

Lo que define a un gran retiro ejecutivo

Elisa Farri

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

El retiro ejecutivo, un bien establecido elemento básico del mundo corporativo, está regresando después de casi tres años de reuniones virtuales. El formato tradicional es simple: El CEO se lleva a los líderes ejecutivos de la empresa fuera de la oficina para pasar uno o dos días de debate y contemplación estratégica. El grupo regresa con una idea clara de lo que están haciendo y un sentido renovado de trabajar juntos como equipo.

Esa es la idea general. En la práctica, las presentaciones de PowerPoint consecutivas suelen estar a la orden del día. La información fluye en una dirección, seguida de preguntas y respuestas improvisadas con micrófono abierto. Los ejecutivos luchan por sus feudos individuales. El trabajo en equipo es a menudo notable por su ausencia. El resultado final es una lista de mensajes ambiguos que apenas son procesables y a los que rara vez se les da seguimiento. En resumen, los retiros suelen ser una costosa pérdida de tiempo.

Basado en mi década de experiencia diseñando y facilitando retiros estratégicos para pequeñas y grandes empresas de todo el mundo, hay un enfoque más creativo que los CEOs pueden adoptar para aprovechar al máximo esta oportunidad anual con sus equipos ejecutivos.

Un formato reinventado

Uno de los primeros retiros que organicé fue para una empresa de telecomunicaciones de 5,000 personas a la que llamaremos TelCo. El CEO tuvo la novedosa idea de desafiar a su equipo de 25 ejecutivos cambiando el formato tradicional. Salieron las interminables presentaciones. El CEO renombró la reunión anual interna como "TelCo Investor Day".

Se esperaba que los ejecutivos presentaran sus estrategias y planes para los próximos tres años como si estuvieran frente a un grupo de inversionistas. Para apoyar este ejercicio de juego de roles, el CEO preparó un conjunto de preguntas que eran inusuales para un retiro interno anual, tales como:

- ¿Qué tipo de jugador quieres ser dentro de tres años?
- ¿Cuál es tu plan para lograr tus metas?
- ¿Qué te hace pensar que serás capaz de ganar el mercado?
- ¿Qué estás haciendo para ser creíble en este negocio?

Este artículo es útil para:

- Aprovechar los retiros ejecutivos.
- Convertir a la audiencia en facilitadores.
- Practicar la retroalimentación honesta y constructiva.

El trabajo en equipo es a menudo notable por su ausencia. El resultado final es una lista de mensajes ambiguos que apenas son procesables y a los que rara vez se les da seguimiento.

— ¿Qué tan creíble es tu historia ambiental, social y de gobernanza? ¿Cómo planeas darle vida?

— ¿Cuál es tu estrategia de negocio sostenible en 50 palabras?

El CEO no compartió las preguntas con los ejecutivos por adelantado. En cambio, dos semanas antes del TelCo Investor Day, se informó a los ejecutivos que tenían que preparar un discurso de 10 minutos sobre su estrategia de tres años. Me reuní con cada ejecutivo dos veces, la primera vez para una sesión informativa de alto nivel, la segunda vez para un ensayo.

En el retiro, el ejercicio de juego de roles resultó ser particularmente efectivo. Realmente atrajo a la audiencia. Por primera vez en nuestra experiencia de consultoría, un colega y yo participamos en una reunión de plan estratégico de dos días donde los ejecutivos eran los líderes, contribuyendo activamente a la discusión y sin revisar sus correos electrónicos. Estaban ansiosos por desafiarse a sí mismos de una manera constructiva.

El formato ofreció a los ejecutivos la oportunidad de cambiar sus perspectivas y adoptar una visión de inversionistas. Los puso en los zapatos de personas externas que no estaban apegadas emocionalmente a la empresa y sus negocios individuales. Esto permitió un flujo libre de preguntas e información, lo que sentó las bases para un intercambio de retroalimentación justo, abierto y constructivo. Cada ejecutivo tuvo que luchar arduamente para convencer al CEO y a sus pares (que desempeñaban el papel de inversionistas) sobre la solidez de su estrategia comercial propuesta.

Tres lecciones para un retiro ejecutivo exitoso

A medida que nos informamos con el CEO después del retiro, identificamos tres lecciones para hacer de este retiro único en su tipo una rutina repetible en el futuro:

Convierta a la audiencia en facilitadores.

Los ejecutivos no están allí solo para asistir a una reunión a la que han sido invitados, necesitan participar activamente durante todo el retiro. Al crear la agenda del evento, no se prepare en exceso. Para aprovechar al máximo el retiro y mantener a los ejecutivos involucrados, deje suficiente tiempo para un intercambio real de ideas y conversaciones estratégicas significativas.

Una vez que termina el retiro, es común que los equipos ejecutivos sean reservados sobre su tiempo fuera, pero deberían informar a sus equipos tanto de los comentarios positivos como los negativos. Anime a los ejecutivos a que conviertan en una práctica habitual compartir un memorándum de una página (no una baraja) con los empleados.

El formato tradicional es simple: El CEO se lleva a los líderes ejecutivos de la empresa fuera de la oficina para pasar uno o dos días de debate y contemplación estratégica. El grupo regresa con una idea clara de lo que están haciendo y un sentido renovado de trabajar juntos como equipo.

¿Quién mejor para aprovechar la retroalimentación que sus propios subordinados directos, quienes son los que lo ayudan a hacer realidad su estrategia y su propuesta ante los inversionistas?

Ayude a los ejecutivos a prepararse y ensayar.

No se pueden improvisar discusiones significativas. Ofrezca a los ejecutivos tiempo y apoyo para prepararse y practicar cómo presentar rápidamente sus argumentos a los inversionistas, en el momento y bajo presión. Ayúdelos a empatizar con un conjunto más amplio de partes interesadas, pensando fuera de la lista de sus sospechosos habituales. Haga preguntas inesperadas sobre su estrategia. La propuesta es una oportunidad invaluable para ejercitar los músculos narrativos de los ejecutivos, mientras fomenta un enfoque más transparente y abierto para la formulación de estrategias.

Fomente discusiones francas sobre la estrategia.

Aunque las empresas entienden la importancia de fomentar una cultura de seguridad psicológica, muy pocos ejecutivos quieren o pueden volverse vulnerables, especialmente en la sesión anual de estrategia anual fuera de la oficina. Este retiro es un buen ejemplo de cómo los ejecutivos pueden practicar la retroalimentación honesta y constructiva en el momento, al mismo tiempo que comunican empatía. En el evento, asegúrese de que algunas reglas de “ser sincero con cuidado” sean claras para todos los participantes en la sala. Para comenzar a construir su lista de verificación, he aquí cuatro reglas que han demostrado ser particularmente efectivas para explicar lo que significa la franqueza en los retiros:

- Exprese su desacuerdo de forma sana. No se trata de ser amable; se trata de ser franco y respetuoso.
- Esté abierto a preguntas desafiantes.
- No se trata de usted. Se trata de tener conversaciones orientadas al aprendizaje.
- Está bien no tener todas las respuestas.

La conclusión más importante es que incluso las prácticas más tradicionales y profundamente arraigadas en las grandes organizaciones se pueden innovar; especialmente aquellas que usted podría pensar que no se pueden cambiar, porque es la forma en que siempre se han hecho las cosas. A veces una gran estrategia necesita un poco de creatividad.

Incluso las prácticas más tradicionales y profundamente arraigadas en las grandes organizaciones se pueden innovar; especialmente aquellas que usted podría pensar que no se pueden cambiar, porque es la forma en que siempre se han hecho las cosas.

Sobre la autora:

Elisa Farri es vicepresidenta y codirectora del Management Lab de Capgemini Invent.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com