

La práctica de reuniones. Algunas consideraciones

Pablo Hernández Ferro

Doctor en Medicina. Master en Salud Pública. Profesor Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública.

INTRODUCCIÓN

Necesidad de las reuniones

Por encargo de la Dirección de nuestro centro se nos ha solicitado que se haga una revisión del tema de las reuniones y especialmente de la organización y funcionamiento del Consejo de Dirección, basado en esto expondremos en el mismo la experiencia de los autores como ex directivos del Sistema Nacional de Salud cubano y una revisión de artículos novedosos relacionados con el tema

La reunión es considerada como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes equipos para posibilitar el intercambio de ideas, pensamientos, actitudes o sentimientos entre sus componentes. (1990): MAC. Graw-Hill. México).

La reunión de trabajo es, por tanto, el espacio donde se toman decisiones consensuadas.

Varias son las razones que consideran a la misma de cosa maldita y de distorsionador de la organización personal del trabajo pudiéndose llegar a las siguientes opiniones:

- * Sensación de innumerables reuniones, largas e inútiles lo que conlleva a pérdida de tiempo y en ocasiones su presencia no es necesaria.
- * Reuniones no preparadas: los directores, vice directores, jefes de Departamento convocan reunión, el resto del equipo acude y... ¡a ver qué pasa!
- * Reuniones mal dirigidas o no dirigidas, al no emplear técnicas y estrategias adecuadas, o que acusan la falta de recursos procedimentales.
- * No se toman acuerdos ni se determina un plan de actuación posterior.
- * Si se toma algún acuerdo, no se especifica quién, cómo y cuando se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica.
- * El no llevar a efecto el acuerdo tomado invalida con frecuencia la eficacia de una nueva reunión.

No es como mucho piensan que la reunión se trata de diluir la responsabilidad entre un grupo de individuos para poder afirmar que el asunto se discutió con todos antes de ser elevado, llevar una idea preconcebida y oír a los demás pero sin escuchar realmente, buscar respaldo o simplemente cumplir el rito de reunirse.

Antes de seguir profundizando en el tema expondremos a lo que llamamos Consejo de dirección, lo cual podemos conceptualizar como un órgano asesor de la Dirección en cualquier sistema organizacional, este se reúne para la planificación, organización de los objetivos estratégicos de la misma, discusión de los problemas y donde se realiza la rendición de cuenta del trabajo tomándose decisiones para el buen funcionamiento de la institución o empresa.

Su composición es aprobada por resolución del director y esta compuesto de la siguiente forma el Director, el cual lo preside, miembros son todos los vicedirectores, un secretario e invitados permanentes entre los que se encuentran los secretarios generales de las organizaciones de masa y políticas de la institución o empresa y el contador principal.

Concepto y elementos de una reunión

Una reunión la constituye un grupo de personas de parecido o diferente perfil profesional unidas en un espacio y tiempo, y con una documentación concreta para su lectura, debate y aprobación, con el fin de coordinar actuaciones posteriores en el sistema organizacional

Las personas responsables de las reuniones deben tener en cuenta, en el momento de convocarla o prepararla, los elementos o variables que intervienen en ella. Su interacción condicionará el objetivo o modalidad de reunión, su tiempo o duración y las personas que deben asistir.

Según nuestro estimado profesor Dr. Orlando Carnota Lauzan la podemos definir como que «Es una actividad legítima insustituible para el logro de objetivos donde la inteligencia colectiva la necesidad de cooperación, el comprometimiento con la ejecución, el surgimiento de ideas o el intercambio de conocimientos sean factores fundamentales.»

Por lo que podemos inferir que involucrar a otros en esta actividad requiere que el directivo aplique con conocimiento las técnicas relacionadas con el manejo de grupo, las cuales tienen sus complejidades y características, más aun cuando el mundo actual altamente impredecible requiere de una alta cooperación e interacción entre los diferentes componentes de una organización

Tiempo o duración de las reuniones

La duración de una reunión es una variable que debe tener en cuenta la persona o personas que la preparan o coordinan.

Definida por Mucchielli, la «intervención» o «interacción» es «un intercambio entre miembros de un grupo o entre un miembro y el grupo entero». Podemos señalar que, a mayor participación, mayor número de interacciones y mayor tiempo y duración de la reunión.

Cuanto mayor es el grupo de personas en una reunión, aumenta progresivamente el número de interacciones y se necesita mayor tiempo para que el grupo pueda tomar una decisión o llegar a un acuerdo.

Es conveniente y necesario conjugar, a la hora de plantear una reunión, el número de personas, tiempo disponible y el objetivo o finalidad de la reunión.

Tema de la reunión

El tema o temas de la reunión aparecen en el orden del día, que contiene los puntos a tratar. La finalidad de la reunión se especifica en el objetivo u objetivos que se pretende alcanzar. Hay que distinguir perfectamente entre el tema y el objetivo o finalidad.

Tipos de reuniones

Según varios autores hay reuniones y reuniones, confundir una con otras es una excelente forma de perder tiempo y esfuerzo, esto se produce cuando se emplea el método equivocado ya sea por que se utiliza un facilitador donde debe utilizarse o se requiere un negociador o porque es llevan a debates asuntos que son para informarse pues ya están decididos.

Nuestro Profesor Carnota en su capítulo de Agobio de las reuniones cita» La importancia de distinguir unas reuniones de otras. Una forma de hacerla es clasificarlas según algún criterio. Si se quiere vincular el tipo de reunión al método a emplear, lo más práctico es partir del Objetivo que se quiere alcanzar con la reunión misma.

Brevemente enunciaremos a criterio de algunos autores las características de algunos tipos de reuniones:

Reuniones para Informar. Su objetivo fundamental como bien dice su nombre es informar o enterar de algo a un grupo de personas. Se aplica en dar a conocer una decisión tomada, responder a inquietudes recibidas de varias fuentes cuyas respuestas es de interés común, dar instrucciones para la realización de una tarea, combatir un rumor, informar nuevos procedimientos, etc. Sus características es que es unidireccional, puede conllevar aclaraciones de dudas y ampliaciones a petición del grupo, pero puede complicarse la reunión. No hay debate. No hay límites para la cantidad de personas a participar. La información debe ser transmitidas con claridad y comprensible para los receptores. Este tipo de reunión puede sustituirse, si obtuviesen el mismo resultado por circulares, cartas memos el correo electrónico, el mural, por ser más económico y consume menos tiempo.

Reuniones para informarse. Su objetivo es obtener información o ideas de grupo cuando por medio de métodos más sencillos que la entrevista o indagaciones a nivel de despacho no le sea factible. Sus aplicaciones son amplias como son las de buscar criterios sobre un proyecto o decisión no aplicada aun, captar estado de ánimo o sentimientos de un grupo, obtener una amplia cantidad de ideas con respecto a un asunto, hallar factores para la solución de un problema, etc. Es unidireccional del equipo o grupo hacia el que dirige o preside, debe dominar las técnicas de trabajo en grupo, que le permita animar, facilitar, estimular el aporte de informaciones e ideas, puede ser en varias sesiones para. No hay debate, no deben excederse de más de 15 o 20 personas, es extremadamente útil cuando un miembro del grupo pueda favorecer positivamente la participación del resto para ampliar información y generar ideas, no es útil cuando determinados miembros o el jefe tienen un nivel de influencia tan alto que anulan la creatividad.

Reuniones para debate público, Su objetivo es someter a discusión ante una masa relativamente grande de personas uno o varios asuntos para que se pronuncien con respecto a ellos y adoptar acuerdos. Su aplicación es en aquellos casos donde

prime un enfoque parlamentario, tales como congresos, asambleas, plenos, claustros, etc. Su característica es ser multidireccional, pero con alto grado de formalismo, se efectúa bajo la conducción de la persona con mayor nivel jerárquico. Los asuntos se discuten bajo un enfoque rígido, donde predominan las intervenciones orales individuales predominan sobre el trabajo en equipo, los acuerdos se toman por mayoría de votos o por decisión del jefe. No hay limitaciones en la cantidad de participantes ni exigencias especiales en cuanto al local a utilizar, reglas sencillas de otorgar la palabra previamente solicitada, se autoriza excepcionalmente interrumpir por cuestiones de orden o una aclaración, no dialogo, se utiliza la critica abierta o velada, se mezcla la presentación de ideas con sus resultados y evaluación, se estimula la presentación de acuerdos los que son sometidos a votación, se levanta acta. Su principal problema es que genera perdedores y ganadores.

Reuniones para el desarrollo del personal. Su objetivo es que el equipo perfeccione sus conocimientos y habilidades, desarrolle nuevas formas de pensar y trabajar, empleando su propia capacidad individual y colectiva de análisis y síntesis. Su principal aplicación es en el entrenamiento de directivos y profesionales. Es multidireccional bajo la presentación de alguien que presenta una tesis, un caso, exhibe un filme o simplemente coordina, se busca mejorar el conocimiento común a partir del intercambio intensivo y dinámico de información hasta lograr la identificación de nuevas ideas., tendencias o técnicas propuestas o surgidas de la propia interacción. No se toman acuerdos por mayoría si no conclusiones por consenso. No debe excederse de 15 personas que estén motivados en el tema o temas a tratar, aceptables condiciones del local, la utilización de medios audiovisuales, la adecuada preparación de un facilitador y un registrador que anote a la vista de todos la síntesis de lo que se dice y concluye. Muy útil en el desarrollo de la capacidad de análisis, creatividad y la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de directivos y profesionales, forma de aprender haciendo.

Reuniones para solucionar problemas Su objetivo es analizar uno o varios problemas en grupos hasta encontrar de conjunto su solución, Su aplicación se relaciona con la instrumentación de decisiones cuando existan varias alternativas de solución, es preferible la utilización en aquellos asuntos de gran complejidad e incertidumbre, posibles consecuencias, oposición o limitaciones demandan un estudio a fondo del equipo. Es multidireccional, requiere de un facilitador con experiencia en trabajo en grupo, la identificación acertada del problema, su causales y posibles soluciones, evaluarlas y selección de la mas adecuada, requiere de un exhaustivo trabajo de grupo donde el consenso es el criterio que prime. Demanda un gran nivel de preparación y ejecución, no debe excederse en 10 a 15 participantes, condiciones de local, ubicación de las sillas donde todos se puedan ver y además leer sin dificultades los papeles que se utilicen, utilización de técnicas que estimulen la creatividad y la aplicación del consenso, la aplicación de metodologías para el uso de solución de problemas para lograr sacar el mayor partido a la participación e inteligencia del grupo.

Recomendaciones para la eficacia de las reuniones

La eficacia de las reuniones viene determinada por el consenso adquirido y por la operatividad lograda. Los requisitos para que una reunión sea eficaz son los siguientes:

a) Ser necesaria su convocatoria y celebración.

La celebración de muchas reuniones, teniendo en cuenta el poco tiempo del que disponen los directivos, o la dificultad para encontrar tiempos para reuniones, puede restar eficacia e implicación del equipo en las mismas.

b) Estar preparada, tanto por la persona que va a dirigir la reunión como por los participantes. . El análisis, antes del comienzo de la misma, de los posibles aspectos problemáticos del tema. Debe tener claros los datos esenciales, posibles problemas que se pueden plantear en el transcurso de la sesión de trabajo, alternativas y propuestas posibles, etc..

De hecho, si una reunión no está preparada, no debería celebrarse. Sería una gran pérdida de tiempo y restaría mucha eficacia a ésta y posteriores convocatorias.

c) Terminar en un Plan de Actuación, que posibilite la puesta en práctica, de los acuerdos y el seguimiento de las decisiones tomadas.

Muchas reuniones de son ineficaces porque a su conclusión no se concreta un plan para llevar a cabo las decisiones tomadas, donde se expliciten las tareas a realizar, las personas responsables, las actividades necesarias a desarrollar y sus responsables, la temporalización, etc.

d) Si se quiere que una reunión, y las posteriores, sean eficaces es necesario que se ejecuten las decisiones tomadas y los acuerdos consensuados. Si no se hace así, las reuniones posteriores serán puramente formalistas.

No debe olvidarse que para ser más útil y eficiente una reunión depende de la determinación del objetivo de la misma. La finalidad u objetivo debe indicarse en la convocatoria con toda claridad y precisión para que los miembros de la misma conozcan perfectamente los temas de las reuniones y la finalidad de las mismas, Es importante que los directivos procuren separar y no hacer coincidir en una misma reunión diversos temas y finalidades, ya que los que participan tienden a unirlos. Se hace necesario que si en el orden del día de una reunión hay varios puntos a tratar, los integrantes de la misma separen las finalidades y los temas. Y esto es responsabilidad del que dirige o conduce la reunión.

Las fases de una reunión

1. El análisis y estudio de su necesidad

La Directivos de una Institución o de un de un grupo antes de convocar una reunión debe plantearse:

a) ¿Es necesaria la reunión?

Para considerar la necesidad o conveniencia de una reunión, el responsable del grupo debe analizar dos aspectos:

b) Necesidad técnica

Existe necesidad de comunicar o de informar sobre algún aspecto de la organización y funcionamiento del Centro, y la reunión es el mejor cauce para transmitir esta información, dada la importancia o la naturaleza de la misma.

Es conveniente y necesaria una reunión para pedir la opinión, sugerencias o propuestas a un grupo de personas, Equipo u órgano de Consejo de Dirección.

Es preciso tomar una decisión y ésta es responsabilidad de un Equipo o del Consejo de Dirección del Centro.

c) Necesidad de interrelación o comunicación

La reunión puede ser, a veces, también necesaria para:

Fomentar la participación e implicación de los integrantes del equipo departamento profesorado, alumnado en la organización y funcionamiento de la Institución.

Propiciar y fomentar un buen clima y ambiente de trabajo.

Potenciar las relaciones entre los diferentes miembros del Equipo de trabajo

2. ¿Es la reunión la técnica y el procedimiento más adecuados para afrontar el tema o resolver el problema?

Existen procedimientos como la elaboración de notas informativas, el cuadro de avisos o tablón de anuncios, los horarios de visitas, que puede ser que, a veces, hagan innecesario algún tipo de reuniones.

3. ¿Cuál es el momento más propicio o adecuado?

Ciertos días y algunas horas son más propicios e idóneos para la convocatoria y celebración de reuniones.

4. La fase de preparación

La responsabilidad de la preparación de una reunión recae directamente en el conductor o coordinador de la misma y en las personas que van a asistir y participar.

El coordinador de una reunión, ya visto con anterioridad, debe atender a las condiciones materiales de la Sala de reunión, condiciones necesarias y ambiente de trabajo y los recursos materiales.

La fijación del orden del día y determinación de las personas que deben asistir. El tema o temas de las reuniones debe ser real, afectar e interesar al grupo, establecer los límites de su tratamiento.

La convocatoria de una reunión debe realizarse siempre que sea posible con un plazo suficiente, las personas asistentes o participantes deberían ser convocadas con un tiempo suficiente. En la convocatoria deben incluirse:

Fecha, lugar y hora de la reunión.

Orden del día (tema de la reunión).

Documentación con datos, problemas, propuestas, todo aquello que pueda ser nuevamente analizado y estudiado por las personas que van a asistir. Es el momento de informar, de recoger opiniones y sugerencias y poder llevar a la reunión el sentir y las ideas o sugerencias de las personas a las que se representa.

5. El inicio de la reunión

El que preside una reunión debe lograr

Comenzar la reunión con puntualidad.

Clarificar los puntos del orden del día.

Precisar el objetivo o finalidad de la reunión.

Definir con claridad y precisión la técnica o estrategia a emplear en la reunión.

Priorizar el tratamiento de los puntos del orden del día.

La acogida, la presentación y la calificación de los participantes constituyen un factor esencial para crear un clima profesional y amable en la reunión.

6. El desarrollo de la reunión Actuación del moderador o moderadora

El moderador de la reunión tiene que conducirla teniendo en cuenta dos planos:

a) Plano de la efectividad, dirigido a:

La consecución de los objetivos de la reunión.

La aplicación de la técnica planificada.

Para conseguirlo el conductor de una reunión debe cumplir las siguientes tareas:

Reformular las opiniones individuales que convenga resaltar y que puedan estimular las interacciones.

Centrar continuamente los debates y propuestas hacia la finalidad y tema de la reunión.

Reformular o hacer las síntesis de una intervención larga.

Hacer las síntesis entre varias opiniones.

Hacer la síntesis de cada fase o de cada punto del orden del día.

Hacer la síntesis final.

Evitar disgresiones y huidas del tema.

Mantener el orden y turno de palabra.

Destacar los puntos de acuerdo o desacuerdo.

Mantener en la reunión un ritmo adecuado. Un ritmo lento cansa, desanima, aburre y adormece. Un ritmo muy rápido genera excitación.

b) Plano de la comunicación, dirigido a:

La creación de un buen ambiente y clima de trabajo profesional (sensación de igualdad).

La animación a la participación.

El conductor de la reunión debe buscar un ambiente o tono cordial, un clima de confianza y debe estimular el interés de las personas asistentes.

Se debe evitar:

Contestar personalmente a las cuestiones que se planteen.

El planteamiento de cuestiones personales.

Las descalificaciones personales.

Hacer sentir que las decisiones están ya tomadas.

Se debe potenciar:

Las intervenciones de todas las personas asistentes.

El respeto a todas las opiniones e intervenciones.

La creación de confianza, cooperación y cordialidad.

Las técnicas a utilizar

Técnicas que debe dominar el conductor de la reunión durante el transcurso de la misma:

Reformulación

¿Qué es?

Recoger una opinión, un juicio, una propuesta, una aprobación, etc., realizada por cualquier participante y reformularla de nuevo para la reconsideración del grupo.

¿Cuándo se hace?

Cuando la aportación es interesante y conveniente para la consecución de los objetivos.

Cuando convenga tener en cuenta varias aportaciones y haya que resumirlas y entresacar lo que tienen en común o de diferencia.

¿Cómo se hace?

Reflejo puro y simple: repetición textual.

Resumen: presentación de lo esencial.

Nueva reformulación: se repite la idea con otras palabras.

Reestimulación

Consiste en animar a la participación y a la interacción de los asistentes en la dinámica de la sesión de trabajo.

Procedimientos

Pregunta-test: Tiene por objetivo definir una palabra o concepto que los participantes utilizan con significados claramente distintos. Se utiliza también para definir una palabra desconocida o una alusión oscura.

Invitación directa a participar: Se emplea para hacer hablar o intervenir a una persona que ha permanecido en silencio durante un cierto tiempo o a un participante que, por sus gestos, parece querer intervenir. Este procedimiento conviene emplearlo con aquellos miembros que guardan silencio en las reuniones y posteriormente boicotean las decisiones o acuerdos con sus palabras o actuaciones.

Petición de complemento: Invitar a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes.

Pregunta eco: El moderador devuelve al participante su propia pregunta y con su misma formulación, pidiendo que sea él quien responda, ya que es su responsabilidad o conoce el tema.

Pregunta rebote: El moderador devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.

Pregunta recuerdo: Consiste en una pregunta o una cuestión planteada anteriormente y que quedó sin contestación.

Resúmenes o síntesis parciales.

Dificultades más frecuentes

Silencios prolongados del grupo.

Alternativas:

Conviene mantener, a veces, el silencio y que el grupo se enfrente a la situación. Utilizar técnicas de estimulación.

Charlatanería inoportuna de algunos participantes.

Cuando esta situación provoque en el grupo una sensación de malestar, convendrá recordarle a la persona lo limitado del tiempo y la necesidad de que otras personas hagan uso de la palabra. En último término, habrá que cortar la palabra y concedérsela a otro miembro o aprovechar la ocasión para pedir la opinión de un participante silencioso, en reuniones de muchos miembros, conviene la limitación de tiempo en las intervenciones. Debemos tener siempre presente, sin embargo, que toda agresión del moderador contra un participante provoca generalmente en todo grupo una solidaridad con el miembro atacado y, por tanto, una alianza táctica con él contra el moderador o conductor de la reunión.

Desviaciones del tema por parte de un miembro.

Estas desviaciones y evasiones no deben aceptarse en líneas generales y el moderador debe intervenir para reconducir la reunión al tema y objetivos propuestos.

Cuando las desviaciones son continuas y sistemáticas, conviene que nos preguntemos si no estamos ante un posible saboteador o saboteadores de la reunión.

Evasiones del grupo.

Son mecanismos de defensa que emplea el grupo para no enfrentarse con el tema, problemas o conclusiones a las que se puede llegar. En estos casos, el coordinador se debe dar cuenta del malestar existente y tomar la decisión de:

Hacer que el grupo se enfrente con el tema o problema.

No abordar el tema y dejarlo para otro momento.

Enfrentarse con la situación desde otra perspectiva o enfoque del problema.

7. El final de la reunión

El coordinador de una reunión tiene que conseguir que la sesión de trabajo no acabe sin:

Haberse fijado con toda claridad los acuerdos y decisiones.

Ser clarificadas las tareas y actividades que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas.

Ser designadas las personas responsables del seguimiento y ejecución de cada tarea o actividad.

Ser asignados los recursos para cada tarea o actividad.

Una crono programación de tareas y actividades.

Un plan de valoración sistemática del proceso (monitoreo) y final, que conlleve al seguimiento de los acuerdos, decisiones y tareas por parte de las personas responsables e implicadas

Ya se ha señalado, al hablar de la eficacia de las reuniones, la necesidad de ejecutar o llevar a la práctica las decisiones y acuerdos adoptados. De no ser así, cualquier decisión o acuerdo puede incapacitar a un grupo y a su coordinador para tomar nuevos acuerdos en reuniones posteriores.

La razón de ser y el sentido de las actas de todas las reuniones es que el grupo haga el seguimiento y lleve el control de las decisiones y acuerdos adoptados.

Cada reunión debería comenzar con la lectura del acta anterior y la revisión de la puesta en práctica de los acuerdos.

Hemos querido de forma breve y amena introducirnos en el tema de las reuniones, su importancia y la forma en que estas puedan ser mas útiles en el trabajo del directivo. Ojala lo hayamos logrado.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

(2005): Ed. Popular. Madrid.

(2004): Ed. Les Presses du management. París.

(2001): Ed. Sal Terrae. Santander.

(1999): Deustesche. Stuttgart.

(1998): Ed. Club de Estudio. Buenos Aires.

(1997): Editorial MAC Graw-Hill. México.

(1989): Ed. Ibérico Europea de Ediciones, S. A. Madrid.

(1990): MAC. Graw-Hill. México.

(1980): Narcea. Madrid.

(2001): Resolución Ministerial No. 125/ 2001. MFP.

(2001): Instrucción general No. 232/2001del MINSAP

(2000): Agobio de las Reuniones. Gerencia sin Agobio. Dr. C. Orlando Carnota Lauzan. ENSAP