



Cuando el día a día impide tomar decisiones estratégicas

Agendas saturadas, reuniones improductivas y decisiones siempre urgentes son síntomas en las empresas de concentración de la toma de decisiones en pocas personas y alto foco en contingencias, impidiendo la atención sobre el largo plazo y asuntos estratégicos.

Por: Aurys Consulting

Hoy en día se asume como normal que los ejecutivos de una empresa mantengan sus agendas copadas de reuniones llegando incluso a tener más de una reunión en una misma hora. Una vez que llegan a la reunión se percatan que su participación no era tan necesaria como se les indicó, que su duración fue mayor de lo esperado, que no pudieron tomar ninguna decisión por falta de análisis previo o que la reunión era informativa, es decir los temas tratados pudieron ser resumidos en un informe y enviados por correo.

Las situaciones anteriormente descritas son sólo un síntoma de empresas con una gestión muy orientada al día a día, donde los altos ejecutivos dedican sus esfuerzos en reunirse para resolver contingencias impidiendo que puedan enfocarse en temas de mayor impacto: inversiones, iniciativas estratégicas, contratos claves, proyección del desempeño, relación con los inversionistas, entre otros. Este problema se refleja en cuatro prácticas comunes:

1.- Existe una dinámica de trabajo en silos

Desde la experiencia de Aurys hemos observado organizaciones en que cada área toma decisiones velando por sus propios objetivos e intereses, sin evaluar cómo sus decisiones impactan en la gestión y resultados de otras áreas y/o en el cumplimiento de objetivos del negocio. Bajo esta práctica se vuelven comunes las “reuniones ad-hoc”, “reuniones uno a uno” o “decisiones de pasillo”.

2.- Todos están en todo, no importando el nivel del cargo o el área

En análisis desarrollados, hemos encontrado casos donde el gerente general participa en alrededor del 50% de las decisiones de gestión, siendo el 22% de éstas potencialmente delegables. Adicionalmente, la primera línea de gerentes muestra algún tipo de participación en alrededor del 42% de las decisiones de gestión de la empresa. Estos ejemplos se pueden explicar por la existencia de un bajo nivel de delegación de decisiones de carácter más operativo o de menor impacto, y por otro, la ausencia de empoderamiento y accountability de los niveles organizacionales intermedios. En muchas empresas se observa como práctica recurrente la delegación inversa, que el encargado de tomar una decisión escala el problema a su jefe o busca generar la solución en conjunto con él, diluyéndose así la responsabilidad otorgada.

3.- Generación de soluciones parciales

Una práctica común es la falta de análisis y proyección para abordar problemas. Así, las reuniones son utilizadas para plantear problemas y buscar ahí sus soluciones. Esta situación se vuelve más compleja cuando existe un sentido de urgencia para tomar la decisión (por ejemplo contratos a punto de vencer). Esta situación termina con toma de decisiones no siempre de calidad o con la generación de nuevas reuniones para volver a tratar el tema.

4.- Reuniones ineficientes

El abuso de las reuniones para tratar temas (“reunionitis”) o la realización de reuniones ineficientes, son consecuencia de las prácticas mencionadas anteriormente. Síntomas de ineficiencia son cuando las reuniones agendadas de una hora tardan tres en terminar; cuando no se alcanzan a revisar todos los temas de la agenda o no se tiene claridad del objetivo de la reunión; cuando no se toma ningún acuerdo; cuando participan más personas de las necesarias dificultando la discusión y perdiendo el foco de ésta o al revés; cuando los tomadores de decisión no asisten; etcétera.

Para hacer frente a estas prácticas descritas donde el día a día consume los esfuerzos de los ejecutivos claves, planteamos que la empresa debe definir una nueva forma para organizar y tomar las decisiones estratégicas y de gestión, aplicando medidas que permitan delegar, empoderar, simplificar y agilizar las decisiones. Lo anterior no debe significar pérdida de control por parte del equipo de alta dirección, sino que ganancia para enfocarse en temas estratégicos del negocio.

Aurys Consulting recomienda cuatro medidas para avanzar a una toma de decisiones más eficiente.

1.- Delegar con alineamiento y reglas claras

Para asegurar una buena delegación se deben realizar tres acciones claves:

a) Identificar las decisiones que se toman en la empresa y cómo impactan en el negocio, clasificándolas en tres ámbitos: Estratégicos (alto impacto), de Gestión (mediano impacto) y Operacional (bajo impacto).

b) “Rayar la cancha”, estableciendo claramente las atribuciones que clarifiquen

ámbitos de delegación decisonal y límites de autoridad a las personas y, al mismo tiempo, con criterios que permitan identificar cuándo un tema debe escalar a instancias superiores de decisión por su impacto en los resultados, reputación, relación con stakeholders, etcétera.

c) Alinear a las personas, dando a conocer la estrategia de la empresa asegurando que todos entiendan qué se quiere lograr y cómo quieren lograrlo.

2.- Establecer roles y responsabilidades para la toma de decisiones

Se debe formalizar los roles y responsabilidades que tendrán las personas al participar en un proceso de toma de decisión. Dentro de los roles más relevantes a considerar son: el encargado de realizar un adecuado entendimiento del problema y definición de la solución óptima; aquel que toma la decisión, pudiendo ser individual o colegiada; el responsable que procure la implementación de la decisión tomada.

Por otro lado, también es clave definir el propósito de comités o reuniones y el rol de sus integrantes, asegurando la optimización del tiempo de los ejecutivos claves pero también la calidad de sus acuerdos.

3.- Contar con información facilitadora

Se debe establecer qué tipo de información se necesita para el desarrollo de cada reunión y para la conformación de recomendaciones sólidas y el aseguramiento de la calidad de decisiones, es decir contar con información más que datos.

4.- Gestionar el funcionamiento de las reuniones

Con los objetivos claros de cada reunión, se debe definir el rol de coordinador de reunión, quien debe procurar su eficiencia y asegurar la calidad de los contenidos a tratar. Además este rol debe asegurar la presencia de los integrantes clave de la reunión, el cumplimiento de su agenda, moderación de discusiones y seguimiento de acuerdos tomados.

Nuestra experiencia confirma que medidas orientadas a una delegación adecuada, mejora de la calidad de la información, mejora de efectividad y reuniones resolutivas, optimizan el tiempo de los ejecutivos de una empresa y facilitan su orientación a focos estratégicos para la organización.