Fecha: 28-3-2024
Autor: Iñaki Arana Garcia
Empresa: Fundación Navarra para la Excelencia
Edición: 1

Reunion de toma de decisiones

¿Qué es?

Actividad **estructurada y participativa** de un grupo de personas de una organización, que intercambian información, ideas y opiniones sobre determinados temas para **alcanzar una decisión** que facilite el afrontamiento de situaciones complejas y/o críticas, así como **lograr el apoyo** del grupo para su consecución.

Generalmente, es convocada por el máximo dirigente de la organización o de un área concreta para tomar una decisión de alto impacto en su ámbito de actuación.



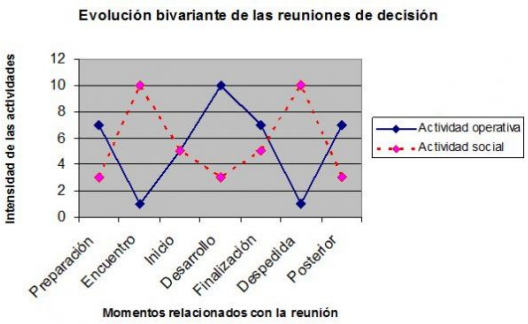
¿Para qué sirve?

Como su propio nombre indica, sirve para tomar una decisión o decisiones. Este es su principal objetivo. Todos los resultados secundarios (intercambio de ideas, comunicación de datos, cohesión de grupo, etc.) de cualquier reunión no tienen en este tipo de reunión ninguna relevancia.

En segundo lugar, y tras la toma de decisión, la reunión de toma de decisiones sirve para lograr el apoyo del grupo para el desarrollo y aplicación de la decisión tomada. La reunión de toma de decisiones ha de finalizar pues con una serie de compromisos individuales por parte de los participantes en los que cada uno tenga asignada una tarea para desarrollar la decisión y se comprometa ante el grupo a llevarla a cabo en la forma y el plazo que se considere.

Explicación

1.- A continuación se citan una serie de **VARIABLES** que se han de tener en cuenta para el buen éxito de una reunión de toma de decisiones:



1.a) PERTINENCIA DE LA DECISIÓN A TOMAR.

El tema a tratar en la reunión de toma de decisiones ha de caracterizarse por:

- **Su impacto**:

.....Afectaría a varios ámbitos o áreas dentro de la organización o del departamento o área.

.....Afectaría de manera global a toda la organización o todo el departamento o área.

- Carácter transversal de su aplicación o desarrollo: Su aplicación debe ser desarrollada por varias áreas o departamentos.

Nunca se debe convocar una reunión de toma de decisión cuando la decisión a tomar compete claramente a una persona concreta, y sólo a ella, o su implantación corresponde a un solo área o departamento.

El propósito de la reunión y los objetivos han de ser explícitos. La decisión a tomar debe ser clara, concisa, importante y verificable.

1.b) PODER Y CAPACIDAD DEL COORDINADOR / LIDER DE LA REUNION

En este tipo de reunión se ha de establecer un Coordinador/Líder. Dada la pertinencia del tema a tratar, este papel recaerá en la persona de más rango participante en la reunión. En el Gerente o Director si se trata de una decisión que afecta a toda la organización o del Director del Área o Departamento si se trata de una decisión que afecta a un área o departamento en concreto.

Esta persona establecerá el proceso a llevar a cabo para la reunión de toma de decisiones, decidirá los participantes en la misma, la información necesaria, etc.

Se ha de tener claro que, en último término será esta persona quien tome la decisión final visto el posicionamiento del resto del grupo.

1.c) PARTICIPANTES EN LA REUNION:

Sólo deberán participar en la reunión aquellas personas que tengan capacidad, significación o peso específico dentro de la organización para poder posicionarse a favor o en contra de la decisión, siendo este posicionamiento claramente relevante e incluso determinante para la toma de decisión grupal y para la posterior implantación de la misma.

Los participantes serán los mínimos posibles e imprescindibles. Todos ellos tendrán el mismo rol y la misma participación, salvo lógicamente el coordinador-líder.

2.-El proceso de la Reunión para la toma de decisiones puede estructurarse en torno a las siguientes FASES:

2.1) Establecimiento de la Reunión: Orden del Día, Participantes, Fecha y Lugar.

El Coordinador/Líder ha de establecer los temas a tratar, es decir, qué decisiones se han de tomar, quiénes habrán de tomar esas decisiones, cuándo y dónde.

Es importante establecer la fecha con cierto tiempo de anticipación (al menos 10 días) de tal manera que se pueda preparar la reunión adecuadamente de forma previa.

La comunicación con antelación de la fecha y hora de la reunión así como la importancia del tema, obligará a los participantes a asegurar su asistencia y organizar o mover su agenda si hubiera compromisos previos.

2.2) Requerimiento de información.

El Coordinador/Líder será el responsable de preparar la reunión. Fundamentalmente, en lo que se refiere a la información, datos, etc. que

será necesario disponer para la misma.

Preparar la reunión, en este caso, consiste en solicitar a todos los participantes que preparen la información, datos, estadísticas, estudio, etc. necesarios para tomar la decisión en base a información fidedigna.

El requerimiento de información tiene que ser claro y preciso, permitiendo, en todo caso, que el participante pueda añadir otras informaciones que, en su opinión, sean relevantes.

Asimismo, se solicitará un informe ejecutivo breve con la síntesis de los datos más relevantes.

2.3) Gestión de la información disponible.

El Coordinador/Líder transmitirá toda la información recibida de cada uno de los participantes al resto, de tal manera que todos tengan toda la información generada.

Quedará bajo la responsabilidad de cada participante solicitar a otro aclaraciones, explicaciones, etc. de los datos aportados.

2.4) Posicionamiento.

Visto que se dispone de la información suficiente, sería aconsejable que el Coordinador/Líder solicitase a los participantes un posicionamiento respecto a la decisión a tomar. Este posicionamiento puede ser previo o no. En todo caso, se ha de tener claro que el participante en la reunión no asiste a la reunión para discutir un tema, sino para tomar una decisión, y, por tanto, es necesario, tener una postura más o menos clara, aunque no inflexible.

2.5) Desarrollo de la Reunión.

En principio, en todo tipo de reunión y más en esta tienen que cumplirse ciertas normas básicas: tiempos, móviles silenciosos, descansos, puntualidad, confidencialidad, etc.

La estructura más adecuada para desarrollar este tipo de reuniones podría ser:

a- Presentación de temas y objetivos por parte del Coordinador/Líder.

b- Exposición individual por parte de cada uno de los participantes. (Tiempo limitado e igual para todos los participantes):

.....Explicación del informe ejecutivo presentado.

.....Incidencia en aquellos aspectos más relevantes.

.....Posicionamiento y argumentación.

c- Debate controlado según un tiempo establecido.

.....Intercambio de opiniones de todos los participantes, con breves turnos de palabra, sin interrupciones.

.....Si aparecen conflictos, será responsabilidad del coordinador reconducir el debate, ciñéndose claramente a datos e informaciones.

.....Finalizar el debate cuando no hay más aportaciones constructivas.

d- Conclusión-síntesis por parte del líder

.....Integrar argumentos y eliminar o completar alternativas en base al valor de las aportaciones presentadas.

e- Toma de decisión:

.....Llegar a conclusiones mediante el sistema más incluyente posible (Acuerdo, consenso, votación) Es conveniente mostrar que la decisión cumple los criterios establecidos y como toda idea tiene aspectos favorables y desfavorables, aunque pesan más los primeros. Esto ayuda a generar madurez en el grupo para posteriores decisiones.

f- Elaboración de Plan de Acción para implantar la decisión tomada.

.....La toma de decisión implica necesariamente realizar unas tareas para llevarla a cabo. Estas tareas en la reunión tienen que estar perfectamente explicitadas.

.....Compromiso de los participantes: Cada una de las tareas será asignada a los participantes con un plazo determinado, de tal manera que se pueda realizar un seguimiento en el tiempo de la implantación de la decisión/decisiones tomadas.

2.6) **Después de la reunión:**

a- Enviar a los participantes o facilitar acceso a acta, registro o correo compartido (en las reuniones formales los participantes revisan y firman el acta de la reunión que contiene, al menos, el Órgano, fecha, lugar, asistentes, temas tratados, principales argumentos, acuerdos, actividades a desarrollar, responsables, plazos y propuestas). Es recomendable que sean breves y precisas. Es recomendable su envío en el plazo de 24 horas. Facilitará la interpretación de las conclusiones.

b- Llevar a cabo el seguimiento de las acciones acordadas (remitir informes, si procede)

c- Valorar la eficacia de la reunión y reflexionar sobre mejoras posteriores ¿repetimos los mismos errores? Para facilitar la autocrítica objetiva se puede utilizar algún cuestionario estructurado como el que aparece al final de esta ficha.

Como se puede apreciar, existen muchos elementos que influyen en la eficacia de las reuniones combinándose, de manera complementaria, las actividades operativas y sociales a lo largo de los diferentes momentos (ver imagen WM).

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

Podemos ver algunos ejemplos de cálculo de costes, empleo de software, social media o convocatoria de reunión. Las fuentes de contenidos pueden modificar o suprimir el enlace web original.

- **COSTE DE REUNION**: Puede calcular el coste de la reunión en el siguiente enlace (calcula como tiempo de reunión desde que se deja el puesto de trabajo hasta que se reincorpora. añadiendo el tiempo de preparación y documentación de la reunión): http://www.cesareox.com/aprendiendo/cursos/el_coste_de_una_reunion.html

- **SOFTWARE DE REUNIONES**: Puede ver un video ejemplo de software de gestión de la información de reuniones (ej. eGAM.BPM) http://www.youtube.com/watch?v=vNkMVsEY6jQ

-Ejemplo de guía de reunión de toma de decisiones (ref. Ministerio de Educación, España)

https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=49_19&f_cod_area=E&f_titulo=La+toma+de+decisiones.+Organizaci%C3%B3n+y+direcci%C3%B3n+de+reuniones&f_extension=pdf&method:descargaFichero=Download+file -Ejemplo de información sobre reuniones de toma de decisiones en la Comisión Europea (ref. Comisión Europea)

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/decision-making-process/decision-making-during-weekly-meetings_es -Ejemplo de 5 etapas para tomar decisiones (ref. Docusign, 2022)

https://www.docusign.mx/blog/proceso-toma-decisiones

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Determinar los principales objetivos de la reunión	Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad
E	Planificar las reuniones a realizar	Calendario de reuniones
	Concretar los temas a tratar y comunicarlo a los participantes	Convocatoria, orden del día o agenda de trabajo
D	Exponer la información e ideas necesarias para tomar decisiones	Presentaciones y documentos adjuntos
E	Hacer constar la información más relevante, conclusiones y acuerdos	Acta de la reunión
	Analizar la eficacia de las reunión y mejoras posibles	Cuestionario de valoración de la reunión
R	Aprender y mejorar la dinámica de las reuniones	Buenas prácticas de reuniones

Cuestiones clave para autoevaluar **Puede valorar las variables de eficacia de la reunión (puntuación máxima = 150)**

La información previa era adecuada en tiempo, forma y contenido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los objetivos eran claros y coherentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los asistentes llevaron el trabajo individual bien preparado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Todos los asistentes participaron activamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las intervenciones se centraron en los temas del orden del día, sin excesiva dispersión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La comunicación fue respetuosa, escuchando las ideas presentadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se logró el compromiso de todos los participantes con las decisiones tomadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se asignaron las responsabilidades de las acciones acordadas, plazos y seguimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se han asumido las decisiones por parte de todas las personas, incluidas las que han discrepado en algún momento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se recogió la información y/o conclusiones más importantes para tener constancia de ella posteriormente (Secretario/a)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las instalaciones y medios eran adecuados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La reunión se realizó en el tiempo previsto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se cumplió el orden del día establecido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La reunión ha sido útil para lograr los objetivos previstos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El Coordinador/a realizó correctamente su papel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

Autor: Iñaki Arana Garcia	Cargo: Director
Empresa/organización: Fundación Navarra para la Excelencia	
Actividad: Promover la Excelencia en la Gestión	Contacto: www.qnavarra.com