

Reuniones eficientes

José M^a Rodríguez Porras
PROFESOR EMÉRITO IESE

A lo largo de mi carrera profesional he tenido la oportunidad de asesorar a varios comités de dirección. Este encargo me ha obligado a asistir a sus reuniones. He observado varios rasgos comunes en estas reuniones: suelen ser interminables, con la consiguiente fatiga para los asistentes; los órdenes del día suelen ser una suma desordenada de temas propuestos por los asistentes, sin distinguir si se trata de aportar información o de resolver problemas; las exposiciones son largas y difíciles de seguir, abundan las divagaciones, etc. En una palabra, estas reuniones suelen ser, poco eficientes. He preferido utilizar el adjetivo eficiente porque hace referencia al uso de los recursos, en este caso humanos. Demasiadas veces, he sido testigo de gestos de cansancio y de crispación en estas reuniones. El propósito de este trabajo es dar unas guías para mejorar el funcionamiento de estas reuniones, pero antes debo mostrar la complejidad que encierra su actividad e identificar los factores que las condicionan.

Una actividad muy compleja

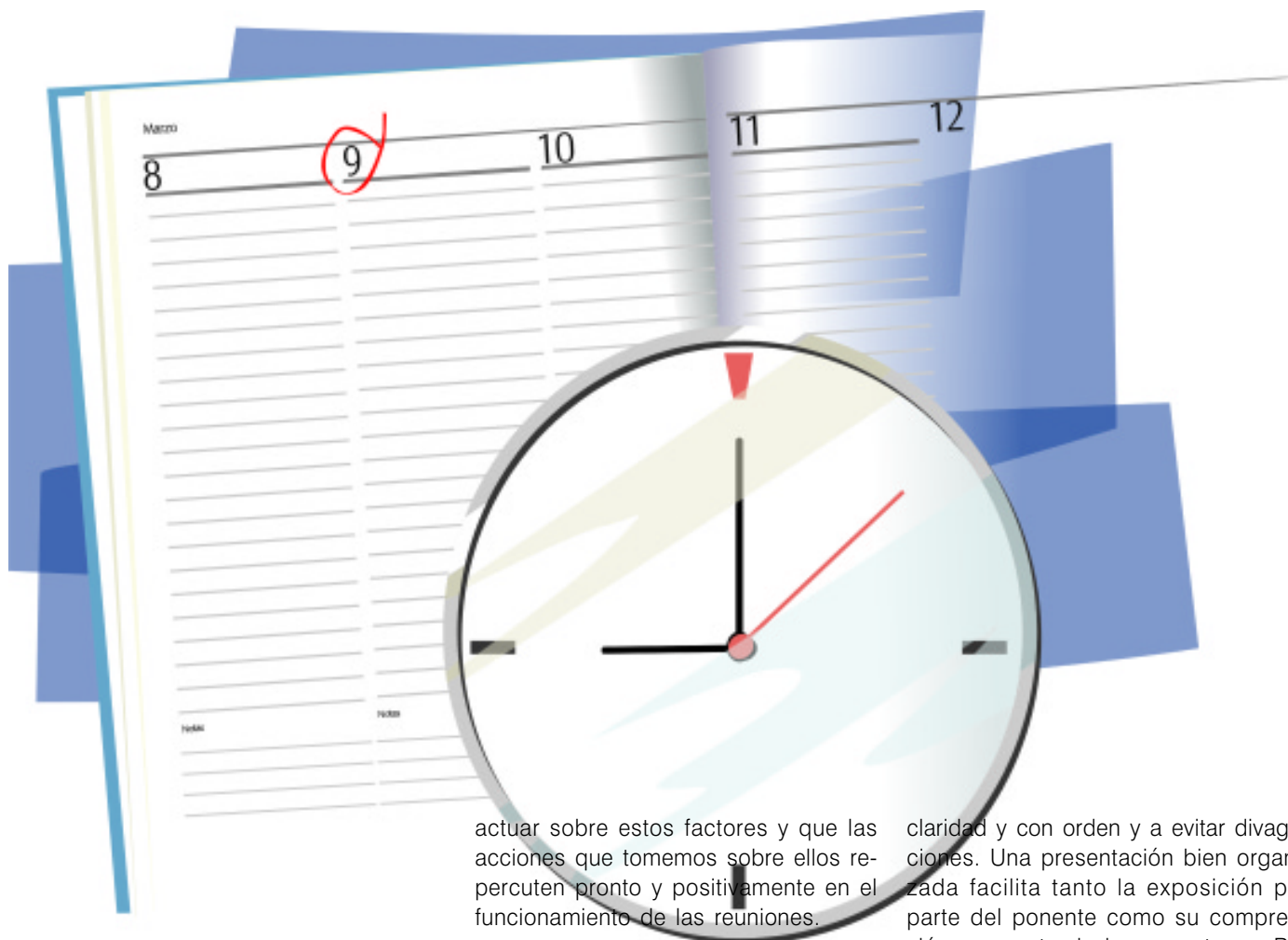
En el curso de una reunión tienen lugar dos clases de actividades (en el lenguaje técnico, diríamos procesos). Por un lado, sus componentes expresan ra-

zonamientos y, para ello, aportan hechos, opiniones y propuestas. Por otro lado, simultáneamente, tienen lugar una serie de actividades sociales, siempre ligadas a expresiones afectivas. Así, hay expresiones de acuerdo, de desacuerdo, de cooperación, de antagonismo, de tensión y de relajación. Estas dos clases de actividades o procesos se influyen mutuamente. Efectivamente, hemos podido observar como un exceso de desacuerdos, los antagonismos y las tensiones dañan el razonamiento. Por otro lado, los razonamientos ordenados y claros facilitan los debates.

Los factores condicionantes

Podemos distinguir dos clases de factores que influyen en el funcionamiento de las reuniones. En primer lugar, tenemos una serie de factores que tienen que ver con la organización de las reuniones y con las instalaciones disponibles. Estos factores incluyen la composición del orden del día, los horarios, las pausas, la técnica de las presentaciones, la forma de la mesa, las dimensiones de la sala, el número de asistentes, la disponibilidad de pizarras, de retroproyectores o, aun mejor, de "cañón", etc. La experiencia me ha enseñado que es relativamente fácil

Los asistentes a la reunión deben disponer de la influencia que requiere la función que cada uno de ellos desempeña.



actuar sobre estos factores y que las acciones que tomemos sobre ellos repercuten pronto y positivamente en el funcionamiento de las reuniones.

A continuación, reseño algunas medidas que podemos adoptar con los factores anteriores:

- Distinguir en el orden del día los asuntos que constituyen esencialmente transmisión de información de los que requieren la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Dividir el horario de la reunión en dos bloques de 75 m., con pausas para tomar café, etc. Procurar que la reunión no ocupe más de dos bloques de 75 m.
- Agrupar las exposiciones que constituyen la transmisión de información en un bloque.
- Concentrar los asuntos que requieren la toma de decisiones en el primer bloque. Recomendar al ponente que aporte la información relevante y asignar un tiempo ajustado a la complejidad del asunto, con un criterio generoso.
- Recomendar a los asistentes que recojan sus exposiciones en transparencias; aún mejor si se dispone de ordenador con proyector. Esta medida obliga a preparar las exposiciones con

claridad y con orden y a evitar divagaciones. Una presentación bien organizada facilita tanto la exposición por parte del ponente como su comprensión por parte de los receptores. Recordemos que el que escucha sólo puede asimilar una idea cada vez y espera que las ideas vengan en un orden lógico, de tal modo que estén claramente asociadas.

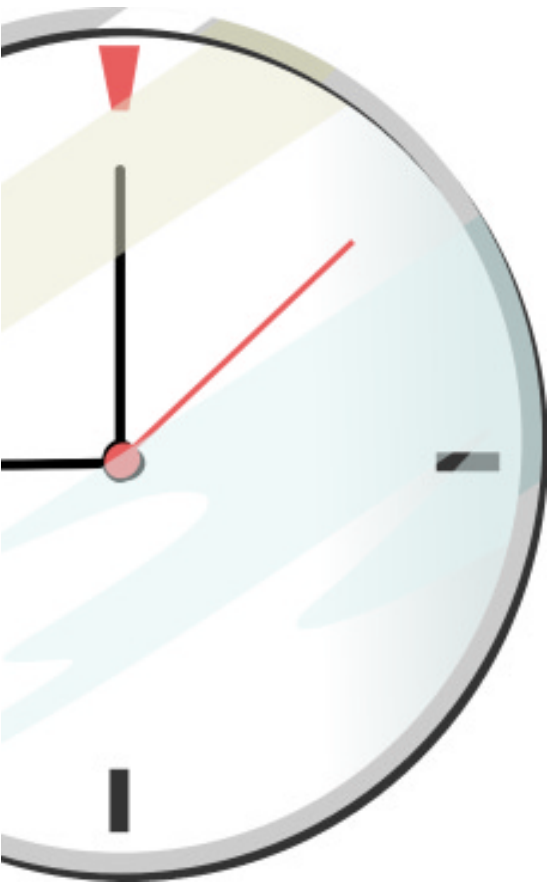
- Asignar tiempo a las presentaciones y asegurar su cumplimiento. Cuando en el curso de una presentación informativa surge un debate que excede al tiempo disponible, aparcarse el tema y pasarlo a una reunión próxima, a menos que requiera una decisión inmediata.

- Procurar que el número de asistentes no exceda de siete. Cuando supera este número, revisar la razón de la presencia de los asistentes. Es frecuente que algunas personas asistan solamente para sentirse bien informadas.

En estos casos, una vía a seguir es programar bloques horarios para dar información y a los que se convoque a las personas que no tienen responsabilidades decisorias en los asuntos tratados, pero deben ser informadas.

- Estandarizar el proceso de composición del orden del día, por ejemplo, asignando bloques completos, incluso

El dinamismo de la reunión depende, en gran medida, de quien preside la reunión.



dos, con pausas, cuando se trata de tomar decisiones complejas. Fijar la secuencia en que se hacen las presentaciones. Definir los pasos y los plazos para proponer una exposición, etc.

- La forma de mesa más apropiada es la redonda, ya que, por un lado, hace menos visible la jerarquía y, por otro lado, facilita el contacto visual entre los asistentes. Otra opción es una mesa ovalada. No es aconsejable una mesa rectangular, justamente porque hace visible la jerarquía y porque dificulta el contacto visual.

- Las instalaciones deben contribuir a crear un ambiente acogedor. Así, conviene cuidar el aislamiento acústico, el aire acondicionado, la disponibilidad de pizarras, etc.


En segundo lugar, tenemos una serie de factores que podemos llamar sociales. Son el liderazgo de quien dirige la reunión, su modo de conducirla, las relaciones establecidas entre los asistentes, etc. De los factores sociales, el de más peso es el estilo de dirección y el liderazgo de quien preside la reunión. De hecho, el dinamismo de la reunión depende, en gran medida, de su actuación. La confianza y la cooperación con que se desarrolle la reunión es, en gran parte, función de la confianza y la cooperación que manifieste quien la preside. A este respecto, es aconsejable:

- Establecer un cierto equilibrio de poder entre los asistentes, de tal forma que, aunque el presidente tenga "la última palabra", sin embargo, los asisten-

tes dispongan de la influencia que requiere la función que cada uno de ellos desempeña. Este equilibrio se manifiesta en la apertura de la persona de más rango a acoger objeciones a sus ideas y propuestas, en el reparto de la participación de todos, etc.

El modo en que el director se dirige a sus colaboradores es esencial. Un tono respetuoso y reflexivo invita a pensar. Las preguntas inteligentes invitan a profundizar. Por el contrario, un directivo dominante tiende a bloquear los razonamientos y genera roces entre los asistentes, que compiten por "salvar el pellejo".

- El consenso es la base del compromiso con las decisiones tomadas. Sabemos que el consenso consume tiempo y energía, con el riesgo de que los ánimos se encrespen y se dilate la decisión. Esta es la razón de la conveniencia del consenso cualificado. Se entiende por tal la decisión que toma el director general cuando el debate ha alcanzado un punto más allá del cual no conviene continuarlo. Por supuesto, se entiende que la decisión adoptada por el director incorpora las preferencias de la mayoría. Esta forma de consenso también genera compromiso, en cuanto que las personas implicadas perciben que han tenido la oportunidad de expresar sus puntos de vista y se ha seguido un proceso justo.

- Inyectar un toque de humor. El buen humor suaviza las posibles tensiones y abre la puerta a la creatividad. 

El buen humor suaviza las posibles tensiones y abre la puerta a la creatividad.