

El Gobierno Corporativo como Promesa: Entre la Singularidad, la Conformidad y el Contagio

Por alguien que ha vivido la montaña, la empresa y el riesgo, con pensamiento doble frontal.

1. La promesa que se volvió protocolo

El Gobierno Corporativo nació como una **promesa**: un pacto vivo entre seres humanos que deciden asociarse para crear algo que los trascienda. Una promesa de confianza, de propósito compartido, de continuidad.

Pero con el tiempo, esa promesa se convirtió en **protocolo**, luego en **manual**, y finalmente en **checklist**. Como si un sendero de montaña —que requiere intuición, sensibilidad y lectura del entorno— pudiera pavimentarse hasta perder su alma.

El Gobierno Corporativo, atrapado entre la regulación y la obsesión por las “mejores prácticas”, terminó por homogenizar aquello que por esencia es singular. Y en ese proceso, se desnaturalizó el *animus societatis*, especialmente en las empresas de familia, que representan alrededor del 80% de la economía mundial.

Lo digo desde la experiencia de décadas en empresas, universidades y comunidades: **la normatividad, cuando se vuelve siempre prescriptiva, aplanar la diversidad vital del gobierno**. En mis trabajos recientes he insistido en que la verdadera toma de decisiones estratégicas ocurre en la persona que decide, no en el manual que observa detrás del escritorio.

2. La regulación como cartografía equivocada

Edgar Morin advertiría que simplificar lo complejo es un acto de violencia cognitiva. Dave Snowden, desde Cynefin, recordaría que las decisiones requieren primero entender el tipo de terreno en que se toman.

Sin embargo, buena parte del Gobierno Corporativo latinoamericano opera como si todas las empresas vivieran en el mismo dominio “complicado”, donde el experto dicta la fórmula y el procedimiento garantiza el resultado.

Pero las organizaciones reales —especialmente las familiares y las académicas— viven en el dominio **complejo**:

donde causa y efecto solo se conocen en retrospectiva,
donde el contexto cambia más rápido que el protocolo,
donde la cultura pesa más que la norma,
y donde la identidad familiar no cabe en un diagrama técnico.

En consultorías y mentorías recientes he visto cómo la transformación surge cuando la organización se asume como **sistema vivo**, no como máquina.

3. La elegante ilusión del cumplimiento

Las grandes corporaciones han sofisticado el arte de “parecer gobernadas”. Códigos impecables, comités diversos, reportes ASG pulidos... Pero la historia reciente — Volkswagen, grandes auditoras, Odebrecht— demuestra que **un Gobierno Corporativo puede ser perfecto en papel y frágil en la práctica**.

¿Por qué?

Porque la gobernanza se volvió **forma sin fondo**.

Cass Sunstein ofrece una explicación poderosa: la **conformidad**.

3.1 La conformidad que vacía el juicio

Sunstein identifica tres motores silenciosos de la conformidad:

Conformidad informativa

Los miembros del gobierno asumen que “el grupo sabe más que yo”.
Resultado: se callan incluso cuando su intuición les advierte peligro.

Conformidad normativa

El miedo a la desaprobación o a ser visto como disruptivo.
Resultado: decisiones tibias, homogéneas, sin confrontación creativa.

Conformidad polarizadora

Los grupos homogéneos —misma formación, misma clase, mismos consultores— terminan

radicalizando su posición, no equilibrándola.

Resultado: decisiones cada vez más sesgadas, blindadas frente a señales débiles.

La “mejor práctica” puede, paradójicamente, convertirse en **la peor práctica**, cuando su función ya no es mejorar la organización sino proteger al directivo de la incomodidad moral.

El Gobierno Corporativo fracasa cuando la conformidad sustituye la deliberación.

4. La biología como maestra del gobierno

La biología enseña que lo que prospera no es lo perfecto, sino lo adaptable.

Lo que evoluciona no es lo rígido, sino lo diverso.

Lo que sobrevive no es lo homogéneo, sino lo simbiótico.

En mis investigaciones sobre toma de decisiones he defendido que el error es un elemento natural, incluso necesario, para la antifragilidad organizacional. Las organizaciones que castigan el error —como castigan la diferencia— pierden capacidad de aprendizaje.

Un Gobierno Corporativo vital funciona más como un ecosistema que como una pirámide:

- aprende,
- se adapta,
- depura,
- regenera,
- integra.

Las empresas familiares, por ejemplo, toman fuerza de su **memoria emocional**, de sus **rituales**, de su **ética implícita**, no de su cumplimiento formal. Esto es biología aplicada a la gobernanza.

5. Cynefin y la montaña: gobernar según el terreno

El guía de montaña no aplica un manual; **lee el clima, escucha la roca, observa la huella**.
Gobierna desde la experiencia encarnada, no desde la teoría.

Cynefin comparte esa lógica:

- en lo *evidente*, se aplican mejores prácticas;
- en lo *complicado*, se acude al experto;
- en lo *complejo*, se experimenta con seguridad;

- en lo *caótico*, se actúa de inmediato.

La mayoría de los Gobiernos Corporativos siguen tratando lo complejo como si fuera complicado. Y allí radica buena parte del problema: **uso de reglas lineales en terrenos no lineales**.

6. La gobernanza como acto humano

En *El Arte y la Ciencia de la Toma de Decisiones*, sostuvimos que la decisión estratégica ocurre en la interioridad del tomador de decisiones:

su carácter,
sus emociones,
su percepción del riesgo,
sus creencias y sus límites.

Gobernar no es cumplir.

Gobernar es **leer, preguntar, escuchar y actuar desde el sentido**.

Ningún protocolo reemplaza la conciencia del decisor.

7. Hacia un Gobierno Corporativo singular, no normativo

Un gobierno vivo requiere:

- singularidad antes que estandarización,
- sentido antes que cumplimiento,
- mayéutica antes que prescripción,
- complejidad antes que simplificación,
- narrativas antes que formatos,
- diversidad antes que conformidad,
- nodos conectados antes que jerarquías rígidas,
- ética situada antes que doctrina universal.

Las empresas de familia, las universidades y las organizaciones territoriales lo saben intuitivamente: solo se puede gobernar **desde lo propio**.

8. Cierre — Una invitación deliberada a contaminar

Si esta visión de Gobierno Corporativo tiene fuerza, no lo será por su perfección técnica, sino por su **capacidad de propagación**. Adam Kucharski explica que las ideas se contagian como los virus cuando cumplen ciertos criterios:

1. Transmisibilidad

Una idea simple, clara y poderosa:

La gobernanza no es un manual; es un organismo vivo.

2. Ambiente fértil

Las organizaciones hoy viven en crisis, mutación o transición.

No hay terreno más fértil.

3. Mutación

Una idea que se adapta a empresas familiares, universidades, cooperativas, comunidades indígenas, startups y multinacionales.

4. Redes

Una idea que vive cuando se conversa, no cuando se formaliza.

5. Indispensabilidad

En un mundo incierto, un Gobierno Corporativo vivo es una necesidad evolutiva.

Por eso cierro con una invitación que no busca convencer, sino **contagiar**:

****Contaminemos la gobernanza.**

Propaguemos la idea de que el Gobierno Corporativo debe volver a ser una promesa.

Una promesa viva, situada, consciente.

Una promesa que no estandariza, sino que acompaña.

Una promesa que no uniforma, sino que interpreta.

Una promesa que no disciplina, sino que cuida.

Una promesa que no aplasta la singularidad, sino que la amplifica.

Que esta idea viaje —como lo hacen los buenos virus y las grandes historias—

de comité en comité,

de familia en familia,

de universidad en universidad,

de territorio en territorio.

Si logramos que esta visión infecte conversaciones, culturas y decisiones,

entonces habremos recuperado aquello que el Gobierno Corporativo siempre debió ser:

una práctica viva, humana y profundamente singular.

Declaración del autor

Este documento es el resultado de mi propia auditoría intelectual, construida a partir de más de cuatro décadas de experiencia profesional en alta montaña, gobierno corporativo, gestión de riesgos y pensamiento complejo. Su contenido surge de la reflexión personal, del estudio continuo y de la lectura de libros, artículos y referencias que hacen parte de mi biblioteca privada y de mi práctica docente y consultiva.

Para la redacción y organización del texto utilicé **ChatGPT** como herramienta de apoyo, exclusivamente para facilitar la estructuración narrativa y la claridad expositiva, manteniendo siempre la autoría, el criterio y la responsabilidad intelectual sobre las ideas aquí presentadas. **Jaime Eduardo Santos Mera.** 3/12/2025
