

GOBERNAR O SER GOBERNADO ESA ES LA CUESTIÓN.

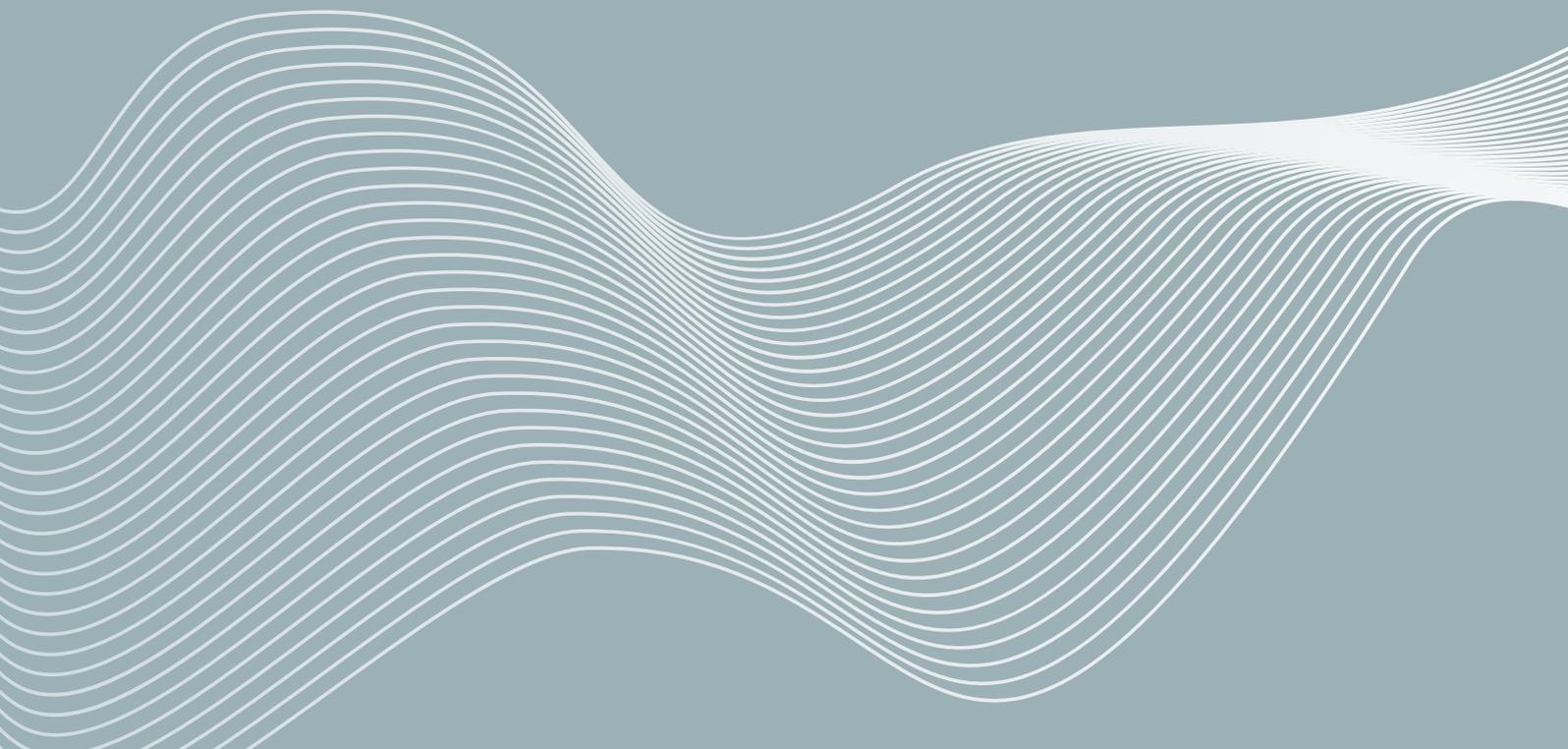
Eugenia Cusí Costa.
Good Corporate Governance.

eugenia.cusi@goodcorporategovernance.com
www.goodcorporategovernance.com



ÍNDICE

- La Gobernanza _____ 3
- La Comunicación _____ 4
- El Gobierno Corporativo _____ 4
- El espejismo de la buena gobernanza _____ 5
- Señales de un mal gobierno _____ 6
- Gobernanza consciente vs. Gobernanza
inconsciente _____ 7
- La gobernanza no es un lujo, es una
necesidad _____ 8
- Bases de un gobierno corporativo _____ 9
- ¿Por dónde empezar? _____ 10
- La elección es tuya _____ 11





LA GOBERNANZA

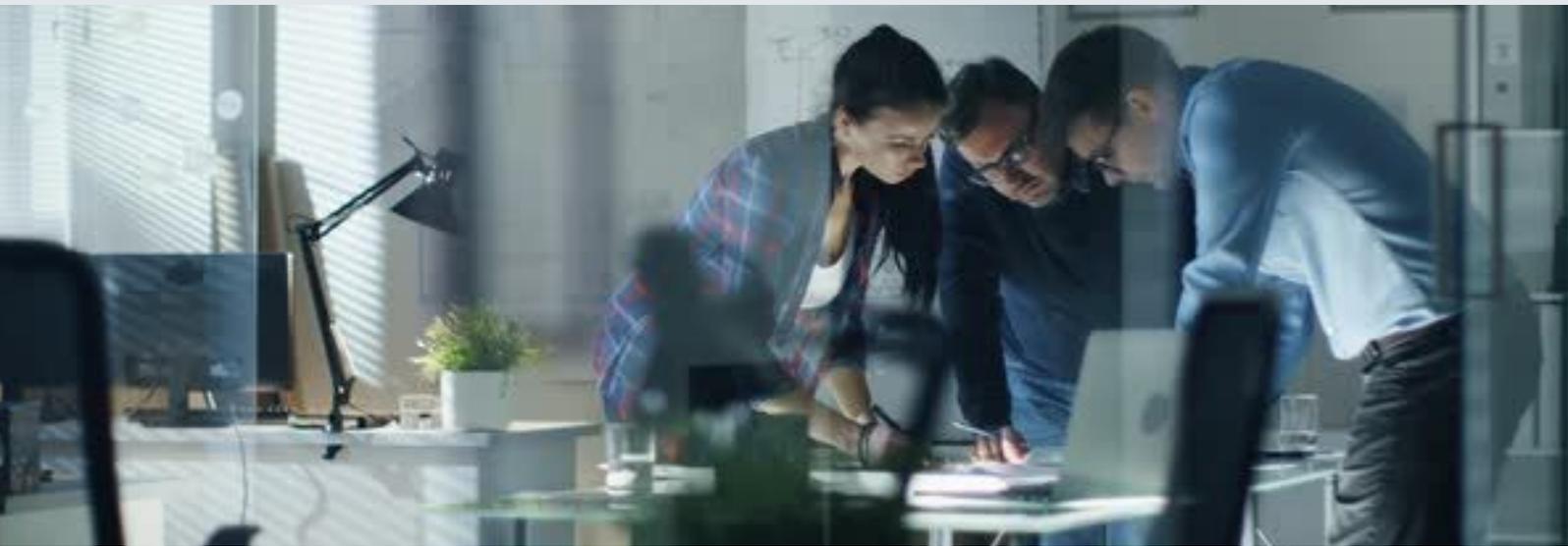
La gobernanza ocurre. Siempre.

Ocurre en las multinacionales y en los pequeños negocios familiares. En las startups tecnológicas y en los despachos profesionales. Ocurre con reglas claras o con normas tácitas. Ocurre con estructuras definidas o con decisiones que dependen del humor del día. Pero ocurre.

La cuestión no es si una empresa tiene gobernanza o no. La cuestión es si la gobernanza que tiene le ayuda o le frena.

LO MISMO PASA CON LA COMUNICACIÓN

Todas las organizaciones comunican, quieran o no. La diferencia entre las que logran conectar con sus clientes, empleados y aliados estratégicos, y las que generan ruido y confusión, está en el grado de consciencia y profesionalización con el que gestionan su comunicación.



¿Y EL GOBIERNO CORPORATIVO?

CON EL GOBIERNO CORPORATIVO PASA EXACTAMENTE IGUAL.

Las decisiones estratégicas, la gestión de los conflictos, el acceso a financiación, la continuidad del liderazgo, la retención del talento clave... todo esto ya está ocurriendo en tu empresa bajo un sistema de gobernanza, aunque no lo llames así.

¿Ese sistema es robusto o improvisado? ¿Es transparente o está lleno de zonas grises? ¿Genera confianza o incertidumbre? ¿Está alineado con el propósito y los valores de la organización o responde a impulsos individuales y momentáneos?

EL ESPEJISMO DE LA BUENA GOBERNANZA

Es fácil pensar que el gobierno corporativo es solo un tema para grandes corporaciones. Que las empresas más pequeñas pueden permitirse gobernar “con sentido común”, sin necesidad de estructuras formales. Que basta con que los socios se entiendan, que el fundador tenga claro hacia dónde va o que la dirección tome decisiones sobre la marcha. **Nada más lejos de la realidad.**



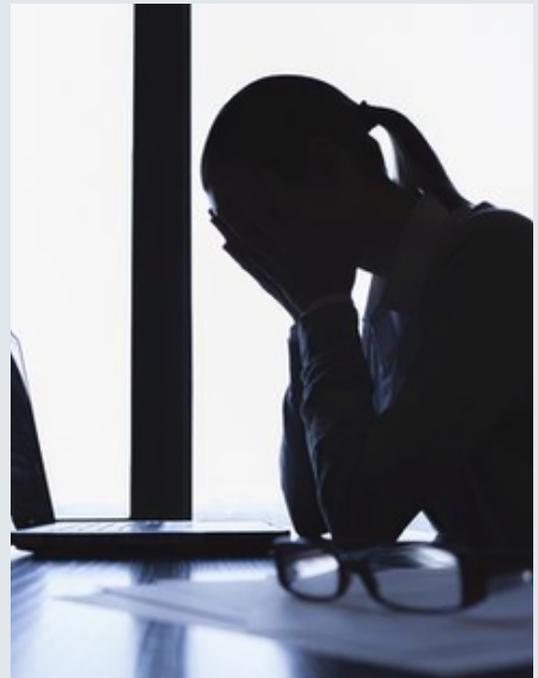
Las empresas mal gobernadas no suelen caer por grandes escándalos de corrupción o fraude (aunque también ocurre).

SEÑALES DE UN MAL GOBIERNO



- Decisiones estratégicas basadas en intuiciones y no en información objetiva. Se persiguen oportunidades de negocio sin evaluar riesgos ni impactos a largo plazo.
- Falta de claridad en roles y responsabilidades. Se confunde autoridad con liderazgo, se mezclan funciones y las decisiones se diluyen.
- Conflictos latentes entre socios o entre la familia empresaria. Mal gestionados, estos conflictos erosionan la confianza y pueden hacer implosionar la empresa desde dentro.

- Dificultad para atraer y retener talento clave. Sin reglas claras y un propósito bien definido, las personas valiosas se marchan a organizaciones mejor estructuradas.
- Problemas en la sucesión del liderazgo. Sin un plan claro, la transición de poder se vuelve caótica y puede comprometer la continuidad del negocio.
- Pérdida de alineamiento entre áreas, personas y objetivos. Las decisiones no siguen una dirección compartida y cada parte de la organización comienza a operar de forma aislada.



Es decir, la ausencia de una gobernanza bien diseñada no se traduce en la ausencia de gobierno, sino en un gobierno caótico, reactivo y poco eficiente.

GOBERNANZA CONSCIENTE VS GOBERNANZA INCONSCIENTE

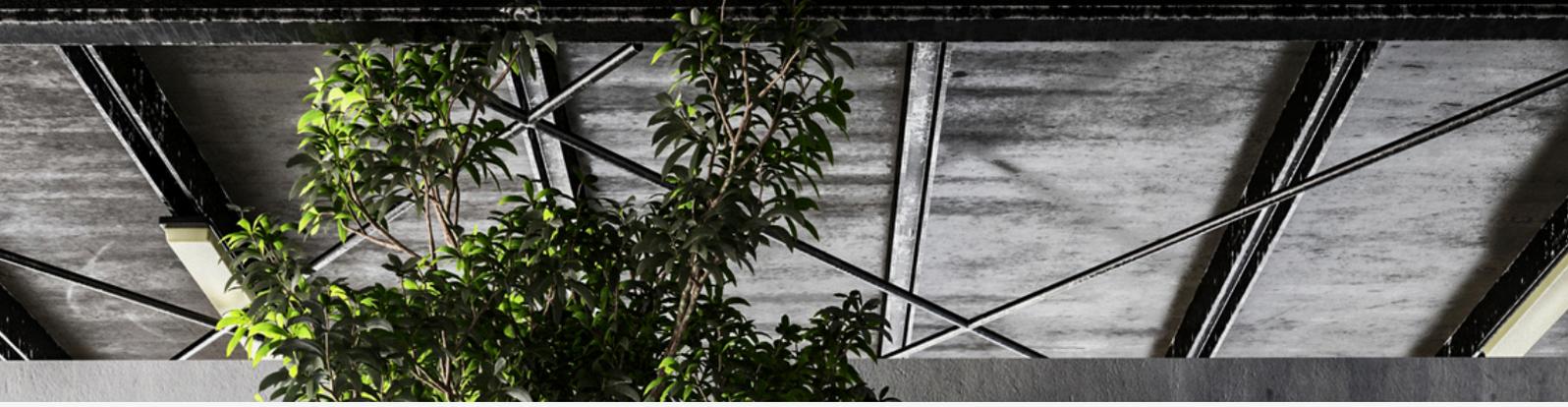
SI GOBERNAR ES INEVITABLE, LA VERDADERA PREGUNTA ES: ¿CÓMO QUIERES HACERLO?

Las empresas con una gobernanza consciente:

- Tienen mecanismos claros para tomar decisiones estratégicas y minimizar sesgos.
- Cuentan con órganos de gobierno que aseguran objetividad e imparcialidad.
- Diseñan planes de sucesión y estrategias para el futuro, no solo para el presente.
- Construyen culturas organizacionales donde la transparencia y la confianza no son eslóganes, sino prácticas diarias.
- Se adelantan a los conflictos en lugar de esperar a que exploten.
- Fomentan el alineamiento entre propósito, estrategia y acción, lo que les permite avanzar con coherencia.
- Promueven una creación sostenida de valor: económico, social y relacional, con impacto positivo en todas sus comunidades de referencia.

En cambio, las empresas con una gobernanza inconsciente:

- Se rigen por dinámicas informales, que pueden funcionar un tiempo, pero colapsan con el crecimiento o la crisis.
- Se exponen a la arbitrariedad en la toma de decisiones.
- Son vulnerables a los cambios del entorno porque no han diseñado estructuras que las hagan resilientes.
- Ven la sucesión como un problema del futuro y no como un desafío presente.
- Dependen demasiado de la buena voluntad de sus líderes y menos de procesos estructurados.



La gobernanza no es un lujo

ES UNA NECESIDAD

Aún hay quienes piensan que el gobierno corporativo es un tema secundario, algo que puede esperar hasta que la empresa crezca más o que solo aplica a compañías que cotizan en bolsa.

Nada más alejado de la realidad.



BASES DE UN GOBIERNO CORPORATIVO

Un gobierno corporativo sólido es la base sobre la que se construyen empresas sostenibles y con impacto real. No es una cuestión de tamaño, sino de visión.

- Si tu empresa busca atraer inversión o financiamiento, una buena gobernanza genera confianza y reduce riesgos.
- Si tu empresa es familiar y quieres asegurar su continuidad, la gobernanza es clave para evitar conflictos intergeneracionales y asegurar la sucesión.
- Si tu empresa quiere innovar y crecer, necesita estructuras que permitan decisiones ágiles sin perder el control.
- Si tu empresa quiere generar valor a largo plazo, necesita garantizar un alineamiento estratégico que trascienda personas concretas y que permita sostener el propósito en el tiempo.

No se trata de burocracia ni de llenar la empresa de comités innecesarios. Se trata de dotar a la organización de herramientas que le permitan gobernarse bien.



¿POR DÓNDE EMPEZAR?

1

¿Quién toma las decisiones estratégicas en tu empresa y con qué criterios?

¿Existen mecanismos para evitar decisiones impulsivas o basadas en sesgos personales?

2

¿Cómo se gestionan los conflictos entre socios, directivos o familiares?

¿Se abordan de manera estructurada o se evitan hasta que escalan?

3

¿Cómo de transparente es la información dentro de la empresa?

¿Los líderes y equipos tienen acceso a la información que necesitan para tomar buenas decisiones?

4

¿Está claro quién sucederá a los líderes actuales? ¿Se ha diseñado un plan para garantizar una transición ordenada?

5

¿Existen mecanismos de control y supervisión?

¿O las decisiones dependen demasiado de la confianza personal?

6

¿Están alineados los objetivos individuales, de equipo y organizacionales?

¿Existe una visión compartida que guíe el rumbo y las prioridades?

Si alguna de estas preguntas te incomoda, es probable que haya áreas de mejora en la gobernanza de tu empresa. Y reconocerlo es el primer paso para solucionarlo.

LA ELECCIÓN ES TUYA

Gobernar es decidir. Pero también es anticipar, construir y trascender. Si no decides cómo gobernar tu empresa, alguien más lo hará por ti: la urgencia del día a día, las expectativas de terceros, la presión del mercado o, peor aún, la inercia.

La gobernanza no es un tema ajeno ni un conjunto de reglas impuestas desde afuera. Es la arquitectura sobre la cual se construyen empresas que perduran, generan impacto y crean valor real.

Si hasta ahora no te habías planteado cómo se gobierna tu empresa, **este es el momento de hacerlo**. Porque gobernar bien no es una opción, es la única forma de asegurar un legado sostenible y con propósito, la oportunidad de elegir cómo trascender.

WOMEN *CEO*



GOOD
CORPORATE
GOVERNANCE