



Seguir consejo

Cómo los líderes siguen buen consejo y lo usan sabiamente
por Dan Ciampa

RESUMEN EJECUTIVO

Los líderes cuentan con un sinnúmero de recursos a la hora de buscar consejo. Pero, ¿qué pasa cuando el líder no sabe recibir o seguir consejo? Por extraño que pudiera parecer, buena parte de los líderes no saben seguir consejo y esto influye tanto en su desempeño personal como en el rendimiento de la compañía.

Por otra parte, el líder debe saber escoger a sus consejeros por la simple razón de que no todos se especializan o conocen todas las áreas que entran en juego a la hora de tomar una decisión. Cada área requiere de un consejero en particular.

En este texto, el autor presenta su visión acerca de cómo mejorar la capacidad de seguir consejo. Entre los temas tratados están: reglas para seguir consejo, tipos de consejo y de consejeros, y atributos de quien sabe seguir consejo.

Reglas para seguir consejo

Cualquier líder reconoce dos retos.

1.- Gerenciar la inevitable interacción entre:

- Ser cuidadoso y deliberar para asegurarse de tomar la mejor decisión posible,
- Tomar decisiones rápidamente cuando hay poco tiempo para el análisis e
- Involucrar a la gente para que acepte y se comprometa con la decisión.

Los factores clave son calidad, tiempo y aceptación.

2.- Gerenciar el inevitable estrés y la presión que generan ser el último recurso disponible.

Para poder superar dichos retos es necesario un buen consejo, porque no todo el mundo cuenta con toda la información, conocimiento, experiencia, objetividad, habilidad política y autodominio necesarios que se espera de los líderes en los momentos de cambio.

Sin embargo, existe una paradoja cuando se trata de seguir consejos. Cada vez más gente ofrece ayuda (y cobra) a los líderes para enfrentar estos retos, pero la insatisfacción del cliente parece estar en su peor momento en toda la historia. ¿La razón? Una de ellas es que los expertos en ofrecer consejo ofrecen métodos defectuosos. La mayoría de los consejeros están tan convencidos de su teoría o método (o tan sumidos en

el negocio), que no logran ofrecer consejos objetivos y que tomen en cuenta al cliente.

Otra razón es que la mayoría de los líderes no entienden sus necesidades a la hora de recibir un consejo, es decir, no son hábiles para recibir consejo. Los consejeros no lograrán nunca ofrecer un buen servicio hasta que los líderes no se vuelvan más inteligentes y habilidosos a la hora de recibir un consejo.

Algunos puntos para aprender a recibir consejo:

1. Diferentes tipos de problema requieren diferentes tipos de consejo: los líderes enfrentan retos estratégicos, operativos, políticos y personales que afectan sus carreras y al éxito de la organización. Por ejemplo, no espere que los expertos en estrategia le enseñen a desarrollar las relaciones necesarias para lograr la implementación de nuevas políticas.
2. Hay diversos tipos de consejero: unos ofrecen conocimiento en áreas particulares mientras que otros ofrecen la experiencia de haber estado en un puesto parecido al del líder. Unos simplemente ofrecen un hombro sobre el cual apoyarse y otros son como socios activos que se arremangan la camisa y tratan de obtener resultados.
3. Las mismas habilidades que les permiten a los líderes escoger consejeros externos deberían servirles para escoger consejeros dentro de la organización: sin embargo, por lo general, los líderes no logran aprovechar la ayuda que está disponible porque ignoran o malinterpretan el consejo de colegas, jefes, subordinados y miembros de la junta directiva.

Es muy ventajoso para los líderes aprender a recibir consejo. Uno se puede beneficiar mucho del consejo que puede ser realizado, es oportuno y continúa generando resultados sin que el consejero se involucre más. Pero primero es necesario evitar los errores más comunes cuando los líderes necesitan ayuda. Los siguientes cinco casos de estudio muestran errores comunes a la hora de recibir consejo:

1. No prestarle atención al consejo: David renunció como director de operaciones para trabajar en otra compañía porque el nuevo cargo le permitiría inmediatamente llegar a ser CEO y, quizá, presidente. Sin embargo, David no logró avanzar.

Ignoró el consejo que le habían brindado las personas que lo conocían y que conocían la compañía a la que había entrado. Su carrera se estancó porque se cerraba ante quienes lo

querían ayudar y no le prestaba atención a los buenos consejos.

2. No elegir los consejeros adecuados: Rita se ocupó del negocio de su familia cuando murió su padre. A pesar de las dudas, nombró a los miembros de la junta sin seguir los procedimientos adecuados, y aceptó el consejo profesional de uno de sus antiguos profesores, que le puso a la orden la ayuda de sus estudiantes de postgrado para resolver problemas que requerían de mucha experiencia. Pero esto llevó a que se perdieran muchas oportunidades.

Rita cometió el error de elegir consejeros internos y externos que carecían del conocimiento y la experiencia que ella necesitaba.

3. Quedarse estancado en la zona de comodidad: Barry, un director técnico y emprendedor muy inteligente, llegó a ser vicepresidente ejecutivo (y estaba en camino de ser el CEO) de la compañía que compró su firma. Sin embargo, el cargo de CEO le fue arrebatado por un colega con mayor influencia y mejores habilidades interpersonales, y que leyó mejor el clima político dentro de la compañía.

Como se sentía incómodo con las relaciones o reconociendo alianzas, Barry creyó que sus habilidades técnicas eran más importantes que su astucia social y política. No logró salir de su zona de comodidad para seguir consejo y lograr sus objetivos.

4. Demasiado orgulloso para pedir ayuda: Wayne obtuvo el segundo cargo más importante en una compañía y, eventualmente, fue su CEO y presidente. Pero el CEO retirado no renunció a su poder, en parte porque Wayne ignoró su consejo. Además, Wayne no logró aprovechar la junta como una fuente de consejo. Cuando un miembro de la junta cuestionaba sus decisiones, Wayne, en vez de escuchar, trataba de convencerlo de que su enfoque era el adecuado.

Cuando él y la junta no lograron ponerse de acuerdo en algo, Wayne fue despedido. Tenía acceso a consejeros que lo han podido ayudar a evitar el fracaso, pero no supo interpretar adecuadamente la situación. Cuando finalmente se dio cuenta del problema en el que estaba metido, su orgullo no le permitió buscar ayuda.

5. No prestarle atención al consejo de gente cuyo apoyo es importante: Fred entró en una compañía que estaba en un mal momento. Él atrajo nuevo talento, reorientó la compañía y obtuvo buenos resultados en menos tiempo de lo que esperaban los inversionistas. Sin embargo, durante todo el proceso, forzó la adquisición de otra compañía. Se rehusó a tomar en cuenta las dudas y consejos de sus altos ejecutivos, que creían que la compañía no estaba lista para semejante cambio. Eventualmente, la compañía colapsó debido al peso de la integración con la otra compañía.

Dado que Fred no fue capaz de escuchar el consejo de la gente a la que él mismo había traído, la junta tuvo que ven-

der la compañía por menos de lo que había pedido antes de que Fred hubiera entrado. Fred ignoró el consejo de personas cuyo apoyo necesitaba.

Un marco para quien recibe consejo

Existen cuatro tipos de consejo: estratégico, operativo, político y personal. Y hay cuatro diferentes tipos de consejero: experto, experimentado, miembro de la junta y socio. Cada situación requiere de un tipo de consejo. Determine qué tipo de ayuda necesita y elija el consejero más adecuado a sus necesidades:

1. Estratégico: este tipo de consejo requiere de un profundo conocimiento sobre las implicaciones propias de:

- la dirección que está siguiendo actualmente la compañía
- su capacidad para cambiar
- sus objetivos
- la estrategia de la competencia.

Cuando haya que encajar todas estas piezas, busque la ayuda de la alta gerencia y de los miembros de la junta, para definir puntos difíciles y una visión de futuro. También busque ayuda de parte de expertos externos a la compañía.

2. Operativo: este tipo de consejo involucra la capacidad de la compañía para operar efectivamente día a día y cumplir con los objetivos a corto y mediano plazo. Incluye el diseño, instalación y medida de técnicas para mantener todo funcionando efectivamente (informes financieros y sistemas de control), procesos que aseguren la calidad del producto o servicio, estándares relacionados con los costos y el control de presupuestos, y un sistema que asegure un nivel óptimo de talento (empleados y gerentes).

La mayoría de los altos ejecutivos dominan estas dos primeras. Tiene muchas opciones para pedir ayuda porque los consultores, contadores y abogados se especializan en varios tipos de consejo.

Sin embargo, cuando se trata de grandes cambios, la ayuda en estas dos áreas no es suficiente. El éxito depende además del apoyo de colegas y subordinados, de la conformación de alianzas y coaliciones informales, de interpretar correctamente al jefe o a la junta, y de nuestra flexibilidad. Así pues, son necesarios dos tipos más de consejo:

3. Político: este incluye la red de grupos internos que influyen en el apoyo con el que contamos. Estas relaciones (a veces secretas) modelan el sistema nervioso central de la compañía y afectan su cultura. El consejo político revela nuestros niveles de apoyo, cómo formar coaliciones, qué comportamientos esperar y cómo influir en la mayoría de la organización. La ayuda en esta área le permite al líder dominar las realidades políticas sin parecer muy “motivado políticamente”.

4. Personal: dado que el estrés acompaña normalmente a los cambios, es importante conservar nuestro balance emocional

para poder tomar decisiones juiciosas y soportar los reveses. Saber mantener la cordura es lo que distingue a los líderes que florecen durante el cambio de los que rinden poco bajo presión. Para cumplir con una agenda de cambios, debemos gerenciarlos tan activamente como lo hacemos con los demás. Así pues, es fundamental contar con un consejero personal (cónyuges, socios, amigos).

Elegir el consejero correcto

Existen cuatro tipos de consejero a los que el líder debe acudir para pedirles ayuda:

1. **Experto:** este consejero entiende profundamente las herramientas y técnicas disponibles gracias a su formación académica, gran experiencia en operaciones, cultura y política organizacional, y motivación.
2. **Experimentado:** este consejero ha estado en posiciones de liderazgo y entiende muy bien el estrés, la soledad y aceleramiento de su cliente.
3. **Miembro de la junta:** este consejero es como un pizarrón en el que se pueden probar las ideas y reflejar las reacciones. Este tipo de consejero suele escuchar bien y dar retroalimentación de un modo sensible.
4. **Socio:** este consejero se involucra más profundamente e implementa por sí mismo los cambios necesarios. El líder se beneficia mucho de esta cercanía: ayuda activa, otra perspectiva y conocimiento detallado de la organización.

Atributos de alguien que sigue consejo

Para aprender a recibir consejo, evite estar a la defensiva o cerrarse. Manténgase abierto a las nuevas ideas. Esté dispuesto a dejarse influir, a recibir retroalimentación y a auto-conocerse.

Reconozca el impacto que tiene el estrés en sus juicios y en su capacidad de tomar decisiones. Además, colóquese en la mejor posición para aprovechar los consejos.

Debe clasificar las áreas en las que necesita ayuda y buscar consejeros expertos en cada una de las mismas. Construya una red de consejeros, clasificados por habilidades y perspectivas. Incluya consejeros con diversas opiniones y experiencias. Entable relaciones laborales duraderas con sus consejeros, de modo que pueda entender sus diversos puntos de vista y desarrollar un debate constructivo. Para administrar esta red, colóquese donde pueda aprovechar la mezcla de opiniones. Usted es el responsable de dirigir la red, pero los consejeros deben facilitar dicha tarea cuanto sea posible.

La habilidad fundamental de alguien que sigue consejo es escuchar. Muchos líderes no logran beneficiarse de los consejos porque no escuchan con cuidado y, por tanto, rechazan o no le prestan atención a las opiniones valiosas. El comportamiento del presidente John F Kennedy durante la Crisis de los Misiles Cubanos ilustra perfectamente la toma de decisiones bajo intensa presión. Al integrar un grupo de consejeros que representaban a todas las opciones posibles, y al escuchar a quienes no estaban de acuerdo con él, Kennedy logró crear una estrategia exitosa.

Lo ideal es que el líder cree una red de consejeros antes de que se presente la necesidad de ayuda. Pero bien estemos respondiendo a una crisis o preparándonos con antelación, es preciso que estemos disponibles para nuestros consejeros, tanto física como mentalmente. Mantenga la mente abierta. Ofrezca su opinión de un modo que revele sus intenciones y objetivos ideales, sin influir en la objetividad de los consejeros ni limitar el diseño.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Taking Advice

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: septiembre de 2006

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/420>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.