Conversar para Comprometerse

Transforme sus reuniones en conversaciones que logran un compromiso real



AUGUSTO CUGINOTTI

Sumario

Introducción 03

Las reuniones no son para planificar acciones, sino para comprometerse 05

- No coordines a las personas, pídeles su compromiso 07
- El compromiso es una acción que define los efectos futuros sobre los involucrados 09

Generar el compromiso a través de la conversación 10

- Recoge tus afirmaciones y haz declaraciones colectivas 11
- Pedir y ofrecer acciones: hacer promesas individuales y colectivas 13
- Supervisar tus promesas y las de tu equipo 15

Hacer visible y práctica la acción conversacional 16

- Coordinamos las acciones con los demás mediante declaraciones llamadas promesas 19
- La arquitectura de una promesa 20
- El ciclo de una promesa 24

Conclusión 26

Sobre el autor 27

Introducción

Este eBook se centra en lo que realmente nos permite alcanzar el resultado deseado al abordar un desafío.

La creencia de que somos más productivos elaborando planes exhaustivos, y luego ejecutándolos, no nos ayuda a abordar los retos que existen en las organizaciones actuales.

Supongamos que trabajamos en un contexto en el que los desafíos (1) son complejos, (2) deben resolverse de forma colectiva y (3) nuestra capacidad para realizar adaptaciones en equipo es clave. Lo que realmente debemos hacer es identificar y prestar atención a las interacciones que realmente hacen la diferencia.





Estas interacciones son las conversaciones que generan el compromiso y la participación.

Este eBook trata de sacar a la luz estas conversaciones, y de aprender a ser eficaces utilizándolas para obtener resultados que sólo pueden lograrse dominando el arte de hacer las cosas en conjunto con los demás.

Las reuniones no son para planificar acciones, sino para comprometerse



Cualquiera que haya trabajado alguna vez en una oficina conocerá esa sensación. Miras tu agenda y hay tantas reuniones que empiezas a preguntarte si alguna vez habrá tiempo suficiente para hacer algún trabajo.

Por otro lado, si eres una persona que toma decisiones en tu organización, es probable que tu trabajo dependa en gran medida de las conversaciones que mantienes y de cómo las llevas a cabo.

No es para sorprenderse. Para conseguir los resultados adecuados, tenemos que realizar un gran número de acciones tanto en grupo como a través de la organización. Y en lugar de ser al azar o por casualidad, deben ser acciones sincronizadas.

Nuestras organizaciones son, al fin y al cabo, el resultado de personas que generan colectivamente decisiones y acciones que crean sinergia, como un equipo que rema en un barco de forma coordinada.

Decimos que las personas están coordinadas porque realizan acciones coordinadas.





NO COORDINES A LAS PERSONAS, PÍDELES SU COMPROMISO



Lo que me gustaría presentarles es la idea de que no tratamos simplemente de organizar a las personas ni de determinar todas y cada una de sus acciones. En última instancia, las personas tomarán sus propias decisiones y actuarán en consecuencia. Como gestor o líder, tu trabajo consiste en influir en las decisiones de las personas a través del poder de la conversación.

No coordinas a las personas, sino que les pides que se comprometan con una decisión que se ha tomado o se tomará en conjunto.

Como líder, tu papel es generar un compromiso dentro de tu equipo, y la forma de conseguirlo es generando conversaciones que produzcan promesas individuales y colectivas por parte de ellos. Promesas dirigidas a ti, a los demás y a la organización en general.



Aunque la conversación es clave para coordinar las acciones que necesitamos en nuestro trabajo de liderazgo hoy en día, se presta muy poca atención a ser competente en lo que los líderes hacen sobre todo: conversar.

¿Qué te viene a la mente cuando escuchas la palabra «compromiso»? Para muchas personas, significa algo relacionado con el desarrollo personal, la motivación o la fuerza interior. Sin embargo, aunque este puede ser el caso, no es la faceta del compromiso que estamos examinando aquí.

Existe algo más fuerte en el compromiso que tus propias conversaciones internas y tu propia fuerza de voluntad. Algo fundamental para nuestras vidas sociales, que muchas veces es negligenciado, algo que puede enseñarnos a comprometernos, tanto que puede incluso ayudarnos con nuestro compromiso interior.

Puedes aprender a “dominar” el hacer compromisos en las relaciones con los demás. Cuando nos comprometemos a algo en presencia de otros, nos hacemos una promesa a nosotros mismos y normalmente también a los demás. Cumplir esa promesa es mucho más fácil si tienes a alguien más que a ti mismo de testigo, es más fácil sentirte responsable.

No es necesario comprometerse para actuar, el compromiso es la primera acción. Y no tienes que hacerlo sólo.

EL COMPROMISO ES UNA ACCIÓN QUE DEFINE LOS EFECTOS FUTUROS SOBRE LOS INVOLUCRADOS.



Una acción fundamental ocurre mucho antes de que nos arremanguemos las mangas de la camisa; ocurre en la coordinación de las acciones que realizamos antes del clásico «poner manos a la obra». El compromiso es la acción de prometer a los demás un futuro compartido y organizar las acciones coordinadas correspondientes.

El problema que más se pasa por alto en las organizaciones hoy en día no es que las personas no identifican el desafío en cuestión o que no realizan las acciones necesarias. El punto ciego en 10 de cada 10 espacios de trabajo es la incapacidad de generar conversaciones para coordinar acciones y compromiso.



Generar compromiso a través de la conversación

Además de las señales sociales, intuición e inteligencia emocional que pueden usarse para evaluar el compromiso interno de un individuo, también se necesitan «competencias pragmáticas» para generar compromiso y garantizar así un camino colectivo.

Estas competencias son conversacionales, en el sentido de poder crear acciones transformadoras con las palabras. ¿Y cómo puede uno convertirse en un experto en estas competencias conversacionales? Como tantas cosas en la vida, con la práctica.



HE AQUÍ TRES PASOS QUE TE AYUDARÁN.

1 Recoge tus afirmaciones y haz declaraciones colectivas



Las afirmaciones se utilizan para describir el mundo que nos rodea. Afirman lo que consideramos hechos. «Andrés es la persona que lleva un sombrero rojo y mide aproximadamente 1,80 metros» es, por ejemplo, una afirmación que describe a Andrés.

Las declaraciones cambian la forma en que interactuamos con el mundo que nos rodea. Más que describir el mundo, las declaraciones lo cambian creando posibilidades y limitaciones. «Andrés es muy competente en su trabajo y es una persona en la que podemos confiar» es una declaración que, con toda probabilidad, determinará nuestras acciones futuras hacia Andrés.

A. DETERMINA TUS AFIRMACIONES

¿Cuáles son los hechos y datos que debes tener en cuenta para poder describir mejor el contexto y el mundo que te rodea?

Piensa en tu presupuesto, en los efectivos, en los plazos externos, etc.

B. CONSTRUYE DECLARACIONES COLECTIVAS

¿Qué hay que declarar para dar una dirección real a un grupo u organización? ¿Quién tiene la autoridad para sostener esa declaración y qué la hace legítima para todo el grupo?

Considera tu visión, las decisiones estratégicas, las opciones tácticas, etc.

El objetivo es crear una declaración que defina una opción de dirección que sea poderosa y reconocible. De este modo, se puede considerar legítima y se puede compartir con todos los involucrados.

Se puede pasar por A y B utilizando muchos caminos, desde una decisión de un pequeño grupo que informa a todos los otros hasta un proceso creativo participativo abierto. Cuanto más complejo sea tu desafío, más probable será que necesites más actores (expertos, usuarios, partes interesadas, etc.) para identificar las afirmaciones necesarias, y para informar mejor de las declaraciones colectivas que tienen legitimidad.

Tener tu declaración colectiva no es un paso previo a la acción, ya es una acción en sí misma. Cuando se declara, como hemos explorado, cambiamos el mundo al tomar una decisión y comprometernos con ella.

La gente suele pasar por alto lo que se puede conseguir con las declaraciones colectivas porque no se perciben como tipos de acciones valoradas.

Tomemos una declaración como: «No hemos hecho nada, sólo hemos hablado», en la que el hablante está transmitiendo claramente un sentimiento de decepción por no haber producido nada. El hecho de descartar la acción conversacional de este modo tiene un precio.

La falta de una declaración colectiva clara es uno de los síntomas más comunes de la disfunción organizativa. Todo el mundo se limita a seguir una declaración de intenciones genérica. ¿El resultado? Todos acaban remando el barco en diferentes direcciones sin pensar.

2 Pedir y ofrecer acciones: hacer promesas individuales y colectivas

Para que tu declaración colectiva se haga realidad, el siguiente paso de la conversación es coordinar las acciones con los demás. Este paso lleva a las personas a comprometerse con sus propias acciones personales, pero con un giro en el enfoque, con el compromiso en el centro de las conversaciones en lugar de la planificación de acciones en conjunto.



La acción conversacional, en este caso, la coordinación de acciones con otros, tiene características diferentes a la planificación de acciones. Con la primera, las acciones que se llevan a cabo reflejan y refuerzan el proceso de compromiso conjunto, así como la forma de mantener y supervisar las acciones. Con la segunda, los planes reflejan los pasos técnicos que da un experto para lograr un objetivo.

La acción conversacional consiste en crear un compromiso, mientras que la planificación de la acción consiste en crear tareas.

Ambos tipos de acciones son, por supuesto, importantes. Sin embargo, el hecho de que tenemos mucha instrucción para realizar tareas técnicas de experto a lo largo de nuestras vidas hace que nadie nos presente en un conjunto de acciones igualmente importante que permite el compromiso y, por tanto, garantiza que la «planificación de la acción» vaya más allá de la mera planificación.



3 Realiza el seguimiento de tus promesas y de las de tu equipo

Todas las declaraciones son contextuales y es posible que deban adaptarse según lo indicado en el paso 1 o las promesas realizadas en el paso 2.

Aunque este seguimiento es esencial, no significa gestionar, y mucho menos microgestionar. Significa crear conversaciones para comprobar y mantener el compromiso generado.





Hacer visible y práctica la acción conversacional

Imagina que estás en casa y llamas a un amigo que vive en la otra punta de la ciudad para charlar. Después de un rato, le pides a tu amigo que continúen la conversación en persona esta misma tarde, y te dice que sí. Se dan cuenta de que tú no tienes medio de transporte propio, así que se ofrece a pasar por tu casa para recogerte. Aceptas la oferta con gratitud y te despides.

Una interacción sencilla, pero que no es rutinaria. Se llevan a cabo varias acciones, varios movimientos que definirán lo que tu amigo y tú haréis más tarde ese día. Por eso las llamamos acciones «performativas», ya que cambian las cosas.



Veamos primero los resultados de esta sencilla conversación: tu amigo y tú declarasteis y os comprometisteis a un futuro juntos. Ambos habéis prometido, aunque sea implícitamente, actuar siguiendo este compromiso. A su debido momento, esto significará que tendrás que «pensar tus pensamientos» para no perder de vista el tiempo y «mover tu cuerpo» para cambiarte y salir de casa. Todo ello para cumplir tu compromiso con el futuro colectivo esbozado en un simple intercambio de palabras.

Ahora bien, ¿qué ocurrió realmente en términos de acciones durante nuestro breve ejemplo? Vamos a desglosar las acciones performativas que tu amigo y tu realizasteis paso a paso:

1. LE PEDISTE A TU AMIGO QUE SE ENCONTRARAN EN PERSONA

Al hacerlo, estás haciendo una petición, solicitando algo que quieres o necesitas con la esperanza de que ocurra en el futuro.

2. TU AMIGO ACEPTA

Esto significa que aceptan tu petición y, al hacerlo, se comprometen con el futuro que has esbozado para ambos. Implícitamente hace una promesa de acompañarte en una acción futura.

3. TU AMIGO SE OFRECE A RECOGERTE

Con esta acción está esbozando un futuro que puede ser de tu interés ocupándose de algo que cree que quieres o necesitas.

4. ACEPTAS SU OFERTA

Esto es la confirmación de que se ha hecho otro compromiso que cambiará el futuro cercano: él vendrá a recogerte. En el momento en que aceptas, la oferta de tu amigo vuelve a convertirse en una promesa implícita para ti.

Como puedes ver, aunque han ocurrido pocas acciones visibles, muchas cosas han cambiado durante esta breve conversación. Estas acciones definirán tu futuro y el de tu amigo, y probablemente conducirán a muchas otras acciones coordinadas en el futuro.



Esta es la verdadera esencia de «Conversar para Comprometerse». Todos los días emprendemos innumerables acciones sin darnos cuenta. La forma en que conversamos entre nosotros realmente cambia nuestro mundo y el mundo que nos rodea.

El hecho de que, como seres humanos, podamos coordinar acciones entre nosotros utilizando el lenguaje es un factor clave que nos diferencia de cualquier otro ser.

COORDINAMOS ACCIONES CON OTROS MEDIANTE DECLARACIONES LLAMADAS PROMESAS.



Centrémonos en los aspectos prácticos de la coordinación de acciones. En nuestra breve historia, los dos amigos se comprometieron a un futuro juntos haciendo dos promesas distintas:

i. una promesa era el resultado de una petición cuando se pedía algo; y

ii. la otra promesa fue el resultado de una oferta cuando tu amigo te ofreció algo.

Al coordinar acciones con otros, intercambiamos promesas y, por tanto, nos comprometemos a un futuro juntos. Sí, como un matrimonio, ¡pero más barato!

Esta es tu responsabilidad más importante en la gestión y el liderazgo: coordinar las acciones con los demás creando conversaciones en las que el compromiso se pueda realizar a través de las promesas.

Hay dos formas principales de hacer promesas: o bien se pide algo y la otra persona dice que sí, o bien se ofrece algo y la otra persona acepta. La única diferencia es que un pedido refleja una preocupación del hablante, mientras que una oferta es un intento del hablante de satisfacer una preocupación que cree que tiene la otra persona.

Ambas dan lugar a promesas, declaraciones que tienen el poder de cambiar el futuro, y declaraciones que todos podemos aprender a dominar.

LA ARQUITECTURA DE UNA PROMESA

La forma en que estructuramos nuestra acción conversacional para garantizar un compromiso sólido es haciendo promesas al otro.

Si ya has declarado una propuesta de acción futura, ya sea en tu petición o en tu oferta, y la otra persona ya ha aceptado, has abierto con éxito un espacio para un compromiso.



Una promesa bien construida es la base de un poderoso compromiso.

Dominamos esta acción haciéndonos más competentes a la hora de comprometernos utilizando promesas bien construidas. La arquitectura de una promesa se basa en nuestra capacidad para acordar una descripción del estado futuro deseado, una descripción de la acción y/o sus efectos en el futuro.

Para lograr una descripción eficaz de ese futuro, una promesa debe abarcar tres cosas: Personas, Tarea y Límites.



LAS PERSONAS: Quién va a hacer qué, quién está involucrado y qué funciones se asignan a las personas.



TAREA ¿Qué acuerdan todas las partes que se necesita para realizar la tarea y cumplir la promesa en el futuro?



LÍMITES ¿Cuáles son los límites -de los cuales el tiempo es el más importante- sin los cuales la promesa no puede considerarse cumplida?

Las promesas que carecen de claridad en uno o en varios de estos tres factores son, lamentablemente, la norma y no la excepción. ¿El resultado? Menores niveles de compromiso, lo que a su vez genera una necesidad de repetir el trabajo, frustración e incluso una degradación de la confianza en una relación.

Examinemos ahora las brechas generadas por no prestar atención a las promesas.



LA BRECHA RELATIVA A LAS PERSONAS:

Si alguna vez has escuchado un comentario como «¡alguien podría hacer esto!» o «Marketing prometió entregar aquello», entonces sabe que las promesas que no se asignan específicamente a alguien suelen quedar en el aire. Lo mismo ocurre al revés, por lo que también oímos a la gente decir cosas como «¿Quién pidió este cambio?» o «¿Cómo sabemos que esto es correcto?». Cuando esto sucede, nadie puede confirmar la entrega correcta, por lo que una promesa no puede completarse.



LA BRECHA RELATIVA A LA TAREA:

Un ejemplo de no tener una tarea clara sería, por ejemplo, que le prometieras a alguien pasar por su casa para ir juntos a la reunión y que éste supusiera que le estabas ofreciendo un aventón. Cuando llegas en tu bicicleta no entiendes su cara de sorpresa. Lo que se necesita es una declaración compartida de lo que ocurrirá en el futuro. Al fin y al cabo, queremos comprometernos a lo mismo.



LA BRECHA RELATIVA A LOS LÍMITES:

No tener unos límites claros significa que se conoce la tarea, pero que falta claridad en cuanto al contexto. Si, por ejemplo, pides un vaso de agua y la acción prevista es beberla, es evidente que no es útil que alguien te traiga agua hirviendo. En este caso, o bien hay un contexto implícito - «Tengo sed, ¿puedes traerme un vaso de agua?»- o bien hay que indicarlo. La afirmación de un tiempo o periodo de tiempo para nuestras promesas nos permite visualizar una secuencia de eventos para acciones futuras.

En contra de lo que mucha gente cree, no es la falta de compromiso personal lo que socava la acción eficaz. Más bien es, la mayoría de las veces, nuestra incapacidad para articular las declaraciones de promesas de manera eficaz.

Por tanto, no se trata de que las personas carezcan de compromiso, sino simplemente de nuestra incapacidad para hacer y recibir promesas efectivas.

Observa que esto significa que, aunque haya una persona que haya hecho una promesa y deba rendir cuentas para realizar una acción futura, esta interacción sigue siendo una responsabilidad compartida. En este caso, el compromiso no es un objetivo personal, sino un acto social.

EL CICLO DE UNA PROMESA

Si una promesa comienza con la aceptación de una oferta o una petición, termina cuando la persona a la que va dirigida declara estar satisfecha con la entrega.

Imagina que has pedido que te entreguen una pizza. El restaurante le dice: «Sí, le haremos esta pizza, se la entregaremos en 30 minutos y esperamos que nos pague x euros». Un tiempo después, la pizza llega a la puerta de tu casa. ¡Y ya está! Pero, espera, ¡no es la pizza que pediste! Si esto ocurriera, probablemente llamarías al restaurante para hacer un reclamo porque no han cumplido su promesa.



Sin embargo, también existe un escenario diferente. Aunque te hayan entregado una pizza equivocada, puedes optar por aceptarla. Si es así, el restaurante asumirá que ha hecho lo que se suponía que tenía que hacer. Por lo tanto, a sus ojos, la promesa ha sido aceptada.

Ese proceso de aceptar lo que se ha entregado es, por tanto, una parte fundamental de una promesa. Por ello, sólo tras una declaración de aceptación podemos considerar que nuestro ciclo está completo.

En la vida organizativa, el acto de declarar la aceptación o solicitar la necesidad de revisión de esa promesa se conoce como dar feedback. Y cuando proporcionamos retroalimentación en un entorno organizativo, siempre estamos dando retroalimentación a una promesa que se ha hecho.

Retroalimentamos nuestras promesas. Por decirlo de otro modo, si no tenemos una promesa adecuada, no hay nada sobre lo que podamos dar feedback.

La retroalimentación o feedback es tal vez el tema más discutido y es tema de talleres de formación en el mundo organizacional. Y con razón. Sólo aprendiendo a estructurar las promesas podemos dar un feedback eficaz. Y sólo podemos dar un feedback eficaz si empezamos con una promesa estructurada.



Conclusión

En este eBook has aprendido que el compromiso es un ingrediente fundamental para conseguir resultados positivos en los desafíos y que el compromiso se genera cuando actuamos utilizando nuestras palabras de manera efectiva, en la conversación.

También aprendiste que dominar la acción conversacional te permite declarar un poderoso futuro colectivo con otros, además de crear sinergia a través de promesas bien construidas.

Y, por último, ahora conoces la arquitectura de una promesa poderosa, y los pasos a seguir para hacer una.

Al utilizar estos aprendizajes, espero que tus reuniones generen el compromiso necesario para avanzar hacia el futuro que has declarado.



Sobre el autor



Augusto tiene experiencia en el trabajo con líderes y equipos, centrándose en el desarrollo del liderazgo, el cambio organizativo y en el diseño y la conducción de intervenciones de aprendizaje que son eficaces para las organizaciones corporativas, gubernamentales y de la sociedad civil. La capacidad de Augusto para conectar sistemas y personas es clave en su trabajo de preparación y conducción de procesos de cambio ante situaciones complejas.

augustocuginotti.com

Gracias a Natalia Guerscovich por la revisión.