

DOCE INGREDIENTES DE UNA REUNIÓN PRODUCTIVA

Marcel Antonorsi Blanco

Las reuniones son necesarias, incluso inevitables, en cualquier organización. Pero, ¿quién no se ha quejado de muchas de las reuniones en las que ha participado? Realmente, son muy pocas las reuniones productivas. Esto se debe a que faltan ingredientes esenciales en su diseño o realización.

LAS REUNIONES SON NECESARIAS para comunicar, coordinar acciones, tomar decisiones y planificar. Son imprescindibles en cualquier organización. No es posible trabajar con otras personas sin reunirse, de manera informal o formal, en asambleas, conferencias telefónicas o teleconferencias. Las reuniones son inevitables y deben ser productivas. Sin embargo, las reuniones realmente productivas son muy escasas.

Frecuentemente las reuniones implican una pérdida de tiempo, esfuerzos e ilusiones. Si se pregunta a cualquiera por «las reuniones», seguramente pondrá cara de fastidio y afirmará: «Son una calamidad», «Nos la pasamos en reuniones», «Son una pérdida de tiempo», «Son muy largas y no se llega a nada», «En mi empresa tenemos “reunionitis”», «Con tantas reuniones no podemos trabajar». Pero, a pesar de esto, siguen ocurriendo reuniones improductivas y desagradables.

La mayoría de las reuniones son improductivas porque ocurre alguna combinación de los siguientes errores: no son realmente necesarias, no tienen objetivos bien definidos, no están bien diseñadas para resolver los asuntos, el papel del facilitador (y otros) no está claro, no asisten quienes deberían, no hay buena comunicación, la manera de trabajar en grupo no está bien resuelta, la infraestructura no es apropiada, no se garantiza una adecuada realimentación, duran demasiado tiempo y no llegan a resultados satisfactorios.

Una reunión productiva tiene, entonces, doce ingredientes bien articulados: es realmente necesaria, tiene objetivos claros, está bien diseñada para conducir adecuadamente el proceso, cuenta con papeles claramente definidos, goza de una buena conducción que facilita su desarrollo, está integrada por los participantes necesarios, se garantiza una comunicación adecuada, se utiliza la tecnología social más apropiada para trabajar y desarrollar los puntos de la agenda, cuenta con una infraestructura de sala y equipos eficientes, se asegura una realimentación permanente y fluida, se hace un uso eficiente del tiempo y se logran resultados con eficacia y eficiencia.

1. Necesidad: ¿es realmente necesaria?

Si la reunión es realmente necesaria, hay que hacerla. Si no lo es, hay otras opciones que pueden resultar más eficientes y productivas. ¿Hay opciones a la reunión presencial? Claro que sí. Tal vez se pueda hacer una conferencia telefónica, una videoconferencia, un foro en Internet o un chat o conversación electrónica. Tal vez baste con un par de llamadas telefónicas.

Las reuniones son muy costosas. Vale reservarlas para cuando sean realmente perentorias. Haga sus cálculos y verá. Multiplique el costo del tiempo de cada participante por el número de participantes. Sume lo que cuestan el local y la electricidad, los refrigerios y los materiales. Considere el costo de oportunidad.

PROTAGONISTAS CLAVE DE UNA REUNIÓN PRODUCTIVA

Evalúe todos estos costos contra los beneficios que logra con la reunión. Si se justifica el costo por los beneficios que ofrece, realice la reunión. Si no, considere otras opciones. Si es conveniente, debe ser diseñada y conducida de modo tal que resulte productiva.

2. Objetivos: ¿tiene un propósito claro?

Las reuniones productivas tienen un propósito claro, que todos los participantes conocen y comparten. Todos conocen con precisión el fin que se pretende alcanzar con la reunión. Por consiguiente, también tienen conciencia de su naturaleza: intercambiar información y opiniones, analizar, tomar decisiones, respaldar decisiones tomadas, entre otros motivos.

Si no sabemos adónde se quiere ir, no debe extrañarnos que no lleguemos a ningún destino. Y si esto ocurre en una reunión, el resultado es un pandemónium. Si se conocen y comparten el propósito y la naturaleza de la reunión, es posible encauzar las energías en la dirección correcta y verificar si se logra lo previsto. Por ello, el propósito y la agenda de la reunión deben estar suficientemente claros. La agenda, más o menos formal según cada caso, es la serie de asuntos que van a ser tratados en la reunión, para que pueda cumplir su propósito. A partir de estas consideraciones es posible diseñar la reunión de manera efectiva.

3. Diseño: ¿está bien diseñada para conducir el proceso y tratar los contenidos adecuadamente?

Las reuniones deben ser diseñadas y planificadas, no improvisadas. La improvisación de una reunión no garantiza buenos resultados, ni de proceso ni de contenido. El «contenido» de la reunión es la materia, la información que se va a considerar. Si se trata de resolver un problema, el contenido es el problema, su análisis y su solución. Si la materia consiste en decidir sobre opciones, el contenido serán las opciones, los criterios y las elecciones correspondientes.

El «proceso» se refiere a la dinámica de interacción necesaria para tratar el contenido adecuadamente. Un mal proceso hace muy difícil o imposible resolver un problema o decidir sobre él. Por ejemplo, si se necesita generar ideas, conviene realizar una «tormenta de ideas», y no una reunión con la técnica parlamentaria, que no es adecuada para ese propósito. En cambio, si se debe tomar una decisión de validez legal, formal, será necesario recurrir a la «técnica parlamentaria» y jamás a una «tormenta de ideas».

4. Funciones: ¿cuenta con papeles claramente definidos?

El presidente es la cabeza de la reunión, quien la convoca y preside. Una vez que ha definido su necesidad y propósito, debe designarse a alguien que planifique los detalles y conduzca la reunión. Esta persona es el facilitador.

Ahora, ¿es adecuado que el presidente sea también el facilitador de la reunión y además un participante? Si tiene conciencia de que está desempeñando esos tres papeles y lo sabe hacer, muy bien. Será así, si es inevitable. Sin embargo, mucho mejor es que el presidente se limite a presidir el encuentro y participar oportunamente, y que cuente con dos ayudantes para que la reunión funcione bien: un facilitador y un anotador.

El facilitador es de importancia decisiva. Es un servidor neutral del equipo que facilita, precisamente, que ocurra el proceso adecuado para tratar el contenido de la reunión. El anotador es también un servidor neutral, cuya función es registrar, mediante el mejor recurso posible, lo que ocurre en la reunión o sus resultados. El registro puede consistir en un «acta», una «minuta» o un conjunto de notas tomadas a la vista de todos, mediante papeles (rotafolios) o una proyección de video. Debe

Presidente

- Convoca la reunión («dueño» de la reunión).
- Define la agenda (contenido del trabajo).
- Retiene el poder y las responsabilidades como autoridad.
- No dirige la reunión. Para ello recurre a un facilitador y a un anotador.
- Participa como integrante del equipo y argumenta activamente sus puntos de vista.
- Toma las decisiones finales de acuerdo con sus responsabilidades y autoridad.
- Tiene el poder de establecer límites y retomar el control, si no estuviese satisfecho de la reunión.
- Estimula a los participantes a asumir tareas y metas.
- Representa al equipo en reuniones con otros grupos.

Facilitador

- Es responsable de la conducción del proceso de la reunión.
- Es un servidor neutral del equipo.
- No evalúa ni contribuye al contenido de la reunión.
- Ayuda al grupo a enfocar sus energías en la tarea, sugiriendo métodos y procesos, protegiendo a todos los integrantes y asegurando que todos tengan oportunidad de participar.
- Combina las tareas de «suministrador de herramientas», «fiscal de tránsito» y «chofer» del equipo.
- Es responsable de la logística previa y posterior a la reunión.

Anotador

- Es responsable de la memoria inmediata y mediata de la reunión.
- Es un servidor neutral del equipo.
- No evalúa ni contribuye al contenido de la reunión.
- Es responsable de la memoria del equipo.
- Escribe las ideas (en papeles grandes u otro medio) a la vista de los participantes.
- Utiliza las palabras de los participantes, no edita o parafrasea.
- Registra lo esencial.
- Escribe rápido para no retrasar el trabajo del equipo.
- Tranquiliza a los participantes, quienes sienten que sus contribuciones han sido escuchadas y anotadas.

Participantes

- Son los integrantes de la reunión.
- Se aseguran de que el facilitador y el apuntador permanezcan como servidores neutrales.
- Se aseguran de que sus ideas queden registradas adecuadamente.
- Pueden hacer sugerencias oportunas para el proceso de la reunión.
- Concentran su energía en el contenido, sabiendo que el facilitador los protegerá, impedirá efectos de «dominación» y buscará los métodos adecuados para trabajar la agenda.

utilizarse el medio que sea más conveniente para el propósito y la dinámica de la reunión.

Los participantes son los integrantes de la reunión y quienes aportan a su contenido. Son el cuerpo de la reunión. ¿Pueden intervenir el facilitador y el anotador cuando son participantes? Sí pueden hacerlo, para que no se pierda su posible aporte, pero a plena conciencia de que, momentáneamente, están poniendo sus responsabilidades en descanso.

5. Facilitación: ¿cuenta con una buena conducción que facilita su desarrollo?

Las buenas reuniones cuentan con una conducción que orienta la atención y los aportes de los participantes hacia el logro de los objetivos, con la mayor eficiencia posible. Todo grupo humano necesita de conducción para ser eficaz. Una buena reunión no es un simple conjunto de participantes. Una reunión requiere un director que facilite la acción de cada uno de los integrantes y del

TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

Esta técnica permite lograr reuniones muy productivas, cuando es apropiada y se aplica adecuadamente. Su finalidad es generar ideas y tomar decisiones en grupo sobre un asunto propuesto. Asegura la participación de todos los presentes de una manera muy eficiente.

Su utilización requiere un facilitador que conduzca la reunión y un ayudante encargado de procesar los votos y ordenar los resultados. Los pasos para su aplicación son los siguientes:

1. Formulación clara y compartida del problema o asunto.
2. Generación individual y silenciosa de ideas por escrito.
3. Recolección de las ideas escritas y su posterior colocación en un lugar visible para todos.
4. Explicación de cada idea, de ser necesario.
5. Votación nominal sobre las ideas propuestas. Cada participante, según su criterio, selecciona entre las ideas de la lista común.
6. Contabilidad de la votación y ordenamiento de las ideas según el número de votos que haya recibido.

Seguidamente, el facilitador debe guiar una conversación sobre los resultados de la votación. Puede haber una nueva ronda si fuese necesario. La técnica del grupo nominal minimiza los «discursos», porque cada quien hace sus aportes por escrito. Hace un uso máximo de la comunicación, porque todo el mundo sabe perfectamente en qué consiste la tarea. Minimiza las discusiones, dado que una eventual discusión se realizaría sólo después de haber tenido unos resultados, y no antes de comenzar. De una manera muy práctica, y en un tiempo muy corto, la técnica del grupo nominal permite lograr resultados concretos con eficacia y eficiencia.

conjunto. Un buen facilitador construye una buena reunión con la colaboración que sabe ganar de los participantes.

El facilitador es la persona encargada de conducir el proceso de la manera más eficiente y eficaz, mediante la dinámica adecuada. Un buen facilitador es una persona objetiva, con liderazgo e «inteligencia emocional y social», que conoce las técnicas para conducir un buen proceso de comunicación y administrar el tiempo. Es conveniente que tenga experiencia, no solamente conocimientos teóricos. La experiencia, unida al conocimiento de las dinámicas grupales y al tacto para manejar situaciones, es una combinación excelente.

Un buen facilitador sabe estimular la tan necesaria participación, diseñando dinámicas con contenido, formulando interrogantes, solicitando preguntas, comentarios o ejemplos, proponiendo decisiones. Un buen facilitador es el encargado de conducir la reunión (chofer), suministrar herramientas para manejar los contenidos y administrar el proceso de comunicación (vigilante de tránsito). El papel del facilitador es clave.

6. Participantes: ¿está integrada por los participantes pertinentes?

Las buenas reuniones están integradas por un número adecuado de personas que tienen características y condiciones idóneas para el propósito de cada encuentro. No funcionarán bien las reuniones que incluyan más gente de la necesaria ni tampoco aquellas que cuenten con un número insuficiente de participantes. Menos serán provechosas si los participantes no son los adecuados en cuanto a criterios tales como conocimientos, representatividad, disposición, disciplina o madurez. Las reuniones deben ser cuidadosamente planificadas, para que los asistentes formen un conjunto adecuado, que desarrolle sinergia para que el todo sume más que las partes (1+1=3).

7. Comunicación: ¿asegura el proceso una comunicación adecuada?

Las reuniones productivas se caracterizan por un buen proceso de comunicación. Se sabe que el proceso de comunica-

ción consiste no solamente en «emitir» sino también en «escuchar». Por esto, las reglas de la reunión deben establecer claramente cómo se utilizarán los derechos de palabra. En este sentido, el facilitador cumple una función vital: aun teniendo reglas claras y aceptadas para las intervenciones, es el «vigilante de tráfico» que administra el uso de la palabra.

Entre las técnicas que pueden ser utilizadas para facilitar la comunicación se encuentran las siguientes:

a) Seis sombreros para pensar: una técnica inventada por Edward de Bono para administrar los «modos de pensamiento» y facilitar su uso ordenado, al analizar los problemas y decidir.

b) Hablar por turnos: una técnica simple para que todos participen, sin interrupciones o discusiones innecesarias. Es una técnica que estimula la «escucha activa».

c) Pelota: esta técnica consiste en que solamente puede hablar quien tiene la «pelota» (u otro objeto apropiado). De esta manera, la reunión se autorregula, sin un esfuerzo adicional del facilitador. De todos modos, el facilitador está siempre dispuesto a intervenir si fuese necesario.

d) Semáforo: el instrumento puede ser un verdadero semáforo con luces o unas tarjetas con los colores apropiados. Sirve de apoyo al facilitador para dar la palabra (verde), recordar que el tiempo se está agotando (amarillo) o indicar que se terminó (rojo). Con este recurso auxiliar, objetivo y con un toque de humor, es más sencillo controlar la duración de las intervenciones.

8. Tecnología social: ¿se utiliza la técnica más apropiada para conducir el debate y la interacción de los participantes?

Existe una serie de técnicas desarrolladas para facilitar el comportamiento en grupos y la conducción de procesos de interacción:

a) Técnica parlamentaria: se utiliza para tratar asuntos formales y tomar decisiones de validez «legal». Requiere un reglamento de debates debidamente acordado y formalizado, un director de debates y reglas para asegurar la equidad y la transparencia de las decisiones, las cuales quedan asentadas en actas de validez legal.

b) Mesa redonda: es la técnica empleada en reuniones relativamente informales. Un «moderador» va conduciendo la reunión de acuerdo con algunas reglas simples de participación, además de mucho tacto y sentido común.

c) Tormenta de ideas: técnica creada por Alex Osborn cuya finalidad es generar la mayor cantidad de ideas en grupo. A partir de un asunto bien definido se van produciendo ideas sin criticar: combinando, buscando la cantidad más que la calidad. Los aportes se anotan en un sitio visible y, después de concluida la sesión, son procesados como convenga.

d) Grupo nominal: técnica creada por André Delbecq y Andrew Van de Ven para generar ideas y decidir en grupo sobre un asunto propuesto. Es una técnica que garantiza la participación de todos de una manera muy eficiente y eficaz.

9. Infraestructura: ¿cuenta con sala y equipos eficientes?

Las buenas reuniones se escenifican en un sitio adecuado y con apoyos que estimulan la comunicación. Las reuniones deben realizarse en un espacio que permita al grupo dedicarse a los puntos de la agenda, con comodidad y sin interferencias indeseadas. Es de esperar que las mesas y las sillas sean cómodas y estén dispuestas para permitir la mejor interacción entre los participantes. Según el número de asistentes y el tipo de reunión, la sala se arreglará según un diseño apropiado. Hay muchas variantes, todas basadas en el más puro sentido común.

Conviene además contar con recursos de apoyo visual. Un pizarrón o un rotafolios que todos puedan ver cómodamente desde su ubicación, bien provistos de marcadores, pueden ser mobiliarios suficientes. El rotafolios tiene la ventaja de que las notas quedan para referencia posterior. Un artefacto costoso, pero utilísimo, es una «pizarra electrónica», que permite escribir como en un pizarrón y procesar lo escrito como fotocopia y mediante un computador. Con esto se facilita trabajar con los «apuntes» de manera inmediata. Adicionalmente, conviene disponer de un proyector de video (*videobeam*), que muchas personas dan por supuesto en toda reunión, y utilizarlo para facilitar la presentación de información compleja previamente preparada.

Las buenas reuniones no necesitan ambientes lujosos ni equipos sofisticados. Basta con que cuenten con un lugar adecuado, bien dispuesto y con los apoyos mínimos.

10. Realimentación: ¿garantiza una realimentación permanente y fluida?

La efectividad de una reunión depende de que los presentes tengan una realimentación permanente, que les permita saber hacia adónde van, dónde están y cuánto falta para llegar a la meta. Para este fin, un buen facilitador se encarga de recordar oportunamente el propósito de la reunión, hace frecuentes recuentos de los resultados a los que se va llegando y canaliza los aportes para mantener la energía de los participantes en el rumbo correcto.

Una técnica, entre otras, consiste en ir anotando en un sitio que todos puedan ver (pizarrón, rotafolios, proyección de video) los consensos, los hallazgos y las conclusiones a los que se ha ido llegando. Esto proporciona a todos los asistentes una información valiosa para orientar mejor los esfuerzos, y da una sensación de claridad y eficacia que ayuda a mantener los ánimos en alto. Para este propósito, la labor del anotador es decisiva. Durante la reunión toma nota de los resultados y los comunica al grupo. Después de la reunión, se responsabiliza por la memoria.

11. Eficiencia: ¿se hace un uso eficiente del tiempo?

¿Quién no ha criticado una reunión por ser demasiado larga? Todos, muchas veces. ¿Quién se ha quejado de una reunión muy corta? Nadie, nunca. Las buenas reuniones hacen un uso eficiente del tiempo. Comienzan a la hora planificada y duran el lapso previsto. Cada uno de los participantes controla su utilización del «reloj», o es controlado por la aplicación de normas acordadas o por un facilitador con autoridad y habilidad.

Una reunión que comienza tarde comienza mal. Si se extiende demasiado, cansa. Si pasa el tiempo y no llega a culminar su propósito, produce frustración y desilusión. Si, por el contrario, comienza y termina según lo anunciado, transcurre eficientemente y culmina como debe, produce una sensación de realización y logro que todos agradecen.

12. Eficacia: ¿produce una sensación de logro y realización?

Las buenas reuniones llegan a conclusiones acordes con su propósito. No se diluyen en palabrería, se disuelven por cansancio ni se paralizan por desacuerdos. Por esta razón, una buena reunión termina con conclusiones concretas sobre el asunto para el cual se convocó y realizó.

Una buena reunión termina productivamente, de una manera clara y contundente. Por eso, evite incluir en la agenda los llamados «puntos varios», que hacen que la reunión se prolongue indebidamente y se vaya disolviendo por el retiro de quienes tienen otra cosa que hacer. Termine la reunión a la hora prevista, o antes. Haga un recuento de las conclusiones. Dé las gracias y termine con una sensación de auténtico cierre.

FASES PARA PREPARAR Y REALIZAR REUNIONES PRODUCTIVAS

Antes

1. Decidir acerca de la necesidad de la reunión.
2. Planificar cuidadosamente la reunión (por qué, qué, quiénes, cuándo, dónde, cómo, con qué).
3. Preparar la agenda (y enviarla, si aplica).
4. Llegar temprano al sitio de la reunión.
5. Preparar la sala y los equipos.

Al inicio

1. Comenzar puntualmente.
2. Hacer que los participantes se presenten (en los casos que se requiera).
3. Hacer que los participantes expresen sus expectativas ante la reunión (si aplica).
4. Definir los papeles claramente.
5. Informar el contenido de la agenda (revisarla y acordarla, si aplica).
6. Definir los límites de tiempo.
7. Revisar los asuntos acordados en la reunión anterior (si aplica).

Durante

1. Enfocarse en el problema (contenido).
2. Conducir un proceso adecuado.
3. Vigilar el uso del tiempo.
4. Registrar los resultados (para la memoria inmediata y mediata).

Al finalizar

1. Establecer las acciones (quién, qué, cuándo).
2. Revisar los registros de la memoria del grupo (notas, minuta).
3. Fijar la fecha para la próxima reunión y desarrollar una agenda tentativa (si aplica).
4. Evaluar la reunión.
5. Cerrar la reunión de una manera clara y contundente.
6. Limpiar y arreglar la sala de reuniones.

Después

1. Preparar el informe (notas, minuta, acta) de la reunión y comunicarlo a los participantes.
2. Hacer seguimiento de los asuntos de acción (de los responsables que correspondan).
3. Planificar la próxima reunión (si aplica).

Si es posible hacer reuniones productivas

Desperdiciar las energías y el tiempo en reuniones improductivas, largas y sin objetivos precisos es un lujo muy costoso en la vida corporativa moderna. La combinación de los doce ingredientes descritos arriba permitirá realizar reuniones eficaces y eficientes, de las que los participantes puedan decir: ¡valieron la pena!. **¶**

LECTURAS ADICIONALES SOBRE EL TEMA

- De Bono, E. (1989): *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Granica.
- Doyle, M. y D. Strauss (1982): *How to make meetings work: the new interaction method*. Nueva York: Jove Books.
- Frank, M.O. (1990): *Cómo organizar reuniones eficaces en la mitad de tiempo*. Barcelona: Grijalbo.
- Hunter, D., A. Bailey y B. Taylor (1996): *Management Zen: la facilitación y la eficiencia de los grupos*. Buenos Aires: Troquel.
- Michalko, M. (1998): *Thinkertoys*. Barcelona: Gestión 2000.
- Miller, R.F. (2000): *Organice sus reuniones de manera óptima*. Barcelona: Gestión 2000.
- Straker, D. (1999): *Solución rápida de problemas con notas Post-it*. México: Panorama.

Marcel Antonorsí Blanco

Profesor invitado del IESA