

UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL MELLA.

TITULO. Las reuniones. ¿Cómo concebirlas y hacerlas provechosas?

Autores: Lic. Mercedes Santamarina Romero. Profesor asistente del CUM Mella.

Lic. Sergio Torrez Rodríguez. Profesor asistente del CUM Mella.

Introducción:

¿Cómo reunirse aprovechando el tiempo?

La reunión es un espacio para la preparación, la discusión, el análisis oportuno, la toma de decisiones, la consulta y otras muchas acciones que aportan solidez a la labor de dirección del cuadro. Ah, pero cuál tendencia es censurable: el reunionismo.

Para abordar la temática de las reuniones una y otra vez se advertirán las palabras claves: habilidades gerenciales o de dirección, reuniones, juntas, enfoque participativo, dinámica de grupos, equipos, entre otras.

No importa dónde ni quiénes hagan los estudios, el resultado es siempre el mismo: las reuniones ocupan el porcentaje máximo del tiempo que los directivos dedican a su trabajo. Muchos las acusan de ser una verdadera pérdida de tiempo, mientras otros aseguran que la solución no está en eliminarlas, sino en hacer que cumplan su verdadera función, como fuente de inteligencia colectiva. En este artículo presentamos un enfoque eminentemente participativo acerca de cómo planear y efectuar las reuniones y aporta numerosas ideas para impedir que sean “muchas, largas e inútiles”. Todo esto a partir de una idea central, “si puede evitar celebrarla, no la célebre”.

De las reuniones: muchas, largas e inútiles.

Estos son los tres adjetivos fundamentales que se aplican con mayor frecuencia a las reuniones. Según estudios realizados entre directivos, las reuniones ocupan respectivamente el 28%, el 30% y el 26% de su tiempo total de trabajo lo que representa en todos los casos, la actividad de mayor peso. Estudios más recientes, no publicados aún muestran que los porcentajes son mucho mayores. Estudios hechos en otros países revelan que las reuniones tienen también el

primer lugar en cuanto a carga de trabajo se refiere. Los dirigentes encuestados, mencionados anteriormente, se quejan de que:

- Deben asistir a muchas reuniones.
- La mayoría de las reuniones son excesivamente largas.
- Se cita a más personas de las que hacen falta.
- En muchos casos no se obtienen los resultados deseados.
- Es frecuente que haya que volverse a ver para discutir lo mismo.
- Numerosas reuniones son simplemente informativas, las que pueden sustituirse por comunicación por escrito o por la presencia de un empleado de menor jerarquía.

Si tomamos en cuenta tanto el peso proporcional que tienen las reuniones en la carga de trabajo de profesionales y directivos, así como el hecho de que una cantidad importante de ellas se consideran innecesarias, largas e inútiles, la conclusión más directa a sacar es que en esta actividad está el potencial más apto a mejorar la organización personal de trabajo de un dirigente o profesional.

La solución no está en hacer una campaña de reducción de reuniones, pasarlas para un horario fuera de trabajo o ponerles por plantilla una dirección máxima. Todas esas reuniones actúan sobre el efecto y no sobre la causa. De modo que hemos arribado a una conclusión. “el enemigo no es la reunión, sino el modo de concebirla o de hacerla por el encargo de ello”.

Los estudios mencionados simplemente confirmaron lo que todos sabían o sospechaban, pero sin lugar a dudas hacía falta argumentarlo de una forma técnica. “Las reuniones son muchas debido a que se emplean para lo que son y para lo que no son y se vuelven largas e inútiles debido a que no son manejadas con la habilidad que se requiere”.

Por supuesto no se aprende espontáneamente a dirigir reuniones o por lo menos no se aprende en un tiempo razonablemente prudencial, y mientras tanto el destino de muchas entidades y personas, empezando por las que están presentes en la reunión, pueden ser las afectadas por lo que se diga o se haga en ellas.

De las reuniones: pocas, cortas y eficientes.

Según un clásico de estos temas, Michael Doyle “las reuniones son una forma intensiva de involucrar a otros en la solución de problemas y en la toma de decisiones”. No es una definición universal pues hay reuniones cuyo objetivo no es

ese, pero sin lugar a dudas se puede aplicar a la mayoría de ellas. Lo más importante a apreciar en esta definición es que en pocas palabras toca los puntos que hacen de las reuniones un trabajo técnico con complejidades propias.

Involucrar a otros implica dominar las técnicas relacionadas con el manejo de los grupos, las cuales tienen su propia complejidad y características. La solución de problemas y la toma de soluciones requieren el dominio de cierta lógica del proceso del pensamiento que al abordarlo en colectivo se hace más efectivo pero al mismo tiempo más complejo...Por ello el proceso de involucrar a los demás en el problema exige el dominio de ciertas técnicas que usted debe aprender.

Si además, todo esto hay que lograrlo de una forma intensiva tendremos al menos una noción de que dirigir una reunión no es cuestión de tener buena suerte o nacer con una inspiración determinada, sino una técnica que requiere ser aprendida y dominada.

El hecho de que mundialmente las reuniones ocupen el primer lugar en la carga total de trabajo de dirigentes y profesionales, no significa que necesariamente sea una consecuencia de deficiencias organizativas o actitudes erróneas de los jefes, puede haber otras razones.

Otra explicación para el papel relevante de las reuniones está en que el mundo actual demanda un alto nivel de cooperación e interacción incluso para tareas que algunos clasificarían como “del montón”, lo que implica que muchas reuniones pudieran considerarse necesarias e incluso convenientes.

El truco estaría entonces en convertir eso de “muchas, largas e inútiles” en algo así como “pocas, cortas, y eficientes”. Por otra parte, si lograra por lo menos hacerlas eficientes no habría que preocuparse mucho por lo demás...

De ahí la importancia de distinguir unas reuniones de otras. Una forma de hacerlo es clasificarlas según algún criterio. Si se quiere vincular el tipo de reunión con el método a emplear, lo más práctico es partir del objetivo que se quiere alcanzar con la reunión misma...

Tipos de reuniones.

Reuniones para informar.

Objetivo: enterar de algo a un grupo de personas.

Aplicaciones: dar a conocer una decisión tomada, responder a inquietudes recibidas de varias fuentes cuya respuesta pudiera ser de interés común, dar

instrucciones para la realización de una tarea, combatir un rumor, informar nuevos procedimientos...

Flujo y características: unidireccional del que informa hacia los que se informan. Incluye generalmente aclaraciones de dudas y ampliaciones a petición del grupo. No hay debate.

Condiciones de trabajo, técnicas y métodos a utilizar: muy simples, pues no se busca un resultado de grupo. No hay límites para la cantidad de personas a reunir. La distribución física de los participantes exige sólo que puedan oír y ver al informante. Lo más importante a tener en cuenta es que la información sea transmitida con claridad y comprendida por los receptores. Pueden emplearse medios audiovisuales si hay condiciones para ello y si se saben usar bien.

¿En qué casos emplearlas?: Sólo cuando no sea posible utilizar otro método más sencillo de transmitir información o cuando sea muy importante asegurarse que los receptores entienden. Si una circular, una carta, el correo electrónico, el mural o los despachos logran el mismo resultado, es más económico y consume mucho en menos tiempo.

Observaciones: Esta es una reunión sencilla que muchos tienden a complicar por gusto incorporándole discusiones o debates sobre asuntos ya decididos.

Reuniones para informarse.

Objetivo: Obtener información o ideas de un grupo.

Aplicaciones: Muy amplias. Buscar criterios sobre un proyecto o una decisión no aplicada aún, captar estado de ánimo o sentimientos de un grupo, obtener un fondo amplio de ideas con respecto a un asunto, hallar factores a tomar en cuenta para la solución de un problema.

Flujo y características: unidireccional, de los miembros del grupo hacia el que preside, anima o facilita la reunión. Incluye una o varias acciones de éste para estimular el aporte de informaciones e ideas. No hay debate.

Condiciones de trabajo, técnicas y métodos a utilizar: no debe ser mayor de 15 a 20 personas. Es preferible que la reunión la conduzca alguien que domine técnicas de trabajo en grupo pues de esta forma se garantiza la mayor cantidad de informaciones e ideas por parte de los participantes. Le son aplicables técnicas de entrevistas en grupos, de dinámicas de grupos y de creatividad. No incluye evaluación o selección de soluciones a nivel de grupo.

¿En qué casos emplearlas?: Cuando la obtención de la información deseada no puede lograrse mediante métodos más sencillos como puede ser una encuesta o una indagación a nivel de despacho con el subordinado. Es muy útil cuando hay seguridad de que lo que diga un miembro del grupo puede estimular positivamente a otros para ampliar la información o generar una nueva idea. No es útil cuando determinados miembros del grupo o el propio jefe tiene un nivel de influencia tan alto que anulan la iniciativa del resto.

Observaciones: esta categoría abarca reuniones que pueden diferenciarse bastante en cuanto a ciertos matices e incluso en cuanto a las técnicas a utilizar.

Esta reunión puede verse también como fase de una mayor donde se hace un alto para entrar en un proceso especializado y concentrado de obtención de información.

Reuniones para debate público.

Objetivo: 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.

Aplicaciones: Todos aquellos casos donde prima un enfoque parlamentario tales como congresos, asambleas, plenos, claustros, etc.

Flujo y características: Multidireccional pero con alto grado de formalismo. Se efectúa bajo la conducción de alguien que ostenta la jerarquía superior del grupo. Los asuntos se discuten bajo un enfoque rígido y generalmente lineal donde las intervenciones orales individuales predominan sobre el trabajo en grupo. Los acuerdos se toman por mayoría de votos o por decisión del jefe.

Condiciones de trabajo, técnicas y métodos a utilizar: no hay limitaciones en la cantidad de participantes ni exigencias especiales en cuanto a disposición del local. Reglas muy sencillas: el que preside otorga la palabra secuencialmente previa solicitud, esa secuencia solo es interrumpida bajo condición es excepcionales tales como una "cuestión de orden" o una "aclaración", no se permiten diálogos o al menos se restringen bastante, se admite la crítica abierta o velada, se mezclan la presentación de ideas con su evaluación, se estimula la presentación de proposiciones de acuerdos los que son sometidos a votación o se deciden por el que preside. Se levanta acta. Sus métodos tienen sus antecedentes en los procedimientos parlamentarios del siglo pasado muchos de los cuales son válidos aún para este tipo de reunión.

¿En qué casos emplearlas? Sólo cuando el debate requiere una cifra de participantes naturalmente alta como en los congresos y las asambleas, y donde las reglas de trabajo son rígidas.

Reuniones para el desarrollo y preparación del personal

Objetivo: que el grupo perfeccione sus conocimientos y habilidades y desarrollo nuevas formas de pensar y trabajar, empleando su propia capacidad individual y colectiva de análisis y síntesis.

Aplicaciones: entrenamiento de dirigente y profesionales.

Flujo y características: multidireccional bajo la orientación de alguien que presenta una tesis, un caso, exhibe un filme o simplemente coordina. Busca mejorar el conocimiento común a partir del intercambio intensivo y dinámico de información hasta lograr que todos se identifiquen con nuevas ideas, tendencias o técnicas propuestas o surgidas como producto de la interacción. No se toman acuerdos pero se llega a conclusiones de consenso.

Condiciones de trabajo, técnicas y métodos a emplear: grupo no mayor de 15 personas. La disposición física debe facilitar la interacción entre todos y la cercanía a cualquier medio visual que se emplee. Hace uso amplio y flexible de métodos activos de enseñanza y técnicas de dinámicas de grupos que hay que combinar con adecuadas condiciones materiales y una retroalimentación sistemática. Demanda un facilitador muy bien preparado y un registrador que anote a la vista de todos la síntesis de lo que se dice y concluye (memoria del grupo). Los participantes deben estar motivados para este tipo de reunión.

¿En qué casos emplearlas? En general para formación de adultos, pues nos gusta volver a sentirnos escolares. Muy importante para el desarrollo de la capacidad de análisis, la creatividad y la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de dirigentes y profesionales. Es una forma de aprender haciendo. Tiene una importancia especial en la enseñanza de técnicas de dirección. No conviene emplearlas cuando el jefe, algunos de los miembros o el profesor tienen o practican una influencia tan alta que puede interrumpir el flujo natural de ideas y criterios.

Reuniones para solucionar un problema

Objetivos: analizar un problema en grupo hasta encontrar de conjunto su solución.

Aplicaciones: establecimiento de políticas, instrumentación de decisiones, aumentos de productividad, medidas a tomar frente a emergencias, elevación de la calidad de los servicios, selección entre opciones y en general todos aquellos asuntos que su complejidad, incertidumbre, posibles consecuencias, oposición o limitaciones demandan un estudio a fondo en colectivo.

Flujo y características: Multidireccional intensivo bajo la conducción de un facilitador con dominio de las técnicas de trabajo en grupo. Requiere identificar bien el problema y el efecto que debe lograrse para considerar como buena determinada solución, descomponer el problema en todos sus elementos y factores, hallar posibles soluciones, evaluarlas y escoger la más apropiada. Todos estos pasos se deben corresponder con un trabajo intensivo de grupo donde el consenso es el criterio para pasar de uno a otro.

Condiciones de trabajo, técnicas y métodos a utilizar: Demanda alto nivel en su preparación y ejecución. La cantidad de participantes no debe exceder del 15 o 20. Colocarlos de manera que todos se vean entre si y puedan además leer sin dificultad la zona de memoria de grupo donde se anota en grandes pliegos de papel lo que se va diciendo o concluyendo. Es imprescindible el empleo de técnicas de dinámica de grupos particularmente las que estimulan la creatividad y las que facilitan el consenso, el uso de una metodología de solución de problemas y cuanto instrumento asegure sacar el mayor partido de la inteligencia de grupo y permita arribar a una solución que posea la mayor calidad posible y cuente con la aceptación y conformidad de todos los participantes.

¿En qué casos emplearlas? En problemas donde el grupo tenga las condiciones y la motivación para trabajar de conjunto en su solución. En tal caso es una reunión bien justificada.