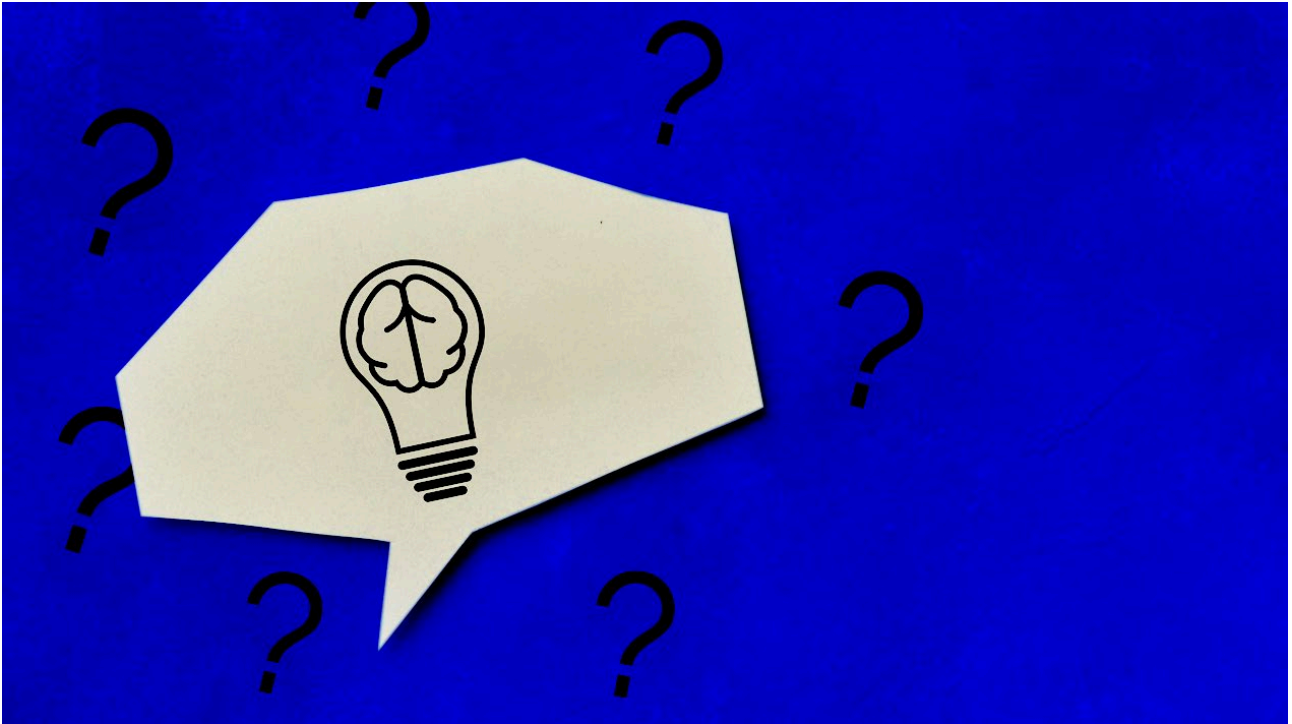




smart
jidoka

MENOS CERTEZAS, MÁS PREGUNTAS

REFLEXIONAR ANTES QUE OPINAR. PREGUNTAR ANTES QUE DECIDIR.



En los Consejos de Administración y en los comités de dirección, solemos prestar gran atención a las respuestas: qué se aprueba, qué se decide, qué se hace. Sin embargo, lo que transforma de verdad el rumbo de una organización no son siempre las respuestas, sino la calidad de las preguntas que somos capaces de hacernos. Como decía Peter Drucker,

“Los errores más graves no se cometen por dar malas respuestas; lo verdaderamente peligroso es hacer las preguntas equivocadas.”

Las preguntas abren espacios de reflexión, cuestionan certezas, retan creencias arraigadas y afirmaciones rotundas. Invitan a detenerse, a mirar más allá de lo evidente, a interrumpir el discurso de quien sienta cátedra. En momentos de incertidumbre, de crecimiento acelerado o de disfunción interna, lo más valioso que puede hacer un Consejo no es cerrar rápido una decisión, o enzarzarse en convencerse mutuamente... sino abrir nuevas conversaciones con preguntas poderosas. Las preguntas abiertas y poderosas invitan a la reflexión. Evitan el juicio, la interpretación y la reacción inmediata y la convierten en curiosidad e interés por lo que el otro ha visto o pensado y le ha llevado a esa afirmación. No traen la respuesta implícita. Obligan a pensar desde otra posición en vez de reaccionar o actuar. Y, sobre todo, dan oportunidad a pensar a todos. Nos igualan: no es el jefe quien tiene la

respuesta correcta. Una buena pregunta no es jerárquica, no señala, no busca culpables, no encorseta. Simplemente abre un espacio nuevo de posibilidad.

Con frecuencia distingo entre Consejos que “cumplen” y Consejos que “transforman”. La diferencia no reside solo en su composición o estructura, sino en cómo piensan, cómo conversan y cómo deciden. Un Consejo que se limita a revisar informes, aprobar presupuestos y firmar actas, cumple. Pero uno que busca aportar valor, impulsar el crecimiento y dejar huella en la organización, se formula preguntas retadoras. A veces son preguntas que incomodan, que sacuden, pero que elevan el nivel de reflexión y desempeño.

La calidad de las preguntas que formulamos refleja el tipo de liderazgo que ejercemos.

Es el caso de un presidente que formula las preguntas adecuadas, permite silencios para pensar, limita a quien ocupa el tiempo y el espacio y da voz a quien calla, marcando así el nivel de diversidad, foco y profundidad esperado.

En situaciones complejas —una cultura disfuncional o improductiva para los retos del momento, una sucesión no preparada o un crecimiento que desborda— ningún plan de acción funciona si no empezamos por hacernos buenas preguntas.

- Si nadie se ocupa de preguntar, todos acaban opinando... o callando.
- Si nadie cuestiona las dinámicas, las dinámicas improductivas se seguirán reproduciendo en silencio.
- Si nadie se atreve a preguntar: «¿Qué está faltando para lograr este objetivo?», «¿Qué se necesita realmente de nosotros como Consejo?», «¿Qué mantiene este conflicto activo?», o «¿Qué ha funcionado bien y qué deberíamos cambiar?», entonces nada cambiará.



“No es lo que ignoramos lo que más nos perjudica, sino lo que creemos saber... y no es cierto”.
Mark Twain

Como indica la cita, un Consejo que no pregunta, que no se cuestiona, está condenado a repetir lo que ya sabe hacer o cree saber.

Porque en gobernanza, como en muchos otros ámbitos, las preguntas no solo orientan decisiones: cuestionan una realidad, generan conciencia y abren caminos nuevos.

Y eso, al final, es lo que hace que un Consejo deje de ser un mero órgano centrado en el cumplimiento legal y se convierta en un verdadero motor de valor.



Claramente, hay varias preguntas que todo Consejo debería hacerse:

- ¿Estamos logrando que la empresa mejore gracias a nuestras preguntas, reflexiones y decisiones... o simplemente la estamos acompañando?
- ¿Qué cultura estamos reforzando con nuestras decisiones, preguntas y ejemplo? ¿Es la que realmente queremos... o estamos generando otra sin darnos cuenta?
- ¿Estamos cultivando una cultura de aprendizaje... o de complacencia? ¿O de obediencia? ¿Escuchamos de verdad... o simplemente opinamos?
- ¿Qué tipo de conversaciones evitamos sistemáticamente... y por qué?
- ¿Qué temas deberían estar sobre la mesa y no están? ¿Qué —o quién— lo está impidiendo?
- ¿Qué asuntos estamos abordando demasiado tarde?
- ¿Qué estamos evitando por miedo al conflicto?
- ¿Qué patrones estamos repitiendo... aunque sabemos que no funcionan?
- ¿Qué voces necesitamos incorporar para discutir más, pensar distinto... y decidir mejor?
- ¿Estamos tomando decisiones valientes... o decisiones cómodas?

Estas son algunas de las preguntas que todo Consejo debería hacerse. No para tener respuestas inmediatas, sino para abrir conversaciones que valgan la pena, conversaciones que transformen.



*“Cuando todas las respuestas están al alcance de la mano, las preguntas se vuelven más valiosas que el oro. Son la chispa que enciende la llama de la sabiduría
Stephen Hawking.*



En conclusión, un Consejo que no se pregunta, se estanca y se repite. En tiempos donde todo cambia, el valor no está en tener todas las respuestas, sino en buscar nuevas miradas y atreverse a formular las preguntas adecuadas —esas que otros no se atreven a plantear.

Las preguntas poderosas abren conversaciones nuevas, permiten escuchar otras voces y perspectivas, construyen cultura, alinean prioridades y desafían inercias y patrones ocultos. Son el primer paso para pensar distinto, liderar mejor y anticiparse al futuro desde la reflexión.

Preguntar bien es un acto de liderazgo humilde, que no necesita imponer ni saberlo todo, porque confía en la inteligencia colectiva como motor de avance.

➔ ➔ Y tú... qué pregunta necesitas poner hoy sobre la mesa?

Si estás pensando en dar un impulso a tu consejo y crees que podemos aportar, no dudes en ponerte en contacto con nosotros.

CONTÁCTANOS



Sobre la Autora:

Iratxe Las Hayas Madariaga

Non-Executive Director, CEO, y Experta en Transformación
Con especial foco en Estrategia, ESC 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

