

CONDUCCIÓN DE REUNIONES

Ficha de la cátedra de “**Administración Gerencial**”, elaborada conjuntamente por:
Ing^a Verónica Gellersztein, Lic. Aldo Ivinsky e Ing^o Daniel Texido.
Versión año 2008.

1.- INTRODUCCIÓN.

El aprovechamiento del tiempo es uno de los desafíos para los distintos responsables en las organizaciones. El tiempo es un recurso escaso, no renovable, de enorme importancia para las empresas. Buena parte de él lo consume en reuniones que muchas veces percibe como improductivas. La comunicación eficaz, la organización del tiempo y la relación con sus pares, sus superiores y sus supervisados, son algunos de los interrogantes que vuelven a plantearse a los ejecutivos en la actualidad.

En la vida cotidiana de las organizaciones, respecto de las reuniones suelen manifestarse dos visiones extremas y contrapuestas: 1) Que sirven para resolver todo, Vs. 2) Que son una pérdida de tiempo. Inclusive, se oyen expresiones típicas de una y otra actitud: a) “¡Qué reunión bárbara! Con esto, *seguro* que ahora van a andar bien las cosas!”; b) “¡Pero siempre lo mismo! En lugar de dejarte trabajar tenés que pasártela en reuniones.”

- 1) Es falso: se necesitan las acciones posteriores para poner en ejecución las decisiones. Por tanto las reuniones tienen su lugar y su papel: examinar los problemas, exponer y escuchar, confrontar las ideas, analizar soluciones, determinar responsabilidades. Son una herramienta de coordinación, de intercambio de saberes y opiniones, de aprovechamiento del conocimiento disponible y de las capacidades de análisis.
- 2) Es falso, en dependencia de cómo estén organizadas y conducidas.

La cuestión clave es cómo se administra el tiempo, tanto del que la convoca como el de los convocados. Que sea un momento de producción, resolución y aprendizaje.

2.- CUESTIONES A REFLEXIONAR, PREVIAS A LA PLANIFICACIÓN DE UNA REUNIÓN.

El objetivo es indagar previamente acerca de la necesidad de convocar a una reunión, desde algunos interrogantes básicos, para determinar el sentido de la reunión (elemento organizador) y quienes deberán asistir (selección de individuos por necesidad).

- **¿Para qué convoco a una reunión?**

Es fundamental definir, previamente a reunión, la necesidad que la motiva. De ello dependerá el tipo de reunión que se pretende realizar, como también su eventual reemplazo por otra forma de comunicación.

- **Tipos de reuniones:**

- ¿Espero escuchar las opiniones de los participantes? ¿Siento necesario que me la manifiesten personalmente? => Se trataría de una reunión de **Relevamiento de información**.
- ¿Espero escuchar opiniones que sé contradictorias, promover el debate para tomar decisiones o establecer acuerdos políticos? => Se trataría de una reunión de **Relevamiento de información para toma de decisiones**.
- ¿Espero brindar información a los participantes y garantizarme con su presencia la confiabilidad en el suministro de la información? => Se trataría de una reunión **Informativa**.
- ¿Espero la producción de ideas, el surgimiento de nuevas alternativas, la búsqueda de iniciativas, la sinergia del equipo? => Se trataría entonces de una reunión **Creativa**.

- **En consecuencia, ¿es reemplazable por otra herramienta de comunicación?**

- Las técnicas modernas de comunicación aportan formas eficaces de transmisión de datos e información que, en ciertas ocasiones, pueden suplantar a una reunión presencial. Desde las llamadas telefónicas, fax, E-mail, video-conferencias, etc., hay distintas técnicas que pueden hacernos revisar la necesidad de realizar físicamente la una reunión.

3.- ETAPAS DE UNA REUNIÓN.

Una reunión empieza antes de su iniciación física. El proceso de preparación presupone acciones dirigidas a lograr su eficacia.

Los distintos momentos de una reunión son:

1. Preparación de la reunión - Instancia Previa.
2. Apertura - Instancia de Inicio.
3. Desarrollo - Instancia de Análisis y Debate.
4. Cierre - Instancia de Conclusiones y Análisis de los resultados de la reunión.

1. Preparación de la reunión - Instancia Previa:

Cuando se organiza una reunión se requiere prestar atención previamente sobre algunos aspectos vinculados a la forma de la reunión, a aspectos concretos vinculados con la misma, y a las expectativas sobre sus resultados.

✓ Definir los objetivos y la duración de la reunión:

Conviene redactar los objetivos ya definidos en la reflexión previa, para otorgarles mayor nivel de precisión, y clasificarlos por orden de prioridad. Ello permitirá organizar mejor la agenda.

¿Cuál es el mejor momento para llevarla a cabo? ¿Cuál debe ser su duración máxima? Se debe balancear su importancia con los costos implícitos de la interrupción de otras tareas. No subestimar las urgencias genuinas.

“Es probable que una reunión sea muy necesaria para tomar una decisión que requiere el consenso de varias personas; e improbable que una reunión informativa pueda reemplazarse por otras formas de comunicación”¹.

✓ Realizar la selección de los asistentes a la reunión

Como ya se señaló, hay que seleccionarlos si su participación puede ser un aporte sustantivo para el propósito de la reunión. Debe considerarse su conocimiento y experiencia en el tema, su liderazgo en el grupo, o su ascendiente individual en la organización. Un desacierto en la selección suele producir un efecto perjudicial a la producción del grupo, pues la presencia y/o posibilidad de aportes de ese participante no son compatibles con los objetivos de la reunión. A la vez produce efectos en la imagen del convocante en la medida que el personal lo percibe como un error de gestión.

Esta selección plantea dos peligros: el de los “pocos” (centralismo excesivo) y de los “demasiados” (apertura excesiva). No es cuestión de ser “alguien importante” para participar, sino ser “alguien que tiene que ver” con el tema en discusión.

✓ Determinar el costo económico de la reunión:

Se trata de un aspecto poco explorado por los conductores de la reunión. Toda reunión se puede medir en costo del tiempo. El costo de preparación y realización de la reunión se refiere al tiempo insumido y los materiales utilizados. El costo de oportunidad, a las tareas que podría haber realizado cada asistente de no participar en la reunión que se está organizando. Las variables de costo-hora de los participantes a la reunión son: Sueldo, cargas sociales, gastos específicos inherentes al puesto, concepto de valor añadido o costo de no producción.

✓ Preparar la agenda a seguir en la reunión:

¹ Juan Carlos Cincotta.

Consiste en planificar el desarrollo de la reunión, teniendo en cuenta para ello los temas a abordar, los tiempos asignados a cada uno de ellos y las personas que expondrán sobre los mismos. También hay que tener en cuenta los tiempos para debates y toma de decisiones.

En la convocatoria escrita se debe informar los propósitos de la reunión, los asistentes, lugar, fecha, horario y duración, los intervalos previstos y el detalle de la documentación informativa previa que se le adjunta, recomendando de su lectura previa, análisis y preparación de información.

✓ **Preparar el lugar y el material de la reunión:**

El lugar de reunión debe brindar a los asistentes un espacio confiable, cómodo y luminoso, con el mayor nivel de privacidad posible.

Otro factor importante es anticipar la documentación necesaria, complementaria de la distribuida previamente, con las últimas informaciones llegadas o procesadas.

También se debe verificar la disponibilidad de los recursos materiales a utilizar como la sala, los refrigerios y de ser necesarios el proyector, computadora, rotafolios, pizarrón electrónico, etc.

2. Apertura - Instancia de Inicio:

En la apertura de la reunión, es importante poner en contexto la misma, realizando un breve repaso de los antecedentes, presentando a cada participante si fuese necesario, clarificando la agenda a seguir y el objetivo final, y la duración prevista.

También es importante generar buen clima entre los participantes, que se sientan cómodos y a gusto, en un ambiente cálido, tranquilo y de confianza.

3. Desarrollo - Instancia de Análisis y Debate:

En esta fase, cobran un papel fundamental las **funciones del conductor de la reunión**. Facilitar el desarrollo de la reunión, a través de una fluida comunicación que potencie la dinámica del grupo, ayudando a participar a los más silenciosos, a reducir la cantidad de intervenciones de quienes tienden a monopolizar la palabra y a inducir a la participación a partir de preguntas. Ofrecer métodos de trabajo alternativo. Colaborar con el grupo en el planteo adecuado de las situaciones. Utilizar su autoridad para centrar al grupo en la tarea y ayudarlos en la organización temporal para analizar los problemas. Ayudar a reformular el problema y categorizar los niveles de importancia para su abordaje. Facilitar la operatoria del grupo en los momentos de bloqueo, verificando si la consigna de trabajo resulta clara, o verificando el *feedback* de la comunicación. Tratar de definir términos comunes en base a los conocimientos técnicos de los asistentes. Efectuar reformulaciones y síntesis a medida que el grupo avance en el alcance de la tarea consignada. Mostrar el avance del grupo resulta un estímulo altamente motivador para los asistentes a la reunión. Toda síntesis o reformulación debe quedar escrita a la vista de los integrantes. Tener presente todo el tiempo la agenda definida, los objetivos y el cumplimiento de los horarios establecidos.

Los **estilos de comportamiento social** que se aplican en la dirección de una reunión son claves para el logro de los objetivos previstos. Hay dos estilos que pueden emplearse: el cordial, está formado por determinados contactos oculares, sonrisas, conversación sobre temas de interés y tono de voz más bien agradable. Este es el tipo de relación que más favorece la comunicación productiva, ya que la amabilidad es compatible con la firmeza y la consecución del objetivo comunicativos. El dominante, se manifiesta a través de técnicas como hablar alto, interrumpir a los demás, ignorar a los otros, controlar el tema y dar órdenes. Conlleva una continua amenaza de desconexión o retirada del otro de la comunicación activa. Resulta ineficaz y crea un mal ambiente de trabajo².

4. Cierre - Instancia de Conclusiones y Análisis de los resultados de la reunión:

El momento de la finalización de la reunión es la instancia de resumen de sus acuerdos y/o conclusiones. Es importante señalar los resultados, puntualizar los próximos pasos a seguir, los compromisos asumidos, responsables, fechas comprometidas y, si fuese necesario hacerlo en ese momento, establecer de común acuerdo una nueva reunión.

² No es difícil relacionar estos estilos de conducción con tradicionales estilos de liderazgo: democrático y autoritario, respectivamente.

Al analizar el comportamiento del grupo en el desarrollo de la reunión, el conductor deberá referirse a la producción grupal preferentemente a la individual.

Lo más deseable es que la reunión concluya en el tiempo previsto, pero si terminase antes o después de ello, puede extraerse una experiencia que será útil cuando se vaya a planificar otra reunión.

Es inexcusable levantar una minuta de la reunión y remitirla luego, sin demora, a todos los participantes.

4.- EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN.

El que ha conducido una reunión debe evaluar siempre sus resultados. Una herramienta que contribuye a darle más objetividad es encuestar las opiniones de los asistentes, a través de un cuestionario, que puede ser muy útil como antecedente para mejorar la planificación y el desarrollo de las futuras. Una posible nómina –no taxativa- de las preguntas del cuestionario (que preferiblemente debería ser anónimo), es la siguiente:

1. Acerca de la tarea realizada: ¿Fueron explicitados los propósitos de la reunión con precisión? ¿Se expusieron en el orden de prioridades pertinentes en la agenda? ¿En qué forma pienso que se cumplieron los propósitos antes descriptos? ¿La calidad de la tarea fue razonablemente realizada? ¿Cómo hubiera podido mejorar el desempeño del grupo?
2. Acerca de la producción del grupo: ¿Cómo ha sido la participación de los asistentes? ¿Los asistentes vinieron suficientemente preparados? ¿El grupo se centró en su tarea y en el alcance de los resultados? Si los hubo, ¿cuáles fueron los principales obstáculos, qué se hizo para sortearlos y cuáles los cambios que sugiere para mejorar individual y grupalmente? En la comunicación, ¿se aseguró un buen *feedback*? ¿Los asistentes se conocieron lo necesario para una adecuada interacción? ¿Cómo fue percibido el clima en los distintos momentos de la reunión? ¿Volvería a trabajar con este grupo? ¿Por qué? ¿Cómo fue percibida la función del conductor? ¿Cuáles serían los ajustes necesarios para un mejor desempeño de la función? ¿Qué aprendizajes se pueden registrar para la propia función de conductor de reuniones?

Debe recalcar que, aunque el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos es posterior a la reunión, no es un tema menor al momento de analizar su eficacia.

5.- LOS 7 PECADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO.

Lo que sigue es el catálogo elaborado por Fast Company³, de los 7 pecados en que incurren las reuniones *mortíferas* y de las siete correspondientes *técnicas de salvación*.

1. Nadie se toma en serio la reunión. La gente llega tarde, se va temprano y se la pasa haciendo garabatos. => Una reunión productiva supone una predisposición mental, una convicción compartida por todos los participantes, de que ellos están realmente trabajando.
2. Las reuniones son demasiado largas. Se debería lograr el doble en la mitad de tiempo. => Los gurús dicen que una reunión nunca debe durar más de 90 minutos. Por otro lado hay que tener en cuenta el costo de la reunión.
3. La gente se va por las ramas. Se dedica más tiempo a la digresión que a la discusión de los temas propuestos. => El punto de partida inapelable para toda reunión productiva es ser respetuoso de la agenda, que habrá sido circulada con anticipación. El desafío es que no se pierda el foco sin desalentar la creatividad. Cuando aparecen tópicos que no están relacionados con el asunto a tratar, una buena práctica es registrarlos para luego profundizarlos.
4. Después de la reunión no pasa nada. Las decisiones no se traducen en acciones. => Se debe enviar la minuta de la reunión, donde deben quedar registradas las acciones a seguir, responsables y fechas. También debe hacerse el seguimiento a dichos compromisos.
5. No se dice la verdad, se conversa mucho pero nadie se sincera. => A veces el problema es el líder que no estimula la participación. También puede ser que tenga una personalidad dominante

³ Eric Matson.

que inhiba al resto. O falta de confianza. Mucha gente no se siente segura como para decir lo que piensa.

6. Falta alguna información importante que obliga a postergar decisiones cruciales. => Es importante darle un contexto a la reunión, tanto con la documentación previa que el convocante debe enviar, como requiriendo a los participantes la documentación necesaria que cada uno deba proveer, para distribuirla a todos los participantes con suficiente anticipación.
7. Las reuniones no mejoran. La gente comete siempre los mismos errores. => Realizar una evaluación de las reuniones, recabar la opinión de los participantes, revisar los errores y corregirlos, son prácticas sanas para mejorar la calidad de las mismas.

6.- CONCLUSIÓN

Las reuniones pueden ser una herramienta de comunicación muy útil. La planificación de la reunión ayudará a obtener mejores resultados en menos tiempo. No todos van a estar de acuerdo con lo que constituirá la mejor manera de resolver los problemas, pero los desacuerdos amigables sobre las soluciones pueden ser beneficiosos. La reunión será una pérdida de tiempo, sin embargo, a menos que se dispongan de planes de acción concretos para resolver los problemas, y se realice el seguimiento de los mismos.

El conductor debe asegurarse que todos hayan comprendido con claridad lo que se decidió o lo que se informó, es decir, pedir retroalimentación: "Para que la comunicación sea efectiva debe asegurarse que ha escuchado, entendido y eventualmente contestado".



BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA FICHA.

- **Fainstein, Héctor N.:** Conducción de Reuniones.
- **Cincotta, Juan Carlos:** Reglas prácticas para celebrar reuniones eficaces. (Suplemento El Cronista-Junio/1997).
- **Eric Matson:** "Los siete pecados de las reuniones nocivas".- Reproducido en el Suplemento Económico del Diario "Clarín"- 28/06/1998.
- **Panorama de Management y Gestión,** Junio/1994.