



*knowsquare* .

PREPARADO POR: CONSEJO EDITORIAL

27 DE SEPTIEMBRE DE 2008

# EL FUTURO DEL ASESORAMIENTO

---

RESUMEN DE UN ARTÍCULO DE LA  
REVISTA HDBR

*knowsquare* .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

---

## INTRODUCCIÓN

---

Interesantísimo artículo de *Michael Schrage*, investigador de la *MIT Sloan School*, publicado en la *Harvard Deusto Business Review*, y del que reseñamos los párrafos más relevantes. Según el autor, el asesoramiento tradicional ha pasado a mejor vida: las tecnologías actuales nos permiten introducirnos en redes para encontrar los consejos más adecuados en el menor tiempo posible. El artículo, en suma, define de forma muy precisa una de las actividades clave que Know Square persigue: dar y recibir consejos, intercambiar conocimiento y experiencia fiable, en un entorno dinámico y fácilmente accesible.

---

## IDEAS PRINCIPALES

---

Da la impresión de que la sabiduría sobre los consejos, acumulada a lo largo de los siglos, está siendo sometida a una actualización y revisión constantes en el contexto del mundo global, instantáneo e interactivo en el que algunos vivimos. Pero ojo, que aunque los buenos consejos aportan sin duda buena información, ésta no implica necesariamente un buen consejo. Las expectativas y los comportamientos individuales, interpersonales y organizativos que giran en torno a los “buenos consejos” son radicalmente diferentes de los que se refieren a la “buena información”.

Los consejos se dan para influir de modo constructivo en las acciones y en las decisiones. Se reciben para comunicar tanto la apertura a nuevas ideas como el deseo de buscar mejores opciones. La voluntad de buscar y obtener un consejo en el momento oportuno es una habilidad directiva clave, como también lo es la habilidad para ofrecer consejos que el receptor respete y de los que haga caso. Sin embargo, no hacer caso de un consejo no es lo mismo que pasarlo por alto.

Aunque el futuro de la tecnología pueda que no sea el futuro del consejo, el futuro del consejo ya no se puede entender sin los medios de comunicación y los mecanismos que lo hacen posible. El asesoramiento en la empresa global no se concibe si no es gracias a la mediación y la automatización proveniente de algún tipo de tecnología.

Cada vez son más las empresas que cuentan ya con decenas de “*bloggers*” internos que se dedican a comentar y ofrecer consejos interactivos sobre sus áreas de interés a través de la red. Algunos de ellos, más corporativos, se han convertido en consultorios sobre asuntos funcionales y jerárquicos de la organización. Otras empresas menos “*bloggeras*” prefieren usar los “*wikis*” como plataformas técnicas para el intercambio de consejos y conocimientos, espacios compartidos que pueden ser editados y actualizados ya sea en común o individualmente. Aunque se utilizan sobre todo como compendios de información, son cada vez más frecuentes los que han convertido el consejo en su principio editorial básico.

Dell Computer, por ejemplo, utiliza “*wikis*” para integrar, actualizar y compartir mejor el asesoramiento que ofrece en sus servicios de atención al cliente y de soporte técnico. Parte de su portal interno de “Preguntas Más Frecuentes” (FAQ) está dando paso poco a poco a un sitio de “Consejos Más Solicitados” (FSA). Los empleados (y los clientes) no buscan respuestas a preguntas, sino consejos que les ayuden a resolver los problemas complejos.

# knowsquare

Es importante distinguir entre estos formatos de asesoramiento, y los formatos de redes sociales tipo *Facebook*, *MySpace* y *LinkedIn*. Estas redes están muy bien diseñadas para que los amigos y los conocidos se mantengan en contacto y para conocer gente dentro de la red. Sin embargo, las redes sociales están diseñadas pensando más en la notificación estructurada que en el consejo desestructurado. En la práctica, el énfasis que estas redes ponen en el círculo de amigos como unidad de interacción social hace que se corra el riesgo que los buenos consejos personales desemboquen en conversaciones casi públicas sobre si se debe hacer caso al consejo o no.

Las empresas tradicionales van a ver cómo los ejecutivos pasan a ser gestionados siguiendo el modelo de funcionamiento de *Amazon* o de *iTunes*. El mismo director financiero o de marketing que compra libros de negocios de calidad siguiendo una recomendación elaborada por una base de datos robusta de *Amazon*, van a recibir inevitablemente consejos de calidad para el negocio por medio de las herramientas de recomendación personalizadas para su empresa.

El paradigma de la base de datos que utiliza la tecnología para encontrar respuestas, no va a quedar obsoleto, sino que será reforzado y sustituido por herramientas de consejos que sitúan la información en contextos sobre los que se pueden ejecutar acciones. Lo importante es que cada vez hay más consejos potencialmente útiles y que cada vez están más disponibles y accesibles. En una era en la que los empresarios y directivos están constantemente buscando una ventaja que los diferencie, la capacidad de obtener buenos consejos de forma rápida y fiable constituye un atractivo incuestionable.

No todo el asesoramiento es igual. Algunos consejos para el negocio – legales, contables o técnicos – van asociados a un conocimiento explícito de la materia. El valor del consejo es función directa de su aplicación a la hora de solventar problemas concretos.

Más allá de los sistemas expertos elaborados a base complejos sistemas de inteligencia artificial, los consejos de negocios importantes muchas veces consisten simplemente en “opiniones sensatas”; no existe una respuesta correcta, pero hay enfoques y puntos de vista que pueden ayudar a resolver el problema que nos ocupa. Pero no se trata de acertar, eso es el papel del experto, sino de ayudar con el asesoramiento, ideas y consejos a que el “cliente” lleve a cabo sus propios procesos de pensamiento y toma de decisiones, manteniendo el control y la responsabilidad en todo momento.

---

## EL FUTURO DE LOS SISTEMAS DE ASESORAMIENTO

---

El futuro del consejo para ejecutivos tendrá en las siguientes características:

- **Sistemas multimedia:** se accederán a los consejos a través de redes sociales, SMS, Videos YouTube, etc.
- **Sistemas automatizados**, como el software de hojas de cálculo...
- **Sistemas colectivos**, que surjan de las “masas” y de su “sabiduría” para aprovechar las opiniones de personas que forman parte de colectivos, cuidadosamente seleccionadas, que ofrecen consejos sobre una decisión.
- **Sistemas inmediatos**, que generen una selección de consejos de forma casi instantánea...
- **Sistemas en los que se puedan realizar búsquedas**, es decir aplicaciones en las que se puedan introducir palabras clave para buscar exactamente el tipo de consejo que uno necesita.
- **Sistemas que ofrezcan sugerencias**, que tomen la iniciativa sobre recomendaciones, adelantándose a lo que realmente necesitamos.
- **Sistemas interactivos**, que fomenten y faciliten la interacción.
- **Sistemas escalables**, que ofrezcan consejos que todo tipo de personas de toda la empresa pueda utilizar y compartir.
- **Sistemas que rastreen**, siguiendo la pista de los consejos que se dan para saber si los consejos han sido o no utilizados.

Los directivos más eficientes saben que es mucho mejor predicar con el ejemplo que con consejos. Es inevitable recordar el cínico aforismo de La Rochefoucauld, que hace algunos siglos afirmaba *“un buen consejo es lo que da un hombre cuando es demasiado viejo para dar un mal ejemplo”*.. La ironía consiste en que éste es un excelente consejo. La realidad es que a veces es muy difícil dar un buen ejemplo sin recibir, o dar, un buen consejo.