

Cómo Conducir Reuniones con Eficacia



“Todavía puedo recordar cuando llegaba temprano a las reuniones semanales de un rancho ganadero y equino para el cual trabajaba. Quería asegurarme conseguir un asiento desde el cual pudiera mirar por la ventana y ‘escaparme’ de la reunión. También recuerdo un trabajo donde las reuniones se planeaban y ejecutaban de una manera efectiva. Desgraciadamente, la mayoría de las reuniones a las cuales he asistido podrían clasificarse como insostenibles e improductivas.”

**Empleado de Predio Ganadero
Napa, California**

Un grupo de amigos conversa durante un par de horas. Nadie recuerda cómo terminaron comentando la vida de los pingüinos en la Antártida chilena, cuando habían comenzado hablando sobre computadoras para el hogar. A menos que el objetivo de estos amigos no fuera otro que una conversación amena, no hicieron ningún mal. Sin embargo, cuando las reuniones de negocios se asemejan a esta reunión de

amigos, se toman muy pocas decisiones y se pierde mucho tiempo. Se requiere habilidad y capacidad de seguimiento para conducir una reunión de manera efectiva.

Las reuniones pueden ser útiles para ambas partes. Los trabajadores pueden enterarse directamente de las nuevas políticas sobre el personal o de las decisiones que puedan afectarlos, en vez de tomar conocimiento de las mismas

por medio de los rumores a través de compañeros en el trabajo. Además, en dichas reuniones ellos pueden informar a sus supervisores y colegas de alguna situación laboral pertinente. Con frecuencia, los trabajadores son los primeros en descubrir desafíos, y la detección temprana de los mismos puede ahorrar tiempo y gastos. Las reuniones, por lo tanto, se efectúan con el propósito de informar a las personas sobre políticas u operaciones, recoger información, conducir entrenamientos, resolver problemas o tomar decisiones.

¿Qué es necesario para conducir una reunión eficaz? Los factores esenciales para el éxito son: tener un propósito, prepararse de antemano, fijar objetivos durante la reunión, y tomar las provisiones necesarias para el seguimiento y evaluación posterior. Una reunión exitosa es como un equipo de trabajo que cuidadosamente corta, recorta y prepara una porción de carne para ser colgada en un gancho. Se la coloca en el gancho, se eleva al nivel del riel, se cuelga del riel y finalmente se envía a su destino. Frecuentemente, se lleva a cabo mucho trabajo en las

reuniones pero los desafíos se dejan sin solucionar. Los participantes pueden haber cortado, recortado y hasta levantado la pesada carne, pero han fracasado al no ponerla en el riel. La próxima vez, tendrán que no sólo levantarla de nuevo, pero tal vez hasta volverla a limpiar. O sea, mucho tiempo y esfuerzo se expende en reuniones pero ese tiempo frecuentemente se desperdicia ya que no se dan tareas específicas y no hay seguimiento. A pesar de las posibles soluciones que puedan presentarse en una reunión, con seguridad el mismo problema volverá a asomarse repetidamente en el futuro. Una pregunta importante que se puede hacer después de una reunión es, “¿Qué haremos diferente ya que nos reunimos?”

Planificación

Muchas veces se llevan a cabo reuniones demasiado extensas, sin un propósito específico y cuyos resultados no son satisfactorios. Un factor esencial para la efectividad de una reunión es que haya una clara comprensión de los objetivos por alcanzar. Una vez que se

Cuando las personas saben que un tema que para ellos es importante será tratado más tarde, es menos probable que interrumpan y descarrilen la reunión. Esta es tal vez la contribución más trascendental de la agenda.



haya definido bien el propósito de la misma, se resolverán cuestiones tales como dónde y cuándo se hará la reunión y quiénes van a participar.

Las agendas podrán incluir tiempo para: 1) repaso de apuntes sobre asuntos tratados previamente, 2) debate de temas nuevos; y 3) evaluación del progreso hacia la obtención de objetivos. A los supervisores se les previene que no sean demasiado optimistas con respecto a cuánto pueden obtener de una sola reunión.

Varias reuniones breves pueden dar mejores resultados para determinados objetivos. Los participantes estarán más dispuestos a absorber el material de capacitación, por ejemplo, cuando los pueden aplicar entre sesiones. Esta flexibilidad puede no darse cuando es necesario tomar una decisión antes de levantar la sesión. Además, cuando los participantes deben viajar grandes distancias para asistir, o tengan que hacer arreglos para que sus obligaciones sean debidamente atendidas durante su ausencia, puede que una reunión única, si bien más extensa, sea preferible.

A la mayoría de los empleados no les desagrada participar en una reunión si ésta es productiva. La reunión puede ser abreviada cuando se asignan actividades en forma previa, tales como lectura o adquisición de información.¹ Llevar a cabo reuniones ya sea cerca de la hora de salida, o a la intemperie en un día frío o ventoso, propenden a la brevedad, pero desalientan la participación de los trabajadores. Otros factores que influyen la interacción grupal incluyen la disponibilidad de asientos, bebidas gaseosas o jugos, la temperatura, iluminación y ventilación (cada vez más los empleados esperan una política donde se prohíba fumar). Sin importar la formalidad aparente, para ser efectiva una reunión debe ser bien planificada.

Dirigiendo la reunión

El papel de la persona que conduce la reunión es: 1) que la reunión no se desvíe del objetivo propuesto (función de asignación); y al mismo tiempo, 2) asegurarse que todos tengan la



oportunidad de hablar y que se enfrenten las necesidades de las personas (función de mantenimiento). Con mucha frecuencia el supervisor asume la tarea de conducir la reunión, pero este papel puede ser delegado. Una reunión con un líder ineficaz frecuentemente se parecerá a la de nuestros amigos hablando de los pingüinos. Comenzar a tiempo es una buena práctica; también lo es el terminar a tiempo. La puntualidad, o su falta, puede convertirse en una tradición.

Agenda. Si la orden del día (o agenda) no ha sido entregada antes de la reunión, se puede distribuir al comienzo de la misma. La persona que dirige la reunión puede solicitar sugerencias para agregarlas a la orden del día. Antes del comienzo de la reunión, los empleados también pueden ser estimulados a sugerir temas para discutir. Una orden del día es vital, pero muchos administradores se desenvuelven sin su beneficio, o tienen una agenda pero no la siguen. Si los participantes saben que un tema que es importante para ellos se tratará, son menos aptos a interrumpir y tratar de introducirlo en un momento inoportuno. Los participantes de una reunión también suelen sacar a luz información interesante pero no siempre relevante. Mientras que los contribuidores necesitan una cierta cantidad de autodisciplina al respecto, el tener una agenda precisa ayuda mucho para lograr una reunión eficiente e

Si alguien muestra mucha emoción al hacer un comentario, es porque existe una necesidad o temor importante relacionado con el tema. Esto lo podemos tomar como una oportunidad para comprendernos mejor.



Agrogestión, Fundación Chile

Los participantes no deben pensar que tienen que ceder sus opiniones para promover el consenso. Cuando se trata de tomar buenas decisiones, la persona que realmente aporta un espíritu de equipo no es la que siempre cede frente a la oposición de sus compañeros, mas es aquella que está dispuesta a manifestar opiniones aun cuando inicialmente no sean muy aplaudidas.

ininterrumpida. Acuerdos de cómo se utilizará el tiempo disponible también se pueden establecer al comienzo de la reunión.

Las directivas para las discusiones pueden ayudar a que la reunión se desarrolle de una manera ordenada. Algunos ejemplos de reglas que pueden utilizar incluyen las siguientes:

- Sólo una persona habla a la vez. Si aumenta el desorden en la reunión, cualquiera que desee hablar debe indicarlo al levantar la mano y ser reconocida antes.
- Trate de comprender las necesidades detrás de las posiciones (véase el Capítulo 13).
- Intente comprender los aspectos positivos y negativos de las sugerencias. Obtener la mejor solución es más importante que saber quién hizo la propuesta.
- Comentarios se pedirán, a veces, comenzando con la persona de menor antigüedad, terminando con la más antigua (explique que los nuevos empleados muchas veces pueden ver las cosas con más claridad, y que además, cuando una persona con más antigüedad hace un comentario, muchas veces nadie querrá contradecirlo).

- Si alguien muestra mucha emoción respecto de un comentario, es porque el individuo tiene una necesidad importante, o temor, relacionado con el asunto. Estas muestras de emoción deberían tomarse como una oportunidad para la mejor comprensión mutua.
- Recuérdeles a los participantes que éste es el momento para hablar si tienen algo que decir. Les hará poco bien expresar su desagrado con los acuerdos y resoluciones después que haya terminado la reunión.
- No se deben conducir conversaciones privadas durante la reunión.
- Las personas deben hablar sobre el tema que se discute.
- Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.

El papel del líder del grupo —cuando fomenta la participación— es la de un facilitador. En vez de tomar partido o mostrar favoritismo, puede ayudar a los participantes a clarificar sus puntos de vista, sin juzgar el mérito de sus ideas. Un supervisor que desee involucrarse en la discusión debería pedir a otra persona que dirija la discusión.

Además de hacer lo posible para que la reunión no se desvíe de su objetivo original, una de las mayores responsabilidades del líder del grupo es la de facilitar la toma de decisiones. Es necesario que los participantes de la reunión sepan de antemano cuánta autoridad tendrán para tomar decisiones que se les ha delegado (véase el Capítulo 10). Para desarrollar la comprensión de un problema y comenzar el proceso hacia su solución:

- Seleccione un reto a la vez.
- En lugar de comenzar con soluciones, primero enfóquese en un análisis detallado de dónde las cosas pueden fallar.
- El énfasis de toda discusión debe ser la comprensión del problema, no la asignación de culpabilidad.
- Una vez aclarado el desafío se debe realizar una búsqueda de ideas para tratar de encontrar posibles propuestas y soluciones (para ser evaluadas más tarde, no ahí mismo).
- Aliente a los participantes a ser

- inconclusos con sus comentarios, para no sofocar la creatividad.
- Provoque la discusión sobre los puntos a favor y en contra de las distintas aproximaciones que se han propuesto.
 - Pida nuevos aportes que incluyan partes de las mejores sugerencias que ya hayan sido presentadas.
 - Intente un acuerdo general entre los participantes. Evite llegar a decisiones por medio del voto prematuro. Antes de votar, si esto se hace necesario, asegúrese que los participantes hayan entendido todos los puntos de vista.
 - Durante el proceso puede realizarse un voto barométrico. El propósito no es finalizar la decisión, sino saber qué están sintiendo los participantes después de ver los desafíos bajo una nueva luz.
 - Los participantes no deben pensar que tienen que ceder sus opiniones para promover el consenso. Un buen miembro de un equipo para la toma de decisiones no es la persona que cede frente a la oposición, sino la que está dispuesta a contribuir a aquellos puntos importantes pero no siempre populares.
 - Algunas veces el mayor peligro de una resolución prematura se da cuando la solución parece ser inminente.
 - En lugar de lograr soluciones rápidas, pídale a los participantes que ayuden a pensar de qué forma una posible solución tal vez no funcionaría. Haga los ajustes necesarios para abordar las posibles dificultades.
 - Cuando sea posible, resuelva los temas antes de proseguir. Si no consiguen llegar a un acuerdo:
 - a) Ayúdele a los otros a encontrar dónde están de acuerdo y dónde en desacuerdo (véase técnicas para la negociación y resolución de conflictos en los capítulos 13 y 18).
 - b) Asigne un estudio adicional, si lo considera oportuno.
 - c) Si persiste el desacuerdo y no se puede llegar a un consenso o compromiso, entonces anuncie cuándo y cómo se tomará una decisión.
 - Pregúntele a los participantes: ¿Cómo sabremos, digamos dentro de un año, si este problema realmente ha sido solucionado?
 - Documente las decisiones a las que se ha llegado y quiénes estuvieron presentes. Si hubo desacuerdo, documente la opinión de la minoría, si así se desea.
- La habilidad de escuchar es esencial para los supervisores que conducen una

Los trabajadores del campo suelen no contradecirse públicamente. Por lo tanto es vital poder fomentar una cultura donde cada persona sienta la confianza necesaria para dar opiniones que no sólo puedan desafiar a las de sus compañeros, sino también a las de su supervisor.





Un individuo está empezando a pensar como un empresario efectivo cuando puede señalar los puntos buenos de una solución que no es su preferida y las deficiencias de la que sí lo es.

reunión. A menudo, mucho de lo que se dice en una reunión no es escuchado debido a que los participantes están más interesados en expresar sus propias opiniones que en escuchar. Se debe estimular a los trabajadores a anotar sus propias ideas mientras otra persona está hablando, en vez de interrumpir.

Se puede asignar a un participante para que observe y apunte sugerencias. Una práctica efectiva puede ser el registro de las ideas que surgen en una reunión, para que se vayan discutiendo más tarde. Claramente, el supervisor no tiene necesariamente que estar de acuerdo con todas las ideas, pero si éstas son documentadas puede efectuar un seguimiento y decidir si serán implementadas de inmediato, más tarde, o definitivamente descartadas. Los trabajadores participarán con mayor entusiasmo si sienten que sus ideas son consideradas con seriedad.

Las personas que tengan una posición de más autoridad usualmente tienen más éxito al introducir un tema de conversación. Una idea puede llegar a ser bien recibida cuando es presentada por un miembro respetado del grupo, aunque haya sido ignorada pocos minutos antes al ser presentada por un miembro menos prominente. En un estudio, por ejemplo, las mujeres sólo salieron airoas un 36% de las veces en que intentaron imponer un tema de conversación, mientras que los hombres lo hicieron un 96% de las veces.² Vale la pena escribir las ideas donde todos puedan verlas, pero descartando el

nombre de su autor, para separar las ideas de las personas que las sugirieron.

A menudo, las reuniones se desvirtúan en un contrapunto de argumentos entre los participantes, y no se resuelve algo. Esta dificultad se debe, en parte, a que la gente siente que sus ideas no son reconocidas o entendidas de manera apropiada (véase el Capítulo 12).

El reconocimiento de alternativas, y opiniones de la minoría, es una forma de estimular la creatividad de pensamiento. Los participantes del grupo pueden discernir rápidamente cuándo sus propias alternativas no son deseadas y a menudo aprenden a no exteriorizar sus sentimientos. El caso extremo de este comportamiento puede llevar al “pensamiento de grupo”, donde los supervisores o los trabajadores con mayor influencia consiguen que sus ideas sean aprobadas automáticamente sin la discusión de posibles problemas, o la búsqueda de alternativas.

En la cultura de los trabajadores del campo es muy usual que cuando uno da una opinión públicamente, nadie lo contradiga. Por eso es importante fomentar, desde un principio, una cultura donde los trabajadores tengan la confianza de no sólo dar opiniones que puedan contradecir a las de sus compañeros, sino que además a la del supervisor. Una vez que se tome una decisión, por supuesto, todos deben trabajar para ayudar a llevarla a cabo con éxito.

Otros desafíos que puede encontrar cuando dirija reuniones, incluyen:

- “Alargador” de reuniones (aquellos que desean prolongar la reunión para evitar regresar al trabajo);
- El fanfarrón así como los participantes que tienen su tema favorito o agenda personal;
- Señales indicativas que los participantes han perdido interés, no comprenden lo que se está diciendo, o pueden estar en desacuerdo, pero no lo expresan.
- Menospreciar la idea de alguien, ya que esto puede extinguir la creatividad.
- Declarar que uno tiene la solución, ya que esto también puede sofocar la creatividad.



Muchas veces, sin embargo, las personas son aptas a tomar las sugerencias “muy a pecho” y permiten que su autoestima sea afectada por los resultados. Toman la aceptación o el rechazo de la solución que han aportado de forma muy personal. En cambio, los miembros de un equipo deberían alegrarse al encontrar una solución que sí funciona.

Usted sabrá que va en buen camino cuando los miembros del equipo puedan advertir en la solución propuesta tanto los puntos favorables como los adversos. Eso es, cuando un participante puede señalar lo bueno de una solución que no es su favorita y las eventuales dificultades de otra que sí lo es. Es más, esto muestra que los individuos están madurando y comenzando a pensar como administradores eficaces.

Fijando objetivos y planeando seguimiento

Resolver problemas, establecer objetivos y elaborar planes concretos de seguimiento son los propósitos de las reuniones de toma de decisiones y de resolución de problemas. Una decisión es inútil, por supuesto, si no se hacen planes que aseguren su realización. La responsabilidad del seguimiento puede delegarse.

Durante el curso de la reunión, los participantes deben permanecer vigilantes para reconocer los puntos de acción, esto es, aquellos asuntos que exigen pasos específicos para su solución. Estos puntos de acción generalmente son los motivos más importantes de las reuniones. De otro modo, es demasiado sencillo el siempre

Durante el transcurso de la reunión, los participantes deben permanecer vigilantes para reconocer los puntos de acción, esto es, aquellos asuntos que exigen pasos específicos para su solución. De otro modo, es demasiado sencillo el siempre confiar en mejores días venideros, quejarse de los desafíos, pero no hacer algo por resolver las dificultades.

confiar en mejores días venideros, quejarse de los desafíos, pero no hacer algo por resolver las dificultades. En dichos casos, hubiese sido mejor no haber tenido la reunión.

Cualquier asunto que se trate a medias hoy, tendrá que volver y volver a tratarse en el futuro hasta que se llegue a alguna decisión concreta. La clave, entonces, es programar las reuniones para que los asuntos se conversen y se resuelvan. Estas deberían ser soluciones de alta calidad, duraderas, que tengan un impacto positivo en el futuro.

Finalmente, se puede ir mejorando la calidad de las reuniones al preguntarle a los participantes —en término de cómo se llevó a cabo la reunión— lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse la próxima vez.

RESUMEN

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. Se pueden fijar fechas específicas para el cumplimiento de los objetivos y su seguimiento posterior.

CAPÍTULO 11—OBRAS DE CONSULTA

1. Cranes, W. T. (1980). *Effective Meetings for Busy People: Let's Decide It and Go Home* (p. 26). New York: McGraw-Hill Inc.
2. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.

