

EL PROCESO DE LAS REUNIONES DELEGADAS

La primera función de una reunión de equipo es la de permitir la instrucción o el estudio de los casos y la toma de decisión colectiva, con el fin de dirigir la actuación y por tanto los resultados del conjunto. Este proceso colectivo requiere y facilita, al mismo tiempo, el trabajo transversal en equipo, la circulación de información, la cooperación, la responsabilidad y el compromiso colectivo con los resultados de la organización.

Por ello, sugerimos que los **equipos** se centren en la toma y puesta en práctica de las decisiones, tanto como sus líderes.

Para ello, resulta de utilidad plantearse la delegación sistemática de una gran mayoría de los procesos de reunión al equipo, en conjunto, y a cada uno de los miembros, individualmente. Este es el objetivo principal del proceso que hemos denominado proceso de “reuniones delegadas”.

Esta herramienta cobra en la actualidad una mayor eficacia en el marco de una misión estratégica. Ha sido objeto de experimentación y desarrollo desde hace más de quince años en el seno de numerosos equipos multiculturales, en varios países y en sectores de actividad muy diversos.

En una primera fase, el acompañamiento de esta actuación centrada en los procesos de reuniones constituye la base propiamente dicha del trabajo del coach en equipo. Este primer trabajo le permite, en un primer momento, realizar un coaching de acompañamiento más centrado en el contenido, ya sea operativo o estratégico.

LAS FUNCIONES DELEGADAS

La única función que un líder de equipo no puede delegar es justamente la suya propia, la de persona que toma las decisiones. Implícita o explícitamente, la persona que toma las decisiones es responsable de todas las decisiones tomadas o no tomadas por su equipo y por cada uno de sus miembros.

Al igual que sucede en el seno de cualquier órgano ejecutivo, esta responsabilidad última abarca todas las decisiones tomadas por el sistema bajo la responsabilidad de la persona que toma las decisiones. Este hecho que concierne al ejecutivo se enmarca generalmente en los estatutos de los sistemas colectivos formales, asociaciones, gobiernos, empresas y cooperativas.

De este principio deriva el hecho de que, si bien la persona que toma las decisiones de un equipo no toma explícitamente todas las decisiones, continúa siendo igualmente la única responsable de los efectos de tales decisiones. Por ello, es importante, si procede, que esa persona pueda validar todas las decisiones delegadas a su equipo. Este principio de validación implícita supone que la persona que toma las decisiones sea inmediatamente informada de todas las decisiones, formalmente delegadas o no, del sistema que dirige.

De ello se desprende que todo el sistema de delegación se base en una excelente cadena ascendente de información, a fin de mantener constantemente informado al líder de los movimientos de sus tropas.

Habida cuenta de esta necesidad absoluta de estar inmediatamente informado, la persona que toma las decisiones puede, e incluso debe, estar en posición de delegar todas las demás funciones de gestión de una reunión.

Estas funciones que nos proponemos desarrollar con mayor detalle a continuación son las siguientes:

EL PARTICIPANTE

La primera función delegada por excelencia a todos, o a cada uno de los miembros del equipo es, naturalmente, la de participante. Cada persona en la sala, director incluido, es participante porque puede y debe aportar su punto de vista personal en cada debate. Esta función es, por ello, más operativa que funcional, está más centrada en el contenido que en los procesos.

Por tanto, resulta útil tomar como punto de partida que a cada persona en un equipo se le paga para tener opiniones o información sobre todos los temas tratados, tanto si es como si no experto en la materia, responsable o usuario del mismo. Esta responsabilidad de equipo prima sobre la responsabilidad del ámbito de experiencia.

EL MODERADOR / FACILITADOR

La función del moderador es el de garantizar la gestión de la energía del equipo durante la reunión. La mejor metáfora para este rol es la de un director de orquesta que conduce la expresión colectiva de un grupo musical.

El moderador, al igual que el director de orquesta, debería situarse frente al grupo más que formar parte del mismo, permanecer de pie en lugar de sentado y hacer uso de los gestos, los movimientos y las expresiones corporales para impartir un ritmo al trabajo en curso.

Los movimientos de su “batuta”, una mirada de barrido, determinados movimientos, acercándose a algunas personas, alejándose de otras, el uso con buen criterio de una pizarra de conferencia, son algunas técnicas que permiten impartir una cadencia correcta de la energía colectiva centrada en el trabajo.

Al moderador- director de orquesta- le preocupa la concentración sobre el tema previsto, sobre la partitura preparada. Se asegura de que la interacción entre los participantes sea fluida, que las interrupciones sean limitadas y que cada uno « en su lugar », respete la participación de los otros.

Naturalmente, el moderador debe, asimismo, asumir su función de participante, reaccionando y proponiendo sus ideas personales, sin embargo, sin implicarse demasiado en el contenido ni hacer más que los demás. En este caso, el director de orquesta está, en primera instancia, al servicio de la orquesta.

Saber cuando dirigir, cuando soltar lastre, cuando ser el centro y cuando permitir que los demás tengan una participación más activa, cuando ser firme y cuando dejar hacer con mayor suavidad, ayudar al equipo a mantener el rumbo de un modo fluido, productivo y creativo..

Naturalmente, los demás participantes y las demás funciones pueden ayudar y deben prestar su apoyo al moderador en su función como tal. Si el moderador recibe indicaciones de marcar el ritmo o de presionar para la toma de decisión, en cuanto a la gestión del tiempo o el contenido, le resultará útil tenerlo en cuenta, con el fin de acompañar al grupo y a su reunión hacia la consecución de una mayor eficacia.

EL QUE PRESIONA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Este rol consiste **en provocar** constante y activamente y a continuación dejar constancia de las decisiones adoptadas por el equipo.

Provocar decisiones consiste en presionar estratégica y regularmente al grupo para que formulen decisiones.

Típicamente las intervenciones de quien presiona para la toma de decisiones son, por ejemplo, “¿llegamos a una decisión?”, o “¿podemos formular esto como una decisión?” o “¿no es el momento de tomar una decisión”?, o bien “¡cambiamos de tema sin haber tomado una decisión!”

La persona que presiona para la toma de decisiones se asegura asimismo de que las decisiones del equipo se formulen claramente y sean mesurables, que se definan los plazos y que se nombre a un piloto o responsable del seguimiento de cada decisión.

En definitiva, la persona que presiona para la toma de decisiones asegura y consolida el hecho de que el equipo haya definido claramente la acción a emprender y que ésta se cumpla correctamente y en un tiempo oportuno.

Durante la reunión, esta función actúa como una forma de « puntuación » que presiona al grupo para que tome una decisión tras otra.

Dejar constancia de las decisiones, la segunda función de la persona que presiona para la toma de decisiones, consiste en escribir en una hoja y de la manera más explícita posible las decisiones adoptadas por el equipo, incluyendo las responsabilidades mesurables y las actuaciones con sus plazos. Esta constatación debería inscribirse en un cuadro estándar cuyo formato se conserve de una reunión a otra. Proponemos un formato general y sencillo como el que sigue en anexo (ver en Anexo, cuadro de decisión).

Al finalizar la reunión, la persona que presiona para la toma de decisiones hace fotocopias y distribuye **inmediatamente** su cuadro de decisiones a la totalidad de los presentes y lo envía a una lista establecida previamente de destinatarios.

En la columna “piloto” la persona que presiona para la toma de decisiones inscribe el nombre de la persona responsable del seguimiento de la decisión. Esta responsabilidad es de carácter individual, por cuanto sólo se puede inscribir el nombre de una persona, incluso si esta persona hace un seguimiento de una acción emprendida por varios.

Efectivamente, hemos observado que si diversas personas son responsables del seguimiento de una acción, esta responsabilidad diluida podría llevar a una “desresponsabilización”. Si la idea es crear incertidumbre por cuanto a responsabilidades se refiere, basta con delegar el seguimiento de una acción a varias personas.

Las decisiones definen actuaciones y se deben inscribir con precisión e incluir elementos de medición. Por ello, no pueden ser inciertas ni filosóficas. Hemos observado que las mejores decisiones son aquellas que se inscriben con la misma precisión que la de un « notario », con muchos detalles, criterios mesurables y observables, frases completas. Este rigor permite una mejor información y un auténtico seguimiento en la aplicación.

Los plazos deben inscribirse con fechas precisas y ser lo más a corto plazo posible, con el fin de instaurar una mentalidad de urgencia. Hemos observado que cuantos más largos son los plazos, más pierden las personas y los equipos la motivación para seguir con las decisiones. Se olvidan los propósitos y no se alcanzan jamás los objetivos. Es como decidir dejar de fumar el día de año nuevo.

El rol de la persona que presiona para la toma de decisiones o más bien su función que debería apoyar la totalidad del equipo, debe permitirle a esa persona concentrarse en sus objetivos de resultados. Es sobre todo un proceso de decisión claro y con un correcto seguimiento el que permite que una organización mantenga el rumbo.

LA PERSONA QUE MARCA EL RITMO

Esta función consiste en ayudar al equipo a mantener su ritmo en cada una de las secuencias de tiempo de las que dispone. Si por ejemplo está previsto que una secuencia de trabajo dure cuarenta minutos, la cadencia interviene para señalar el paso de cada cuarto del tiempo disponible, en este caso cada 10 minutos.

Típicamente esta función consiste en anunciar claramente el tiempo transcurrido y el tiempo que queda en el contrato de trabajo colectivo. Un ejemplo sería: “ Hemos agotado diez minutos de cuarenta, nos quedan treinta ».

Si el equipo agota el tiempo asignado, la función consiste en anunciarlo claramente y del mismo modo: « hemos superado en cinco minutos el tiempo concedido ».

El ritmo de anuncios debe mantenerse idéntico durante toda la secuencia y, no debería ser, en ningún caso, demasiado largo. Es preferible que este tipo de anuncios no sea a un ritmo superior a cada diez minutos.

Esta función permite a todo el equipo mantenerse igualmente centrado en el tema durante toda la secuencia de trabajo y, de este modo, evitar las pérdidas de tiempo al inicio que provocan una presión de producción si no una debacle al final.

Es importante recordar que la persona que marca el ritmo no es responsable del respeto de los plazos por parte del equipo. Esta persona se limita a definir el tiempo; pero no puede conceder un plazo superior, ni obligar al equipo a concluir, en caso de que no se hubiese respetado el tiempo acordado. Esta responsabilidad es de la incumbencia de todos los participantes de la reunión o de la persona que toma las decisiones, si procede.

La persona que marca el ritmo no deja de ser, de hecho, un reloj parlante que recuerda con regularidad a los participantes esta responsabilidad, sin por ello asumir ninguna otra responsabilidad que no sea la de mantener correctamente los plazos.

EL COACH ASESOR DE SESIÓN

La función del coach aparece al final de la reunión. Se le concede un período de quince minutos para permitir indicar a cada uno de los miembros del equipo pautas de mejora y desarrollo personal resultantes del comportamiento percibido en el curso de la reunión.

Esta prestación, que frecuentemente requiere un aprendizaje, pone en práctica las competencias de coaching a menudo poco conocidas y poco practicadas por los gestores. A continuación ofrecemos una lista de algunas de ellas:

- Hable con cada participante mirándole cuando le habla, no mire a un tercero como si la persona con la que habla no estuviese. El coaching implica una relación entre dos personas, no una evitación.
- Evite formulas generales. A nadie le motivan ni les hace sentirse aludidos comentarios sobre « la energía » que es esencial y sobre el cansancio en general. Estos comentarios son injustos en la medida en que no se aplican a todos del mismo modo. “Tenemos problemas de escucha” es aplicable únicamente a una minoría. Un cierto número lo entiende muy bien y no se sentirá jamás aludido.
- Evite juicios de valor y otros comentarios categóricos. « Han tenido demasiados debates aparte. Eso lo deben evitar » es como señalar con el dedo a quienes se dirige el comentario y puede únicamente generar resistencia.
- Formule sus observaciones hablando por usted: “Cuando tuvieron su debate aparte, me sentí excluido y desconcentrado. Me ha dado la sensación que a los demás les pasaba lo mismo ».
- Sea personal en su formulación. En el sentido del punto anterior podría usted añadir: “La relación entre ustedes parece buena; pero tengo la sensación de que es demasiado excluyente. Me gustaría que incluyesen en ella a los demás”.
- Proponga soluciones: “No digo que tendrían que interrumpir sus conversaciones en dúo; sino más bien abrirlas al resto del equipo, integrándoles en la reunión. Me gustaría beneficiarme de sus comentarios ».
- Puede, asimismo, extrapolar proponiendo un paralelismo entre el comportamiento en reunión y una observación más amplia relativa a la organización o al contexto más amplio de la empresa: « Lo que me llama la atención es su relación particularmente buena, reflejo sin duda de la relación particularmente buena de sus dos departamentos que trabajan bien en colaboración. La percepción de ustedes es que son dos personas allegadas; pero un poco a expensas de la comunicación con los demás departamentos. Una apertura de sus departamentos al resto de la organización sería beneficiosa para toda la empresa. Todos saldrían ganando».

Estas competencias de coaching no están bien desarrolladas en muchas organizaciones. A través de esta función, el objetivo en última instancia es enseñar a los gestores a practicarla naturalmente y a diario. El primer resultado es la mejora del rendimiento de las reuniones. El segundo es la mejora de los resultados de toda la organización en su conjunto.

En función de las necesidades específicas de un equipo, se pueden añadir otras funciones, tales como la de **anfitrión, técnico, escritor**, etc. La función de **anfitrión** es una función que se activa en equipos cuyos miembros están dispersos geográficamente y deciden celebrar sus reuniones en lugares diferentes en cada ocasión.

EL PRINCIPIO DE CIRCULACIÓN (ROTACIÓN)

La experiencia parece indicar que resulta útil garantizar formalmente la rotación de las responsabilidades funcionales descritas anteriormente entre todos los miembros del equipo, sin excepción. De no ser así, se atribuirán a los mismos voluntarios las mismas funciones con mayor frecuencia que les correspondería y se sentirán más responsables de los buenos resultados del proceso que los demás y sin duda más propietarios (autores) de los resultados del equipo. Este desequilibrio puede, naturalmente, tener efectos improductivos a medio plazo.

Una correcta rotación de las funciones, facilita, en el seno del equipo el desarrollo de la información, de la delegación, del partenariado, de la co-responsabilidad, de la repartición del poder de influencia. Asimismo, a medida que cada miembro del equipo desarrolla su competencia en la ejecución de cada uno de los roles, aprende las principales competencias de líder vehiculadas por esos roles.

Este aspecto de formación en gestión en el puesto de trabajo y entre pares (homólogos) es una de las razones principales para asegurar la circulación (rotación) de los roles. Es importante que todos los participantes aprendan a ser expertos en todos los roles.

Para asegurar la rotación de los roles, proponemos un cuadro de planificación y un seguimiento a largo plazo (en el plazo de un año o seis meses).

Ver cuadro adjunto de roles

Hemos constatado que cuando la ejecución es correcta, el proceso de reuniones delegadas tiene un efecto inmediato sobre los resultados de la reunión. El equipo más rápidamente mejores decisiones cuyo seguimiento en la aplicación es asimismo mejor. Numerosos equipos han sabido sacarle beneficios mesurables.

El desarrollo de la eficacia de las reuniones no es el efecto más importante de esta herramienta.

Cada rol desarrolla, de manera precisa, un marco de referencia “de empresa aprendiz » y competencias de líder frecuentemente poco practicadas en las organizaciones.

A medida que los roles van rotando, los participantes aprenden “naturalmente”, con la modelización y el coaching mutuo.

Este aprendizaje les será muy útil en todas las situaciones en las que tengan que desempeñar un rol de líder o de miembro de equipo.

La práctica del rol de persona que presiona para la toma de decisiones en reunión les enseñará a enmarcar correctamente y hacer un seguimiento de sus decisiones en sus otras actividades y entre ellas la gestión de sus equipos. El rol de la persona que marca el ritmo enseña una mejor gestión del tiempo a medio y largo plazo. La práctica de esta herramienta y su modelización regular requiere pautar correctamente el ritmo de su propio trabajo y adicionalmente el de su equipo.

Esto puede ejercer un efecto en el entorno bastante más amplio. La práctica y la observación del rol de moderador enseñan a cada uno algunos de los fundamentos sobre la gestión de la energía de un equipo y la participación individual y colectiva en el marco de cualquier proyecto. Esta competencia puede adicionalmente ser útil a cada uno, sin lugar a dudas.

De este modo indirecto y práctico, el proceso de reuniones delegadas es, efectivamente, un proceso de formación y desarrollo de la gestión « insertado » en las reuniones. A medida que los miembros de una organización participan en reuniones, no solamente garantizan que se lleven a cabo las mismas de un modo eficaz, sino que además se forman y desarrollan, como gestores y líderes.

Si este proceso se implanta en la mayoría de las reuniones en el seno de una misma empresa, paulatinamente se modificará la cultura de gestión activa de la empresa.