

Conducción de reuniones

AUTOR: **Dr. Héctor N.Fainstein**

Con la cercanía del siglo XXI se presentan nuevos desafíos para los distintos responsables en las organizaciones. Uno de ellos consiste en el aprovechamiento de su tiempo. Buena parte de él lo consume en reuniones que muchas veces percibe como improductivas. Es frecuente escuchar, en este sentido: "...hoy estuve todo el día en reuniones, no pude trabajar..." 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, aunque teñidos ahora por las connotaciones económicas y por los avances tecnológicos que revolucionan las comunicaciones.

¿Cómo progresar en las reuniones en un contexto cada vez más exigente y a la vez menos previsible y más complejo? Deben tenerse presentes las características de la cultura de la organización, aquellas modalidades que suelen caracterizarla en su operatoria interna o sus contactos con el "exterior". Todo cambio en la modalidad cultural requiere un proceso de aprendizaje, consenso y ajuste que no es inmediato. En esa misma línea de pensamiento, percibir las diferencias de estilos personales es determinante para una buena gestión gerencial.

Toda reunión será un acontecimiento único y diferente. Un momento de producción, resolución y aprendizaje. Las reglas de juego que se estipulen para las reuniones no son un fin en sí mismo sino que por ser un dispositivo diseñado para alcanzar los resultados previstos debe ser flexible. Los medios utilizados (reglas de juego) o técnicas no son fijos y la habilidad de los miembros del equipo consiste en no "encerrarse" en las reglas sino concentrarse en los propósitos de la reunión. De la misma forma se debe tener en cuenta que la participación resulta un factor esencial para el progreso de las reuniones y que las condiciones que facilitan la participación son alternativamente el número de asistentes, el grado de madurez del grupo o el nivel de pertenencia, las condiciones físico-materiales, el clima grupal y su nivel de entusiasmo y cooperación y la calidad y estilo personal del que conduce la reunión. Se hace necesario revisar algunas reglas básicas que pueden ayudar técnicamente a desarrollar una reunión eficazmente.

¿Qué debemos preguntarnos antes de organizar una reunión?

La idea de esta pregunta 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?

Algunas de las opciones son:

- ¿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.
- ¿Cual es la utilidad de esta reunión?

Se trata que, una vez determinado el sentido de la reunión, respondida la pregunta anterior, se pueda indagar acerca de la necesidad de su realización.

¿Cuál es el beneficio que (espero) reportará la reunión, en contraposición con su no realización?

- ¿ Es reemplazable por otra herramienta de comunicación?

Las técnicas modernas de comunicación aportan formas eficaces de transmisión de datos e información que pueden suplantar a una reunión presencial.

Desde las simples y conocidas llamadas telefónicas y los memorandums, el fax, E-mail, video-conferencias, etc, hay distintas técnicas que pueden hacernos revisar la imprescindibilidad de una reunión.

- ¿Cuál será 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 tiempo de costos:

- Costo de preparación de la reunión. Del tiempo y de los materiales de quienes participan en su organización, medidas en horas hombre, fotocopias, fax, etc.
- Costo de realización de la reunión. Del tiempo y de los materiales de quienes participan en su realización, medidos en horas hombre, pasajes, etc.
- Costo de oportunidad. De las tareas que podría haber realizado cada asistente de no participar en la reunión que se está organizando

La experiencia muestra que este último punto, bien analizado por los ejecutivos, produce una disminución significativa en la cantidad de reuniones que organiza y perfecciona los

mecanismos para que se utilice mejor el tiempo y se alcancen sus objetivos.

Las variables de costo hora de los participantes a la reunión son:

- * Sueldo
- * Cargas sociales
- * Gastos específicos inherentes al puesto
- * Concepto de valor añadido (conocido también como costo de no producción).

¿Qué debemos saber en cuanto a los distintos momentos que tiene una reunión?

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

Los distintos momentos 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.

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.

- El primer paso consiste en definir los Propósitos de la reunión, clasificándolos por orden de prioridad, redactándolos para otorgarles mayor nivel de precisión y transparencia. Si fuera posible precisarlos total o parcialmente en forma numérica, ayudarán a organizar mejor la agenda. En tal sentido, el propósito principal se convertirá así en el Título de la reunión.
- El segundo paso consiste en la Selección de los Asistentes. Las condiciones que se requieren para esto son:

Tener en cuenta para cada asistente si su participación puede ser un aporte sustantivo para el propósito de la reunión. Es así que puede considerarse su conocimiento y experiencia en el tema, su liderazgo en el grupo, o su ascendiente individual en la organización.

Observe que un participante inútil (mal elegido) suele producir un efecto perjudicial a la producción del grupo. A la vez produce efectos en su imagen como gerente o administrador en la medida que el personal advierte "errores" de gestión.

De la misma forma, debe tenerse en cuenta el valor económico de la hora tiempo (o cualquier otro parámetro económico) que permita filtrar aquellos integrantes cuya relación prevista beneficio-costos sea onerosa para la empresa.

Un punto adicional para referirnos a las personas de difícil agrupabilidad o que tienen incompatibilidades significativas entre sí. Se juega su rol de conductor de reuniones en esta situación.

Su seguridad y su estilo personal serán los únicos factores que le permitan decidir en cada caso sobre la pertinencia o no de incluirlos.

Trate de manejar su omnipotencia o su sensación de impotencia por experiencias pasadas. Tenga presente que cada oportunidad es única en sí misma.

- El tercer paso consiste en Planificar el desarrollo de la reunión, comúnmente denominado orden del día de la misma, teniendo en cuenta para ello los Temas a abordar, los tiempos asignados y las personas que expondrán sobre los mismos. Tiempos para debate y toma de decisiones. Recuerde que se planifica como guía y organizador y no como límite estricto. El devenir de la reunión y su modalidad de conducirla serán los que aportarán para una mayor eficacia. El cumplimiento del tiempo total de la reunión es en este capítulo un hito a tener en cuenta.

En la Planificación de la reunión debe prepararse una forma de motivar a los asistentes, de interesarlos en participar en la misma. Su carisma, el tema, la decisión a tomar, el ser tenido en cuenta como asistente, los beneficios a alcanzar (para la organización, el equipo o la persona), y la forma de ser convocado:

Llamadas telefónicas (personales, a través de una secretaria, o ambas), fax, E-mail, etc, son solo algunas de las formas de convocar.

Tenga presente que la forma personal es una de las formas más convincentes para hacerle ver al otro que Ud lo tiene en cuenta.

En la convocatoria escrita informe los Propósitos de la reunión, los asistentes, su carácter de conductor, lugar, fecha, horario y duración, los intervalos previstos (tentativos) y el detalle de documentación informativa previa que le adjunta y solicitud de lectura, análisis y preparación de información y posición tomada, si fuera necesario.

- El cuarto paso se refiere a la organización material de la reunión.

Como se expresó, el lugar de reunión debe facilitarle a Ud y los asistentes un espacio confiable, cómodo y luminoso, con el mayor nivel de privacidad posible, en función de cada una de las personas que participará. Si las personas vienen de distintos lugares físicos deberá evaluar cual es el mejor

territorio para realizarlo, si el suyo, el de otro asistente o si conviene realizarla en un lugar externo, que puede estar más cerca o más lejos de su propia oficina.

Recuerde que no es lo mismo jugar de local que de visitante.

Otro factor importante es anticipar la documentación necesaria, complementaria de la distribuída previamente, las últimas informaciones llegadas o procesadas, para cada uno de los asistentes, en forma de carpeta, y/o preparando filminas (transparencias) alusivas.

Si va a utilizar proyector de transparencias, grabador, videograbador, etc, verifique su estado y su posibilidad de utilización.

2. Apertura. Etapa de inicio.

Como en muchas otras situaciones, el inicio suele ser determinante del resultado, conque, atención con el inicio. Su función de conductor y su rol (forma de desempeño de la función) se pone en cuestión desde el inicio mismo, sino antes, de la reunión.

Su primer función debe ser Generar un clima de confiabilidad.

Verifique si los asistentes se conocen, tipo de conocimiento. En esta faz de la reunión se pondrán a prueba todos sus conocimientos de dinámica de grupos.

Escoja una forma original de presentarse para cada uno, consulte sobre las expectativas individuales en relación a la reunión.

Defina el encuadre, los propósitos y la duración de la reunión. Consulte sobre propuestas de eventuales cambios por sugerencias.

Su propio estado, si se siente relajado, cómodo, etc, como la lectura de la postura física de los asistentes serán indicadores que le permitirán definir el grado de Confiabilidad alcanzado.

Para iniciar tematicamente la reunión, recuerde, y deje por escrito o proyectado en transparencias o algún recurso audiovisual el propósito principal y los propósitos secundarios de la reunión, y que se espera de la reunión y de la producción del grupo.

Tendrá la posibilidad de verificar si para el grupo los propósitos de la reunión son claros, aceptados y posibles.

Los métodos de trabajo fueron también planificados por lo que el devenir de la reunión indicará si estos deben ser modificados. Según su estilo personal de conducción dará mayor o menor participación al grupo en relación a los métodos.

Tenga presente que la delegación o la consulta no debilitan sino fortalecen su función.

Una función importante en las reuniones es la del denominado Secretario que debe ser ejercida rotativamente. El secretario es el portador de la

síntesis, es quien lleva el registro de los acontecimientos más significativos de la reunión, los aspectos debatidos y las conclusiones a las que el grupo arribó.

3. Desarrollo. Instancia de Análisis y Debate.

En esta fase se pondrán en evidencia algunas de sus cualidades como 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 o cuestionamientos.
- Ofrecer métodos de trabajo alternativo. Si el dispositivo de trabajo que estaba previsto no resulta operativo, es función suya (no sólo suya) alertar sobre el mismo y sugerir métodos alternativos.
- 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 (utilizando cualquiera de las técnicas diagnósticas conocidas). 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 feed-back de la comunicación. Tratar de definir términos comunes en base a los conocimientos técnicos de los asistentes. Tender a señalar los obstáculos que pudieran surgir de las relaciones interpersonales.
- Efectuar reformulaciones y síntesis a medida que el grupo avance en el alcance de la tarea consignada. Verificar que dichas síntesis representan el grado de avance del grupo. 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.
- Estimular al grupo en los momentos de bloqueo, modificando el estilo de dirección, sugiriendo técnicas alternativas de acercamiento a la tarea, reformulando la situación en función de los avances o indagando con el grupo los motivos de los bloqueos. En estas situaciones la función del conductor puede ser cuestionada. Mantenga la atención del grupo, indagando las causas posibles de tal situación, tomando distancia de la situación que atraviesa el grupo. Su nivel de atención, en la medida que se desafectiva del resto (sin establecer alianzas y manteniendo la imparcialidad) tenderá a reducir el nivel del conflicto y a destrabar los bloqueos, facilitando una adecuada comunicación y manteniendo al grupo en su tarea.
- Tenga especialmente presente que muchos integrantes tienen miedo de participar y por lo tanto guardan información que podría ser valioso para el funcionamiento del grupo y el alcance de los objetivos que se han fijado. Este miedo es común a las personas y el entrenamiento y la capacitación continua junto con el estímulo de los

compañeros produce una mejora en la comunicación. Este miedo tiene más que ver con el "enjuiciamiento" o la descalificación de las opiniones personales por lo que debe ser escuchado y comprendido tanto por el conductor como por los asistentes.

- Cumplir con los horarios previstos.

4- CIERRE. INSTANCIA DE ANALISIS Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA REUNION

- La reunión finaliza una vez que se alcanzaron los propósitos de la misma, no importa que esto suceda antes del tiempo (en todo caso le será información útil para programar la próxima reunión) y preferiblemente en el tiempo previsto.
- Como conductor Ud deberá:
- Señalar brevemente los resultados alcanzados con relación a lo previsto. Verificar el consenso grupal. (Regístrelo en rotafolio o elemento alternativo).
- Analizar el comportamiento del grupo en la realización de la tarea. Trate de referirse a la producción grupal preferentemente a la individual.
- Establecer de común acuerdo una nueva reunión (si es pertinente su realización) fijando la fecha más adecuada.
- Verificar con los asistentes cuales han sido los puntos más "fuertes" de la reunión y cuales los más "débiles" a fin de ser tenido en cuenta para próximas reuniones. Estas alternativas permiten a los integrantes aprender del modo de realización para aquellas reuniones en las que tengan la función de conducir.
- Consultar con el grupo cuales han sido los aprendizajes de la reunión, que situaciones han favorecido el mismo y que puede ser considerado para cada uno en sus funciones específicas.
- Solicitarle al Secretario o Redactor que elabore una síntesis escrita en la que describa los propósitos de la reunión y los resultados alcanzados, señale el clima de la reunión y las conclusiones a que se arribó. Este informe debe ser breve y organizado. Copia de este informe debe ser circularizado a la brevedad a los asistentes.

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DE LA REUNION

- El cuestionario que se adjunta, es sólo indicativo (hay numerosos modelos) y puede ser material instructivo para trabajar una reunión completa con los asistentes.
- Se recomienda su administración en forma anónima (salvo que se convenga compartir sus resultados).
- 1- Acerca de la tarea realizada.

- ¿Fueron explicitados los propósitos de la reunión con precisión?
- ¿Se expusieron en el orden de prioridades pertinente en el orden del día?
- ¿En que forma pienso que se cumplieron los propósitos antes descritos?
- ¿La calidad de la tarea fue razonablemente realizada?
- ¿Cómo hubiera podido mejorar la performance del grupo?
- 2- Acerca de la producción del grupo?
- ¿Cómo ha sido la participación de los asistentes?
- ¿Los asistentes vinieron preparados suficientemente?
- ¿El grupo se centró en su tarea y en el alcance de los resultados?
- ¿Si los hubo, cuales fueron los principales obstáculos, qué se hizo para sortearlos y cuales los cambios que se sugieren 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, al principio, durante y al finalizar la reunión?
- ¿Volvería a trabajar con este grupo? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿Cómo fue percibida la función del conductor? ¿Cuales serían los ajustes necesarios para un mejor desempeño de la función, centrado en los propósitos de la misma?
- ¿Qué aprendizajes se pueden registrar para la propia función de conductor de reuniones?