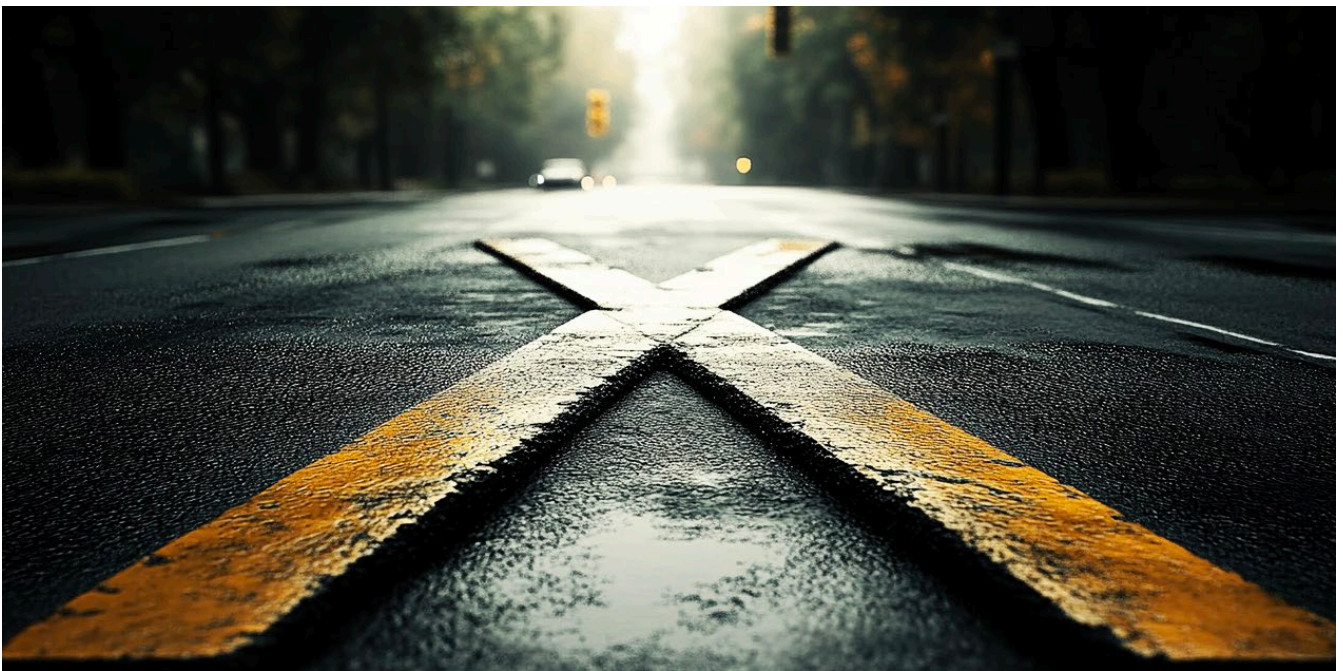




NUEVAS GENERACIONES EN LOS CONSEJOS: CÓMO LA DISCREPANCIA Y LAS PREGUNTAS TRANSFORMAN LA GOBERNANZA.



*"Solo los peces muertos siguen la corriente."
– Malcolm Muggeridge*

Un buen Consejo de Administración es el cimiento sobre el que se construye el éxito de la organización. Aporta visión, liderazgo, estrategia y una gobernanza sólida para asegurar un crecimiento sostenible. Su función principal es tomar decisiones, y un consejo realmente efectivo logra esto integrando diversas perspectivas y aprovechando la sabiduría colectiva de sus miembros.

Aquí, la composición del consejo y la diversidad juega un papel crucial. **Se necesita una red de personas con diferentes perspectivas y habilidades para adoptar una visión amplia y maximizar las posibilidades de éxito.**

Contar con una composición diversa en términos de género, formación, edad y experiencia, combinada con una cultura de respeto y apertura al disenso, enriquece el debate, permite que cada miembro contribuya con una visión única y transforma la capacidad de un consejo para tomar decisiones estratégicas de alto impacto.

Sin embargo, **al hablar de diversidad, poco se habla de la importancia de incorporar consejeros más jóvenes.** Muchos empresarios no lo ven adecuado alegando la necesidad de una trayectoria dilatada y contrastada para llegar a ser miembro de un Consejo de Administración.

En España, según el Informe Anual de Gobierno Corporativo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), en 2023 **la edad media de los consejeros de las empresas cotizadas en España fue de 61,1 años.**

Pero contar con distintas generaciones en un consejo de administración no es solo una tendencia; es una necesidad en un mundo en constante cambio.

Según un estudio de Korn Ferry, en 2021, el 27% de los nuevos consejeros en empresas cotizadas españolas tenía entre 46 y 55 años, mientras que los menores de 40 aumentaron al 7% y los mayores de 65 se redujeron al 3%, consolidando una tendencia hacia un rejuvenecimiento en la composición de los consejos.

La inclusión de miembros jóvenes aporta una visión fresca y una relación natural con la tecnología, además de una mayor familiaridad con las nuevas dinámicas en el consumo, el trabajo y las relaciones. La diversidad generacional fomenta el aprendizaje mutuo y da lugar a decisiones más equilibradas e informadas: los jóvenes contribuyen con ideas renovadas sobre tendencias tecnológicas, sociales y económicas, mientras que los más experimentados aportan profundidad en temas de gobernanza, estrategia, riesgos, ética y sostenibilidad. Esta combinación permite un consejo más completo y adaptable.



Los jóvenes están más cercanos al futuro que los mayores, con más historia que horizonte por delante y gran parte de su capital emocional vinculado al pasado.

Es un contrasentido no contar con talento joven para que contribuyan de forma activa al proceso de creación de la estrategia y gobierno de las compañías.

Con esta visión, **algunas empresas han optado por crear un “Shadow Board” (Consejo Sombra)**, un equipo paralelo al Consejo de Administración compuesto por empleados jóvenes y de distintos niveles, que aporta ideas nuevas generadas desde perspectivas y experiencias diversas, conectando al consejo con tendencias emergentes. Su función es complementar la visión estratégica y fomentar una cultura organizativa ágil e innovadora.

No olvidemos que, por primera vez en la historia, hoy en día el entorno laboral incluye cinco generaciones: desde la **Generación Silenciosa (>1945)**, que aunque son una minoría, algunos aún forman parte de consejos en posiciones honoríficas., hasta la **Generación Z (<1997)**, que empiezan sus carreras pero ya están influyendo en entornos dinámicos como startups, pasando por **Baby Boomers (1946-1964)**, **Generación X(1965-1980)** y **Millennials (1981-1996)** en diversas posiciones de liderazgo.



Pero, la verdadera riqueza de esta diversidad solo se manifiesta en la calidad de los debates y la disposición de sus miembros a hacer preguntas, escuchar y expresar opiniones diferentes. Suspendiendo juicios y renunciando a tener razón. Para ello, el rol del presidente del consejo es clave.

No es nuestra diferencia la que nos divide. Es nuestra incapacidad para reconocer, aceptar y celebrar esas diferencias.

— Audre Lorde

El presidente, como líder del consejo, debe adoptar una visión sistémica que le permita observar a fondo a las personas, las dinámicas y los procesos. Su enfoque está en captar la imagen completa, facilitando el trabajo del equipo prestando atención tanto a lo que cada consejero dice como a cómo lo expresa, percibiendo además las emociones del grupo.

Siempre digo que **la diversidad no es fácil.** Aplicar principios para mejorar la comunicación y gestionar las diferencias requiere tomar consciencia de su importancia y entrenar de forma individual y en equipo. **Las reacciones automáticas frente al conflicto, la dificultad para reconocer emociones, el miedo al rechazo, y la tendencia a ver las diferencias como amenazas hacen que dialogar y discutir de manera honesta y auténtica se vuelva desafiante.** Sin embargo, el objetivo es avanzar hacia una comunicación más efectiva que permita gestionar el disenso sin perder la conexión en el equipo. Porque, el poder de un consejo diverso radica en su capacidad para acoger la discrepancia.



“Discrepar con Respeto” para impulsar el debate constructivo

Es crucial que los miembros del consejo estén familiarizados con el **“disenso respetuoso” (“respectful dissent”)** para evitar, como pasa en muchos equipos, que el simple hecho de cuestionar una propuesta genere confrontación.

“Quien no se atreve a ser diferente, nunca conocerá la verdadera libertad.”

— Charles Baudelaire



Es en las diferencias de opinión donde nacen las ideas más innovadoras y las decisiones más robustas, ya que la confrontación de puntos de vista permite que las estrategias se examinen desde todos los ángulos. Pero para que este tipo de intercambio sea constructivo, es esencial que la discrepancia se aborde desde el respeto. Como dijo psiquiatra Irwin D. Yalom: *“Nos vinculamos por afinidad, pero crecemos por nuestras diferencias”*

La disposición a escuchar y a entender las razones detrás de cada opinión, fortalece la toma de decisiones y minimiza los riesgos. En este contexto, la discrepancia respetuosa se convierte en un activo: cuando se alienta a los miembros del consejo a cuestionar, debatir y desafiar ideas sin miedo a tensiones personales, se construye una estrategia sólida, respaldada por la reflexión colectiva.



“Si todos piensan igual, entonces alguien no está pensando.”

— George S. Patton

Algunas empresas utilizan **el concepto de "The Tenth Man" (o "El Décimo Hombre")**, descrito por William Kaplan en *“Why Dissent Matters”*, como práctica formal de disenso respetuoso. Si en un grupo de diez personas nueve están de acuerdo, el décimo asume el rol de "abogado del diablo", señalando posibles fallos que el grupo podría pasar por alto. **Este enfoque permite considerar perspectivas alternativas y menos evidentes, abordando la situación desde ángulos frescos e independientes. El Décimo Hombre desafía la sabiduría convencional, explora el problema sin el filtro de consenso del grupo y revisa el statu quo, buscando argumentos que contradigan las tesis aceptadas. Incluso una sola anomalía puede justificar una revisión, revelando puntos ciegos en el proceso de decisión.** Además, esta figura se enfoca en temas que otros no han abordado, sirviendo como una vía para que quienes carecen de autoridad puedan expresar sus preocupaciones sin temor a represalias.

Por otro lado, es importante hacer notar que **las preguntas juegan un papel crucial en este proceso de “disenso respetuoso”** o “discrepancia constructiva”. Preguntar permite profundizar en los temas, clarificar dudas y explorar alternativas, manteniendo al consejo enfocado en objetivos comunes. Al plantear preguntas bien formuladas, los consejeros pueden abrir nuevas posibilidades y detectar puntos ciegos que podrían pasar desapercibidos. Una pregunta precisa no solo revela detalles que pueden influir en una decisión, sino que también invita a los miembros a reconsiderar sus posturas, promoviendo una cultura de aprendizaje y de mejora continua.

Un ejemplo de disenso con una decisión de contratar un perfil específico: En lugar de decir: *“Creo que este perfil no es adecuado para el equipo.”*, se podría preguntar: *“¿Qué habilidades específicas de este perfil ayudarán a cubrir las necesidades actuales del equipo?”*



O en el caso de discrepancia en la implementación de una nueva política de trabajo remoto: En lugar de decir: "Implementar esta política podría reducir la productividad.", se podría preguntar: "¿Qué medidas de seguimiento se tienen en cuenta para asegurar que la productividad se mantenga en un entorno de trabajo remoto?"



The most recognized global Board Director education & certification

- + Modern Board Director Candidate packaging
- + Modern Board operations knowledge
- + International Board Director certification

IBDC DESIGNATION **o is how**
Learn more >

En resumen, un consejo verdaderamente efectivo es diverso en género, experiencia, formación, generación y cultura, fomenta la discrepancia respetuosa y abraza la riqueza de perspectivas como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas. La inclusión de miembros más jóvenes, junto con la experiencia de los más veteranos, permite que el consejo se mantenga ágil y adaptativo en un entorno en constante cambio. Fomentar una cultura donde cada voz pueda expresarse y cada pregunta sea valorada fortalece la estrategia, minimiza los riesgos y prepara a la organización para un crecimiento sostenible y consciente del futuro.

¿Es tu Consejo de Administración diverso y se discute desde la confianza y la apertura al disenso?

CONTÁCTANOS



Sobre la Autora:

Iratxe Las Hayas



Consejera No Ejecutiva, CEO, y Experta en Transformación
Con especial foco en Estrategia, ESG y Capital Humano

Más información sobre nuestros servicios de consultoría, charlas, conferencias y programa de formación y certificación de consejeros en **Smart Jidoka**. O escríbenos: info@smartjidoka.es



ALT IMPACT

CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN QUE TRANSFORMAN LA EMPRESA CON ÉXITO

Guía Práctica para Líderes Empresariales

IRATXE LAS HAYAS

Smart Jidoka

