



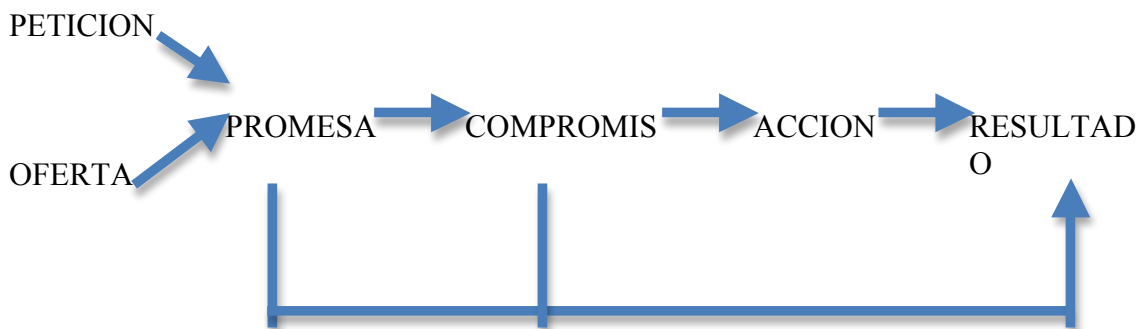
FICHA SOBRE GESTION DE COMPROMISOS¹
(EWL Junio 2012)

GESTION DE COMPROMISOS

- 1) El origen de un compromiso es una necesidad, inquietud o interés por lograr un resultado esperado. ...”*necesitamos mejorar las condiciones laborales.... mejorar el nivel educacional...mejorar las relaciones....*”. El origen es una declaración de intención cuya fuerza, en cuanto derivar en acciones, dependerá del “poder” que se le asigne a quién emite la declaración.

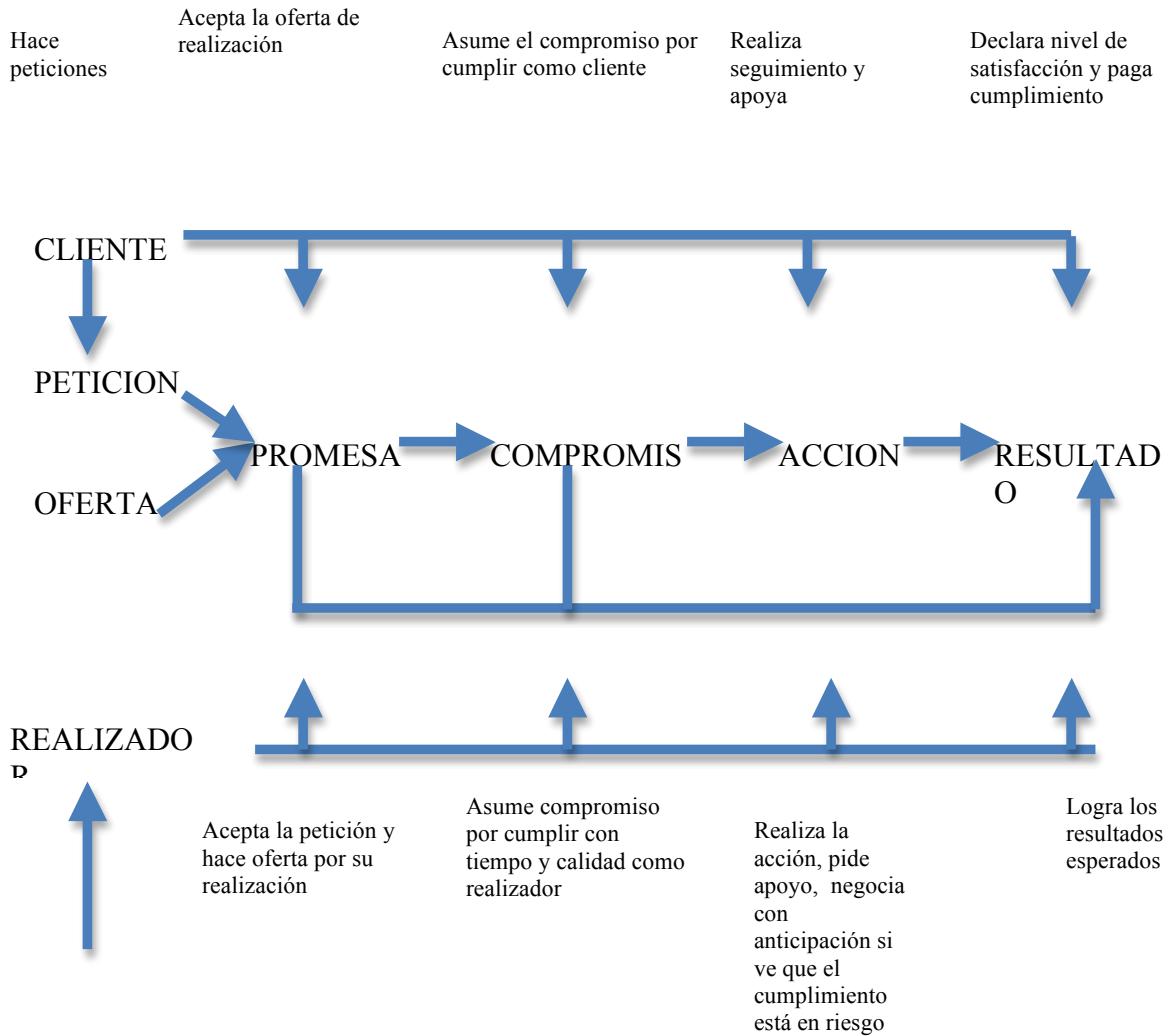
NECESIDAD ↔ DECLARACION ↔ PODER DE ACCION

- 2) Si quien hace la declaración tiene “poder”, se operacionaliza a través de peticiones u ofertas, que al ser aceptadas se constituyen en una PROMESA por su cumplimiento. Dicha promesa requiere de un COMPROMISO por su concreción. El compromiso es ACCION en función de los RESULTADOS ESPERADOS.



¹ Ficha preparada por Eduardo Walker en base a apuntes del Taller organizado por The Newfield Network: CONVERSACIONES CONSTITUTIVAS DE EQUIPOS dictado por Robert Dunham

3) Entenderemos por **GESTION DE COMPROMISOS**, la habilidad de una persona o de un equipo para ejercer de manera efectiva el rol de **CLIENTE** cuando se trate de una petición y el rol de **REALIZADOR** cuando se trate de una oferta. El **CLIENTE** es el “dueño o gerente” de la **PETICION**. El **REALIZADOR** es el “dueño o gerente” de la **OFERTA**. Ambos son responsables (según su rol) de acordar la promesa, de cumplir el compromiso y lograr los resultados esperados.



4) Rol del CLIENTE:

(a) Hace pedidos claros:

- Con condiciones de satisfacción concretas, que generarán satisfacción.
- Con una especificación clara del tiempo
- Comprueba que el REALIZADOR tiene las competencias necesarias para satisfacer la petición;
- Comprueba que el Realizador hace la declaración de aceptación de la petición;
- Promueve y acepta la oferta que el realizador le hace para mejorar la petición.

(b) Asume el compromiso de cumplir como cliente en la entrega adecuada de información, en dar feedback sobre el proceso, en apoyar cuando se requiere y en cumplir condiciones contractuales.

(c) Realiza seguimiento a los avances del realizador, lo apoya cuando éste lo requiere e informa a los realizadores si hay cambios en las condiciones de satisfacción: hace nuevos pedidos y negocia nuevas promesas.

Algunas preguntas que maneja el Cliente en el seguimiento de la Promesa/Compromiso:

1. ¿Cuál es la situación de la promesa, será cumplida?
2. ¿Tienes algún quiebre o estás anticipando algún quiebre?
3. ¿Cuál es tu acción para recuperar. Se recuperará la promesa?
4. ¿Necesitas ayuda?
5. ¿Necesitamos cambiar la promesa?

(d) Declara el nivel de satisfacción con los resultados logrados y cumple sus compromisos contractuales.

5) Rol del REALIZADOR

(a) Hace Ofertas claras:

- Con condiciones de satisfacción concretas, que generarán satisfacción en el Cliente.
- Con un acuerdo claro del tiempo de cumplimiento de la Petición o de la Oferta.
- Comprueba que el CLIENTE tenga claro la petición y sino lo ayuda a formularla.

- Comprueba que el Cliente hace la declaración de aceptación de la oferta de realización;
- Hace la declaración de aceptación de la petición que le hace el cliente.
- Negocia promesas que puede cumplir.
- Declina o hace contraofertas a pedidos que no puede cumplir.
- Escucha las inquietudes del cliente, y hace ofertas para encargarse de éstas.

b) Asume el compromiso por cumplir la petición y/o la oferta en tiempo y calidad.

c) Actúa desde su compromiso con la satisfacción del cliente, coordinando la generación y cumplimiento de promesas valiosas para su cliente.
Mantiene la confianza, comunicándose con el cliente, y actualizando el juicio de cumplimiento con el cliente.

Anuncia quiebres de manera temprana, juzga sus consecuencias con la promesa, y toma acciones para resolverlos, desarrollando planes para recuperar la promesa.

Pide ayuda si necesita para cumplir la promesa.

Revoca y renegocia una promesa que ya no puede cumplir. Ofrece ayuda en manejar las consecuencias para el cliente de cambiar una promesa.

Construye una relación de trabajo en equipo con el cliente.

6) Encadenamiento o sistema de compromisos.

Por lo general, el cumplimiento de un compromiso activa un encadenamiento o un sistema de compromisos, donde una persona ejerce un Rol de Cliente frente a otra persona y al mismo tiempo ejerce un Rol de Realizador frente a otra persona distinta..

También ocurre que A (cliente) pide a B (realizador), B para cumplir su compromiso pide (cliente) a un C (realizador) y así sucesivamente.

Ocurre a su vez, que A pide a B algunas cosas y B pide a A otras cosas. Es decir, A actúa un Rol de cliente para algunas cosas y actúa un rol de realizador para otras cosas. Lo importante en este tipo de relaciones es tener claro los roles que ejercen cada uno frente a un compromiso.

7) En una estructura organizacional vertical, el Jefe siempre actúa como cliente pidiendo a sus subordinados, quienes actúan como realizadores de éste. En una estructura organizacional horizontal los Jefes asumen ambos roles. A veces actúan como clientes de sus subordinados, en especial en relación a las grandes metas o resultados y otras veces, actúan como realizadores al ofrecer apoyos para que los subordinados cuenten con lo que necesitan para hacer bien su trabajo. En éstas organizaciones el cliente principal interno, son las personas y equipos que están en contacto directo con los clientes externos (pirámide invertida).

8) El empoderamiento en la Gestión de Compromisos tiene que ver con un buen ejercicio de los Roles de Cliente y Realizador y en entender que el logro de los resultados en tiempo y calidad depende de la relación entre Cliente y Realizador. Ambos, en sus respectivos roles, son responsables por el cumplimiento del compromiso.