

# Gobernanza en tiempos de crisis: ¿cómo se toman decisiones bajo presión?

Crisis reputacionales, climáticas, financieras u operativas están poniendo a prueba la capacidad de los directorios para responder con transparencia, rigor técnico y liderazgo ético. Seis especialistas analizan qué distingue a una gobernanza sólida cuando la presión no da tregua.

POR DENISSE TORRICO

dtorrico@stakeholders.com.pe

La toma de decisiones en crisis dejó de ser un ejercicio teórico para convertirse en una prueba real de coherencia y preparación. Lo que antes se discutía con calma hoy exige respuestas inmediatas, sustentadas en datos verificables y un liderazgo claro.

Carlo Velarde, experto en integridad y cultura organizacional, advierte que la calidad de las decisiones se define más por la relación con el propósito institucional. Cuando este se diluye, afirma, “los directorios reaccionan por la presión mediática o el miedo al impacto inmediato”, generando respuestas que solucionan poco y exponen mucho.

Para Óscar Meléndez, socio de Servicios Forenses y Riesgos de Integridad de EY Perú, la preparación previa define quién gobierna la crisis y quién es arrastrado por ella. “Un directorio efectivo no improvisa, incluso bajo máxima presión. Funciona como una cabina de avión en emergencia: los pilotos no se entregan a la intuición; aplican un protocolo”, comenta.

## Cultura organizacional: donde nacen —o fallan— las decisiones

Detrás de cada crisis hay una cultura organizacional que sustenta o debilita la capacidad de respuesta. Velarde señala que una cultura basada en confianza, transparencia y colaboración permite que la información fluya y que los directores opinen sin temor.



**Carlo Velarde**  
Experto en integridad y cultura organizacional



**Óscar Meléndez**  
Socio de Servicios Forenses y Riesgos de Integridad de EY Perú

Para Miguel Antezana, coordinador académico del Diploma de Especialización en Comunicación Corporativa de ESAN Graduate School of Business, el liderazgo es decisivo en momentos de presión: “Si la cultura organizacional no tiene pilares claros, esas carencias se reflejan directamente en la respuesta ante una

crisis. El presidente del directorio debe ser un líder que, acompañado de los mejores profesionales, tome la decisión oportuna en el momento oportuno”.

La relación entre el directorio y la gerencia también enfrenta su propia zona de riesgo. Javier Mosqueira, jefe de la carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM), señala que cuando el directorio traspasa la frontera de la gestión operativa, la coordinación se erosiona y el ruido interno crece. La improvisación, advierte, termina por desordenarlo todo. “Un buen presidente estructura el debate, contiene egos y enmarca la narrativa”, asegura.

## Gobernanza ambiental: cuando el clima reescribe las prioridades

Las crisis ambientales ya no son un capítulo aparte, son un eje determinante de la gobernanza corporativa, que exige datos, anticipación y transparencia.

Luis Roca Infante, coordinador de Sostenibilidad de la UPC, señala que las organizaciones están dejando atrás una mirada enfocada exclusivamente en la eficiencia de costos y avanzan hacia una lógica de resiliencia institucional. “Estamos transitando de una visión centrada exclusivamente en la eficiencia de costos hacia una visión de resiliencia institucional”.

Fenómenos como el estrés hídrico o las alteraciones climáticas ya no se perci-

ben como hechos excepcionales; hoy se asumen como variables que deben integrarse en la gestión diaria. “No esperamos a tener la presión de una fiscalización para actuar. Activamos nuestros propios protocolos, que son más exigentes que la ley”, añade un punto crítico.

Por su parte, Marcela Ruiz Aguilar, directora ejecutiva en Acústica Marina, asegura que la clave está en contar con evidencia oportuna que permita a los directorios diseñar y revisar estrategias de mitigación temprana. “Los directorios deben elaborar y revisar estrategias de mitigación temprana. Lo óptimo es contar con mediciones y monitoreo en tiempo real para tomar decisiones basadas en datos”, indica.

### Simulaciones, war rooms y la ingeniería de la anticipación

Prepararse para lo improbable ya no es opcional, sino un componente esencial de la gobernanza moderna. Los especialistas coinciden en que la preparación no puede improvisarse. Para Meléndez, los ‘war rooms’ —espacios donde se recrean crisis en condiciones realistas— permiten tensionar los protocolos y revelar fisuras que, de otro modo, pasarían desapercibidas. Un directorio que nunca ha sido expuesto a este tipo de ejercicios, advierte, opera en una situación de fragilidad estructural.

Javier Mosqueira añade que, a escala internacional, las organizaciones más maduras combinan simulaciones de crisis reputacionales, regulatorias u operativas con evaluaciones periódicas de estándares como ISO 22301 o NIST. A ello se suman tableros de riesgo con alertas tempranas y revisiones anuales de los protocolos, incluidos los roles de vocería. “El entrenamiento es la única forma de evitar la improvisación”.



**Miguel Antezana**  
Coordinador académico del Diploma de Especialización en Comunicación Corporativa de ESAN Graduate School of Business



**Javier Mosqueira**  
Jefe de la carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya

La preparación, sin embargo, no se limita a la alta dirección. Miguel Antezana recuerda que ningún mecanismo de simulación será realmente útil si detrás no existe un equipo multidisciplinario capaz de reconocer que la crisis es un factor permanente, no una excepción. Solo así la organización puede responder con coherencia cuando la presión aumenta.

**“NO ESPERAMOS A TENER LA PRESIÓN DE UNA FISCALIZACIÓN PARA ACTUAR. ACTIVAMOS NUESTROS PROPIOS PROTOCOLOS, QUE SON MÁS EXIGENTES QUE LA LEY”**

### Transparencia estratégica: un activo reputacional decisivo

En una crisis, tanto el silencio como la sobre-reacción pueden amplificar el daño. En ese terreno incierto, la transparencia calibrada se convierte en un recurso crítico para sostener la legitimidad institucional.

Para Velarde, la claridad informativa funciona como un amortiguador reputacional. La información veraz y coherente ayuda a contener la incertidumbre y a mantener la confianza de los distintos grupos de interés. Meléndez coincide en que los stakeholders necesitan referencias sólidas; un liderazgo visible y una comunicación estructurada operan como estabilizadores en medio del ruido.

En el ámbito ambiental, Luis Roca subraya que la narrativa de crisis debe apoyarse en evidencia técnica. La sostenibilidad aporta el sustento metodológico, comunicaciones articula el relato y el directorio evalúa las implicancias estratégicas. Esa complementariedad, señala, es la que evita mensajes contradictorios y fortalece la credibilidad.

Por otro lado, los momentos críticos exigen una coordinación impecable entre quienes deciden y quienes ejecutan. Velarde recuerda que la alineación se logra cuando el directorio confía en la gerencia sin renunciar a su rol de supervisión activa, un equilibrio que demanda reglas claras y comunicación permanente.

En ese sentido, Javier Mosqueira propone un mecanismo simple pero efectivo. “Reuniones diarias de 15 a 20 minutos evitan suposiciones y malos entendidos. Nadie debe dar mensajes contradictorios; una sola historia, un solo vocero”, recomienda.

### Empresas en la cornisa: lecciones de las crisis recientes

Cada crisis global reciente deja ver cómo decide un directorio cuando la presión es máxima. Velarde recuerda un caso peruano ocurrido durante la pandemia. Una empresa estatal optó por publicar sus contratos, activar un comité de crisis y solicitar una auditoría externa. Esa combinación de apertura y control permitió recuperar la confianza en pocas semanas, demostrando que la transparencia puede convertirse en un mecanismo de estabilización.

A escala internacional, Antezana identifica dos hitos que se han vuelto paradigmas. En Volkswagen, el dieselgate expuso una cultura donde el liderazgo terminó confundido con el autoritarismo corporativo; en Odebrecht, el esquema de corrupción sistémica reveló hasta qué punto las malas prácticas pueden institucionalizarse. En ambos casos, sostiene, la falta de controles éticos fue determinante. “En el caso de Volkswagen se confundió el liderazgo con una dictadura empresarial, mientras que en Odebrecht se institucionalizaron las malas prácticas”.

Javier Mosqueira aporta referencias del sector tecnológico, donde la velocidad de los mercados acentúa los riesgos. Destaca la disciplina comunicacional y la alineación directiva de Microsoft frente a crisis de reputación, en contraste con Meta durante el caso Cambridge Analytica, marcada por respuestas tardías y una notoria falta de independencia en la conducción. Samsung, con el episodio del Galaxy Note 7, mostró otro error recurrente: priorizar la rapidez por encima de la seguridad.



Luis Roca Infante

Coordinador de Sostenibilidad de la UPC



Marcela Ruiz Aguilar

Directora ejecutiva en Acústica Marina

Desde el ámbito académico, Luis Roca señala el caso de Harvard y su decisión de desinvertir en combustibles fósiles. Para la universidad, el punto de inflexión fue coherenciar su estrategia financiera con la ciencia que enseñaba, un gesto que redefinió su narrativa institucional y su gobernanza climática. “El punto de quiebre fue alinear sus finanzas con la ciencia que enseñaban”.

**“UNA EMPRESA PUEDE SOBREVIVIR A UN ERROR OPERATIVO, PERO DIFÍCILMENTE SOBREVIVE A LA PÉRDIDA DE CONFIANZA”,**

### La nueva gobernanza: resiliencia, ética y datos como brújula

Las crisis seguirán llegando; la diferencia estará en la capacidad de cada organización para decidir con criterios sólidos. Para Carlo Velarde, una empresa puede sobrevivir a un error operativo, pero difícilmente resiste la pérdida de confianza. “Una empresa puede sobrevivir a un error operativo, pero difícilmente sobrevive a la pérdida de confianza”, advierte.

Para Miguel Meléndez, el reto es construir sistemas de decisión robustos: “La virtud no está en eliminar el error, sino en tener la tranquilidad de haber actuado con la mejor información disponible”.

En tanto, Óscar Meléndez subraya que la prioridad no es eliminar el error, sino construir sistemas de decisión capaces de actuar con serenidad y con la mejor información disponible. En esa línea, Javier Mosqueira sintetiza cinco claves que hoy marcan la pauta internacional: evitar la improvisación, reconocer errores con rapidez, practicar simulaciones de crisis, cuidar la comunicación y recordar que la credibilidad es el activo más difícil de recuperar.

“Debe evaluar su éxito no solo por la rentabilidad, sino por el legado positivo en la sociedad y el entorno”, agrega Roca.

Marcela Ruiz resume el rumbo que ninguna organización puede ignorar: incorporar la gestión ambiental como eje estratégico dejó de ser una declaración aspiracional y se ha vuelto un requisito para sostener la sostenibilidad y la reputación corporativa. Es, en última instancia, el estándar mínimo para enfrentar un entorno donde la exigencia y el escrutinio no harán más que crecer.