



# Análisis

**MATÍAS ZEGERS**  
Presidente Centro de Gobierno Corporativo UC

## GOBIERNO CORPORATIVO: ¿Y DÓNDE ESTÁ EL PILOTO?

Los eventos climáticos de hace dos semanas y las consecuencias que estos generaron en muchas personas en múltiples lugares del país traen a la mesa un tema recurrente que enfrentan tanto los directorios como los ejecutivos principales al enfrentar situaciones de crisis. Es evidente que las crisis son un elemento esencial e inherente en la vida de las compañías, y por eso tiene tanta importancia que, junto con realizar una adecuada gestión de riesgos, se tenga al menos un plan de como manejarlos, especialmente cuando riesgos cercanos a lo catastrófico se materialicen, ya sean auténticos cisnes negros que afectan el negocio o factores climáticos de bastante frecuencia en un país como el nuestro.

Al igual que en escenarios militares, en donde se planifica con la tranquilidad de estar en paz posibles situaciones de guerra, las crisis y los riesgos deben analizarse en momentos en que no estamos bajo el fragor del combate, ya que al fin y al cabo dichos planes nos van a permitir tomar (al menos en teoría) mejores decisiones cuando nos enfrentemos a ciertos eventos. Sin embargo, está claro que nunca salen las cosas de acuerdo a lo planificado (a pesar de lo dicho en cada capítulo de la serie televisiva "Los Magníficos" por el coronel John "Hannibal" Smith), y por lo tanto, las organizaciones necesitan contar con la flexibilidad para enfrentar dichas crisis.

El problema es que significa tener esa flexibilidad cuan-

do estamos entrando a tierras ignotas, donde probablemente ni el directorio ni el CEO tienen experiencia, cuando por ejemplo estamos en un negocio como el transporte aéreo y llega casi de un día para otro una pandemia que cierra todas las fronteras, escenario casi inexistente en el mundo de las probabilidades. Lo que ha mostrado la experiencia y la literatura es que tenemos que dejar que actúen los que más saben del negocio y están en la trincherera, es decir, el CEO y el C-Level, y dejar que el directorio apoye, sugiera y obviamente realice las actividades de supervisión y control que le corresponden. Tomo otro ejemplo de la vida real que se reflejó en una película, en "Sully", frente a una pérdida de los dos motores de un avión al despegar, el capitán contó con la ayuda de los controladores de tráfico aéreo, de su copiloto, pero finalmente él analizó los riesgos frente a una crisis y decidió amerizar en el río Hudson sin que se produjeran víctimas. Ese es el resultado que todos quieren en una situación como esta, que toda la organización permita seguir protocolos de emergencia con la flexibilidad necesaria para adaptarlos a la realidad concreta, por catastrófica que sea. En definitiva, buscar que el piloto efectivamente conduzca la nave, tome las decisiones que deba tomar, para que pueda aterrizar exitosamente.