



## PERDER - PERDER VS. GANAR - GANAR

Una vez más, una segunda propuesta constitucional fue rechazada por amplio margen. La clase política, en particular los partidos políticos, son los grandes derrotados. No fueron capaces de alcanzar acuerdos amplios para generar las condiciones necesarias para sacar adelante el país, sumido en enormes dificultades económicas y sociales. Esto trae consigo consecuencias para todos los ciudadanos, pero especialmente para los más vulnerables.

En el mundo de la empresa ocurre algo parecido. Cuando su gobierno, es decir, el directorio, no es capaz de llegar a acuerdos, la administración, primero, luego los trabajadores y, finalmente, los accionistas sufren las consecuencias. El ejercicio del poder entregado por estos últimos se transforma en un juego de perder - perder, ya que todos pierden, incluida la empresa. Esta situación es más grave cuando los directores son los mismos accionistas. En tal caso, podemos enfrentar una lucha fratricida, ya que los protagonistas tienen un vínculo emocional que no pocas veces nubla la razón, aunque sean familiares.

El desafío es cómo modificamos el clivaje desde un perder - perder a un ganar - ganar. La primera reflexión es que vivimos momentos de cambio epocal, con transformaciones aceleradas, profundas y disruptivas. En este escenario es necesario desarrollar nuevas

capacidades y habilidades, lo que implica dejar atrás lo que fue útil, pero no sirve para los tiempos que vivimos y para los que vienen. Ello conlleva profesionalizar la gestión, pero también profesionalizar el gobierno corporativo, tanto en sus integrantes como en su operación y funcionamiento. En tiempos recientes, Falabella y Cencosud han avanzado en esta dirección, incluso con presidentes independientes de la propiedad. Siempre cabe la pregunta: ¿Podemos encontrar a un(a) profesional más calificado para desempeñar el rol de director?

Sin acuerdos de cómo lograr acuerdos no tenemos nada, ya que la probabilidad de alcanzarlos, y que nos permitan avanzar, es casi nula. En ese contexto, lo más cercano es la destrucción, que en el caso de una empresa se traduce en menor valor.

El llamado del Presidente Boric a lograr acuerdos amplios en torno a las urgencias que el país vive es similar a la tarea del líder de un directorio, quien debe "poner la pelota al piso" para convocar a toda la empresa a focalizarse en la creación de valor de cara a los clientes, primero, y luego a todos los *stakeholders*.

El partido siempre se trata de ganar - ganar, dejando atrás las diferencias irreconciliables y abrazando el trabajo mancomunado.