



# EJECUCIÓN Y COMPROMISO, LAS DOS CARAS DEL LIDERAZGO

Desde hace un buen tiempo atrás en distintos procesos de consultorías a empresas he venido acumulando una inquietud relacionado con el con el liderazgo gerencial y supervisorio. Por un lado, tenemos el gerente general y los diferentes gerentes y supervisores enfocados en las tareas y resultados operacionales y por otro al gerente de Recursos Humanos intentando concientizar a estos mismos gerentes y supervisores para que trabajen el compromiso de los trabajadores.

Esta situación es teórica porque en la realidad nos encontramos con una infinidad de combinaciones, desde gerentes que fallan en ambos elementos, es decir que su ejecución es precaria y sin ningún compromiso por parte de sus colaboradores, otras tienen buena ejecución, pero el compromiso no es el mejor, en otras incluso los empleados muestran compromiso, pero el resultado de la ejecución es pobre, y por último tenemos los que logran una buena ejecución con el compromiso de la gente.

## LA IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN

En mi twitter colocaba en días pasados que “muchos líderes erróneamente ponen excesivo énfasis en la planificación, en detrimento de la ejecución”.

La tendencia en gerencia ha sido enfatizar lo estratégico para el liderazgo, hablar de estrategia en más “fancy” que hablar de operativo, lo estratégico es para los líderes y lo operativo debe delegarse, esto en teoría es cierto, pero delegar no quiere decir, que no hay que prestarle atención. Estrategia es definir el camino, luego viene lograr avanzar con éxito por ese camino, y me atrevo a asegurar que muchas empresas y diri-

gentes fallan, por no ser eficientes en ese transitar.

La magia de Steve Jobs fue que tenía una genialidad para concebir productos innovadores, pero luego su mayor tiempo lo dedicaba a que la fabricación (ejecución) fuese excelente, lo cual le ganó su fama de patán por lo exigente que era hasta lograr que el producto fuese exactamente lo que él había concebido en la planificación.

En un artículo de DDI, Execution and Engagement: Can Leaders be Ambidextrous? mencionan que la ejecución es acerca de cómo hacer algo o conducir un curso de acción; y el compromiso es cuando las personas están completamente absorbidos en su trabajo e intrínsecamente comprometidos con las metas y valores de la empresa. Un trabajador comprometido por lo general está más satisfecho con su trabajo, identificado con su empresa y sensación de bienestar.

En un estudio global de PwC London, reveló que más del 50 por ciento de las organizaciones están mal equipados para la ejecución de sus estrategias empresariales, mientras que un pequeño porcentaje de los trabajadores están comprometidos con su trabajo. La pregunta obvia es se puede ser hábil en ambas, ¿ejecución y compromiso?

## LOS LÍDERES DEBEN SER AMBIDIESTROS

El estudio antes mencionado trae unos resultados decepcionantes, de la muestra, sólo el 17% son capaces en ejecución, y solo 1 de cada 10 en compromiso. Lo peor es que muy pocos son ambidiestros, es decir buenos en ejecución y compromiso. En cuanto a los niveles organizacionales a más alto nivel gerencial mejor en

ejecución y más bajo en compromiso, en más alto nivel apenas 20% resultaron altos en ambos factores, lo que hace que exista un 80% de responsables de la alta gerencia que deban aprender a gerenciar con ambas manos.

También es muy interesante analizar la relación entre uno y otro factor. La pobre ejecución puede llevar a un bajo compromiso, pero es más probable que un bajo compromiso genere baja ejecución. Para lograr altos niveles de excelencia en ejecución se requiere contar con un alto compromiso de los trabajadores.

Estos resultados nos llevan a recomendar a nivel de entrenamiento, evaluación, desarrollo y promoción de los gerentes, el dar prioridad a la evaluación y desarrollo de competencias relacionales.

Definitivamente el reto es trabajar el compromiso de la gente, porque el mismo depende mucho de las percepciones, prejuicios, creencias etcétera. Crear toda una metodología, procesos y procedimientos para mejorar la ejecución será más fácil con una persona comprometida, que con otra con bajo compromiso.

## **CONDUCTAS PARA LA EJECUCIÓN Y EL COMPROMISO**

En la siguiente lista de "Execution and Engagement Behaviors DDI" para mejorar la Ejecución es importante:

- Determinar los pasos requeridos para llevar a cabo una acción
- Asegurarse que los responsables de ejecutar una tarea tienen claridad de su rol y de sus responsabilidades
- Alinear los sistemas y los procesos para apoyar la implementación de la estrategia
- Medir el progreso y evaluar los resultados y reajustando de ser necesario
- Generar distintas opciones para dirigir la acción

Así mismo para mejorar el Compromiso es importante:

- Crear propósito compartido, inspirar la cohesión del equipo

- Proveer continuo feedback y guía a los miembros del equipo
- Usar un lenguaje convincente y tono adecuado para estimular la pasión y la acción
- Construir dinamismo y un sentido de urgencia para el logro de los resultados deseados
- Convencer a los otros de comprometerse con la misión y los valores

## **POR DÓNDE COMENZAR**

Lo primero que hay que hacer a la hora de llevar a cabo una intervención o consultoría organizacional es diagnosticar dónde está el problema. En un caso de una empresa me tocó apoyar, la empresa tenía un historial de fallas de ejecución, que se evidenciaba en productos defectuosos, desperdicio de materia prima, tasa de fallas en la maquinaria y equipos más alta de lo normal, accidentes de trabajo, alto ausentismo laboral, reclamos etcétera. La alta gerencia había tomado medidas organizativas creando un departamento de calidad, el cual se quejaba de la falta de compromiso de todos con la calidad, al medir el compromiso organizacional resultó muy bajo, lo que hacía que por omisión o comisión (sabotaje) los resultados fueran malos, toca comenzar por trabajar el compromiso y la confianza para que los trabajadores sientan y se apoderen de los planes de mejoramiento de la ejecución.

Marzo 30, 2016

### **Hugo Urdaneta Fonseca**

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.  
@huconsulting hugo@huconsulting.net www.huconsulting.net