

Gestión centrada en Compromisos (GcC)

Management para organizaciones interconectadas

Por: Yolanda Acosta Urrego.

Coach y consultora senior organizacional

Fundadora Apsoluti Business S.L.

Introducción

Los directivos no pueden superar los obstáculos en la ejecución de sus estrategias haciendo más de lo mismo. En cambio, deben repensar fundamentalmente cómo realizan el trabajo. Específicamente, deben reconocer que una empresa es más que un conjunto de procesos o un conjunto de funciones en un organigrama. En esencia, cada empresa es una red dinámica de promesas. Los empleados asumen compromisos con colegas de otras divisiones y con clientes, socios de subcontratación y otras partes interesadas. Las promesas son los hilos que entrelazan la actividad coordinada en las organizaciones.

La mayoría de los desafíos que enfrentan los líderes cada día como estrategias mal ejecutadas, falta de agilidad organizacional, empleados no comprometidos, etc. provienen de compromisos incumplidos o mal elaborados. Los directivos pueden superar algunos de sus problemas más exigentes en el corto plazo y fomentar fuerzas laborales productivas y fiables en el largo plazo practicando lo que llamamos “Gestión centrada en Compromisos”.

Los gerentes tienen hoy más que en el pasado, un conjunto completo de herramientas para traducir la estrategia en acción. Pueden rediseñar sus estructuras organizacionales, rediseñar sus procesos comerciales, realinear los incentivos de los empleados o contratar sistemas de información sofisticados para gestionar el desempeño. Sin embargo, las iniciativas críticas se estancan y el trabajo importante se deshace. Las oportunidades de negocio emergentes quedan en el camino o, peor aún, en manos de competidores más ágiles.

¿Por qué los compromisos y por qué ahora?

La visión general de las empresas como una red de conversaciones, fue propuesta por primera vez por Fernando Flores (1996) como resultado de un intenso trabajo de investigación en la Universidad de Berkeley. El Doctor Flores ofrece una distinción entre las organizaciones tradicionales mostradas en un organigrama constituidas por funciones, ligadas entre sí mediante líneas de autoridad y situadas en diferentes niveles jerárquicos, comparada con la organización entendida como una red de conversaciones. El Doctor Flores reemplaza las líneas de relación jerárquicas por representaciones de los compromisos lingüísticos recurrentes. Este es el punto de partida de un nuevo sistema de management fundamentado en las peticiones, ofertas, promesas, declaraciones y afirmaciones, todas estas, sustentadas a través de prácticas conversacionales.

Se basa en los principios de la teoría de los actos de habla, una rama de la filosofía del lenguaje que explora cómo las personas se comprometen a actuar a través de afirmaciones, preguntas, solicitudes, promesas, declaraciones y otros actos de habla. La gestión basada en promesas y compromisos es particularmente relevante para los ejecutivos de hoy en día, ya que se especializan cada vez más en sus negocios principales, desinvierten en unidades no

esenciales y subcontratan actividades periféricas. También ayuda a los ejecutivos a capitalizar oportunidades comerciales fuera de sus competencias básicas y a involucrar y retener a los empleados dentro de una fuerza laboral altamente móvil.

Hasta fecha, el trabajo más importante para coordinar a las personas y los procesos, se ha desarrollado a partir de las tradiciones de la ingeniería industrial y la tecnología de la información. La tecnología actual ha permitido avances significativos en velocidad y cantidad de la información necesaria para el trabajo, facilitando la entrega ágil de materiales y datos a las personas apropiadas y en el momento adecuado. Pero la entrega de la información a través de sofisticados sistemas informáticos, no necesariamente garantiza la existencia de un elevado compromiso y de una impecable coordinación entre personas para realizar los trabajos.

La coordinación efectiva a través de conversaciones, es esencial para el éxito de cualquier organización o ámbito familiar. Una deficiente coordinación pone en peligro los compromisos de negocios importantes, tanto dentro como fuera de la empresa. Buena parte de la solución a esta situación está en aprender y practicar nuevas formas de coordinación a través del lenguaje y su uso en conversaciones estructuradas, para que los procesos de trabajo fluyan armónicamente como si se tratará de una obra interpretada por una orquesta sinfónica bajo la batuta del director.

Incrementar la coordinación y la colaboración.

Es bastante sencillo para los gerentes hacer las cosas cuando todas las personas y recursos relevantes se encuentran dentro de la misma división funcional o de pérdidas y ganancias. Hay una jerarquía clara y el poder posicional motiva a la gente a cumplir sus promesas: los jefes en este caso tienen la posibilidad de emplear los obsoletos sistemas de mando y control. Pero la tendencia hacia la especialización corporativa ha sido constante en los últimos años. Los ejecutivos luchan por hacer que las cosas sucedan en organizaciones complejas o redes de empresas poco aliadas cuando las personas en las que confían no comparten sus supuestos u objetivos.

Un investigador de una empresa farmacéutica, por ejemplo, puede definir el éxito con un fármaco innovador desarrollado durante décadas en una unidad estratégica de desarrollo. Mientras tanto, un representante de ventas externo puede centrarse en las unidades vendidas a corto plazo y rara vez mirar más allá de la cuota del siguiente trimestre. Las promesas bien hechas pueden ayudar a cerrar la brecha entre esas personas, que pueden estar literal y figurativamente a kilómetros de distancia. Los diálogos que son fundamentales para la gestión centrada en compromisos permiten que personas de orígenes dispares alcancen una comprensión común de lo que se debe hacer. Los compromisos también fomentan un sentido mutuo de obligación personal de entregar los bienes.

Aumenta la agilidad y flexibilidad.

Las empresas con procesos de negocio bien perfeccionados suelen hacer un buen trabajo ejecutando actividades rutinarias de gran volumen. Sin embargo, esos mismos procesos pueden impedir que las empresas aprovechen oportunidades que quedan fuera de sus unidades de trabajo (por ejemplo, ingresar a un mercado emergente, implantar un sistema de

Inteligencia Artificial a gran escala, contar con un contratista de servicios de mantenimiento, administrar un ecosistema de socios para crear y capturar valor). La misma estandarización utilizada tradicionalmente para gestionar esta clase de relaciones y compromisos, que genera mejoras continuas en los procesos en un principio, limita la flexibilidad de las empresas, y la agilidad es importante hoy para tener éxito en los negocios. En una encuesta reciente de McKinsey sobre la creación de organizaciones ágiles, el 89% de los más de 1.500 ejecutivos encuestados en todo el mundo clasificaron la agilidad como “muy” o “extremadamente” importante para el éxito de su negocio. Y el 91% dijo que se había vuelto más importante para sus empresas en los últimos cinco años.

La gestión centrada en compromisos puede ayudar a las organizaciones a actuar de forma más rápida y flexible. Al presentar una solicitud de ayuda con un proyecto o una iniciativa, por ejemplo, los empleados pueden extender sus redes, dentro y fuera de la organización, para encontrar a la persona adecuada para el trabajo. Cada parte del compromiso puede establecer términos que se ajusten a sus circunstancias específicas y puede renegociar a medida que sale a la luz nueva información o cuando cambian las prioridades, y eso es mucho menos engorroso que rediseñar un proceso de negocios bien lubricado y estandarizado. Como ambas partes han aceptado voluntariamente el compromiso (y han puesto en juego su reputación), es probable que actúen con urgencia y elevada disciplina.

Incrementar el compromiso de los empleados.

Muchos directivos intentan controlar la fragmentada fuerza laboral actual mediante la creación de procesos rígidos que frenan la iniciativa y el compromiso de los empleados. Pero las organizaciones que generan promesas fiables y bien elaboradas crean un sentido de comunidad entre los trabajadores; es decir, las personas prometen hacer cosas porque aceptan la misión y las prioridades generales de la empresa y ven su papel en hacer que las cosas sucedan. La Gestión centrada en Compromisos permite a las personas actuar como verdaderos emprendedores dentro de la organización: detectar oportunidades, reunir los recursos necesarios para aprovechar esas oportunidades y adaptarse sobre la marcha. Dentro de los límites de los objetivos de la empresa, los empleados pueden poseer y gestionar sus propias redes personales de promesas. Este sentido de propiedad, cuando se combina con una amplia libertad en la gestión de las negociaciones en torno a las promesas individuales, aumenta dramáticamente el compromiso de los empleados y, por lo tanto, mejora el desempeño general.

Aunque las promesas son fundamentales para el éxito empresarial, con demasiada frecuencia fracasan en la práctica. En gran medida, estos fallos son el resultado de una comprensión imperfecta de los gerentes y empleados sobre cómo asumir compromisos efectivos.

La Anatomía de la Acción en eje de la GcC

Habitualmente los directivos intervienen o modifican las acciones con el propósito de mejorar los resultados. Este "loop" se puede repetir numerosas veces, generando insatisfacciones con los resultados alcanzados. La Anatomía para la Acción, una idea originalmente propuesta por Bob Dunham presidente fundador del Instituto de Liderazgo Generativo (USA), ofrece un punto de vista nuevo sobre cómo lograr resultados extraordinarios, considerando que estos

dependen significativamente del compromiso personal de cada uno de los ejecutores y este compromiso, se logra empleando prácticas conversacionales específicas.

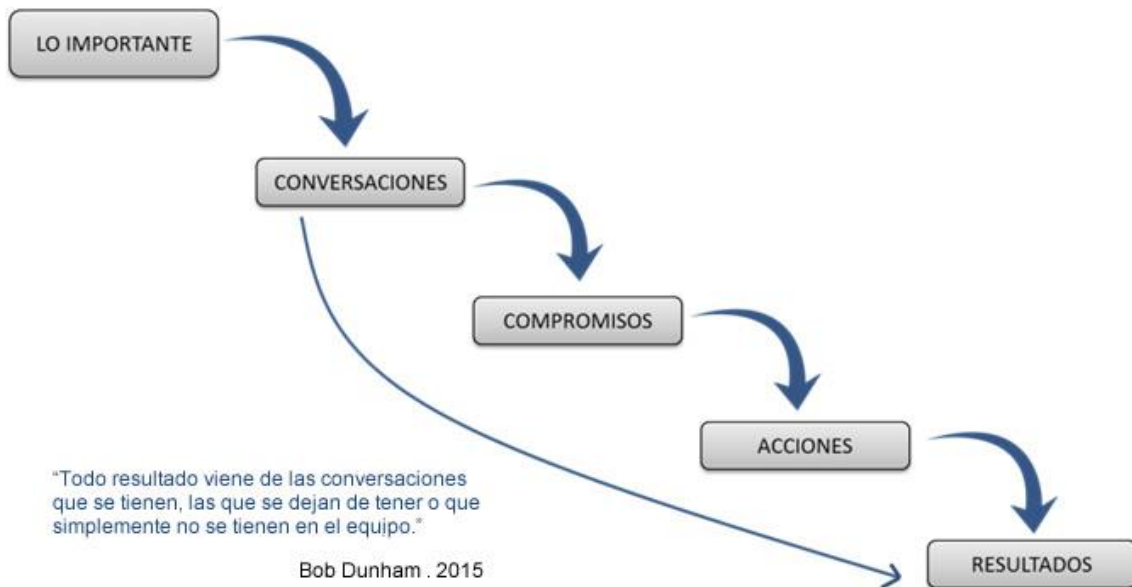


Figura 1. Anatomía de la acción – Robert Dunham

Un factor esencial en el buen funcionamiento de la Anatomía de la Acción es el manejo de los "quiebres". Un "quiebre" es una situación que tiene el potencial de poner en riesgo un resultado esperado. Los líderes, se deben anticipar a estos eventos y encargarse de los "quiebres", para cumplir efectivamente con los compromisos pactados. En la vida y en la organización, los quiebres son comunes en las acciones que cuidan de resultados, en la coordinación de equipos, desarrollo de proyectos o en iniciativas nuevas.

Conversaciones para establecer compromisos

Una promesa es un compromiso que hace un proveedor para satisfacer las inquietudes de un cliente dentro o fuera de una organización. Para nuestros propósitos, "cliente" y "proveedor" se refieren a roles, no a individuos, y estos roles pueden variar según la situación. El director de tecnología, por ejemplo, es un cliente cuando solicita datos financieros al director económico o solicita un compromiso a un subordinado. Pero este es un proveedor cuando brinda soporte técnico al departamento de finanzas o hace promesas a su jefe.

Una promesa rara vez ocurre de forma aislada: para cumplir una promesa, un proveedor debe solicitar y supervisar una red de compromisos de respaldo de colegas, subordinados, socios, proveedores, etc. Tener que tejer esta red de compromisos hace que sea mucho más complejo para el proveedor entregar los bienes y subraya la importancia de gestionar los compromisos de manera efectiva.

La gente suele adoptar una visión legalista de las promesas, definiéndolas según los términos de un acuerdo, de la misma manera que los abogados podrían centrarse en cláusulas

específicas de un contrato. Sin embargo, más importantes que el contenido real de una promesa son las discusiones que le dan vida. Ambas partes deben discutir explícitamente qué quiere el cliente y por qué, cómo haría el proveedor para satisfacer la solicitud y cualquier restricción o prioridad en competencia que pueda descarrilar el cumplimiento de la promesa. Esta lógica es muy cuando se aplica al proceso de planificación de objetivos y promesas anuales de un negocio. Más que alcanzar un documento que resume los objetivos con sus respectivas medidas de gestión, lo relevante son las conversaciones que se sostienen en el equipo directivo para alcanzar el consenso sobre lo que se pretende lograr en el siguiente año. Estas conversaciones además garantizan la existencia de un elevado compromiso durante la ejecución para lograr las metas (promesas) establecidas.

Ruta de la Gestión centrada en Compromisos

Específicamente, el cliente y el proveedor deben pasar rigurosamente por tres fases de conversación para desarrollar y ejecutar una promesa efectiva. El primero es *lograr un consenso*, lo cual es más fácil decirlo que hacerlo. Esta fase suele comenzar cuando el cliente solicita algo al proveedor. Las dos partes tendrán diferentes opiniones sobre lo que se debe hacer para cumplir con la solicitud, por qué, con qué rapidez se puede hacer y qué recursos se deben utilizar. Debido a visiones del mundo divergentes (entre divisiones, empresas, países e idiomas) las personas a menudo terminan hablando entre sí. Por lo tanto, el cliente y el proveedor deben sentarse y explorar las cuestiones fundamentales del esfuerzo coordinado: ¿Qué quieres decir? ¿Entiendes lo que quiero decir? ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué vas a hacer? ¿Con quién más deberíamos hablar?

El cliente y el proveedor deben esforzarse por obtener una comprensión común y realista de lo que se necesitará para satisfacer al cliente, los posibles obstáculos para la entrega y lo que el cliente puede hacer para ayudar si surgen dificultades u otras prioridades compiten por el tiempo y la atención del proveedor. Esta fase de discusión concluye cuando el proveedor hace una promesa que el cliente acepta.

En la siguiente fase, *hacer que esto suceda*, el proveedor ejecuta la promesa. Independientemente de lo que pueda pensar el proveedor, ahora *no* es el momento de soltar el teléfono. La conversación es más crítica que nunca. Incluso las promesas bien formuladas siguen siendo frágiles, susceptibles a cambios dentro de la organización o en el entorno empresarial más amplio que incitan a los ejecutivos a reorganizar prioridades y reasignar recursos. A la luz de tales cambios, el cliente y el proveedor deberán continuar interpretando y reinterpreando la promesa. De hecho, si el proveedor se da cuenta de que no puede cumplir la promesa que hizo al cliente, debería renegociar inmediatamente las condiciones de entrega. Asimismo, el cliente está obligado a iniciar renegociaciones si sus prioridades o circunstancias cambian de manera que afecten lo que ha pedido al proveedor. Esta fase finaliza cuando el proveedor declara completa la tarea y la envía al cliente para su evaluación.

En la fase final (*cerrar el círculo*), el cliente declara públicamente que el proveedor ha entregado los bienes (o no lo ha hecho). Cerrar el círculo brinda al cliente y al proveedor la oportunidad de ofrecerse mutuamente retroalimentación sobre cómo podrían trabajar de manera más efectiva en el futuro, generando así una mejora continua en la calidad de otras promesas que hacen.

Tenga en cuenta que el cliente y el proveedor no sólo deben llegar a un acuerdo sino también a un propósito común. Un proveedor puede mostrarse reacio a contraer un compromiso por buenas razones, como mantener abiertas sus opciones y proteger su reputación en la entrega de los productos. Es fundamental que las conversaciones sobre qué hacer vayan de la mano de discusiones sobre por qué es importante para ambas partes. En su prisa por hacer las cosas, muchos gerentes se apresuran a realizar estos importantes diálogos o los saltan por completo.

Conclusión

Como conclusión, podemos hacer que las cosas sucedan, en los compromisos que hacemos con los demás y hacemos estos compromisos se logren a través de las conversaciones. Cada conversación nace de una inquietud o de algo que nos importa cuidar. Este es un nuevo reto para los directivos para una nueva era: desarrollar competencias conversacionales. Desafortunadamente estos temas no son tratados o enseñados en las escuelas de negocios.

Yolanda Acosta Urrego
Directora General
Coach y Consultora Senior Organizacional
Apsoluti Business S.L

Nota de la autora.

Para la construcción de este texto y algunas de las palabras utilizadas en este artículo, hago referencia a los maestros, Robert Dunham, Julio Olaya, Fernando Flores, Rafael Echeverría, y otros que han sido mis maestros, algunos de ellos con los que aprendí personalmente y que, a través de la práctica cotidiana con mis clientes, estoy en el camino de elevar la maestría en mis competencias, para poder servir y compartir con otros en el espacio de las organizaciones.