

Gobernanza cebra: agilidad y propósito en el directorio

TINA ROSENFELD
 DIRECTORA DE EMPRESAS



Mi participación de la reciente Climate Week en Zúrich no solo me permitió aprender sobre reportes de sostenibilidad, sino también participar de un Cebra Pitch Day. Los emprendimientos cebra, a diferencia de los unicornios, son emprendimientos que buscan rentabilidad y propósito simultáneamente. En sus presentaciones quedó en evidencia la brecha que existe en la agilidad decisional entre ellos y las grandes corporaciones.

Quedó claro que lograr implementar mayor sostenibilidad no se refleja en un reporte de cumplimiento sino con mayor velocidad en la toma de decisión del gobierno corporativo. Las empresas cebra operan con una estructura liviana que les permite pivotar ante la crisis climática con una destreza que los gigantes industriales envidian. Durante el *pitch day* conocimos el caso de Nettle Circle, que propone relocalizar la producción de fibras naturales cerca de las plantas productivas para así reducir traslados innecesarios de materia prima. Los emprendimientos cebra no esperan que el mercado cambie, ellas diseñan el nuevo mercado.

En las grandes empresas el principal freno a la innovación no es la falta de capital, sino la burocracia del pensamiento. Los gobiernos corporativos suelen estar atrapados en una "parálisis por análisis",

"En las grandes empresas el principal freno a la innovación no es la falta de capital, sino la burocracia del pensamiento".

donde la energía se drena en preparar extensas presentaciones de PowerPoint diseñadas para validar el pasado, más que para desafiar el futuro. Seguir la agilidad emprendedora exige una reingeniería del directorio. En lugar de sesiones maratónicas de lectura de diapositivas con datos que todos ya conocen, seguir el modelo de *advisory boards* de las *startups* cebra sugiere un cambio hacia sesiones de preguntas estratégicas. El valor de un director hoy no reside en su capacidad de auditar el ayer, sino en su habilidad para formular las preguntas incómodas sobre el mañana: ¿Cómo integramos soluciones de inteligencia artificial para liberar talento humano hacia tareas de mayor valor? ¿Es nuestra cadena de suministro resiliente ante los desafíos geopolíticos?

Adoptar una "gobernanza cebra" implica reconocer que la agilidad es una ventaja competitiva. Mientras una gran corporación discute el presupuesto de un piloto, una *startup* ya ha fallado, aprendido y corregido tres veces. La integración

de esta mentalidad en los gobiernos corporativos permitirá no solo una respuesta más rápida a las exigencias del mercado, sino una alineación genuina con los desafíos socioambientales. Tenemos la oportunidad de liderar esta transición si logramos que nuestros directorios dejen de ser museos de decisiones pasadas y haciendo las preguntas estratégicas se conviertan en laboratorios de futuro. La agilidad no es solo para quienes visten jeans y trabajan en un *coworking*. Los directorios pueden generar una gobernanza cebra haciendo las preguntas correctas para gatillar discusiones sobre el futuro de las empresas.