

**innova**  
institut per a la innovació  
organitzativa i social

## **¿Reuniones para qué?**

Reuniones y más reuniones, en la práctica, son el programa diario de las personas que dirigen grupos. Son tan habituales que se han convertido en una especie de “comodity” rutinaria aplicada automáticamente. Todos admitimos que su coste acostumbra a ser muy alto y que su eficacia y eficiencia puede resultar dudosa.

A continuación, presentamos algunos puntos críticos a considerar dentro del marco de las reuniones:

### **Variedad**

En primer lugar, cabe mencionar su variedad: en cuanto a su composición hay reuniones internas con el propio equipo, externas con otros departamentos o bien con representantes de otras organizaciones.

Algunas de estas reuniones son para abordar temas usuales, otras de coordinación, algunas son extraordinarias para tratar una nueva propuesta y algunas otras para resolver un problema urgente.

Hay también reuniones llanas, creativas, estimulantes, aburridas o conflictivas que acaban generando desánimo y la sensación de haber perdido el tiempo. Por lo que respecta al medio tenemos las presenciales y las online.

Esta variedad implica que no se puede aplicar una metodología y un tipo de gestión uniforme a todas ellas.

### **Mecanismos de coordinación**

Sobre todo, las reuniones son uno de los principales recursos para la coordinación de roles y tareas diversas. Aunque existen otros mecanismos de “co-ordinación”, como son protocolos, procesos y procedimientos, estos no cubren las necesidades de acomodación e interpretación que tienen los equipos o grupos de trabajo, más allá de la mecánica procesual.

El ideal taylorista consiste, de alguna manera, en que toda la cadena de actividades pueda realizarse de forma fragmentada, especificada y delimitada, en el sentido que no haya ninguna duda posible de interpretación en lo que hay que hacer. En esta aproximación, el proceso viene marcado y los puntos de coordinación están bien especificados, así como cada función y quien ha de ejercerla.

La fantasía consistiría en que no se diera discrecionalidad interpretativa por parte de los miembros de la organización. De hecho, muchas de estas propuestas, ya sea en sistemas de información (tratamiento de datos) o metodologías tipo Agile, van en esta dirección.

En el momento en que las organizaciones se especializan y crean grupos (departamentos, áreas), movimientos adaptativos a la complejidad interna y externa, se generan también las diferenciaciones y las fronteras que requerirán mecanismos compensadores de esta fragmentación. Por un lado, establecen sus límites, pero al mismo tiempo crean los denominados “silos organizativos”.

Las reuniones buscan crear espacios en los que las partes organizativas puedan trabajar desde lo que les une y que les permita ajustarse mutuamente. La intención es que los diversos miembros dispongan de un medio que les posibilite que las acciones se alineen con la finalidad común, que a menudo se pierde de vista, y que es la que puede reconducir las luchas y competiciones improductivas entre los bandos.

### **Reuniones inter**

Este tipo de reuniones son aquellas en las que miembros de diferentes organizaciones se encuentran para establecer colaboraciones. Son también una forma de enlace habitual entre maneras de trabajar diferentes. Estas reuniones continúan siendo mecanismos de coordinación, pero entre intereses diferentes o contrapuestos, que derivan de la pertenencia a las diferentes organizaciones representadas en las reuniones como parte de un proyecto conjunto o bien pueden ser reuniones puntuales.

La influencia del entorno, de las características de las organizaciones presentes y de sus intereses remarcaría la necesidad de gestionar la dimensión política.

### **Equipo**

Dado el uso que se hace del término “equipo” conviene distinguir, en la práctica, a qué tipos y grupos de trabajo se refiere, sobre todo porque esto condiciona las expectativas y los resultados de la tarea posible a realizar en una reunión.

Si queremos hablar, por ejemplo, de equipos comerciales es necesario comprender que usualmente se reúnen con un sentido muy diferente al de un grupo de producción. Ya que, en este segundo caso, las actividades están interconectadas por diseño organizativo.

Un comercial, para realizar su trabajo, tiene que coordinarse más con el resto de áreas como logística y producción, que no con los propios compañeros comerciales. Este sería también el caso de las organizaciones formadas por profesionales que atienden personas en las áreas de salud, sociales, legales, etc.

### **Finalidades buscadas**

Existe un consenso amplio en que las reuniones son necesarias para construir algunos elementos comunes, sea para compartir información, explorar propuestas, tomar decisiones o consultar posibles alternativas.

Se da por supuesto que las reuniones producirán una mayor cohesión, una interpretación común de la información y que tendrán unos efectos similares en el conjunto de la organización que, según su magnitud, se reproducirá fractalmente en los niveles inferiores.

Igualmente podríamos acordar que las reuniones tendrían que contribuir a eliminar los malentendidos y facilitar el compromiso con la acción que, consecuentemente, llevaran a cabo sus miembros. Sabemos también, ya que tenemos la experiencia, que nos encontramos lejos del ideal.

### **Referentes de las reuniones**

El funcionamiento de una reunión, tanto por lo que respecta a su desarrollo como a sus resultados, depende de diversos factores, algunos contextuales que condicionan de partida, pero hay algunos factores que dependen de los participantes y de su contribución antes, durante y después de la realización de la reunión.

Especialmente de la persona de referencia que tiene el encargo de dirigir, facilitar, acompañar o liderar la tarea del grupo de trabajo y, por tanto, de hacerlo también en las reuniones. Sea cual sea la concepción del rol del referente, se le dan por supuesto las capacidades necesarias para hacerlo y también que domina las metodologías y técnicas adecuadas.

En las reuniones se juega gran parte de la imagen de la persona referente como rol de contención, de generador de límites, de canalizador de las contribuciones y de cohesionador. No tanto porque tenga que disponer de cualidades sobrehumanas, sino porque ha sido capaz de desarrollar capacidades que facilitan que cada uno contribuya a la tarea común.