Traducción Coaching de equipo: Las réuniones delegadas

Texto elejido del libro de Alain Cardon, Coaching de Equipos, traducido por Ana García Bertrán, Ediciones: Gestión 2000.com

---

To read an English version of this article

El proceso de reunión

Naturalmente, es útil preparar bien una reunión con una agenda precisa distribuida a todos los participantes con suficiente antelación, y acompañarla de todos los documentos de lectura previa a fin de asegurar su participación activa centrada en los debates y en las decisiones. Esta preparación previa del contenido es esencial y permite una mejor gestión de los procesos de reunión.

Para preparar y seguir adecuadamente una reunión después de su clausura, remitimos, de todos modos, al lector a varias obras escritas sobre este tema íntimamente complementario a nuestras preocupaciones relativas a lo que sucede durante la reunión.

En efecto, cualquiera que sea la preparación de una reunión y cualquiera que sea su contenido, los procesos que tienen lugar durante la misma tienen una enorme incidencia tanto sobre el fortalecimiento de la cultura del equipo en cuestión como sobre sus resultados. Este es el aspecto que vamos a analizar aquí.

Trampas a evitar

· Una reunión bien preparada y bien gestionada puede estar totalmente controlada por el líder de un equipo y al mismo tiempo, permitir la toma de una serie de buenas decisiones. Este enfoque permite conseguir una eficacia inmediata, pero puede reforzar una cultura centralizada en torno a un líder deseoso de controlarlo todo y desarrollar una pasividad general de los miembros del sistema.

· Una reunión muy abierta, participativa y consultiva, puede favorecer los debates y la búsqueda del consenso. Contribuye, sin duda, al compromiso de los participantes, pero corre el riesgo de ser muy costosa en tiempo y energía, lo cual tiene el efecto de ralentizar la reactividad del sistema y de volverlo ineficaz en períodos de estrés o en caso de urgencia.

· Las reuniones informativas bien preparadas, que incluyen numerosas presentaciones con un proyector o en PowerPoint pueden hacer pasar un máximo de informaciones. Asimismo pueden limitar, gradualmente, el sistema con un ritual de presentaciones informativas acompañadas de explicaciones y de análisis detallados, de argumentos elaborados. Pero a la larga, este ritual puede resultar poco atractivo y provocar el olvido de toda tentativa de tomar decisiones centradas en acciones o resultados inmediatos.

· Las sesiones desbordantes de creatividad ilustradas por *brainstormings* estimulantes y maratones de debates o de disputas intelectuales, pueden sufrir de esta incapacidad para centrarse, simplemente, en dos o tres acciones esenciales o «básicas» que no necesitan nada más que un seguimiento eficaz a largo plazo.

Para concluir, después de haber observado una o dos reuniones en el seno de un equipo de dirección, es posible efectuar un diagnóstico cultural, una evaluación de eficacia. Cualquiera que sea su profesionalismo a nivel del contenido y del compromiso real de sus participantes en una reunión, para un coach, suele ser posible esbozar algunos de los límites fundamentales de un equipo y, por extensión, los de la organización más grande que este dirige.

Por lo tanto, por regla general, si la mayoría de los cuadros y empleados de una organización suelen centrarse en el contenido de una reunión para justificar su presencia o negociar su ausencia, nosotros sugerimos mirar un poco más de cerca lo que ocurre a nivel de sus procesos, de hacer inventario de las modificaciones necesarias y de tomar las decisiones que sean necesanas.

En un primer momento, el acompañamiento de este procedimiento centrado en los procesos de reuniones es la base del trabajo de un coach de equipo. Es este primer trabajo el que permite, en un segundo tiempo, un coaching de acompañamiento más centrado en el contenido operacional o estratégico.

El proceso de decisión

La primera función de una reunión de equipo es permitir la instrucción o el estudio de expedientes y la toma de decisiones colectivas a fin de dirigir la acción y, por lo tanto, los resultados del conjunto.

Este proceso colectivo necesita y facilita, al mismo tiempo, el trabajo transversal en equipo, la circulación de informaciones, la cooperación, la responsabilidad y el compromiso colectivo para con los resultados de la organización.

Esta función de toma de decisiones sitúa al agente de decisión oficial, el líder del equipo, en el centro del sistema. De ahí e inconscientemente, muchas veces puede convertirse en el centro de todos los procesos de reunión como los del equipo que dirige y gestiona. Por lo tanto, muchas veces se encuentra que no sólo es responsable de las decisiones, sino que además, es «portador» de todos los demás procesos y, por tanto, de todo el equipo entero.

De ahí resulta, por ejemplo, que el líder de un equipo prepare todas las reuniones, las presente, las conduzca y garantice su seguimiento. De este modo, se convierte en el pivot central e incuestionable de su equipo.

Trampas a evitar

Por regla general, el líder de un equipo puede estar tentado de asegurar la moderación de «sus» reuniones, de organizar su tiempo, de provocar las decisiones y después de tomarlas, de volver a centrar el debate, de seguir las conclusiones, de negociar, incluso de fijar los plazos, de emitir comentarios sobre las malas preparaciones y la participación limitada de los participantes, y en general, de gestionar la totalidad del proceso.

Affortunadamente, esta caricatura extrema raramente se pone en práctica totalmente, a pesar de que el espíritu de esta centralización en el líder es una práctica corriente.

Paradójicamente, el equipo suele encontrar su justificación. Cuanto más gestione el proceso el líder o el coach, más conservará el equipo el poder. Por lo que respecta a la acción, al no tener nada que que hacer, los miembros del equipo tienen, en efecto, mucha más perspectiva. En todo caso, el equipo no es responsable de nada y puede, en todo momento, tachar al líder o al coach de persona «directiva» demasiado centralizada que uiere controlarlo todo.

Asimismo, este proceso de reunión revela los procesos en vigor en el equipo en general. Podemos comprender que si como equipo delegado hacia el conjunto de los procesos de reunión, así como la responsabilidad del contenido al líder, hará lo mismo con cualquier otro tipo de procedimiento y de responsabilidad en el equipo.

Los equipos pasivos también son pasivos en las reuniones. Los equipos dinámicos que demuestran su sentido de la responsabilidad, también lo demuestran en las reuniones.

Este tipo de eficiencia de hombre orquesta, más o menos polivalente también puede llegar a la conclusión de que si el líder de un equipo no puede estar presente, ni en el centro de una reunión, ni de cualquier otro proyecto, más valdría informarle mejor, anularle, dejarle hacer, que es lamentablemente lo que ocurre en el seno de muchos equipos.

Paradójicamente, también este proceso centralizador se puede observar en numerosas empresas que predican abiertamente y creen en la importancia del trabajo en equipo, en una política de delegación, en la utilidad de una buena participación, en la necesidad del compromiso de todos y en la necesidad imperativa de poner en práctica una buena descentralización. Para acompañar a las organizaciones que quieren practicar lo que preconizan, sugerimos que los equipos se centren tanto en la LOma de decisiones como sus líderes, y que pongan en práctica instrumentos específicos para ayudarles, siempre que sea necesario, y por último, que los coaches de equipo acompañen este movimiento. Para ello, es útil considerar que una gran mayoría de los procesos de reunión se deleguen al equipo, en tanto que sistema, y a cada uno de sus miembros, en tanto que individuos. Este es el principal objetivo del proceso de «reunión delegada».

Recordemos, una vez más, que la delegación de todos los procesos de reunión a los miembros de un equipo no es más que una etapa de desarrollo que tiene como objetivo último modificar la cultura del equipo, como el marco de referencia del conjunto de sus miembros. En efecto, puesto que una reunión de equipo es un «microcosmos» de la realidad más amplia del equipo, el hecho de aplicar un proceso de delegación real permite instaurar una cultura de delegación en todos los procesos de equipo, incluso fuera de las reuniones.

La modificación de los procesos interactivos en reunión conlleva la modificación equivalente de todos los procesos interactivos del equipo, y potencialmente, de los de la organización subalterna que dirige.

Las funciones delegadas

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

Como en el seno de cualquier órgano ejecutivo, esta última responsabilidad cubre todas las decisiones tomadas por el sistema cuyo agente de decisión es responsable. Este estado de hecho, que concierne al ejecutivo, se suele inscribir en los estatutos de los sistemas colectivos formales, asociaciones, gobiernos, empresas y cooperativas.

La consecuencia de este principio es que si el agente de decisión de un equipo no toma explícitamente todas las decisiones, es el responsable de sus efectos. Por lo tanto, llegado el caso, puede validar todas las decisiones delegadas a su equipo. Este principio de validación implícita supone que el agente de decisión tiene que ser inmediatamente informado de todas las decisiones, delegadas o no, del sistema que él dirige. Esto permite que todo sistema delegativo esté basado en una información excelente ascendente, a fin de tener al líder constantemente informado del movimiemo de sus tropas.

Teniendo en cuenta esta necesidad absoluta de ser inmediatamente informado, el agente de decisión puede, e incluso debe estar en posición de delegar todas las demás funciones de gestión de una reunión.

Estas funciones, que nosotros proponemos desarrollar con más detalles, son las de participación, de moderación y de facilitación, de reloj y de marcador del ritmo, de provocación y seguimiento de la decisión y por último de co-coaching. Estas funciones son asumidas por los roles presentados en el esquema anterior.

Obviamente, dependiendo de las necesidades específicas de un equipo en particular, se pueden prever otras funciones de manera puntual o permanente. En este contexto, es importante subrayar que el objetivo primordial de este proceso es delegar la instrucción colectiva, la toma de decisiones y su seguimiento, en todo el equipo como tal. Esta responsabilidad incumbe también a cada uno de los miembros del equipo considerado individualmente, al 100%.

Si el equipo tiene que centrarse en su acción y en sus resultados, tiene que tratar colectivamente la información durante sus reuniones hasta llegar a sus propias decisiones y seguirlas en su aplicación. Eventualmente, este proceso puede estar gestionado por el equipo, en ausencia incluso del líder (siempre y cuando le mantengan informado).

Cuando este proceso se instaura en el seno de un equipo, podemos decir realmente que sus miembros asumen sus responsabilidades en un contexto de delegación asumiendo sus acciones y sus resultados, en lugar de apoyarse en su líder.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español

Los roles delegados

El primer rol delegado a todos, o a cada uno de los miembros del equipo por excelencia es, evidentemente, el de participante. Cada persona de la sala, incluido el líder, es participante porque puede y debe aportar su punto de vista personal en cada debate. Este rol es, por lo tanto, más operacional que funcional, más centrado en el contenido que en los procesos. Por lo tanto, es útil partir del punto de vista de que cada persona de un equipo cobra por tener opiniones o informaciones sobre todos los temas tratados, ya sea el experto, el responsable, el usuario o no. Esta responsabilidad de equipo prima sobre la responsabilidad del área de especialización.

Encontramos, por lo tanto, bajo la responsabilidad de un presidente director general, un vicepresidente senior director financiero, un vicepresidente senior director de recursos humanos, un vicepresidente senior director de operaciones, y así sucesivamente. Es importante comprender marco de referencia de esta «inflación de títulos sobre la tarjeta de visita», según la interpretación de un europeo, antes de juzgar a partir de un punto de vista no informado. Estos títulos revelan un particular punto de vista de las prioridades y responsabilidades. Un vicepresidente senior director de marketing es, en efecto, primero vicepresidente, y sólo después, director de marketing. Esto subraya que su primera responsabilidad es a nivel de la empresa, en tanto que «vicepresidente senior». Este marco directivo ha de tener como prioridad absoluta los intereses de toda la organización, sin tener en cuenta los intereses específicos de los distintos departamentos, por lo tanto, del suyo. Es en el seno de este marco general que su segunda prioridad, en tanto que «director» en esta ocasión, es garantizar la buena marcha de su departamento, en este caso, el de marketing. Si aplicamos este concepto a un equipo lambda, esto implica que un participante en una reunión de equipo es, en primer lugar, responsable de defender los intereses del equipo en su conjunto. En este marco, la segunda prioridad es representar y defender los intereses de su área de especialización o de responsabilidad más personal. Este enfoque sostiene de manera formal la necesidad de cada uno de implicarse totalmente en todos los temas y de apoyar activamente todos los procesos del equipo al que pertenece en tanto que miembro. Esta función, sin ningún otro límite que el del «sentido común», es la del participante. Las otras funciones delegadas de la gestión de reuniones desarrolladas a continuación son más específicas y secundarias y están al servicio de la participación activa de cada persona de la sala. Para delegar estas otras «funciones» de reunión, proponemos unos roles específicos, cada uno de ellos centrado en competencias precisas y funcionales de «directivo».

Por lo tanto, es muy recomendable que estos roles los asuma cada uno de los miembros del equipo por turnos, de manera sistemática y sin excepción. Para garantizar la eficacia de las reuniones delegadas a largo plazo, la noción de «circularidad», ya presentada en el capítulo precedente, se aplica aquí de forma casi obligatoria.

El moderador o facilitador

La función del moderador es garantizar la gestión de la energía del equipo en las reuniones. La mejor metáfora para esta función es la de un director de orquesta que dirige la expresión colectiva de un grupo musical. Como en el caso de una orquesta, la eficacia de este rol supone que previamente, cada uno de los participantes tiene que haber estudiado bien su participación. En una reunión, esto supone que cada participante tiene que estar preparado para intervenir plenamente en todos los temas del orden del día.

Concretamente, como un director de orquesta, el moderador hace frente al grupo para atraer la atención, suele estar más de pie que sentado, utiliza los gestos para atraer o dar la atención, y se desplaza para seguir la energía o dar un ritmo apropiado al trabajo en curso. Los movimientos de «batuta» con los gestos de la mano, una mirada implacable, unos movimientos de acercamiento hacia algunos, alejarse de otros, levantarse en el momento oportuno, sentarse para suavizar las cosas, y la utilización prudente de una pizarra para escribir algunas palabras clave ... estas son algunas técnicas que permiten llevar un buen ritmo de la energía colectiva centrada en el trabajo en curso.

Este moderador o director de orquesta se preocupa por la concentración en el tema previsto, la participación preparada. Garantiza que las relaciones entre los participantes sean fluidas, que las interrupciones sean limitadas, que cada uno encuentre y mantenga su «lugar», tanto como participante como respetando la participación de los demás.

Obviamente, el moderador también tiene que asumir su propio rol de participante, reaccionando y proponiendo sus ideas personales sin implicarse demasiado en el contenido hasta el punto de hacer más que los demás. El director de orquesta, no lo olvidemos, está primero al servicio de la orquesta y de la expresión matizada de una música colectiva. Es importante saber c:uándo dirigir y cuándo soltar un poco la cuerda, cuándo ser el centro y cuándo dejar a los demás una parte más activa, cuándo mostrarse firme y cuándo dejar hacer de una forma más flexible. Esta competencia, que se aprende en situación, ayudará al equipo a comportarse de forma fluida, productiva y creativa.

Evidentemente, los demás participantes y las funciones restantes, pueden ayudar y deben apoyar al moderador en su papel. Si el moderador y los participantes reciben indicaciones del «marcador del ritmo» o del «que presiona las decisiones» (veáse continuación) en cuanto a la gestión del tiempo o del contenido, le será útil tenerlo en cuenta para poder acompañar al equipo y a la reunión hacia una mayor eficacia.

Si cada uno de los participantes propone ejes de trabajo, alimenta el debate de forma espontánea y se controla a sí mismo, el rol del moderador se aliviará mucho. El participante tiene que olvidar que la reunión le pertenece y que el moderador está a su servicio. Este último no podrá nunca conducir una buena reunión sin una participación activa y positiva.

El «que presiona las decisiones» o empujador de decisiones

Constante y activamente, durante toda la reunión, esta función provoca y después registra, las decisiones cuyo contenido está precisado por el equipo y sometido a una validación implícita por parte del líder.

Provocar decisiones consiste en regular y presionar estratégicamente al grupo a formular decisiones.

Ejemplo: Típicamente, las intervenciones para presionar una decisión son:

- ¿Llegamos a una decisión?
- ¿Podrían reformular lo que se acaba de decir en forma de decisión?
- ¿Y si dejáramos que «fulano» formulara su propuesta de decisión?
- ¿No ha llegado el momento de tomar una decisión?
- ¡Estamos cambiando de tema sin haber tomado una decisión!

El que presiona las decisiones garantiza, además, que el conjunto del equipo se mantendrá centrado en su función más importante: la de tomar decisiones. Es conveniente que estas últimas estén claramente formuladas y que sean mensurables, que los plazos estén bien definidos y que el piloto o el responsable del seguimiento de cada decisión sea elegido explícitamente. El piloto en castellano lo llaman "el chinche".

Observe que el que presiona la decisión no es responsable de la formulación de las decisiones. Se asegura con insistencia de que el equipo permanezca centrado en esta función primordial, pero procura no sentirse asediado por su contenido. Claramente, el que presiona la decisión garantiza que el equipo defina claramente la acción a emprender, los plazos de su puesta en práctica y las responsabilidades de seguimiento. Durante --el desarrollo de una reunión, esta función actúa como una forma de tuación» que presiona al grupo a tomar una decisión tras otra.

Esta acción es constante. Si el que presiona las decisiones pre equipo, al término de una reunión, si se ha tomado una decisión, la repuesta evidente es «no». Entonces, su papel es provocar la toma de decisiones lo más rápidamente posible durante las discusiones a fin de centrar al equipo en su objetivo de conclusión de los debates para pasar a los puntos siguientes.

Registrar las decisiones. La segunda función del que presiona las decisiones consiste en escribir en una hoja de 21 x 29,7 (Din A4) y de la forma más explícita posible, las decisiones tomadas por el equipo. De este modo revelará con precisión las acciones mensurables, las responsabilidades los plazos.

Este registro tendría que inscribirse en un cuadro relativamente estándar (formato Excel) que conservara la misma forma de una reunión a otra.

Al término de la reunión, el que presiona las decisiones fotocopia y distribuye inmediatamente su lista de decisiones al conjunto de los presentes y la remite a una lista preestablecida de destinatarios interesados. Esta distribución se hace, lo volvemos a repetir, en tiempo real, inmediata.Cuando cada miembro del equipo reúne a su equipo subalterno, la lectura de la hoja de decisiones sirve para garantizar que todos los equipos reciban la misma información. Además, también permite una mejor información descendente en la organización.

La lista de difusión, también puede incluir a los responsables de equipos paralelos. Esta difusión «transversal» puede facilitar enormemente la circulación de informaciones esenciales en una organización y participar en reducir las interpretaciones personales, los rumores, la información superflua, o el «ruido».

En la columna «piloto o chinche» , el que presiona las decisiones registra el nombre de la persona responsable del seguimiento de la decisión. Esta responsabilidad es individual en el sentido de que el nombre de una sola persona puede inscribirse en esta columna, incluso si esta sigue una acción emprendida por varios.

Si quiere provocar una confusión a nivel de las responsabilidades, delegue el seguimiento de la misma acción a varias personas.

Las decisiones definen las acciones. Tienen que inscribirse con precisión e incluir elementos de medida. Por lo tanto, no pueden ser vagas ni filosóficas. Hemos observado que las mejores decisiones se inscriben e un intento de precisar de «escribir», con muchos detalles, criterios mensurables y observables, frases completas. Este rigor permite una mejor información, sobre todo con respecto a los ausentes, subalternos o jerárquicos y - un verdadero seguimiento en la aplicación.

Los plazos se inscriben con las fechas precisas, y tienen que ser lo más cortos posibles a fin de instaurar un espíritu de urgencia. Hemos remarcado que cuanto más largos son los plazos, menor es la motivación de las personas y de los equipos para aplicar y seguir las decisiones. Los objetivos se olvidan, los fines no se alcanzan nunca. En lugar de decidir dejar de fumar el próximo primero de año, es mejor hacerlo en seguida ...

El rol del que presiona las decisiones, o más bien, su función que tendría que apoyar todo el resto del equipo, permite a este mantenerse concentrado en los objetivos de rendimiento. Para cumplir sus objetivos, las organizaciones deben tener un proceso de decisión claro y hacer un buen seguimiento del mismo. Por lo tanto, este rol es primordial.

Esta función permite a un equipo formalizar los compromisos que se asuman en la reunión. La lista de decisiones hace de lista «contractual» que puede seguir tanto cada uno de los miembros como el conjunto del equipo.

Las hojas de decisión pueden convertirse en un verdadero cuadro de mando, tanto de la actividad de un equipo como de su eficiencia. También se pueden convertir en el instrumento principal del seguimiento de la actividad profesional del conjunto.

El que marca el ritmo o marcador de tiempo

Esta función consiste en ayudar al equipo a mantener el ritmo en cada una de las secuencias de tiempo de trabajo asignado.

Si, por ejemplo, está previsto que una sesión de trabajo dure treinta minutos, el que marca el ritmo puede intervenir para señalar el paso de cada lapso de cinco minutos.

Ejemplo:

Típicamente, esto consiste en anunciar de forma regular, claramente y al grupo, el tiempo que ha transcurrido y el que queda en el contrato de trabajo colectivo. «Hemos utilizado diez de los cuarenta minutos disponibles, quedan treinte»; luego, más tarde, «hemos utilizado vinte minutos, estamos a la mitad del tiempo», etc. Es importante recordar que el que marca el ritmo no es responsable del mantenimiento de los plazos del equipo. Tampoco define el tiempo que no puede conceder ni puede obligar al equipo a interrumpir su trabajo si el tiempo no se ha respetado. Esta última responsabilidad incumbe al conjunto de los participantes de la reunión, o al agente de decisión, llegado el caso.

Si casualmente el equipo supera el tiempo concedido, este rol consiste en anunciar claramente y de la misma forma, «hemos rebasado el tiempo concedido en cinco minutos». El ritmo de anuncios tiene que ser igual para toda la secuencia, y en ningún caso, demasiado largo. Es preferible que el ritmo de

anuncios no supere nunca los diez minutos. Esta función permite a todo el equipo permanecer totalmente centrado en el tema durante toda la secuencia de trabajo y evitar así las pérdidas de tiempo al principio o a la mitad, que provocan una presión de producción, una debacle e incluso una prolongación al final.

El tiempo de reunión pertenece al equipo. Por lo tanto, es este el que lo tiene que gestionar bien.

El que marca el ritmo, en realidad, no es más que un «reloj parlante» que recuerda regularmente a los participantes la responsabilidad de gestionar el tiempo, sin ser nunca más responsable que los demás del cump :miento de los plazos.

El co-coach

Esta función de «coach de reunión» es asumida por un miembro: del equipo. Aparece al final de la reunión. Se le reserva un período de quince minutos (no menos en una reunión de dos horas) para que pueda proporcionar a cada uno de los miembros del equipo pistas para mejorar y desarrollar a partir del comportamiento percibido en el curso de la reunión.

Trampas a evitar

Atención, no se trata, sobre todo, de dar «percepciones» positivas o negativas o *feedback* sobre el comportamiento de cada uno en el curso de la reunión. Se trata, muy concretamente, de empezar las frases por: "en mi opinión, una pista de mejora posible para tu participación en la reunión siguiente sería ... " o "te invito a ... y eso quizás te permitirá ... y/o nos permitirá ... y/o me permitirá..."

Esta prestación centrada en unas opciones necesita, por lo general, un aprendizaje y utiliza competencias de coaching normalmente poco conocidas y no practicadas por muchos directivos. A continuación, enumeramos algunas sugerencias para asumir bien este papel.

Ejemplo

· *Hablar con cada participante mirándole, no utilizar la tercera persona como estuviera ausente. El coaching implica una relación entre dos personas, una evitación.*

· *Evitar las fórmulas generales. Nadie se siente aludido por comentarios sobre "la energía del grupo", que es baja, ni sobre la «fatiga» o la "falta de rigor" general.*

Las observaciones generales son injustas en la medida en que no se aplican a todos los participantes de forma equivalente. «Tenemos problemas de atención» suele afectar a una pequeña minoría que puede recibir coaching de una manera más directa. Un cierto número de participantes oye muy bien y no se sentirá aludido.

Esta competencia de co-coaching no está suficientemente desarrollada en muchas empresas. A través de este rol, el objetivo ulterior es enseñar a los directivos a practicarlo de forma regular y cotidiana, unos con otros. El primer resultado está en mejorar la eficiencia de las reuniones. El segundo es optimizar la eficiencia de toda la organización.

Los otros roles

Otros roles funcionales de reunion pueden añardirse segun las necesidades especificas de un equipo, tales como el encargo, et técnico, el escribano, etc.

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español