

## **REUNIONES EFECTIVAS Y SU IMPACTO EN LA EFECTIVIDAD Y LA REPUTACIÓN DE LA JEFATURA**

Una de las practicas más habituales donde se pone en evidencia la cultura del equipo y las competencias del jefe (líder), es precisamente en las reuniones, aquel espacio formal que se destina para que los agentes claves coordinen las acciones del grupo y sus actos individuales en virtud del logro de los objetivos planteados, deseablemente, de manera mancomunada. Curiosamente, estas instancias en muchas ocasiones son mal consideradas, tanto por quienes están bajo la jefatura, quienes muchas veces las perciben como innecesarias e intrascendentes, como por las jefaturas de alto nivel, quienes piensan algo parecido, sumándole lo caro en términos de presupuestos por la cantidad de “horas profesionales (\$)”.

No son pocas las veces en la que he escuchado lo siguiente: *“qué hacen tanto tiempo reunido, es que deberían estar trabajando de verdad”*. Al parecer, y en virtud de lo anterior, dirigir buenas reuniones será trascendental, no tan solo para coordinar que las cosas pasen en acuerdo a una idea original, sino que, además, para construir una reputación al menos correcta del jefe y del equipo en general. No son pocas las evidencias que muestra una absoluta debilidad de los equipos y del jefe al dirigir y participar de reuniones efectivas, razón por la cual no parece tan descabellado el desprestigio que se han ganado los equipos directivos en estas materias. La pregunta entonces es ***“¿cómo equilibramos la balanza y logramos hacer reuniones más eficientes y efectivas?”***.

Si bien existen múltiples teorías e investigaciones al respecto, me ha gustado las distinciones presentadas por Carlos Díaz Lastreto en su libro **“Trabajo Colaborativo Para Equipo”** y Carlos Sandoval Precht en **“Me Nombraron Jefe, Qué Hago”**, a los que sumo la experiencia personal y el manejo de la conversación en general.

Creo que todo esto hoy me permiten presentarles la siguiente propuesta basada en la perspectiva de aquellos **detalles que, a mi juicio, marcan la diferencia en la ruta hacia una buena reunión**, los cuales se encuentran en la siguiente ilustración:

Detalles que caben y marcan la diferencia



*Ilustración 1. Propuesta personal para una reunión efectiva*

a) **Propósito:** a juicio de Whetten y Cameron una reunión puede tener los siguientes propósitos:

- **Compartir información:** Trata fundamentalmente de compartir información con el equipo que, por su especial relevancia, debe ser en el formato *face to face*, es decir “cara a cara”. Antes de esto, existe un espacio de conversación privada (con uno mismo) para reflexionar sobre la importancia que el equipo sea reunido para esto, que el formato no pueda ser reemplazado por otro medio, como ejemplo, el envío de la información vía email.

La importancia de estas reuniones es **entregar información de primera fuente que no deje espacio a interpretaciones**, además de que todos los **actores claves cuenten con exactamente la misma información**.

- **Lluvia de ideas o consultas:** Se refiere de alguna manera a aplicar el proverbio “varias cabezas piensan más que una”. Su objetivo es que los **participantes pongan a disposición de la exploración de posibilidades, todos sus atributos técnicos para conversar respecto a la definición de un problema**.
- **Tomar decisiones:** Existen diversas formas de tomar una decisión. En los casos en que el **jefe necesite de la colaboración de los agentes claves (equipo)**, podrá hacerlos participe con el objetivo final de que el equipo se comprometa con la decisión. Respecto al formato de participación de los colaboradores, me referiré con mayor detalle en unas líneas más adelante.

- **Formación:** a mi juicio, es trascendental la posibilidad de reunir al equipo con el fin único de capacitarse, considerando la **profesionalización del rol directivo y de la necesidad permanente de contar con herramientas técnicas y relacionales para enfrentar problemas o desafíos técnicos y adaptativos**. A esto sumo que es fundamental contar no tan solo con agentes externos, sino que también, ir **desarrollando competencias que podamos compartir con el equipo, construyendo comunidades de aprendizaje**. Homogenizar las competencias y construir un mismo lenguaje con el mismo significado, economiza los tiempos en el día a día de las relaciones profesionales.

Problemas técnicos	Desafíos adaptativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de identificar</li> <li>• Soluciones rápidas</li> <li>• Solucionado por una autoridad o experto</li> <li>• Requiere poco cambio organizacional</li> <li>• Las personas son receptivas a las soluciones técnicas requeridas</li> <li>• Las soluciones pueden ser implementadas rápidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de identificar</li> <li>• Cambios en valores, creencias, funciones, enfoques y sistema.</li> <li>• Las personas que tienen el problema son parte de la solución.</li> <li>• Requiere cambios sistémicos.</li> <li>• Hay resistencias al cambio, incluso a reconocerlo.</li> <li>• Las soluciones no son rápidas, requieren experimentar y descubrir.</li> </ul>

Fuente: Heifetz (2009) Practice of adaptive leadership

- **Celebraciones:** he mencionado anteriormente cómo las conversaciones de construcción de confianza son de alto valor para construir vínculo y proximidad entre los miembros del equipo. Una buena manera de hacerlo formalmente, es reunirnos para celebrar algo especial para uno de los miembros del equipo o bien, para el colectivo.

Si bien se podría pensar que esto no es parte del trabajo, **conocernos en otro ámbito, fuera de lo convencional, genera cercanía y confianza**, lo que puede abrir el apetito de comenzar a mostrarnos vulnerables y humanos. Por otra parte, la celebración del éxito del equipo permite avanzar en la trayectoria hacia el valor por el resultado, comenzando por valorarlo como tal.

Por último, recordemos lo que hemos visto anteriormente donde John Maxwell y, por otro lado, Jhon Zenger y Josep Folkman, nos hablan del resultado como una dimensión importante del liderazgo hacia donde debemos transitar... entonces, ¿qué esperamos para visibilizarlo y celebrarlo?

- b) **Tabla de la reunión:** *“una reunión no es una conversación espontánea, donde quienes llegan hablan de lo que les da la gana y el tiempo que se les ocurre. Para que una reunión sea efectiva, debe contar con una tabla o agenda de la reunión, que no es más que un plan de conversación”*, nos dice Carlos Díaz Lastreto en su libro.

Muy importante es que esta tabla contenga, como mínimo los convocados a la reunión, el propósito, tiempo de inicio y de término, responsable de tratar las temáticas y la metodología de la decisión si fuera necesario tomar alguna, tabla que debería ser conocida con anticipación por todos los miembros, de tal manera que cada uno pueda agendar y llegar preparado.

- c) **Respetar los tiempos:** Durante mi experiencia profesional he podido observar, y en base a de aquello hoy aseverar, que, así como debemos cumplir con lo prometido en la tabla, respetar los tiempos también es un aspecto fundamental, tanto para el ámbito profesional como para el personal de los miembros del equipo, ya que, si conoces el horario de inicio y cierre, estarás preparado para planificar y mediar las intervenciones, tanto del resto como las propias. ¿Cuánto tiempo hay para...?, el no conocer los tiempos destinados a la reunión o el no cumplir con ellos, genera una gran disconformidad en los asistentes, pues ya sea en lo personal o profesional, de seguro que hay otros compromisos que atender. Sin lugar a dudas, desde acá también se construirá la animosidad crucial para el éxito de la reunión.
- d) **Invitaciones especiales:** Clave será que con anticipación identifiques si hay algún otro que debiese participar de la reunión, debido a la pertinencia de los temas a tratar y sus decisiones, de tal manera que puedas invitar con antelación y del mismo modo enunciar a los demás miembros del equipo, quienes deben conocer el objetivo de dicha invitación. Claro está que otros del equipo también pueden solicitar la incorporación de alguien más a una determinada reunión.
- e) **Resumen y registro:** otro punto importante es que alguien del equipo se encargue de registrar acuerdos y las respectivas responsabilidades, de tal manera de cerrar dejando registro de los temas tratados, plazos y acciones claves, además de ir chequeando la comprensión de estos compromisos, así como también comenzar reportando los temas tratados en la sesión anterior y la promesas.

En este sentido, también es deseable que, al finalizar la reunión, quien ejerza este rol pueda enviar un reporte por email u otro medio, más allá de la bitácora del equipo que se firma reunión a reunión.

- f) **Roles:** las competencias técnicas y relacionales que los distintos miembros del equipo traen a la reunión son importantes para la discusión de los temas a tratar, sin embargo, también para que el líder pueda definir los distintos roles que serán necesarios para el éxito de esta, para que avance con fluidez, eficiencia y afectividad.

Para lograr este objetivo, **Carlos Sandoval Precht** recomienda los siguientes roles y yo, en su descripción, interpreto lo siguiente:

- **El facilitador:** Rol ocupado generalmente por el líder (jefe). Encargado de dar la bienvenida, recordar la tabla de reunión, los temas a tratar, tiempos (inicio, cierre y de cada tema), mencionar el formato en la toma de decisiones, mediar en las conversaciones, proteger el conflicto de ser necesario, recordar el propósito y promover la participación de los miembros del equipo.
- **El secretario:** Pieza fundamental para cumplir con el propósito de “Resumen y Registro”. Es quien se encargará de: *“dejar registro de los temas tratados, plazos, acciones o acuerdos y las respectivas responsabilidades, de tal manera de cerrar la reunión chequeando la comprensión de estos compromisos, así como también comenzar reportando los temas tratados en la sesión anterior y la promesas, deseable sería que, al finalizar la reunión, quien ejerza este rol pueda enviar un reporte por email u otro medio, más allá de la bitácora del equipo que se firma reunión a reunión”*.
- **Los presentadores:** Encargados de tratar los temas de la reunión, es decir, generalmente son aquellos encargados del área o especialistas en el tema. Este rol es relevante de considerar debido a que quiebra el paradigma del jefe (líder) “Hombre orquesta” que conoce y habla de todos los temas. El líder comparte la autoridad y distribuye el liderazgo entre los presentadores, luego vuelve a tomar la reunión. **Los presentadores son quienes definen la metodología de la conversación durante su presentación.**
- **El guardián:** Con el mismo afán de bloquear al “Hombre orquesta”, través de este rol se marcan los tiempos para cada tema, cumpliendo el deber de *“avisar cuando la conversación se está desfocalizando o poniendo redundante y recordar, en caso de ser oportuno, las reglas de la reunión (es decir lo que previamente dejamos esclarecido como lo que se puede o no se puede, por ejemplo: no usar el computador ni el teléfono durante la reunión)”*.

g) **Claridad en la decisión:** Para hablar de este tema, he analizado la distinción que nos presenta el profesor Victor Vroom en su interesante modelo de Toma de Decisiones, del cual interpreto que: El formato de decisiones estará determinado por la perspectiva situacional, es decir, las **competencias técnicas y madurez de los miembros de la reunión**, y, en acuerdo a esto, el líder entregar mayor o menor participación en la decisión:

- **Competencia técnica:** A mayor dominio técnico tengan los integrantes del equipo respecto a los temas a tratar o discutir, mayor es la posibilidad que tiene el jefe (líder) de entregar participación en la decisión e incluso, delegar. Dicho de otra forma, **el equipo cuenta con la experiencia y el conocimiento, habilidades y capacidades para tomar una decisión.**
- **Madurez:** Al respecto, la experiencia personal me permite interpretar que este punto se refiere a los niveles de confianza en relación a estar seguro de que quienes participan, ponen los intereses superiores de la organización, por sobre sus intereses personales, *“inteligencia emocional que posee el equipo en que podríamos depositar la decisión”*, nos dice Vroom.



En base a lo anterior, se recomienda en acuerdo al criterio legítimo del líder, lo siguiente:

- ✓ **Decisión directiva:** Si el equipo presenta baja competencia técnica y madurez, lo recomendable es que **el líder tome la decisión y luego la comunique de manera clara, junto con informar que seguirá de cerca su implementación.**
- ✓ **Decisión Participativa:** Si el equipo presenta niveles medio de madurez y competencia, o al menos dudas en los niveles en alguna de ellas, puedes igualmente pedir la opinión al equipo con una narrativa del tipo *“es muy importante escuchar la opinión de ustedes, para finalmente poder (yo) tomar una decisión”*.

- ✓ **Decisión delegada:** Finalmente, en el mejor de los casos, el equipo cuenta con altos niveles de competencia técnica y madurez, razón por la cual el líder puede presentar el asunto y delegar en el grupo la decisión, a través del consenso (nos convencemos con nuestras ideas y tomamos una decisión), la votación (votación simple por mayoría), etc. Acá el asunto es **decidir la metodología a usar para la delegación.**

h) **Regla de los tres tercios:** Hemos hablado en textos anteriores de la importancia de promover espacios de conversaciones “*De coordinación de acción*” y de “*Construcción de confianza*” y el impacto positivo que estas tienen cuando están presentes en justo equilibrio.

En base a esto, recomiendo la siguiente estructura basada en las ideas de **Wheten y Cameron:**

- **Primer tercio:** Calentamiento previo del cerebro donde aparecen temas cotidianos y más livianos. Generalmente cuando ya existe confianza entre el equipo, es común compartir detalles relacionados o no, con el trabajo, por ejemplo, si la pareja de uno de los miembros del equipo fue operada/o, lo normal debería ser preguntar por su estado de salud y dar un tiempo para conversar al respecto... lo mismo si acabamos de celebrar fiestas patrias y el acto salió bonito, ya que de seguro se necesitará un tiempo para hablar sobre las impresiones generales.

En base a mi experiencia, he podido corroborar que, si no se entrega un tiempo prudente para esto, los colaboradores lo buscarán en otro momento e, incluso, durante el desarrollo más profundo de la reunión.

- **Segundo Tercio:** Momento más profundo de la reunión que inicia con la tabla guía de la conversación (tiempos, temas a tratar y responsables). El momento central será en la discusión de los temas, acuerdos y decisiones.
- **Tercer Tercio:** La reunión entrará en la etapa natural de disolución. Momento preciso para ámbitos sociales, felicitaciones, planificaciones de eventos laborales o no laborales, todo lo anterior, según sea el caso o en acuerdo a los niveles de sociabilidad del grupo. Una vez escuché a alguien por ahí decir que es de muy buen pronóstico que se escuchen risas en una reunión de directivos, bueno este es un momento preciso para propiciarlo.

Para finalizar esta propuesta, y solo a modo de poder compartir algo que me ha parecido interesante e incluso gracioso, dentro de la idea del disfrute en la vida laboral, me ha gustado cómo **Sandoval Precht** nos presenta lo que él llama ***Los Fantasmas de una Reunión***, los cuales voy a mencionar sólo con el ánimo de reconocerlos o bien, reconocerte y aprender a sobrevivir con ellos. Si bien no voy a entregar mayores herramientas para manejar estas situaciones, tal vez una buena estructura y la definición de roles, podría modificar estas curiosas e infaltables conductas en los miembros de una reunión.



- **El hablador:** es el que se las habla todo y, durante toda la reunión, tiene el hábito constante de levantar la mano para opinar. En conclusión, monopoliza la participación.
- **El desviador:** es quien reiteradamente pone temas distintos a los de la reunión, o sea, temas ajenos a la agenda.
- **El espía:** es quien mantiene reuniones privadas con otra persona... típico el “cuchicheo” que se escucha, que es de seguro, es sobre temas que tienen o no que ver con la reunión.
- **El sabelotodo:** opina sobre todas las materias. Es un verdadero experto en cada tema que se trata.
- **El repetidor:** alarga las conversaciones y todas las etapas de la reunión refiriéndose todo el rato al mismo tema.
- **El dubitativo:** es el que siempre está de acuerdo con todo y con todos, pero al final, nunca se la juega por una opción o idea.
- **El mimo:** nunca dice nada, sin embargo, su cara o su cuerpo en general, lo dicen todo.
- **El traductor:** interrumpe siempre para explicar lo que, a su juicio, intentaron decir otros.
- **El parasicólogo:** es el integrante que tiene el mágico poder de saber lo que la gente quiere decir apenas comienza a hablar y lo interrumpe.
- **El bombero:** Es quien nunca se puede concentrar en la reunión, porque siempre tiene otros asuntos que atender. Toma su celular, se excusa permanentemente para salir a apagar incendios.



En relación a esto último, seguramente estarás como yo, poniendo rostro a estas descripciones, porque te aseguro que lo ves durante todas tus reuniones, sin embargo, créeme que es mucho más divertido e, incluso, efectivo que te reconozcas e identifiques los fantasmas que van contigo, a ver si genuinamente logras controlarlos.

Si los puedes detectar, compartirlos con tu equipo puede ser un acto de honestidad que permitirá, como muchos elementos que hemos hablado, construir un equipo de confianza y, además, en el mejor de los casos, divertirse... disfrutar juntos.

Por último, quiero cerrar agregando que las reuniones, como dije al comienzo, son un punto crítico, ya que parece que están siempre arriba del escenario y bajo el escrutinio de todos. Por eso, cuidemos nuestra profesión, nuestra reputación a través, también del cuidado de nuestras reuniones.

En mi caso he probado varios formatos e, incluso, no tenerlas, pero creo que esto último ha sido la peor decisión, ya que el día a día me ha dado muestras de que los equipos necesitan pasar tiempo reunidos para coordinar sus acciones de manera alineada y comprometida. Es ahí donde me doy cuenta de que el problema no es que existan, es que solo hay que planificarlas y hacerlas bien.

Jaime A Rojas Briceño  
Coach Ejecutivo  
Pontificia Universidad Católica de Chile