

Management and Performance Associates – Agosto 2014

La soledad de la cima

Antes de participar de un entrenamiento para una compañía global de cosméticos el mes pasado, recibimos una tarea previa “diferente”: ir a una de sus tiendas a ver la exposición de sus productos y los servicios ofrecidos. Esto nos llevó a reflexionar sobre cuantos ejecutivos se conectan verdaderamente con sus empresas, los productos y servicios que ofrecen.

Por coincidencia, hoy leímos un artículo sobre Richardson Branson, un buen ejemplo de lo que un ejecutivo debería ser. El artículo hablaba de él, sirviendo bebidas a los pasajeros de clase económica en un vuelo operado por Virgin America, una parte de su imperio multibillonario global. Branson dijo que disfrutaba estar en contacto con sus pasajeros, y conocer la **verdadera** percepción de ellos sobre los servicios ofrecidos. El ve estas interacciones como oportunidades de mejora. “Un buen líder no se queda paralizado detrás de su mesa.”

Por otro lado, un ejecutivo puede estar completamente desconectado del consumidor final, de los productos y servicios de su compañía. Algunos años atrás, oímos una historia de un ejecutivo sénior de la división de crédito de un gran banco global. Durante un cocktail, un invitado se aproximó y le reclamó por los servicios realizados por el banco. El prometió investigar el asunto, pero nos confesó “¿Y yo qué sé? Solo leo reportes y trato de no dormir durante las presentaciones de Powerpoint de mis colaboradores directos.”

Obviamente, nadie esperaría que un alto ejecutivo supiese los detalles de cada tarjeta de crédito. Nuestro punto es que cuanto más alto esté en la estructura corporativa, más distante estará del consumidor final. Los reportes y las presentaciones de Powerpoint pueden engañarlo. Entonces, ¿qué se supone que debe hacer? Las siguientes ideas podrán ayudarlo con esta pregunta:

Sea consciente de que sus reportes directos pueden querer agradecerlo.

No hay nada de malo con esto, pero ¿no será que le están contando apenas una parte de la historia?

¿Están minimizando o barriendo debajo de la alfombra las tendencias y los números negativos?

Si así fuera, ¿sus decisiones y estrategia pueden estar basadas en premisas falsas, con consecuencias negativas para todos?

Rodéese de un equipo diverso

Llegó adonde llegó porque es brillante y ahora tiene poder, pero todavía precisa puntos de vista diferentes para complementar su perspectiva y desafiar sus opiniones y decisiones. Si su equipo fuera un conjunto de “¡Si Señor!” usted tendría un gran problema. Cierta vez, un sabio dijo: *“Si estamos de acuerdo en todo, uno de nosotros no debería estar aquí.”*

Cuando esto sucede con frecuencia, debería examinar las razones que hacen que su equipo se comporte de esa manera.

Cree un ambiente seguro para que las personas puedan estar en desacuerdo con usted.

Hay gerentes auto-referentes, que inhiben la participación de sus reportes directos. Cuando las personas, voluntariamente, dan sugerencias para la mejora de los productos o servicios y usted interrumpe usando frases como

“Eso nunca será aprobado por los Directores” está destruyendo la creatividad y la innovación. Peor, las personas están aprendiendo que es más seguro estar de acuerdo con usted que ofrecerle una perspectiva distinta. En este escenario todos pierden. Los clientes pierden porque nunca tendrán mejores servicios, los accionistas pierden potenciales ingresos, y la compañía pierde porque una cultura peligrosa se vuelve la norma.

Trabaje para encontrar perspectivas diferentes

Cuando todos estén de acuerdo con usted, haga la siguiente pregunta a su equipo:

“¿Cuáles son las desventajas de esta propuesta?” o *“¿Cuáles serán los riesgos que no estamos considerando?”* Otra forma de lidiar con esta situación es decir *“Estoy contento porque les gustó mi idea”. ¿Qué otros puntos de vista están faltando?”*

Busque perspectivas externas

¿Qué están diciendo los clientes? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cuál es su nivel de satisfacción? ¿Qué está haciendo la competencia? Acuérdesse del ejecutivo del que hablamos al inicio de este artículo y tenga cuidado cuando la única fuente de información sean los

reportes internos y las presentaciones. Recuerde a Richard Branson: escuche a los clientes, directamente. Aproveche todas las oportunidades de interacción con ellos.

Sea estratégico, no táctico

Si estuviera en una posición gerencial, cuidado con la última recomendación. Usted puede interactuar con sus clientes, pero hágalo con una perspectiva estratégica. Haciéndolo de vez en cuando, le permitirá estar mejor informado y, por lo tanto, estará listo para tomar decisiones de mejor calidad. Estar en el día a día con sus clientes es tarea de su equipo. Su intención – ver las cosas de manera estratégica o táctica – es lo que diferenciará sus acciones.

Hasta el próximo mes.