

---

# **LAS ORGANIZACIONES Y EL ARTE DE APARENTAR: DESDE LA TEORÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO DIGNA DE LOS PREMIO OSCAR; HASTA LA EJECUCIÓN GANADORA DEL GOLDEN RASPBERRY “LA PEOR PELÍCULA DEL AÑO”**

Pablo Camacho MBA

[camacho.pablo@alumn.incae.edu](mailto:camacho.pablo@alumn.incae.edu)

MBA. En Finanzas, Administración de empresas, auditor regional de riesgos financieros, no financieros y procesos. Asesor y consultor empresarial, local e internacional. Gerente de riesgos. Docente universitario



## **Resumen**

Como es bien sabido, cada año se celebra la ceremonia de los Premios Óscar, donde se reconoce a las mejores películas del año en categorías como: “Mejor Actriz o Actor”, “Mejor Director”, “Mejor Guion”, “Mejor Vestuario”, “Mejor Película”. Sin embargo, en

estas mismas categorías también existen los famosos "Premios Golden Raspberry", conocidos por premiar lo peor del cine en ese mismo año, resultando en grandes decepciones de lo que se llama el “séptimo arte”. Ambas nominaciones, a pesar de sus notables diferencias, requieren un análisis profundo por parte de expertos en diversas áreas tales como: aspectos tecnológicos, maquillaje, vestuario, guiones, efectos especiales, actuaciones, entre miles de otros componentes, con el fin de tomar una decisión basada en el conocimiento específico, con profesionales idóneos y objetivos, además con la independencia suficiente, ya que su decisión afectara desde los presupuestos hasta la reputación de quienes han participado en estas producciones.

Palabras claves: Teoría de Gobierno Corporativo, Organizaciones, Arte, Tecnología, Gobierno Corporativo.

## **ORGANIZATIONS AND THE ART OF PRETENDING: FROM OSCAR-WORTHY CORPORATE GOVERNANCE THEORY TO THE GOLDEN RASPBERRY-WINNING EXECUTION**

### **"THE WORST FILM OF THE YEAR"**



## **Abstract**

As is well known, the Academy Awards ceremony is held every year, recognizing the best films of the year in categories such as: Best Actress or Actor, Best Director, Best S

---

creenplay, Best Costume Design, and Best Picture. However, in these same categories, there are also the famous "Golden Raspberry Awards," known for honoring the worst cinema of that year, resulting in major disappointments for what is known as the "seventh art." Both nominations, despite their notable differences, require in-depth analysis by experts in various areas such as technological aspects, makeup, costumes, scripts, special effects, acting, among thousands of other components, in order to make a decision based on specific knowledge, with qualified and objective professionals, and with sufficient independence, since their decision will affect everything from the budgets to the reputations of those who have participated in these productions.

*Keywords:* Corporate Governance Theory, Organizations, Art, Technology, Corporate Governance.

## **Introducción**

Considero que esta analogía es perfecta para invitarles a ustedes, estimados lectores, a reflexionar sobre la perspectiva que quiero plantear en este artículo: "El ganador del año al "Golden Raspberry Award" es para: "La Gestión ASG de las empresas a nivel mundial".

Es de conocimiento general que la gestión aspectos A: Ambientales, S: Sociales; G: Gobierno, de muchas compañías no necesariamente están alineados con las verdaderas preocupaciones globales definidas en torno a la protección del cambio climático, o bien a aspectos sociales que permitan a las comunidades recibir un beneficio por permitir la operación de las compañías en su territorio, o en temas gobiernos corporativo, ser una institución transparente y confiable sobre la información financiera, operativa y contable que es revelada a sus diferentes Stakeholders.

Es muy natural pensar que quienes dirigen las organizaciones a nivel mundial puedan considerar que hacer cambios que muevan la aguja en los pilares ASG, requieren grandes presupuestos, ideas perfectas o el momento idóneo, pero esto no es del todo cierto.

Con los años, la experiencia en la aplicación de estrategias de Gobierno Corporativo en empresas de diferentes sectores, tamaños, tipos de mercados, familiares y no familiares, me han ayudado a entender que los pequeños detalles pueden cambiarlo todo. Esta experiencia me permite tener una base para poder presentar ciertos argumentos, que tienen como objetivo generar conciencia en los tomadores de decisión en las diferentes instancias de Gobierno Corporativo, sobre los pequeños cambios que pueden "mover la aguja" para llevar a su empresa a una mejor realidad en la gestión ASG y con esto tener un mayor impacto en la sociedad en general y en el mayor bien para futuras generaciones.

---

A continuación mis argumentos:

## **Argumento I: Greenwashing**

Los tomadores de decisiones han creado una “Gran Ilusión Verde” para sus distintos grupos de interés, lo que significa que estos grupos mantienen la ilusión de que las empresas pueden lograr un cambio positivo, especialmente en el ámbito climático. Sin embargo, muchas veces caen en lo que podríamos llamar la “trampa del Greenwashing”. Esto implica que muchas Juntas Directivas en el mundo repiten rituales similares: grandes presentaciones sobre iniciativas ASG y reportes estructurados con gran diseño visual, que muchas veces se convierten en piezas técnico-literarias valiosas, pero sin una implementación real. Diversos estudios especializados que ustedes podrán encontrar en la bibliografía que respalda esta opinión, indican que, pese a la multiplicidad de iniciativas presentadas en dichos informes, existe una asignación limitada de recursos financieros, intelectuales, operativos y estratégicos que aseguren su aplicación en la realidad. Las métricas asociadas con la rentabilidad actúan como barreras para comprometerse con la gestión ASG.

## **Argumento II: La gestión ASG se ve como una herramienta de marketing**

Hoy en día, la publicación de informes de gestión ASG se utiliza más como una herramienta de marketing. Las empresas publican en medios y redes sociales sus acciones (por ejemplo: cuántos árboles plantaron, cuántas playas limpiaron, cuántas casas construyeron o parques comunitarios pintaron). Si bien es importante dar a conocer estas acciones, no es correcto pensar que ese debe ser el “informe anual” de la organización, cuando lo que se presenta son acciones aisladas, de poca asignación de recursos, y que no están alineadas con los pilares estratégicos definidos por la Junta Directiva.

Es común observar que en ocasiones, debido a lamentables emergencias en las zonas donde opera la organización, esta toma la decisión de colaborar activamente, asignando recursos de todo tipo a la comunidad y a los cuerpos de emergencia. Aunque esto es loable y esperable, representa más un acto heroico y responsable, pero claramente no es parte de una iniciativa estratégica ASG.

Ser consistente con la responsabilidad social corporativa implica asignar recursos a las comunidades de forma estratégica, de manera articulada, planeada, con presupuestos definidos, no como algo “bonito de tener”, sino como parte esencial de la estrategia organizacional.

---

Para ser consistente con la responsabilidad social corporativa y cumplir con una adecuada gestión de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, es imprescindible que la asignación de recursos se lleve a cabo de manera estratégica, articulada, planificada, coordinada y con presupuestos definidos. Este enfoque subraya que la responsabilidad social no es un tema opcional o accesorio, sino que constituye una parte esencial de la estrategia comprehensiva de su marco de gobierno corporativo, fundamentado en principios éticos, y en la salvaguarda de los intereses de las partes interesadas, con un respaldo de ciertos indicadores financieros y operativos que permitan determinar la eficiencia, sostenibilidad e impacto de las iniciativas que se han implementado, lo cual permite establecer planes de acción para mejorar las acciones futuras.

### **Argumento III. La gestión ASG, un negocio en auge**

Se ha desarrollado una polarización alrededor del tema ASG, convirtiéndolo en un negocio en sí mismo más que una estrategia transformadora basada en sus tres pilares (ambiental, social y de gobierno).

Hoy existen diversas firmas de consultoría, auditorías externas y agencias de rating que certifican informes ASG, sin embargo, y de manera lamentable, las calificaciones u opiniones emitidas por estas organizaciones, rara vez analizan el vínculo entre los indicadores establecidos, si es que estos existen, versus la estrategia del negocio. No se observan en sus opiniones recomendaciones en cuanto a la necesidad de una adecuada asignación de recursos ya sea financieros, humanos, operativos y de cualquier otra índoles requeridos para materializar las propuestas en hechos, para transformar procesos, o bien la cultura organizacional y hasta los propios modelos de negocio.

El enfoque de dichos informes se ha reducido más a un ejercicio de relaciones públicas corporativas, centrado en las apariencias más que en la transformación real. Un ejemplo claro es el de las empresas del S&P 500: casi todas publican informes de sostenibilidad, lo que sugiere una impresionante alineación con el ASG. Sin embargo, en la práctica, pocas vinculan métricas verificables que permitan evaluar el cumplimiento real de estos objetivos.

Estas deficiencias se agravan ante la falta de regulación sólida, que permita verificar de manera objetiva y externa el cumplimiento de los compromisos ASG. Sin embargo, esta ausencia de regulación no es una excusa para que las organizaciones no se hagan responsables de contar con una estrategia rigurosa, autentica, genuina, integrada a al corazón del modelo de negocio.

---

## Argumento IV. Visión sASGada hacia la rentabilidad

La rentabilidad no puede ser el único punto de partida para considerar que la empresa aumenta sus capacidades de creación de valor. Las decisiones ASG, aunque complejas, pueden ofrecer ventajas competitivas sostenibles, pero eso requiere ampliar la visión más allá del corto plazo.

Este tipo de decisiones estratégicas exige un gobierno corporativo robusto, y es acá donde se hace evidente la realidad de la siguiente premisa:

“Una empresa no puede ser sostenible si su Gobierno Corporativo padece síntomas de “ceguera institucional o ceguera de taller”, un fenómeno que ocurre cuando la alta dirección y los órganos de control dejan de percibir las disfunciones internas debido a la familiaridad con los procesos cotidianos”.

Esta desconexión impide identificar errores, prácticas inadecuadas o riesgos emergentes, ya que se normalizan rutinas y comportamientos que, aunque ineficientes o incluso dañinos, se integran al día a día sin cuestionamiento, ya que parecen imperceptibles pues “forman parte natural de la cotidianeidad”.

La visión más allá de lo observable, una visión holística, permite explorar otras dimensiones no necesariamente financieras que podrán posicionar a la organización es aspectos como la reputación corporativa, la confianza de los grupos de interés, la atracción y retención de talento, así como el acceso a nuevos mercados, la resiliencia operativa y la pertenencia de las comunicados por y para la organizaciones y viceversa. Claro está que esto no se refleja de manera tangible en los estados financieros, pero si fortalecen la posición estratégica de la empresa y actúan como potenciadores para generar valor a largo plazo, tales como: mayor fidelidad de los clientes, mejores condiciones con proveedores, respaldo de los inversionistas institucionales y una imagen sólida frente a reguladores y comunidades.

La ceguera de taller, al ignorar estos intangibles y enfocarse solo en la rentabilidad, subestima los verdaderos pilares de la sostenibilidad empresarial.

### **Entonces, ¿Cómo puedo identificar si mi organización está afectada por la “ceguera de taller”?**

Existen síntomas inequívocos que permiten darse cuenta si este mal se presenta en una organización: A continuación menciono algunos síntomas de los más comunes, los cuales, en mi opinión limitan seriamente la capacidad de reacción y compromete la toma de decisiones, Sin embargo, si se reconocen y se gestionan de manera oportuna, estos desafíos pueden transformarse en una oportunidad para fortalecer a la organización y llevarla a niveles de madurez y excelencia envidiables.

---

## **Síntoma 1. La Junta Directiva siempre aprueba los temas discutidos de manera unánime**

Este patrón de comportamiento directivo sugiere que hay una excelente cohesión entre los miembros de la Alta Dirección, sin embargo, esto más bien puede ser un síntoma de dilemas estructurales profundos y serios, tales como estructuras de poder poco balanceadas, liderazgos autoritarios o culturas organizacionales que van en contra de la discrepancia o bien agendas sumamente cargadas de temas que debe ser discutidos en la sesión en curso y que requieren de rapidez de análisis, pero con poca profundidad. Todo lo anterior claramente atenta contra el proceso de toma de decisiones y la independencia que este proceso requiere, y por efecto dominó, afectará las decisiones de la organización, con efectos inmediatos sobre la estrategia, la gestión de riASGoS, las finanzas y la operación, entre otras áreas de afectación.

Por el contrario, las Juntas Directivas deben contar con los mecanismos que permitan adecuados para fomentar un debate riguroso y constructivo en torno a los puntos sometidos a aprobación, con un disenso multidisciplinario y análisis sustentado.

Es fundamental crear espacios donde se integren perspectivas diversas, se analicen críticamente las propuestas y se cuestionen los supuestos que podrían impactar positiva o negativamente en el desempeño de la organización. El objetivo de estas deliberaciones no debe ser alcanzar la unanimidad como fin en sí mismo, sino garantizar la solidez, racionalidad y profundidad de las decisiones. Estas deben estar fundamentadas en criterios lógicos, con visión prospectiva, y respaldadas por datos objetivos y evidencia relevante.

## **Síntoma 2: Abuso de la intelectualidad teórica afectando la implementación práctica**

Otra amenaza para la sostenibilidad es contar con juntas directivas con gran bagaje académico, pero poca experiencia práctica. En estos casos, se abusa de la intelectualidad de los contenidos y del lenguaje técnico, lo que genera complicaciones innecesarias sobre decisiones que deberían ser simples en la práctica. Contar con conocimiento teórico es valioso, pero debe usarse con criterio, evitando modelos que no se ajustan al contexto organizacional y que no generan valor en sí mismos.

Otra afectación que se materializa bajo esta realidad es que el abuso de tecnicismos dificulta la comunicación efectiva entre los diversos actores involucrados en la operación y esto en definitiva genera reprocesos en la implementación, frustración organizacional y eventuales rechazos o resistencias al cambio, lo cual genera costos más altos y pérdida del costo de oportunidad.

En síntesis, es importante no solo entender los aspectos teóricos, sino poder tener la sensibilidad para poder hacer una adaptación de los mismos a la realidad organizacional, con lenguaje claro, sencillo de entender y que su implementación resulte en acciones viables que generen impactos tangibles en la organización.

---

---

### **Síntoma 3: Déficit de Información; carencia de profundidad analítica**

Volviendo a la analogía de los Óscar: imaginen que quienes eligen la mejor película solo ven el tráiler. Algo similar ocurre en muchas Juntas Directivas. Muchas de las decisiones estratégicas se toman con información superficial, sin análisis profundo, y sin múltiples perspectivas, lo que genera un dilema crucial para los miembros de Junta Directiva: ¿Aprobar o rechazar iniciativas sin tener la suficiente claridad para determinar su viabilidad o conveniencia?

Cuando la información es escasa o está sesgada, la toma de decisiones se vuelve más reactiva que estratégica. Sin análisis comparativos, escenarios prospectivos y sin métricas objetivas, se vuelve una decisión más basada en la intuición que en el análisis duro, o bien una decisión basada en el poder y confianza que transmite quien está presentando el punto de agenda.

### **Síntoma 4: Anclaje retrospectivo como barrera de la innovación**

Otro riesgo común en el proceso de toma de decisiones es la falta de aprendizaje adaptativo de algunos de sus directores. Aunque la experiencia acumulada es fundamental, tomar decisiones basadas únicamente en eventos pasados pueden generar sesgos que afecten considerablemente a las organizaciones y su búsqueda continua de creación de valor., y esto se puede traducir en una trampa cognitiva que generará de todos modos sesgos en la toma de decisiones y afectará la innovación estratégica.

Esto es aún más problemático si esas experiencias ocurrieron hace cierta cantidad de años, cuando las condiciones del mercado, la madurez de la organización, la regulación, avances tecnológicos, eran muy distintos a las condiciones actuales. Esta confianza excesiva en éxitos pasados lleva a una resistencia al cambio, lo que reduce la adaptabilidad de la empresa y esto se irradia hacia la operación de la organización, frenando los procesos de innovación y adaptación.

Cabe mencionar que esto no responde únicamente a una cuestión generacional o de "la vieja escuela", ya que directores de todas las edades se aferran a ciertos dogmas mentales rígidos.

Es importante tener un adecuado balance entre esta experiencia y contar con una lectura crítica y objetiva de la realidad actual de la organización, de tal manera que este balance permita ofrecer a la organización diferentes oportunidades para contar con visiones transformadoras que las hagan evolucionar, innovar productos, procesos, ofrecer nuevos productos y servicios al mercado, con el objetivo de buscar la sostenibilidad de la empresa.

---

## 5. Otros síntomas que comprometen la efectividad de un adecuado Gobierno Corporativo

Existen muchos otros síntomas que también comprometen la efectividad del gobierno corporativo y la implementación de estrategias sostenibles.

Entre ellos destacan la falta de directores idóneos, cuyas competencias, experiencia o compromiso no responden a las necesidades estratégicas de la organización, sin embargo no se toman medidas o estrategias que permitan aumentar su idoneidad, estrategias tales como búsqueda de nuevas opciones de calendario, modalidades de sesiones (físicas, virtuales), tiempo de las sesiones, capacitación contante en áreas en las que el expertis es limitado, entre otras estrategias.

A esto se suma la ausencia de una visión organizacional clara y compartida, lo que impide alinear esfuerzos y recursos hacia objetivos de largo plazo.

La falta de independencia en los órganos de gobierno ya sea por conflictos de interés, vínculos familiares o presiones internas, limita el pensamiento crítico y debilita el rol fiscalizador de la Junta Directiva.

En los casos más críticos, algunas prácticas de corrupción o poco éticas que erosionan la confianza, Dañan la reputación y comprometen la sostenibilidad financiera y social de la empresa.

Adicionalmente, no deben ignorarse las condiciones externas del entorno o geopolíticas, como ocurre en algunos mercados como Estados Unidos, donde la polarización política y ciertas posturas gubernamentales han comenzado a desincentivar la inversión directa en iniciativas ASG, generando incertidumbre y mensajes contradictorios sobre su relevancia.

En conclusión. la gestión ASG plantea desafíos reales para las organizaciones, y su abordaje efectivo comienza desde la alta dirección. Es allí donde se deben sentar las bases para transformar el gobierno corporativo, combatir la complacencia institucional y alinear las decisiones ASG con los pilares estratégicos del negocio. Esta transformación no debe entenderse como una elección entre rentabilidad y responsabilidad, sino como una oportunidad para integrarlas mediante una estrategia innovadora, con visión de futuro y capacidad de generar un impacto positivo y tangible en el mercado.

Romper con el statu quo exige coraje y pensamiento crítico, pero es precisamente esta ruptura la que incrementa la capacidad de crear valor. Al enfrentar las decisiones con criterios sólidos y con apertura al disenso, se protege a la organización de caer en visiones distorsionadas que abundan en los procesos de toma de decisiones mal estructurados.

---

Al igual que ocurre con los Premios Óscar, las empresas son observadas, evaluadas y juzgadas constantemente por diversos grupos de interés. En el mundo real, sin embargo, no se premian los efectos especiales, sino los resultados auténticos, sostenibles y verificables.

Hoy más que nunca, el pensamiento crítico en la alta dirección es indispensable. Necesitamos directivos que se atrevan a debatir, disentir, aprender y evolucionar. El verdadero impacto comenzará cuando dejemos de simular compromiso y empecemos a transformarnos desde adentro. El destino de nuestras organizaciones está en manos de quienes toman las decisiones: que podamos ser recordados como una generación que eligió hacer lo correcto, aunque no fuera fácil ni popular. Y tu empresa, ¿a cuál premio sería merecedora? ¿A un Óscar por su excelencia en gestión ESG o a un Golden Raspberry por protagonizar una estrategia desconectada de la realidad?

## Referencias bibliográficas

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

McKinsey & Company. (2020). Five ways that ASG creates value.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/five-ways-that-ASG-creates-value>

McKinsey & Company. (2021). ASG reporting: Getting the basics right.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/ASG-reporting-getting-the-basics-right>

McKinsey & Company. (2021). How to build ASG into the board's DNA.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-to-build-ASG-into-the-boards-dna>

McKinsey & Company. (2022). Does ASG really matter—and why?  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/does-ASG-really-matter-and-why>

McKinsey & Company. (2022). The ASG premium: New perspectives on value and performance.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-ASG-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>

---

McKinsey & Company. (2023). Boards that lead on sustainability.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/boards-that-lead-on-sustainability>

McKinsey & Company. (2023). Reimagining the role of the board in a sustainable future.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/reimagining-the-role-of-the-board-in-a-sustainable-future>

Ramanna, K. (2021, November). ASG metrics: How to avoid “greenwashing.” Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2021/11/ASG-metrics-how-to-avoid-greenwashing>