

Are You Ready for the
Unthinkable?



Cisnes Negros

¿Está tu directorio preparado
para lo que viene?



Amrop

Leaders For What's Next

¿Tu directorio está diseñado para proteger... o para imaginar?

¿Qué haríamos mañana si ocurre lo impensado?

¿Tenemos diversidad cognitiva o solo diversidad demográfica?

Te compartimos algunos insights del artículo de Amrop Global “As a Board, Are You Ready for the Unthinkable?”.



Amrop

Leaders For What's Next



Un cisne negro aparece cada cinco años.

Crisis financiera global, nacionalismos, COVID, guerras, guerras arancelarias. Como director, vas a atravesar al menos dos durante tu mandato.

Es natural que el directorio entre en modo conservación: gobernanza, compliance, gestión del riesgo. Pero ese sesgo defensivo deja a la organización sin capacidad de respuesta.

Un directorio homogéneo no ve venir lo que no está entrenado para imaginar.



Amrop

Leaders For What's Next



“Nunca podés prepararte para un cisne negro. Pero sí maximizar tus chances de enfrentarlo.”

Andrew Woodburn — Managing Director, Amrop Sudáfrica

El caso de un gran retailer: su directorio, dominado por contadores, quedó enterrado en números y pensamiento grupal. Nadie se preguntó por qué las ganancias eran tan altas.

Cuando se expuso la manipulación financiera del CEO, el negocio colapsó.



Amrop

Leaders For What's Next



Los protocolos son un simulacro de incendio.

No sabemos dónde ni por qué empezará el fuego. Igual practicamos la evacuación. Los protocolos reducen el pánico y mejoran la calidad de las decisiones.

- Elevá el trabajo de escenarios: entrena agilidad, no predicción.
- Extraé protocolos de eventos pasados: en COVID, cambiar la frecuencia de reunión.
- Sacudí la reunión anual de estrategia: ¿y si nada de esto sucede?
- Incorporá cisnes negros a los ejercicios de estrategia.
- Extendé el registro de riesgos al concepto de cisne gris.



Amrop

Leaders For What's Next



El perfil que hay que buscar.

Los directorios buscan diversidad demográfica. No alcanza. Quien enfrenta un cisne negro necesita otro tipo de cabeza.

- **Creatividad** — imaginar lo impensable antes de que ocurra.
- **Capacidad de aprendizaje** — recalibrar rápido con información nueva.
- **Proactividad** — transformacional, no transaccional.

En búsquedas de directores hoy preguntamos: ¿tu sesgo natural es defensivo o innovador?



Amrop

Leaders For What's Next



La diversidad cognitiva es una decisión de gobernanza.

Si todos los miembros fueran innovadores de alto riesgo, la compañía chocaría. Si todos protegen valor, quedaría paralizada. El equilibrio no es casualidad: se diseña.

Dos ejercicios para probarlo esta semana:

- Perdemos varios ejecutivos senior de golpe: ¿qué pasos seguimos? (No: ¿quién es el nuevo CFO?)
- Una crisis sanitaria golpea un mercado clave: ¿qué aprendimos sistémicamente del COVID?

La preparación no garantiza sobrevivir. Su ausencia casi garantiza el fracaso.



Amrop

Leaders For What's Next

Amrop –
Talent Advisory



Acompañamos a los directorios a construir agilidad y diversidad cognitiva.

Board Services y evaluación de
directorios

Búsqueda de directores
independientes

Assessment de estilos cognitivos

Planes de Sucesión

www.amrop.com



Amrop

Leaders For What's Next