

Gobierno Corporativo en Tiempos de Crisis Global

Una mirada desde la gobernabilidad, la transparencia
y el control

Julio 23, 2026



¿Qué es Gobierno Corporativo?

Sistema mediante el cual una organización es dirigida y controlada para:

- ✓ Asegurar el funcionamiento efectivo de los órganos de gobierno
- ✓ Cumplir los objetivos estratégicos
- ✓ Proteger los intereses de los grupos de interés
- ✓ Garantizar la sostenibilidad del negocio



En tiempos de crisis global, el gobierno corporativo deja de ser teórico y se convierte en un factor crítico de supervivencia.

Los tres Pilares del Gobierno Corporativo

Gobernabilidad



¿Cómo se decide?

Transparencia



¿Cómo se actúa y cómo se informa?

Control



¿Cómo se previene y supervisa?

Si uno falla, el sistema completo se debilita.

Gobernabilidad

Estructura de gobierno definida



Reglamentos funcionamiento órganos de gobierno



Separación de roles entre propiedad, administración y gestión



Reglas claras para toma de decisiones

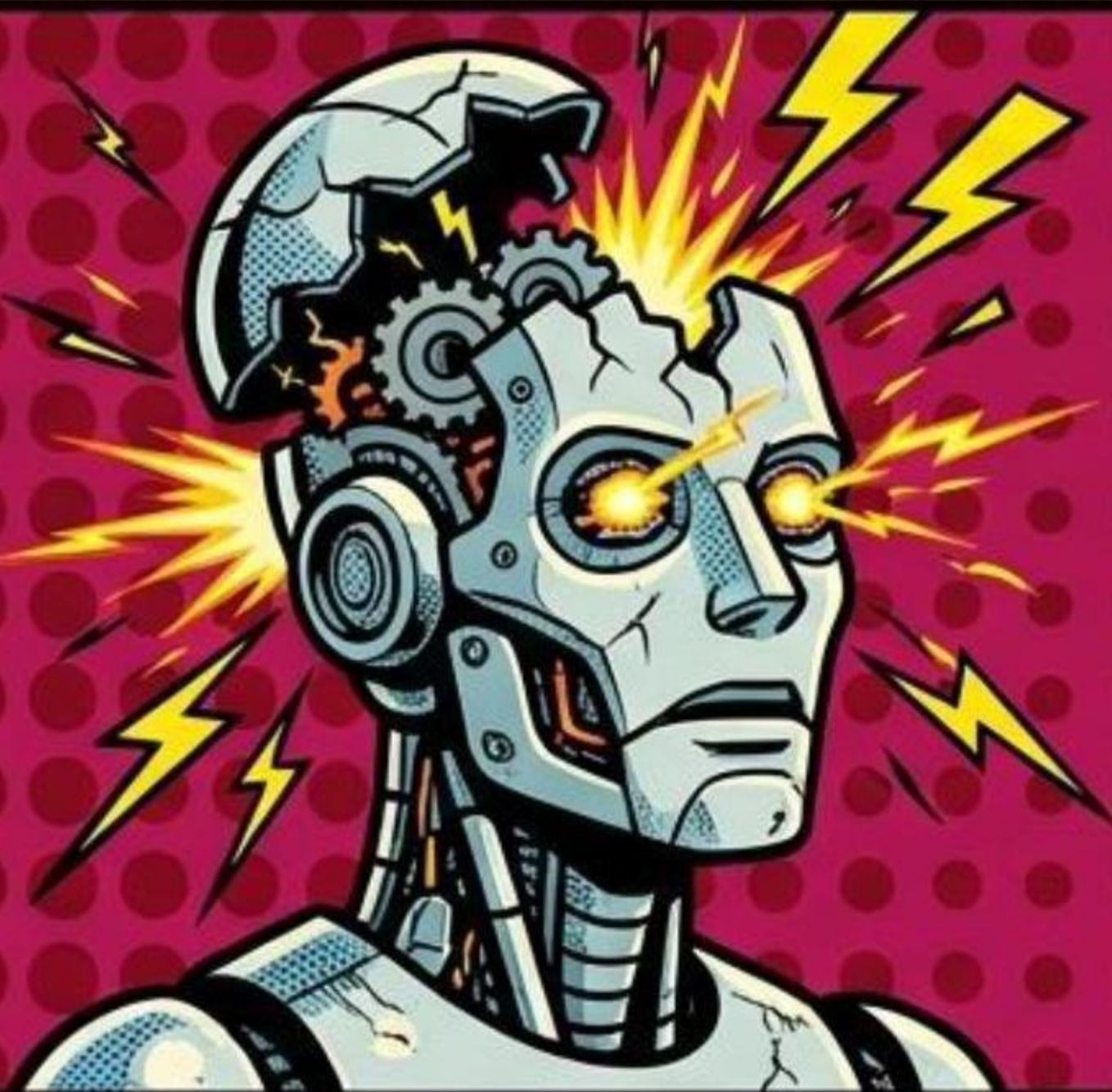


Proceso de sucesión para cargos clave

Fallas que generan crisis:

- × Junta sin independencia frente a accionistas dominantes.
- × Junta que coadministra y pierde rol de supervisión.
- × Decisiones sin soporte suficiente.
- × Concentración excesiva de poder en CEO.
- × Inexistencia de plan de sucesión del CEO.

Garantizar decisiones responsables, equilibrio de poder, rendición de cuentas y continuidad del liderazgo, creando valor sostenible de largo plazo para todos los grupos de interés.



OpenAI (2023)

- Despido abrupto de CEO Sam Altman.
- Sin plan de sucesión definido.
- Mas del 90% de empleados amenazan con renunciar.
- Intervención forzada de Microsoft.

La sucesión del CEO es una responsabilidad indelegable de la Junta, no una gestión de emergencia.



Zondacrypto (2026)

- Renuncia en bloque del Supervisory Board.
- Directores se enteran de crisis por la prensa.
- Concentración absoluta de poder en el CEO.
- Pérdida masiva de BTC.

Cuando la Junta pierde su rol de supervisión, la gobernabilidad colapsa.

Transparencia

Conducta:

- Ética
- Íntegra
- Coherente

Información:

- Clara
- Completa
- Oportuna
- Accesible a los grupos de interés

La transparencia tiene dos caras inseparables: conducta e información. Sin ética en las acciones y veracidad en la información, la transparencia es una ilusión.



Fallas Generadoras de Crisis

En Comportamientos:

- × Incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- × Tolerancia a conductas poco éticas.
- × Cultura del miedo que desincentiva reportes.

En Información:

- × Información parcial o tardía.
- × Ocultamiento de hechos relevantes.
- × Comunicación reactiva y defensiva.
- × Falta de rendición de cuentas.



Steinhoff (2017-2025)

Fraude masivo. Informe forense de PwC de 7.000+ páginas ocultado deliberadamente por la Administración. Pérdidas superiores a USD 20.000 millones.

La transparencia consiste en asegurar que nadie tenga el poder de ocultar la información.

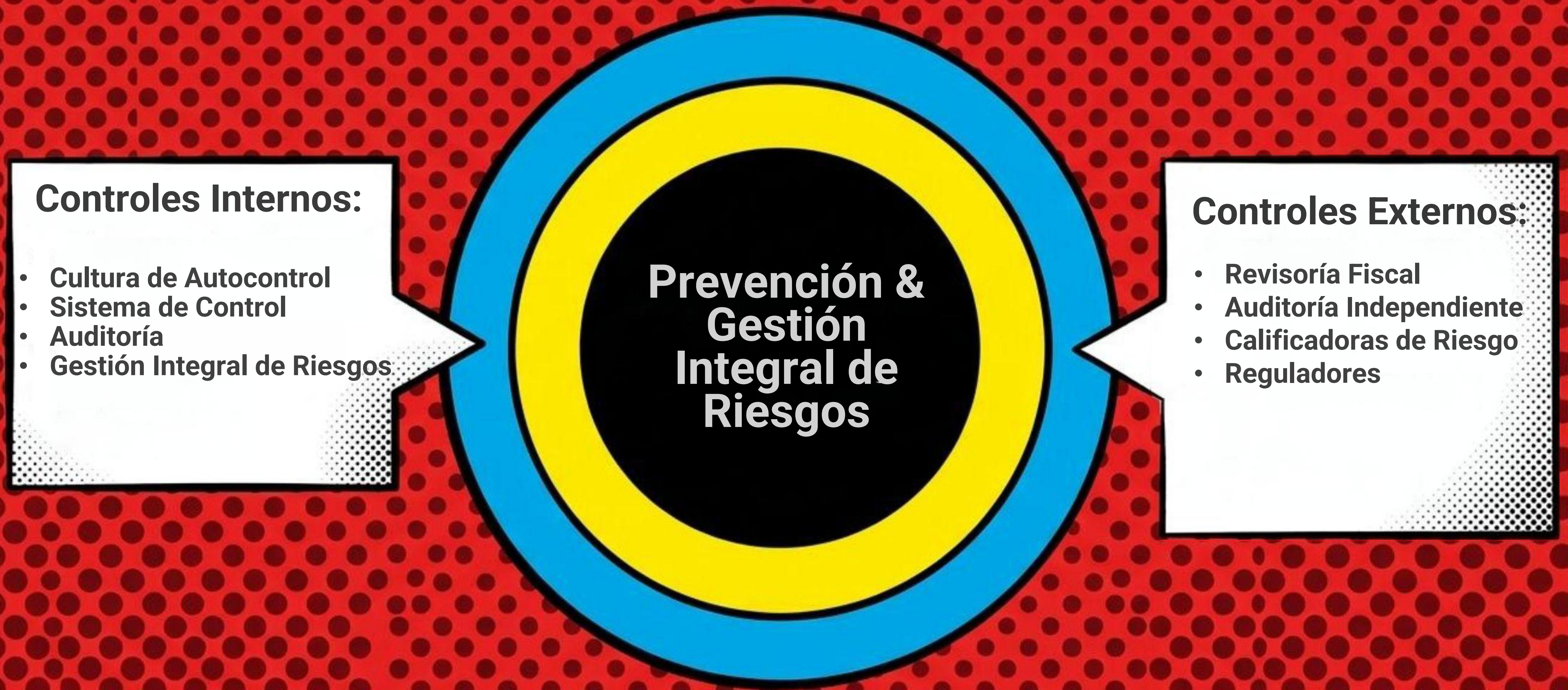


ExxonMobil (2024)

Demandas contra accionistas activistas (Arjuna Capital / FollowThis) para impedir propuestas climáticas en la Asamblea General de Accionistas.

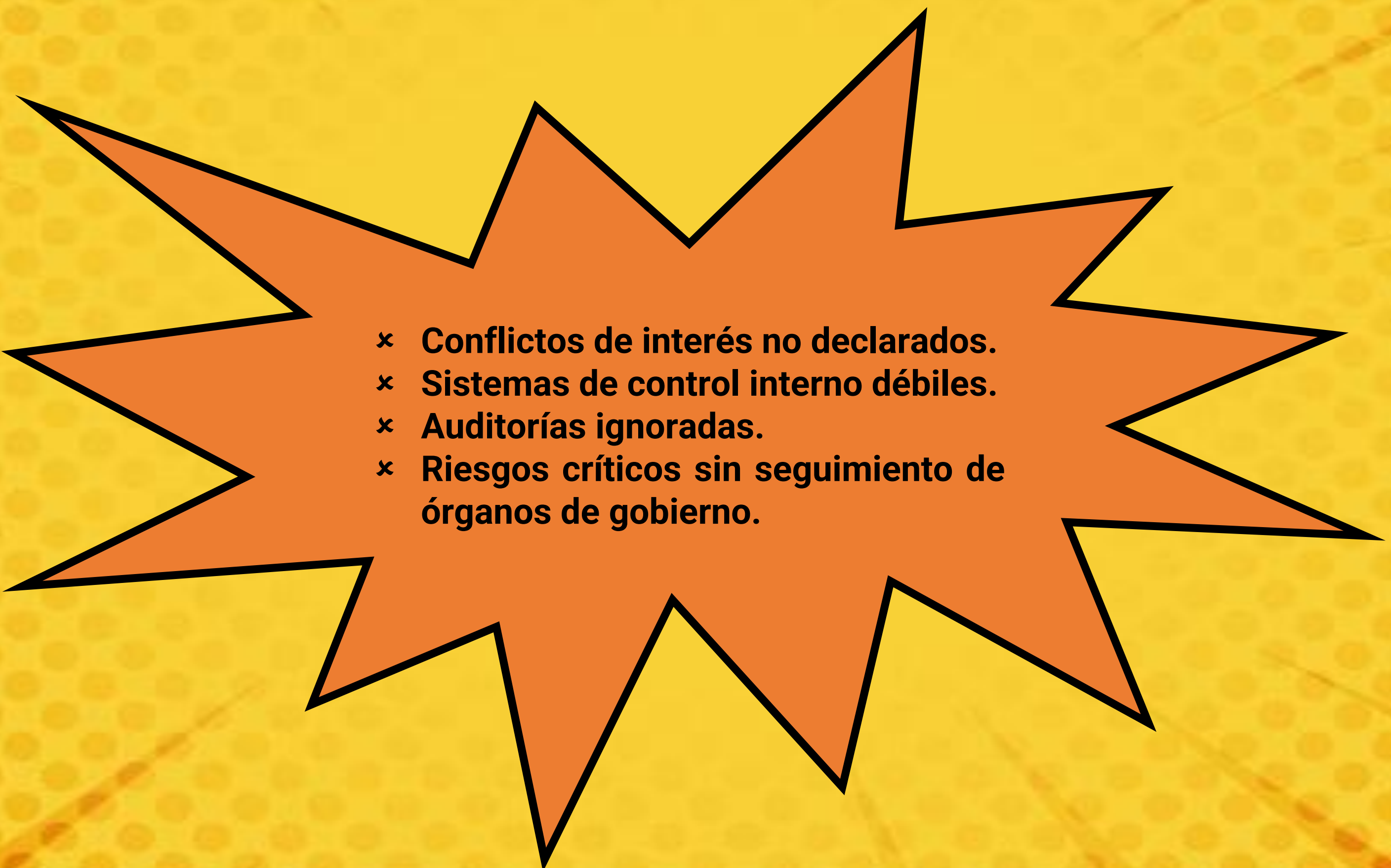
La transparencia implica aceptar el escrutinio de quienes tienen derecho a ser escuchados.

Control



El control comienza con el autocontrol, continúa con la prevención de riesgos y se fortalece mediante sistemas que permiten identificar desviaciones antes de que se conviertan en crisis.

Fallas Generadoras de Crisis

- 
- × Conflictos de interés no declarados.
 - × Sistemas de control interno débiles.
 - × Auditorías ignoradas.
 - × Riesgos críticos sin seguimiento de órganos de gobierno.

El control comienza con el autocontrol, continúa con la prevención de riesgos y se fortalece mediante sistemas que permiten identificar desviaciones antes de que se conviertan en crisis.



Nestlé (2025)

Destitución del CEO Laurent Freixe por relación no declarada con subordinada. Investigación activada por canal de denuncias, supervisada por Presidente de la Junta Directiva. Despido sin indemnización.

¡El sistema funcionó!

La verdadera prueba de un sistema de control ocurre cuando debe aplicarse a quienes ocupan las posiciones más altas de la organización.



Boeing (2018–2025)

Alertas internas de ingenieros y denuncias ignoradas. Fallas no escalaron a la Junta Directiva. Crisis 737 MAX y Alaska Airlines door plug.

El control que no se ejerce, no existe.

A Venn diagram with three overlapping circles. The top-left circle is blue and contains the text 'Sin Gobernabilidad no hay dirección ni decisiones legítimas'. The top-right circle is yellow and contains the text 'Sin Transparencia no hay confianza ni credibilidad'. The bottom circle is orange and contains the text 'Sin Control no hay prevención ni sostenibilidad'. The central intersection of all three circles is black and contains the text 'GOBIERNO CORPORATIVO'. The intersections of two circles are shaded with halftone patterns: green for blue and yellow, purple for blue and orange, and orange for yellow and orange. The background is white with a grey halftone pattern.

**Sin Gobernabilidad
no hay dirección ni
decisiones legítimas**

**Sin Transparencia
no hay confianza ni
credibilidad**

GOBIERNO CORPORATIVO

**Sin Control no hay
prevención ni
sostenibilidad**

El gobierno corporativo solo existe cuando los tres pilares operan juntos. Si uno falla, el sistema completo colapsa.

¿ESTÁ SU EMPRESA A SALVO?

Autodiagnóstico Corporativo



¿Existe un plan formal y actualizado de sucesión del CEO?



¿La Junta Directiva supervisa o coadministra?



¿Los conflictos de interés se declaran y gestionan efectivamente?



¿La información crítica fluye libremente o se oculta?



¿Los sistemas de control previenen riesgos o sólo reaccionan?

La respuesta a estas preguntas define su pronóstico de supervivencia.

Reflexión Final

Las crisis no destruyen las empresas.
Revelan la calidad de su gobernabilidad,
su transparencia y su control.

