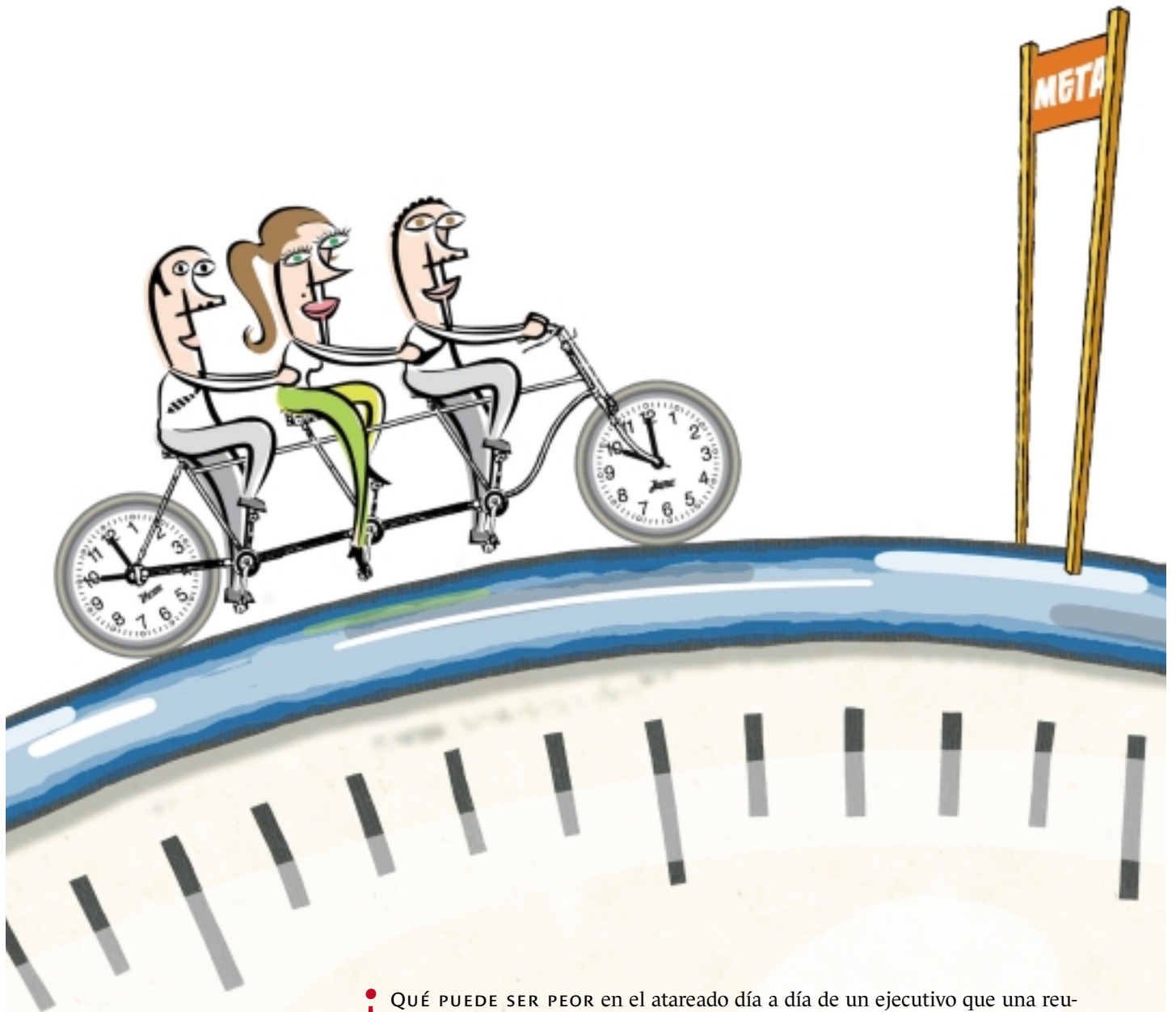


Cómo dejar atrás esas reuniones eternas

La teoría de juegos puede ayudarles
a usted y su empresa a **umentar la eficiencia
de las reuniones de trabajo.**

Ana Cristina Bicharra Garcia, John Kunz,
Martin Fischer y Márcio Gomes Pinto Garcia.





¿QUÉ PUEDE SER PEOR en el atareado día a día de un ejecutivo que una reunión de trabajo infructífera o demasiado larga? Muchas reuniones igual de ineficientes e interminables. La sensación de frustración y pérdida de tiempo es una constante en la vida de los dirigentes corporativos, sobre todo cuando hay mucho trabajo en equipo y, por lo tanto, las personas tienen que reunirse con mucha frecuencia. La agonía se vuelve aún mayor cuando los encuentros involucran a participantes externos a la empresa, como proveedores, clientes o representantes del sector público. Para acortar las reuniones, algunos ejecutivos llegan al extremo de hacerlas de pie con la esperanza de que el cansancio físico agilice la objetividad de los participantes. El problema es que así sacrifican la calidad de las decisiones.

Las reuniones son importantes eventos laborales en los cuales la actitud individual de los participantes define el éxito del grupo como un todo. Pero es esa misma actitud individual la que puede echar a perder todo. Imagínese una cena entre diez colegas de trabajo para celebrar el fin de año. Inspirados por el espíritu navideño, todos dividirán la cuenta en partes iguales. Cuando llega la hora del postre, uno de ellos raciocina: "Me encanta la crema brúlée, pero nunca la pido porque cuesta US\$ 6. Como somos diez los que pagamos, el postre sólo me saldrá 60 centavos". Por lo tanto, pide su postre y queda satisfecho con su decisión. El problema es que todos piensan de la misma manera y, en ausencia de coordinación, el grupo entero termina pidiendo postres gastando mucho más de lo que debería. Es, más o menos,

la misma mecánica que se da en las reuniones.

Entonces, ¿cómo se pueden mejorar las reuniones si el interés individual suele prevalecer sobre el colectivo y todos pierden más tiempo del necesario? No es posible cambiar la naturaleza humana, pero sí alterar las reglas del juego e inducir a los participantes a actuar indirectamente en beneficio del grupo.

El estudio de la conducta de las personas en situaciones de mutua dependencia se inició en 1944, cuando el matemático John Von Neumann y el economista Oskar Morgenstern publicaron el libro *Teoría de juegos y comportamiento económico*. Desde entonces se ha aprendido mucho acerca de este tema. Utilizando modelos de la teoría de juegos, hemos desarrollado un método de tres pasos para planear y ejecutar reuniones más eficientes y con mayor valor para los participantes.

La base de nuestro método es el mecanismo de Vickrey-Clark-Groves (VCG). Éste sostiene que frente a un bien

público del cual ninguna persona puede desentenderse, la estrategia dominante de cada individuo es decir la verdad sin importar lo que digan los demás, ya que la verdad maximiza el valor de cada individuo. Es decir, el VCG incentiva a las personas a revelar el valor real que un determinado bien tiene para ellas mismas. El VCG ha sido aplicado con éxito en subastas y en la evaluación de bienes públicos. Y en el caso de las reuniones, tanto los tópicos a tratar como el tiempo utilizado son bienes públicos y, por lo tanto, deben ser tratados como tales.

Normalmente las personas presentan temas que a ellas les interesa discutir con todo el grupo o con uno o más individuos presentes en la reunión. Al estudiar el sector de la ingeniería civil, por ejemplo, constatamos que esa característica se presenta desde la gestación misma de la reunión, es decir, desde la elaboración de la pauta: todos los participantes de las reuniones de proyecto (ingenieros, arquitectos, proveedores y otros) proponen más temas

Las tareas en una reunión

El modelo Deepand* clasifica siete actividades comunes que se dan en las reuniones de trabajo. En una buena reunión hay que reducir (si bien no eliminar) las tareas de descripción, previsión y negociación, que pueden ser realizadas en otros momentos. Pero hay que potenciar las actividades de explicación, evaluación, formulación de alternativas y decisión.

TAREA	ACCIÓN	META	PREGUNTA TÍPICA	EJEMPLO
DESCRIBIR	Mostrar o relatar hechos que estén descritos en el proyecto en cuestión	Construir conocimiento	¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cuándo?	Mostrar una tabla con estimaciones de costos
EXPLICAR	Revelar la línea de raciocinio	Entendimiento profundo	¿Por qué? ¿Por qué no?	Relacionar soluciones con los requisitos del proyecto
EVALUAR	Evaluar la calidad de las alternativas	Ordenar las alternativas	¿Cuál es la mejor? ¿Cumple con los requisitos?	Mostrar que alternativa A es más barata que alternativa B, o que no hay suficiente financiamiento para alternativa A
PREVER	Estimar valores dados los escenarios futuros	Crear información nueva sobre el proyecto	¿Qué pasaría si...?	Simular cuánto costaría un cambio en un material de construcción espec
FORMULAR ALTERNATIVAS	Crear nuevas alternativas de solución	Crear información nueva sobre el proyecto	¿Qué tal esta nueva alternativa?	Proponer un sistema centralizado para el aire acondicionado
NEGOCIAR	Negociar tareas y responsabilidades	Determinar quién ejecutará las tareas	¿Quién hará o será responsable por...?	Determinar la empresa a cargo de obtener una licencia de un organismo fiscal
DECIDIR	Seleccionar la alternativa que se seguirá (o evitará)	Comprometerse con el resultado	Entonces haremos...	Optaremos por vender la empresa X a la firma Y

*El nombre Deepand (García, Kunz y Fischer, 2003) viene de las iniciales de las tareas en inglés: Describe, Explain, Evaluate, Predict, Formulate Alternatives, Negotiate y (

de los que deberían al coordinador, sin evaluar la relevancia que cada uno pueda tener para la mayoría del grupo. Como el coordinador no siempre sabe la importancia de cada propuesta para los demás miembros del grupo, por lo general termina aceptando todos los ítems, colmando así la pauta de la reunión. Es una fórmula que invariablemente lleva a la pérdida de tiempo, ineficiencia e insatisfacción colectiva.

Nuestro método, llamado VCG Agenda Planning, perfecciona la elaboración de la pauta y propone un mecanismo que incentiva la discusión de los temas realmente importantes, contribuyendo de esa manera a una reunión más eficiente en cuanto a tiempo, y en cuanto a las decisiones que se toman en ese foro. ¿Cómo se logra eso? Mediante un método de tres pasos: la votación sobre los temas a tratar, la restauración de un tema rechazado inicialmente y la última llamada para incorporar nuevos temas. La idea central es que el individuo, aunque sólo piense en su interés personal al incluir o rechazar temas de la pauta de reunión, tenga un comportamiento que genere la mayor utilidad para el grupo. Y esto se logra inhibiendo la proliferación de temas e intervenciones innecesarias, imponiendo un costo social o incluso financiero a quien actúe de esa manera (para muchas personas, el bolsillo sigue siendo el órgano más importante del cuerpo humano).

VALOR EN LA REUNIÓN
BAJO. Las descripciones fundamentan decisiones, pero toman tiempo y pueden realizarse antes de la reunión
ALTO. Decisiones racionales dependen de buenas explicaciones
ALTO. Decisiones racionales dependen de buenas evaluaciones
BAJO. Simulaciones hechas a prisa pueden llevar a decisiones equivocadas
ALTO. Nuevas soluciones pueden surgir durante la reunión
BAJO. La delegación de tareas significa conflicto y puede realizarse después de la reunión
ALTO. Parte más importante y difícil de maximizar, pues las decisiones tienen que estar bien fundamentadas

Lo que realmente importa

Todo ejecutivo sabe que el tiempo es dinero. Sin embargo, no todas las empresas saben cuánto gastan en horas perdidas en reuniones. DPR Construction, una empresa de construcción civil de California, sí lo sabe. Sus contratos prevén estos costos. Cada hora de reunión cuesta a la empresa en promedio US\$ 150 por empleado. En un proyecto de US\$ 20 millones y de dos años y medio de plazo, la compañía llegaba a gastar US\$ 1 millón sólo en reuniones, el equivalente a 5% del presupuesto. Es una cifra escalofriante, especialmente en un mercado en que el margen de ganancias alcanza en promedio 2% al año. Durante gran parte del segundo semestre de 2003 asistimos a diversas reuniones de la empresa y observamos que la compañía gastaba sus recursos en reuniones de baja calidad que, además, dejaban a los ejecutivos insatisfechos.

Es posible cambiar situaciones como ésta. Para ello hay que evaluar primero las actividades que ocurren en una reunión. ¿Cuáles son las realmente útiles? ¿Cuáles son superfluas? Kathleen Liston, de Stanford University, describe cuatro tipos de actividades típicas que ocurren en una reunión: descripción de hechos, explicación de decisiones o especificaciones; previsión de comportamientos, y evaluación de alternativas. Nuestro método de evaluación agrega tres actividades más: formulación de alternativas; negociación de tareas y decisiones sobre alternativas. Codificamos estas ocurrencias bajo la sigla Deepand (para una mayor explicación, vea el recuadro “Las tareas en una reunión”).

James D. Thompson, autor del clásico *Organizaciones en Acción* (1967), sugirió que los tópicos a tratar en una reunión deben referirse a tareas recíprocamente dependientes, esto es, que necesiten de discusión entre los participantes. Asuntos meramente informativos se deben comunicar de otra manera, antes o después de la reunión. Cuanto menor sea el número de tópicos de la pauta que conlleven tareas descriptivas, mayor es el valor agregado para los participantes. También se deben minimizar las tareas de previsión y negociación. Previsiones apuradas y hechas en el momento pueden llevar a decisiones equivocadas. Como la negociación de tareas puede significar un conflicto entre los participantes directamente involucrados, también se debería hacer fuera de la reunión.

No es posible eliminar todas las tareas de descripción, previsión y negociación, pero es deseable minimizarlas y abrir espacio a otras tareas más importantes. Una buena reunión ejecutiva debe contar con el mayor número posible de actividades de explicación, evaluación, formulación de alternativas y decisión.

En el caso de la constructora DPR clasificamos todas las reuniones según el método Deepand y recogimos las impresiones personales de cada participante. Y evaluaron las reuniones como malas. ¿Cuál era el problema? Efectivamente se discutían los tópicos propuestos y se tomaban

decisiones importantes, pero la sensación de pérdida de tiempo era agravada por la baja calidad de la pauta. El número de tareas netamente informativas o descriptivas era muy alto. Los empleados de la empresa y sus proveedores gastaban hasta tres horas para discutir pautas con cerca de 50 ítems. Por más competente que fuese el coordinador, los participantes siempre salían insatisfechos.

Por lo tanto, la primera medida para aumentar la calidad de una reunión es mejorar la elaboración de la pauta. Es extremadamente importante sacar los desperdicios de la agenda, sin importar quién los haya colocado ahí. Casi todos los participantes traen consigo asuntos que no siempre son de interés general. Este hábito debilita la toma de decisiones, ya que los temas importantes se pierden entre todos los irrelevantes. Se debe evitar la tentación de aprovechar la reunión para resolver asuntos pendientes con personas difíciles de contactar. ¿Cómo? Primero, incentivando que determinados asuntos sean tratados en otros foros más adecuados. Anuncios, por ejemplo, se pueden transmitir vía comunicados, e-mail u otros sistemas. Cuestiones que apenas interesan a unos pocos miembros del grupo deben ser resueltas directamente entre las partes involucradas antes o después de la reunión.

Para mejorar la calidad de las reuniones es necesario

La idea central es que el individuo, aunque sólo piense en su interés personal, tenga un comportamiento que genere la mayor utilidad para el grupo.

provocar un cambio en la actitud de los participantes, tanto antes como durante el encuentro. En la selección de los temas a ser tratados, los participantes tienen que actuar de manera confiable y decir la verdad sobre la relevancia de los asuntos propuestos. Durante la reunión, tienen que controlar el ímpetu de levantar discusiones que no son del interés de la mayoría. Dada la naturaleza humana parecen tareas arduas. Las personas tienden a disimular para preservar sus intereses individuales, atribuyendo menor importancia a asuntos propuestos por terceros y mayor a los propios.

Ana Cristina Bicharra Garcia (bicharra@dcc.ic.uff.br) es profesora adjunta del Departamento de Ciencias de la Computación de la Universidade Federal Fluminense (UFF), en Rio de Janeiro. John Kunz es ingeniero de investigación en el Center for Integrated Facility Engineering (CIFE) de la Stanford University. Martín Fischer es profesor asociado de la misma universidad y director del CIFE. Márcio Gomes Pinto Garcia es profesor asociado del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Rio de Janeiro (PUC-Rio).

La solución a este dilema es imponer un costo a quien se comporte de manera egocéntrica. Ese costo puede ser social o financiero: desde una simple advertencia del coordinador o de los demás colegas, hasta una multa. Ésta puede ser en dinero o en puntos, deducibles del bono de fin de año o de otros programas de incentivo. Lo importante es dejar en claro que las reglas del juego de las reuniones cambiaron.

A continuación describimos en detalle el proceso de tres pasos para mejorar la eficiencia y calidad de las reuniones. Siguiendo estos pasos usted y su empresa estarán camino a poner fin a esas reuniones eternas, ahorrarán miles de dólares y tendrán a ejecutivos más satisfechos.

Primer paso: el voto

La democracia es la mejor manera para remover de la pauta los asuntos que no sean de interés mayoritario. Para garantizar una pauta relevante para todo el grupo, sugerimos un sistema previo de votación. El coordinador (el ejecutivo responsable por la reunión o por el proyecto) puede enviar a cada participante por vía electrónica el listado de los asuntos propuestos. Todos deben escoger los asuntos que serán discutidos, ignorados, o bien transferidos a otra reunión con un grupo menor. Gana la mayoría: sólo aquellos tópicos que tienen por lo menos la mitad más uno de los votos compondrán la pauta inicial (ese criterio no es fijo; si el coordinador juzga que es más eficiente tener una pauta más restringida, puede, por ejemplo, definir que sólo los temas con más del 70% de los votos sean discutidos en la reunión). Como el coordinador no suele tener un dominio sobre todos los asuntos, la decisión de excluir algún otro ítem pasa a ser del grupo. El resultado de la votación puede ser abierto o cerrado, según la decisión del coordinador. Es importante, eso sí, que todos los participantes concuerden con un mecanismo de votación.

Con la votación electrónica, todos los participantes se enteran antes de la reunión del contenido de la pauta y empiezan a entender la interdependencia real entre las tareas; saben qué temas (incluso los propuestos por ellos) fueron rechazados por el grupo. Así, podrán evaluar la conveniencia de volver a presentar los temas durante la reunión misma. Normalmente la votación democrática elimina los temas puramente descriptivos. Esto reduce el tiempo utilizado y aumenta la eficiencia de la reunión, ya que se pueden discutir más asuntos relevantes y se toman más decisiones.

Segundo paso: la restauración del tópico

En la reunión propiamente tal los presentes reciben la lista de todos los temas (incluyendo los rechazados) y comienzan la discusión de los aceptados según la prioridad

de cada uno, previamente definida por el coordinador. Luego de discutir todos los tópicos escogidos por la mayoría, el coordinador pregunta a cada uno de los participantes si desean rescatar algún tema de la pauta original y proponerlo nuevamente al grupo. La posibilidad de restaurar temas previamente descartados por el sistema de votación elimina el riesgo de reuniones demasiado rápidas que, tal vez, ignoren aspectos importantes. Además garantiza que no existan perjuicios para algún participante.

Cualquier tópico de la pauta original puede ser rescatado en este segundo paso. Sin embargo, ello puede conllevar un costo (los tópicos nuevos sólo pueden proponerse en el tercer paso). Si un individuo propone restaurar un tópico que inicialmente fue rechazado por la mayoría, se puede exponer a una multa en caso de que, en esta segunda ronda, vuelva a ser rechazado. ¿Por qué? Por proponer una discusión a la que el grupo no le otorga valor. Muchas veces, en las reuniones la presión de los colegas puede ser un instrumento de control eficaz, pero la aplicación de multas es una solución alternativa.

Si las personas pueden ser multadas, ¿cuál es el incentivo que tienen para proponer asuntos importantes? El valor que el tópico tiene para su propio trabajo es un primer incentivo. Si para un participante existe un asunto que realmente considera fundamental y que para él tiene un valor superior al eventual costo que pagará por restaurarlo, preferirá la multa al silencio. Girar el rumbo de juego a su favor también es interesante. Rescatar tópicos que fueron mal evaluados por el grupo en la primera votación, pero que después resultan esenciales para el proyecto, puede otorgar reconocimiento al autor de la propuesta. Al ser aceptada, su contribución le otorga estatus entre los colegas.

El grado de adhesión de los participantes al tópico a restaurar debe determinar el valor de la multa. Suponga que una multa es de US\$ 30. Su cobro debe considerar, inicialmente, el resultado de la votación del primer paso. Por ejemplo, si en una reunión de 20 personas 15 (75%) votaron en contra de la propuesta de discusión y las otras cinco (25%) votaron a favor, el participante que rescata el tema en el segundo paso debe pagar la diferencia entre los dos porcentajes, o sea, 50% o US\$ 15. En ese momento, no importa el resultado de la discusión en sí, pero sí el hecho de que un asunto haya sido rescatado bajo un costo para la persona que lo trajo de vuelta a la pauta.

La manera en que la restauración es recibida por el grupo puede disminuir o incluso anular la multa. El coordinador tiene el control de los votos en el primer paso y también puede disminuir el valor final de la multa, de acuerdo al número de nuevas adhesiones en el segundo paso. En el ejemplo citado, si seis personas que inicialmente votaron en contra deciden en este segundo paso restaurar el ítem, el valor de la multa bajaría a cero, ya que el tema es considerado importante por 11 personas (55%),

o sea la mayoría. ¿Y si hubiera un empate? En ese caso, el criterio de adhesión puede ser más suave y favorecer al participante que quiso rescatar el tópico, ya que se expuso delante del grupo: basta una adhesión de 50% para eliminar la multa.

En caso de que una persona cuente con la adhesión de todo el grupo en la restauración de un tema, la empresa podrá incluso convertir la multa en premio. Pero eso significa que la empresa debe invertir dinero en este proceso. Como sugerimos con anterioridad, la multa en sí misma no involucra necesariamente dinero. La presión social puede ser una forma tan o más eficiente para modi-

Si las personas pueden ser multadas, ¿cuál es el incentivo para proponer asuntos importantes? El valor que el tema tiene para su propio trabajo es un primer incentivo.

ficar la conducta de los individuos. El coordinador podría anotar las multas virtuales a lo largo de las reuniones, informando a todos los participantes. Se puede suponer que la presión del grupo fuerce a los tenaces desperdiciadores del tiempo ajeno a ser más comedidos en sus intervenciones.

En el juego de las reuniones, las personas conocen las reglas e intentan sacar provecho de ellas. Incluso el orden de llamada en este segundo paso puede influir en el comportamiento de los participantes. En toda reunión, el coordinador da la palabra a un participante a la vez. Como los participantes saben que los asuntos vetados por la mayoría en la pauta inicial están eventualmente sujetos a una multa en el proceso de restauración, intentarán burlar el sistema sacando provecho de la orden de llamada: los primeros en hablar tienden a quedarse en silencio, pues imaginan que los próximos podrán rescatar en su lugar los temas que a ellos les interesan.

En una reunión de 20 personas, el primero que tiene la palabra sabe que hay 19 oportunidades más de rescatar algún tema que le interese y, por ende, prefiere callar. El segundo, sabe que tiene 18 oportunidades y así sigue. Así, los primeros transfieren al resto el riesgo de la multa. Por ello es recomendable que el orden de llamada sea alterado en reuniones frecuentes con las mismas personas.

Mientras los primeros intentan sacar provecho del orden de llamada, los últimos saben que las posibilidades de que otros rescaten temas de su interés disminuirán. La tendencia de estos últimos es correr el riesgo de la multa si consideraran que vale la pena restaurar un tópico. Para evitar que algunos asuntos realmente valiosos para el grupo se queden bajo la mesa y que los individuos pauteen su comportamiento solamente conforme al orden en que fueron llamados, el mecanismo prevé otro paso.

Mejorando la reunión

La empresa constructora de California sabe el costo real que las reuniones ineficientes tienen reuniones. En un proyecto de US\$ 20 millones y de dos años y medio de plazo, la compañía llegaba a gastar US\$ 1 millón sólo en reuniones, el equivalente a 5% del presupuesto. Tras estudiar la manera en que se realizaban las reuniones de un grupo encargado de la construcción de dos edificios, aplicamos nuestro método y los resultados saltan a la vista.

Índice	Tamaño de la pauta (tópicos)	Cuestiones adicionales	Duración de la reunión	Satisfacción de los participantes (subjetivo)	Eventos puramente descriptivos	Eventos relacionados a la toma de decisión
Primera Reunión	44	5	3h	La misma	32%	28%
Segunda Reunión	51	4	3h	La misma	32%	35%
Tercera Reunión	65	7	2:30h	Peor que lo normal	58%	28%
Cuarta Reunión	32 la pauta original tenía 52	12 ninguna de la pauta original	1:15h	La mejor reunión	23%	58%

* Los números de eventos fueron respectivamente 220, 301, 262 y 140 para la primera, la segunda, la tercera y la cuarta reunión.

Tercer paso: la última llamada


En la última llamada, el coordinador abre la oportunidad para que alguien proponga algo relevante para el grupo. En esta ocasión, cualquier persona puede hablar sin un orden definido. Generalmente, las personas que han guardado silencio en el paso anterior y no han sido representadas por los otros (nadie rescató un tema de su interés), tienden a hablar, siempre que aún consideren que el valor que tiene el tema es mayor a la potencial multa. Y el sistema de multa es el mismo que en el segundo paso, tanto para propuestas nuevas como para tópicos rescatados de la pauta inicial.

Lo importante es que los participantes se expongan públicamente cuando contribuyen a empeorar una reunión, y estén conscientes de ello. El sistema los induce a revelar el valor real que los tópicos tienen para ellos mismos. Decir la verdad se transforma en una estrategia dominante, lo que favorece al grupo. El hecho de que existan dos nuevas oportunidades para rescatar asuntos rechazados en la votación inicial, genera el espacio para ajustar errores de evaluación que la mayoría pudo cometer inicialmente. En el peor escenario, todos los tópicos iniciales serán restaurados. Pero las multas o la presión social evitan los excesos.

Hay situaciones en que asuntos relevantes son aceptados y debatidos por la mayoría, pero los autores de la propuesta no están totalmente preparados para discutirlos. No se prevé una multa para esos casos. El ideal es que las personas se comporten siempre en beneficio del grupo, dejando para otras reuniones o encuentros restringidos los asuntos que necesitan más estudio o una mayor reflexión antes de ser presentados.

...

La aplicación de este método en las reuniones de la constructora DPR mostró que todo este cambio de conducta es posible y puede rendir dividendos. La empresa logró reducir el tiempo y aumentar la calidad de las reuniones de manera significativa (vea la tabla “Mejorando la reunión”). Creemos que las empresas de otros sectores también puedan utilizar el método, siempre que sean reuniones de tamaño medio o más (desde cinco personas), y que no se trate de sesiones de “brainstorming”, en que el pensar libre y desordenadamente es necesario.

El método puede ser utilizado en reuniones con participantes de varias empresas. En el caso de DPR, la constructora sintió un importante cambio en el comportamiento de un grupo específico formado por unas 20 personas que provenían de hasta cinco empresas diferentes. El año pasado aplicamos el VCG Agenda Planning a ese grupo, que era responsable por la construcción de dos edificios comerciales. Observamos tres reuniones consecutivas del proyecto, clasificando las actividades, y en la cuarta reunión aplicamos el método. Los participantes siguieron los tres pasos y los resultados fueron inmediatos. El coordinador del proyecto no tuvo que aplicar multas, ya que la presión social del grupo fue suficiente para evitar los abusos de los participantes. Un sondeo posterior mostró que la satisfacción de los presentes aumentó significativamente. En el juego de las reuniones, si todos dicen la verdad sobre el valor real de sus propios intereses, todos salen ganando. 

Reimpresión R0406K-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o www.hbrl.com