



Harvard Business Review

América Latina

La gestión basada en promesas: la esencia de la ejecución

por Donald N. Sull y Charles Spinosa

Agosto 2007

Reimpresión R0708E-E

Al analizar los compromisos que las personas asumen con sus colegas y clientes, los ejecutivos podrán comprender por qué el trabajo se estanca y cómo lograr que se active de nuevo.

La gestión basada en promesas: la esencia de la ejecución

por Donald N. Sull y Charles Spinosa

Los ejecutivos disponen de una serie de herramientas para traducir la estrategia en acción. Pueden reestructurar sus organigramas, rediseñar sus procesos de negocios, realinear los incentivos para los empleados, o construir sofisticados sistemas de TI para monitorear el desempeño. Sin embargo, las iniciativas clave se estancan y mucho trabajo importante queda sin hacer. Las nuevas oportunidades de negocios no se aprovechan o, peor aún, terminan en manos de competidores más hábiles.

La ejecución fracasa debido a diversas razones deprimidamente habituales: los empleados se desmotivan porque no se identifican con las prioridades de la empresa; empiezan a sentirse insatisfechos y se tornan improductivos. Los silos funcionales entorpecen la coordinación que una empresa requiere para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. Las estructuras organizacionales matriciales ocultan de quién es la responsabilidad por los proyectos e iniciativas. De hecho, la ejecución se torna especialmente difícil cuando los ejecutivos están a cargo de gestionar no sólo las actividades de sus subordinados directos sino que también de una extensa red de proveedores, socios, trabajadores del conocimiento y colegas en distintas zonas horarias alrededor del mundo.

Los ejecutivos no podrán superar éstos y otros obstáculos haciendo más de lo mismo; más bien, deben repensar esencialmente cómo se efectúa el trabajo. Específicamente, deben reconocer que una empresa es más que un cúmulo de procesos o un conjunto de casillas y líneas en un organigrama. En el fondo, toda empresa es una red dinámica de promesas. Los emplea-

dos a lo largo de la jerarquía corporativa efectúan promesas unos a otros, es decir, la típica gestión basada en objetivos. Los empleados también se comprometen con colegas de otros departamentos y con los clientes, socios de tercerización y otros stakeholders. Las promesas son las hebras que entretejen la actividad coordinada en las organizaciones.

La mayor parte de los exasperantes desafíos que enfrentan los líderes –estrategias mal ejecutadas, una carencia de agilidad organizacional, empleados desmotivados– proviene de compromisos insatisfechos o inadecuadamente establecidos. Los ejecutivos podrán superar algunos de sus problemas más espinosos en el corto plazo, y fomentar una fuerza laboral productiva y confiable en el largo plazo, poniendo en práctica lo que llamamos “gestión basada en promesas”: cultivar y coordinar los compromisos de manera sistemática.

¿Por qué promesas y por qué ahora?

La gestión basada en promesas se construye sobre una tradición que data al menos de la aparición de la ley contractual en la época del Imperio Romano. Utiliza 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 una acción mediante las afirmaciones, preguntas, peticiones, promesas, declaraciones y otros actos de habla (vea el recuadro “Una mirada a la teoría de los actos de habla”). La gestión basada en promesas es especialmente relevante para los ejecutivos de hoy debido a que éstos crecientemente se especializan en sus negocios cen-

trales, se deshacen de las unidades no centrales y tercerizan las actividades periféricas. También ayuda a los ejecutivos a aprovechar las oportunidades de negocios que surgen al margen de sus competencias básicas y a contratar y retener empleados dentro de una fuerza laboral altamente móvil. Examinemos cada uno de estos desafíos de negocios.

Incrementar la coordinación y la colaboración. Para los ejecutivos es bastante fácil hacer las cosas cuando todas las personas y recursos relevantes están en la misma unidad funcional o de negocios. Existe una jerarquía clara y el poder que emana de los cargos motiva a las personas a cumplir sus promesas; los jefes blanden palos y zanahorias. Pero la tendencia hacia la especialización corporativa ha sido constante en los últimos años. A los ejecutivos les cuesta lograr que las cosas se hagan en organizaciones o redes matriciales constituidas por empresas tenuemente asociadas cuando las personas de las cuales dependen no comparten sus supuestos u objetivos. Un investigador en una empresa farmacéutica, por ejemplo, posiblemente defina el éxito como el descubrimiento de un medicamento innovador tras décadas de desarrollo. Mientras tanto, un representante de ventas externo probablemente se centre en la cantidad de unidades vendidas en el corto plazo, rara vez pensando más allá de la cuota del próximo trimestre. Las promesas bien elaboradas pueden ayudar a reducir la brecha entre personas como éstas, quienes se podrían encontrar separadas, literal y figurativamente hablando, por cientos de kilómetros. Los diálogos que constituyen parte esencial de la gestión basada en promesas permiten que las personas de procedencias disímiles logren una comprensión común de lo que se requiere hacer. Las promesas también fomentan un sentido mutuo de compromiso personal con el cumplimiento de lo acordado.

Incrementar la agilidad. Las empresas con procesos de negocios bien elaborados normalmente logran ejecutar actividades de rutina y a gran escala sin problemas. No obstante, estos mismos procesos pueden impedir que las empresas aprovechen las oportunidades que caen fuera de sus capacidades básicas, tales como entrar en un mercado nuevo, desplegar un sistema de TI a gran escala o gestionar un ecosistema de socios para crear y capturar valor. Aquella misma estandarización que genera mejoras continuas en los procesos de negocios tradicionales también restringe la flexibilidad y la –cada vez más importante– agilidad de las empresas. Según una reciente encuesta de la consultora McKinsey sobre la creación de organizaciones ágiles, 89% de los más de 1.500 ejecutivos encuestados a nivel mundial clasificó la agilidad como “muy” o “extremadamente” importante para el éxito de sus empresas, y 91% dijo que se había tornado más importante para sus empresas en los últimos años. La gestión basada en promesas puede ayudar a las organizaciones a actuar con mayor rapidez y flexibilidad.

Por ejemplo, un empleado que requiere ayuda con un proyecto o una iniciativa puede extender sus redes lejos, dentro de la organización y más allá, con el fin de hallar a la persona adecuada. Cada parte involucrada en la promesa podrá establecer términos que favorezcan sus circunstancias específicas y podrá renegociar a medida que aparezca nueva información o cambien las prioridades; y eso es mucho menos engorroso que reestructurar un proceso de negocios que funciona como una máquina bien aceiteada. Debido a que ambas partes han acordado el compromiso en forma voluntaria, lo más probable es que actúen con celeridad y disciplina.

Aumentar el compromiso de los empleados. Muchos ejecutivos intentan controlar la fuerza laboral fragmentada de hoy creando procesos rígidos que cohiben la iniciativa y compromiso de sus empleados. Pero las organizaciones que generan promesas bien elaboradas y confiables crean una sensación de comunidad entre los empleados; es decir, las personas prometen hacer las cosas porque se identifican con la misión global y las prioridades de la empresa, y entienden cuál es la función que desempeñan para lograr que las cosas ocurran. La gestión basada en promesas empodera a los sujetos para que actúen como verdaderos emprendedores dentro de la organización, identificando oportunidades, reuniendo los recursos necesarios para aprovechar estas oportunidades y adaptándose sobre la marcha. Dentro de los límites de los objetivos de la compañía, los empleados pueden poseer y dirigir sus propias redes personales de promesas. Esta sensación de pertenencia, cuando se combina con una amplia libertad para gestionar las negociaciones relacionadas con las promesas individuales, aumenta en forma dramática el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora el desempeño global.

Aunque las promesas son claves para el éxito empresarial, con demasiada frecuencia fracasan en la práctica. En gran medida, estas fallas se deben a la comprensión errada que tienen los ejecutivos y empleados respecto de cómo lograr un compromiso eficaz.

Conversaciones para el compromiso

Una promesa es un compromiso que un proveedor asume para satisfacer las necesidades de un cliente dentro o fuera de una organización. Para nuestros propósitos, “cliente” y “proveedor” se refieren no a individuos sino a funciones, y estas funciones pueden variar según la situación. El director de información, por ejemplo, es un cliente cuando pide información financiera al director de finanzas o requiere un compromiso de parte de un subordinado. Pero se transforma en proveedor cuando proporciona apoyo técnico al departamento de finanzas o hace una promesa a su jefe.

Donald N. Sull (dsull@london.edu) es profesor asociado de estrategia y gestión internacional en London Business School, Inglaterra. Es autor y coautor de otros seis artículos de HBR, incluido “Gestión por compromisos” (HBR Junio 2003). Charles Spinosa (cspinosa@vision.com) es director de grupo de Vision Consulting, con sede en Dublín, Irlanda.

UNA MIRADA A LA TEORÍA DE LOS ACTOS DE HABLA

La mayoría de los ejecutivos prefieren hacer antes que hablar, pero también dedican entre dos tercios y tres cuartos del día de trabajo participando en discusiones formales o casuales. ¿Entonces cómo logran que se hagan las cosas usando palabras? La teoría de los actos de habla –una rama de la filosofía del lenguaje que explora cómo las personas usan las palabras para coordinar la acción– señala que hablar es hacer.

Durante siglos, los filósofos percibían el lenguaje como una herramienta para describir la realidad externa. Oraciones como “Está lloviendo” eran consideradas verdaderas o falsas sobre la base de cuán bien correspondían a las condiciones del mundo real. Pero en los años 50, el filósofo de Oxford John L. Austin planteó que muchos enunciados tienen como propósito realizar algo en lugar de describir la realidad. Cuando un árbitro señala fuera de juego, un oficial militar emite una orden o un proveedor promete proporcionar un servicio, el sujeto no está describiendo la realidad sino que la está cambiando mediante sus palabras. Austin postulaba que el habla siempre se ubica a lo largo de un amplio espectro, que va desde las afirmaciones netamente descriptivas, tales como las ecuaciones científicas, a declaraciones netamente activas, como es la afirmación de un sacerdote que declara que una pareja ha contraído matrimonio.

Posteriormente, el profesor de filosofía de University of California John Searle introdujo una taxonomía de los actos de habla basada en las funciones que distintos tipos de enunciados desempeñan en la ejecución de acciones. Los *comi-*

sivos comprometen al orador a un curso de acción futura e incluyen tanto las promesas como las ofertas (yo haré esto si tú lo aceptas) y contraofertas (no puedo hacer eso pero podría hacer aquello). Los *directivos* intentan inducir al oyente a hacer algo e incluyen súplicas, peticiones y órdenes. Los *declarativos* son pronunciamientos autorizados que cambian las cosas en el mundo, como cuando un jefe despide a un subordinado. Los *expresivos* comprometen al orador a sentir de una forma específica acerca del estado actual de las cosas, como, por ejemplo, cuando alguien se disculpa por haber hecho algo. Los *asertivos* comprometen al orador con una verdad e implican acciones futuras coherentes con dicha verdad.

Fernando Flores, alumno de Searle, planteó que los esfuerzos destinados a descubrir verdades absolutas con las cuales todos puedan concordar y que sean capaces de producir una agenda clara, descarrían a la mayoría de las conversaciones en una empresa. Según Flores, los ejecutivos, al igual que los filósofos, han sido seducidos por la creencia de que hablar se trata de describir en lugar de hacer. Las peticiones y promesas constituyen la unidad básica de la coordinación en organizaciones comerciales y los actos de habla asertivos deben ser usados principalmente para aclarar esas peticiones y promesas.

Conscientemente o no, los ejecutivos (mediante sus palabras) crean una intrincada red de peticiones, compromisos, aserciones y declaraciones que afectan la forma en que las personas actúan en sus organizaciones.

Una promesa rara vez ocurre en forma aislada: para poder cumplir con una promesa, un proveedor debe solicitar y supervisar una red de compromisos de parte de sus colegas, subordinados, socios, proveedores y así sucesivamente. Tener que tejer esta red de compromisos hace que para el proveedor sea mucho más complejo cumplir con sus obligaciones y resalta la importancia de administrar eficazmente los compromisos.

Las personas a menudo adoptan una perspectiva legalista de las promesas, definiéndolas según los términos del acuerdo de la misma manera que un abogado se fijaría en las cláusulas específicas de un contrato. No obstante, más importante que el contenido en sí de una promesa son las discusiones que le dan vida. Ambas partes deben discutir a fondo qué es lo que el cliente desea y por qué, cómo el proveedor podría intentar satisfacer aquel requerimiento, y cuáles son las restricciones o prioridades antagónicas que podrían descarrilar el cumplimiento de la promesa.

Específicamente, el cliente y el proveedor deben implementar en forma rigurosa tres etapas de conversación para desarrollar y ejecutar una promesa eficaz. La primera etapa es *lograr*

un consentimiento de las partes, lo que es más fácil en la teoría que en la práctica. Normalmente, esta fase comienza cuando el cliente le solicita algo al proveedor. Las dos partes tendrán distintas opiniones acerca de lo que se debe hacer para cumplir con la petición, por qué, con cuánta prisa se podrá efectuar y qué recursos se deben usar. Debido a las divergentes visiones del mundo –entre divisiones, empresas, países e idiomas– las personas a menudo terminan hablando sin entenderse realmente. Por consiguiente, el cliente y el proveedor deben sentarse y explorar las cuestiones fundamentales del esfuerzo coordinado: ¿Qué quiere decir? ¿Entiende lo que digo? ¿Qué debería hacer yo? ¿Qué hará usted? ¿Con quién más deberíamos hablar?

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

En la etapa siguiente –*hacer que ocurra*– el proveedor eje-

cuta su promesa. Independientemente de lo que el proveedor podría pensar, ahora *no* es el momento de descolgar el teléfono. La conversación es más importante que nunca. Incluso las promesas bien formuladas son frágiles y susceptibles a los cambios que ocurren dentro de las organizaciones o en el entorno comercial más amplio y que impulsan a los ejecutivos a reorganizar las prioridades y a reasignar recursos. En el contexto de estos cambios, el cliente y el proveedor tendrán que seguir interpretando y reinterpretando la promesa. De hecho, si el proveedor se percata de que no podrá satisfacer la promesa que hizo al cliente, debe renegociar de inmediato los términos de entrega. Asimismo, el cliente tiene la obligación de iniciar una renegociación si sus prioridades o circunstancias cambian de tal manera que afectan lo que le ha pedido al proveedor. Esta etapa concluye cuando el proveedor declara que el trabajo está completo y se lo entrega al cliente para su evaluación.

En la etapa final, *–cerrar el círculo–* el cliente declara públicamente que el proveedor ha hecho entrega de lo acordado (o no lo ha hecho). Al cerrar el círculo, el cliente y proveedor disponen de la oportunidad de compartir feedback respecto de cómo podrían trabajar de manera más eficaz en el futuro, incorporando así la mejora continua en la calidad de las promesas que efectuarán posteriormente.

Es importante reparar en que el cliente y el proveedor no sólo deben lograr un consentimiento de las partes sino que deben lograr un propósito común. Un proveedor podría mostrarse reticente a hacer un compromiso por buenas razones, tales como mantener sus opciones abiertas y proteger su reputación respecto de su capacidad de cumplir con lo acordado. Es esencial que las conversaciones acerca de lo que se debe hacer vayan de la mano con discusiones acerca de por qué es importante para ambas partes. En su prisa por hacer las cosas, muchos ejecutivos efectúan estos diálogos con premura o prescinden de ellos totalmente.

Las cinco características de una buena promesa

Durante más de una década efectuando investigaciones acerca del compromiso, hemos solicitado a cientos de ejecutivos que evalúen la calidad de las promesas hechas dentro de sus organizaciones. Les hemos preguntado qué porcentaje de todos los compromisos contraídos realmente eran fiables. La respuesta típica está alrededor de 50%. Cuando las promesas son poco fiables, los ejecutivos desperdician mucho tiempo verificando el avance, ejerciendo presión política o duplicando trabajo, lo que socava la eficiencia y la eficacia organizacional.

Si los ejecutivos y los empleados entienden cómo solicitar y elaborar buenas promesas, podrán minimizar este tipo de fricciones. Más importante aún, podrán superar los desafíos de ejecución. Hemos encontrado que las promesas bien elaboradas comparten las siguientes cinco características.

Las buenas promesas son públicas. Las promesas que se efectúan, se monitorean y se completan públicamente son más

vinculantes y, por lo tanto, más deseables, que los acuerdos pactados en privado. Cuando los empleados efectúan promesas públicamente, ante sus pares y jefes, después no podrán olvidar convenientemente lo que prometieron hacer, recordar sólo algunas de las condiciones de la promesa, o retirarse del todo de un compromiso incómodo. Además, lo más probable es que no deseen hacerlo. Los psicólogos han descubierto que la mayoría de las personas hacen un esfuerzo por cumplir con las declaraciones que han efectuado públicamente. Después de todo, está en juego su reputación de competencia y confiabilidad.

Un buen ejemplo del poder de las promesas públicas es el caso del Royal Bank of Scotland (RBS). En la última década, el RBS pasó de ser el segundo banco de Escocia a uno de los diez más importantes del mundo. Irrumpió en las ligas mayores en 2000 con su adquisición del NatWest de Inglaterra, un banco que lo triplicaba en tamaño. RBS no hizo la primera ni la mejor oferta para comprar NatWest, pero ganó la disputa con su promesa de mejorar el desempeño operativo de la empresa en cuestión. RBS no efectuó declaraciones vagas acerca de sinergias proyectadas o eficiencia de escala; en cambio, sus líderes prometieron públicamente cumplir 154 iniciativas específicas que, sumadas, aumentarían los ingresos en £390 millones y reducirían los costos en £1.200 millones. Además, RBS prometió que sus ejecutivos asumirían personalmente la responsabilidad por el cumplimiento de las iniciativas.

Una promesa hecha públicamente debería permanecer pública durante la vida del compromiso. Cada año, los ejecutivos de la cervecera brasileña AmBev públicamente prometen lograr cinco metas individuales, cada una de las cuales está vinculada a los objetivos globales de la empresa. Prometen lograr cifras específicas para, por ejemplo, incrementar los márgenes de la empresa, mejorar los niveles de servicio, o reducir costos. El desempeño de los ejecutivos se compara semanalmente contra estos objetivos declarados, y los datos se publican en la oficina a la vista de todos. El resultado ha sido una cultura de transparencia y ejecución que ha impulsado el crecimiento de AmBev de tal forma que de ser la segunda cervecera en Brasil pasó a ser la primera del mundo (en cuanto a volumen), mediante InBev, su joint venture con la empresa belga Interbrew.

Las buenas promesas son activas. En muchas organizaciones, los clientes disparan peticiones a proveedores a diestra y siniestra, al igual que el chico que lanza el periódico a los jardines de las casas. Los proveedores agarran las peticiones, las arrojan sobre una pila y vuelven al trabajo. Este tipo de peticiones rara vez genera buenas promesas. Tal como lo discutimos anteriormente, negociar un compromiso debería ser un proceso activo y colaborativo.

Es inevitable que ocurran malentendidos cuando el cliente y el proveedor que se unen provienen de distintas disciplinas, unidades de negocio, organizaciones o países, o cuando están desarrollando una iniciativa novedosa. Peor aún, cuando se rompe una promesa organizacional las personas a menudo creen que la otra parte ha actuado de mala fe. Los gerentes de

unidades de negocios se quejan de los idiotas en TI, mientras que los ingenieros de software se quejan de los gerentes que no saben lo que quieren. A nadie se le concede el beneficio de la duda y cada falla de comunicación es interpretada como más evidencia de malas intenciones. Esta espiral descendente de desconfianza envenena las relaciones e impide el desempeño. En este tipo de situaciones, una discusión a fondo puede revelar los distintos supuestos del cliente y del proveedor.

En muchas organizaciones la negociación activa de una promesa se transforma en una exploración de múltiples aseveraciones y escenarios, lo que lleva a que todos se involucren en refutaciones que consumen mucho tiempo y en preguntas capciosas elaboradas para demostrar la inteligencia del inquisidor y no para acercarse a una buena promesa. Estas discusiones a menudo comienzan de manera productiva pero se estancan cuando los participantes buscan certezas absolutas antes de llegar a un acuerdo. Los ejecutivos más altos de una empresa de biotecnología se vieron inmovilizados precisamente en esta trampa. El equipo superior estaba compuesto por científicos brillantes que destinaban todo su tiempo a comprobar que tenían la razón. La discusión era perspicaz y erudita, pero al final del día, no se hacía nada.

Las conversaciones activas deben constar de ofertas, contraofertas, compromisos y negativas en lugar de interminables afirmaciones acerca del estado de las cosas. En la empresa de biotecnología, los ejecutivos superiores finalmente acordaron hacer peticiones claras unos a otros y proporcionar sólo los antecedentes necesarios para completar las solicitudes para los potenciales proveedores (uno de los ejecutivos fue encargado de interrumpir a cualquiera que se explayara demasiado en sus explicaciones). A los potenciales proveedores se les permitió dos rondas de preguntas para esclarecer las cosas. Luego, dentro de 48 horas debían contactarse de nuevo con el cliente con una negativa, un compromiso para actuar o una contraoferta. Dentro de unas semanas, las discusiones del equipo dejaron de ser interminables debates acerca de la realidad y se transformaron en solicitudes claras de acción y en promesas de cumplir con el encargo.

Las buenas promesas son voluntarias. En muchas organizaciones, las personas se sienten obligadas a cumplir cada una de las peticiones que reciben para así ser percibidas como buenos miembros de un equipo, para complacer a sus jefes o para no parecer incompetentes. Por ejemplo, en el pasado, los empleados de General Motors hacían un uso amplio del “gesto GM”, es decir, asentían cortésmente con la cabeza a cada petición. Pero cuando la respuesta a cada petición es afirmativa, ¿qué es lo que realmente significa? Podría significar “Sí”, pero podría significar “No” o “¿Es hora de almorzar?” o “Estoy vivo”.

Las promesas más eficaces no son forzadas, son voluntarias. El proveedor cuenta con opciones viables para no decir siempre que sí. Los contratos firmados bajo presión no son vinculantes en un tribunal de derecho. De manera semejante, según lo que los psicólogos han descubierto, las personas asumen poca

responsabilidad personal por promesas hechas bajo amenaza (aunque podrían cumplirlas por miedo). En cambio, las personas se sienten profundamente comprometidas a cumplir con una promesa si ejercieron su libre voluntad al hacerla.

Aunque no se puede esperar que los proveedores cumplan con cada una de las peticiones, tampoco se les puede permitir que eviten hacer promesas. En lugar de decir automáticamente que no, un proveedor podría responder a la petición de un cliente con una contraoferta, por ejemplo, “no es posible hacer lo que usted pide pero esto es lo que *sí puedo* hacer por usted”. Tanto un sí irreflexivo como un no reflexivo son respuestas pasivas a la solicitud de un cliente, pero una contraoferta señala un interés activo de parte del proveedor así como su participación voluntaria en ayudar al cliente a tener éxito.

En consecuencia, los altos ejecutivos deben otorgar a los proveedores el espacio para rechazar las peticiones de los clientes o para hacer contraofertas. Un ejecutivo en una empresa de tecnología de información con la cual trabajamos entregaba a sus subordinados directos un conjunto de tarjetas, la mayoría de las cuales estaban rotuladas con “sí” o “contraoferta”, mientras que tres estaban rotuladas con “no”. Usando esas tarjetas, los subordinados podían rechazar tres peticiones por trimestre, siempre y cuando ofrecieran públicamente una explicación clara del porqué.

Por cierto, los ejecutivos deben recordar que es posible que algunos miembros del equipo abusen de un enfoque donde las promesas son optativas. Mantener empleados reacios a los compromisos dentro del equipo debilita el poder de las promesas para todos los demás.

Las buenas promesas son explícitas. Los clientes y los proveedores deben convenir claramente en quién hará qué cosa para quién y para cuándo. La necesidad de contar con una negociación explícita es mayor cuando una nueva parte reemplaza a otra establecida con anterioridad, los empleados de una empresa son culturalmente diversos, o cuando un concepto abstracto (optimización o innovación, por ejemplo) genera múltiples interpretaciones. Las promesas implícitas se establecen rápida y fácilmente pero a menudo resultan en malentendidos.

El cliente y el proveedor deben ser explícitos acerca de su promesa durante el ciclo de vida de ésta. Las peticiones deben ser claras desde un comienzo, los informes de progreso deben reflejar con precisión cómo se está ejecutando la promesa, y su éxito (o fracaso) debe ser especificado con detalles en el momento de la entrega y no durante un chequeo trimestral de desempeño ni durante un feedback anual de 360 grados.

Un importante joint venture de ingeniería hidroeléctrica con el cual trabajamos reconoció la necesidad de claridad respecto de las promesas organizacionales y creó un sistema para asegurar que las líneas de comunicación se mantuvieran abiertas entre clientes y proveedores. Desde su inicio en 2000, Voith Siemens Hydro Power Generation se vio obligado a luchar contra nuevos fabricantes chinos e indios en el segmento de bajo costo del mercado y contra rivales establecidos, incluidos

CÓMO IMPLEMENTAR LA GESTIÓN BASADA EN PROMESAS

Las investigaciones que hemos realizado acerca de los compromisos nos sugieren que el trabajo dentro de las organizaciones se estanca cuando las personas no logran hacer promesas o no las cumplen. Como se muestra en la siguiente tabla, los ejecutivos que sistemáticamente cultivan y coordinan promesas son capaces de dar impulso a proyectos e iniciativas clave.

Obstáculos para hacer las cosas	Causas profundas	Solución
Silos organizacionales obstaculizan la coordinación.	<p>Las peticiones y promesas se honran dentro de las unidades pero se consideran optativas entre unidades.</p> <p>Las peticiones y promesas efectuadas entre unidades son percibidas como pugnas políticas de poder, generando desconfianza.</p>	<p>Monitoree públicamente el progreso de las peticiones y promesas efectuadas entre unidades.</p> <p>Capacite a los empleados enseñándoles a elaborar y cumplir peticiones a través de la organización y a gestionar sus redes de promesas.</p> <p>Para reconquistar la confianza, efectúe y cumpla en forma rigurosa una serie de promesas pequeñas pero altamente visibles.</p> <p>Vincule explícitamente peticiones y promesas a una misión general que cuente con el consenso de todos.</p>
Los empleados están desmotivados.	<p>Los empleados no logran ver el vínculo entre la estrategia corporativa y sus propias actividades.</p> <p>Los empleados sienten que no pueden rechazar o renegociar peticiones y terminan comprometiéndose en exceso.</p>	<p>Asegúrese de que los empleados entiendan cómo sus promesas respaldan la misión y las prioridades globales de la empresa.</p> <p>Celebre públicamente cada vez que se cumple una promesa.</p> <p>Dé a los empleados el poder para rechazar peticiones poco razonables, para que hagan contraofertas y renegocien promesas cuando cambien las circunstancias.</p>
La atribución de responsabilidades no es clara en la organización.	Las promesas se hacen en privado, el progreso no se monitorea abiertamente y los ejecutivos se niegan a expresar su descontento públicamente.	Asegúrese de que las promesas se hagan públicamente, monitoree de manera transparente el progreso hacia el cumplimiento y declare públicamente su satisfacción o insatisfacción con los resultados.
La organización carece de agilidad.	Los ejecutivos tardan en aprovechar nuevas oportunidades debido a que intentan llegar a un acuerdo absoluto en sus evaluaciones y se esfuerzan por lograr soluciones perfectas.	<p>Dé poder a las personas para buscar los proveedores adecuados dentro o fuera de la organización y así asegurar los recursos que se requieren para aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Introduzca un prototipo “lo suficientemente bueno” y refínelo a través del tiempo mediante un diálogo permanente, renegociando las promesas a medida que cambian las circunstancias y las prioridades.</p> <p>Céntrese en honrar las promesas en lugar de llenar formularios de cumplimiento.</p>
Los stakeholders no confían en que los ejecutivos honren sus compromisos.	Clientes, inversionistas, ONG, reguladores y otros stakeholders exigen engorrosos mecanismos de monitoreo y dejan de cooperar.	<p>Haga promesas a los stakeholders públicamente; invite a terceros creíbles a monitorear el avance del proceso de cumplimiento.</p> <p>Haga y cumpla en forma rigurosa una serie de promesas pequeñas pero altamente visibles para restituir la confianza.</p>
La organización está atrapada en el statu quo.	Los altos ejecutivos articulan una nueva estrategia, pero la empresa sigue aferrada a sus viejas prácticas. O la empresa ejecuta bien en modalidad de crisis, pero recae en viejas rutinas cuando la crisis ha terminado.	<p>Asuma que un cambio en la estrategia requiere un nuevo conjunto de promesas.</p> <p>Articule las promesas necesarias para ejecutar la nueva estrategia y asigne funciones de cliente y proveedor cuando éstas no existan.</p> <p>Divulgue con fuerza cada vez que los proveedores cumplen nuevas promesas.</p>

GE y Alstom, en el segmento más sofisticado. Voith Siemens decidió que la mejor forma de competir sería ofreciendo a sus clientes soluciones integradas como centrales eléctricas completas, incluidos generadores, turbinas y otros componentes. Para que esta estrategia funcionara, no obstante, los ejecutivos tenían que rediseñar la forma en la cual los empleados de distintas disciplinas, divisiones y regiones coordinaban sus actividades. El CEO Hubert Lienhard y su equipo iniciaron un programa destinado a mejorar la calidad de los compromisos que estaban asumiendo las personas dentro de la organización. Los ingenieros de las distintas disciplinas, por ejemplo, crearon y distribuyeron ampliamente un conjunto de listas de verificación y plantillas de memorandos para utilizar en la elaboración de peticiones y promesas. Las listas especificaban alrededor de seis aspectos de cualquier petición o promesa que debían ser explícitas para ambas partes. Éstos incluían nombres, fechas, los fundamentos subyacentes de las peticiones, las destrezas necesarias para cumplir con las promesas, y así, sucesivamente. Los ingenieros también determinaron paralizaciones periódicas de diseño, durante las cuales los coordinadores de diseño debían referirse a sus listas de verificación para asegurar que sus clientes y proveedores seguían manteniendo entendimientos idénticos respecto de las peticiones, promesas y contraofertas.

Las promesas explícitas fomentan la coordinación y la ejecución a través de toda la empresa. Mantienen satisfechos a los clientes y atentos a los proveedores. No obstante, aquello no quiere decir que los términos de una promesa deben estar grabados en piedra; pueden evolucionar (y de hecho lo harán) a medida que las circunstancias cambien, las prioridades se modifiquen o aparezca nueva información. La renegociación de las promesas no siempre será agradable –puede ser riesgosa, consumir mucho tiempo y un uso intensivo de recursos– pero es clave. Los clientes y proveedores deben contar con la capacidad de readaptarse para así aprovechar nuevas oportunidades de negocios.

Onset Ventures, en California, ha incubado a más de 100 empresas nuevas en sus etapas más tempranas desde 1984, y casi 80% de éstas (comparado con el promedio de la industria de alrededor de 20%) ha progresado a rondas de financiamiento más avanzadas. Al igual que la mayoría de las empresas de capital de riesgo, Onset divide su financiamiento en etapas o rondas. Al comienzo de cada ronda, el emprendedor y Onset negocian un pequeño conjunto de objetivos explícitos por cumplir antes de avanzar a la próxima ronda; por ejemplo, desarrollar la versión beta del producto, conquistar cinco clientes de referencia y encuestar a 100 potenciales clientes para determinar la demanda. Las promesas son inviolables durante la ronda en cuestión, pero se espera que cambien (y así sucede) en las rondas subsiguientes. En el transcurso de las rondas, el emprendedor y la empresa de capital de riesgo reevalúan la situación y acuerdan nuevas promesas para acomodar las cambiantes necesidades del negocio.

Las buenas promesas se basan en la misión. A menudo, un cliente solicitará una promesa de parte de un proveedor sin explicar la razón por la cual la petición es de importancia. En consecuencia, el proveedor deduce que la petición no es crítica o que el cliente no considera que el proveedor sea lo suficientemente importante como para ameritar una explicación, o lo suficientemente inteligente para entenderla. De todos modos, el resultado no será agradable. Las promesas más eficaces se basan en la misión, es decir, el cliente explica cuál es el fundamento detrás de la petición e invierte tiempo en asegurar que el proveedor entienda la misión. Por cierto, puede ser engorroso explicar dónde encaja una división en la estrategia corporativa y qué lugar ocupa una petición específica dentro de dicha división. Pero cuando los proveedores entienden la razón por la cual su promesa es importante, es más probable que perseveren en sus intentos por ejecutarla, incluso cuando se topan con demandas contradictorias y obstáculos imprevistos. También podrán ejercer su creatividad al abordar las inquietudes subyacentes del cliente en lugar de cumplir ciegamente, y al pie de la letra, cada palabra de la petición declarada.

El Cuerpo de Marines de Estados Unidos, por ejemplo, usa lo que denomina órdenes basadas en misiones: estas peticiones claramente expresan lo que el comandante desea y por qué, en tanto que deja los métodos de implementación a la discreción del oficial en terreno más cercano a la situación. Cada orden incluye una explicación –conocida como el propósito del comandante– que señala por qué el objetivo es importante tanto para el comandante como para su superior. Los líderes de negocios pueden aplicar una disciplina semejante a ésta y explicar a los proveedores por qué a ellos les interesa la petición. Pueden evaluar si un proveedor entiende y adhiere a los fundamentos generales de una petición pidiéndole que explique en sus propias palabras las razones por las cuales la petición es importante.

•••

Las promesas son la unidad fundamental de interacción en las empresas. Coordinan la actividad organizacional y nutren la pasión de los empleados, clientes, proveedores y otros stakeholders. A pesar de ser la argamasa que mantiene unida una organización, son tan frágiles como esenciales. Las visiones de mundo y los objetivos divergentes de los individuos provocan un constante desgaste de las promesas, y contingencias inesperadas pueden desgarrar un acuerdo precario. Los líderes, por lo tanto, deben tejer y administrar sus redes de promesas con sumo cuidado, fomentando conversaciones iterativas para asegurar que los compromisos se cumplan de manera fiable. De hacerlo así, mejorarán la coordinación y la cooperación entre colegas, desarrollarán la agilidad que se requiere para aprovechar las nuevas oportunidades de negocios y aprovecharán las energías emprendedoras de los empleados. Si no lo hacen, saldrán perdiendo frente a los rivales que sí lo hacen. ▢