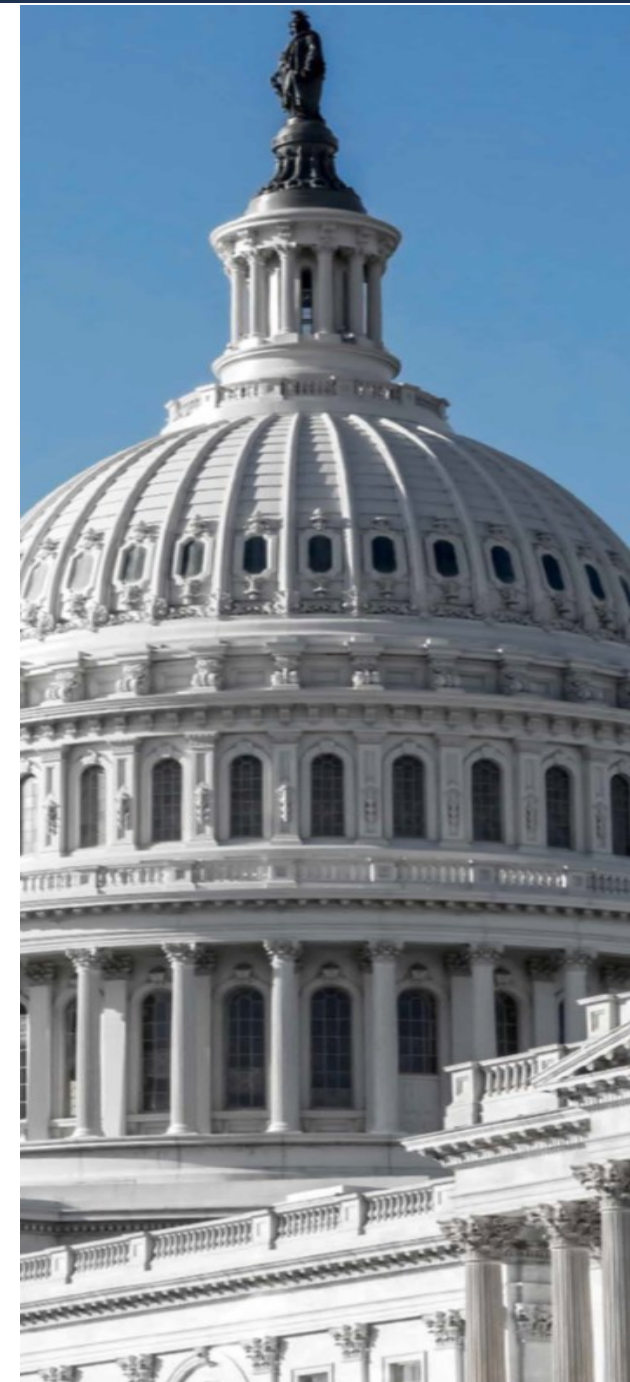
- Mayores expectativas de los inversores, que integran riesgos institucionales y de gobernanza
- Exigencia cada vez mayor de transparencia fiscal y reporte
- Nuevos retos: inteligencia artificial y riesgos éticos

# Acción colectiva

---

## **Ninguna empresa transforma el sistema sola**

- La acción colectiva eleva estándares sectoriales y reduce riesgos
- Permite influir en reglas de mercado más justas
- Refuerza la legitimidad empresarial



# Gobernanza transformacional: Impulsar una conducta empresarial responsable

Planifique sus próximos pasos con la siguiente lista de comprobación:

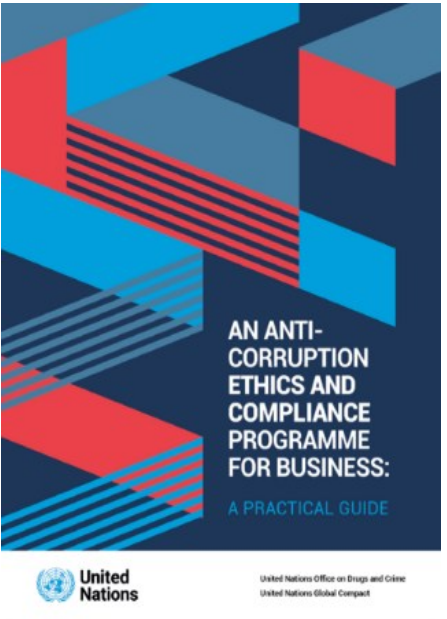
- ¿A **quién** necesita convencer internamente para adoptar un enfoque más transformador de la gobernanza?
- ¿**Quién** debería estar “en la sala” para garantizar que su empresa adopta la gobernanza de la transformación en todos los niveles de la organización?
- ¿**Cómo** pueden las empresas responder a las crecientes expectativas de los consumidores, los empleados, los inversores, los reguladores y la sociedad?
- ¿**Cómo** pueden las empresas generar confianza con el Gobierno, la sociedad civil y las comunidades locales y apoyar el espacio cívico compartido?

# PUBLICACIONES Y HERRAMIENTAS

## Transformational Governance Tool

This self-assessment tool provides a framework for engaging with and applying the principles of transformational governance.

TAKE ASSESSMENT



# RECURSOS: CURSO SOBRE INTEGRIDAD DISPONIBLE EN ABIERTO



QUIÉNES SOMOS   LOS ODS   PARTICIPACIÓN   TOMAR MEDIDAS   PARTICIPA A NIVEL LOCAL   EXPLORA NUESTRA BIBLIOTECA   LA REVISTA COMPACTA

< ACADEMIA - BIBLIOTECA DE CURSOS

■ Curso

## Hacer negocios con integridad

Desarrollado en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), gracias a la Iniciativa de Integridad de Siemens y la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), este curso ayuda a las empresas a demostrar una conducta ética en todos los niveles. Entre los temas tratados se incluyen obsequios y hospitalidad, conflictos de intereses, pagos de facilitación, verificación de terceros, inversiones sociales, manipulación de licitaciones y protección de denunciantes.

Lucha contra la corrupción   Integridad empresarial

**INSCRIBIRSE**

<https://unglobalcompact.org/academy/course-library/doing-business-integrity>



## Es el momento de actuar

- Sin instituciones sólidas, no hay crecimiento sostenible
- Sin integridad, no hay confianza
- Sin confianza, no hay negocio



# United Nations Global Compact

[moldealba@unglobalcompact.org](mailto:moldealba@unglobalcompact.org)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)  
Find us on social media @globalcompact