

MANEJO EFICAZ Y EFICIENTE DE REUNIONES



Una de las mayores dificultades que se presentan en todas las cooperativas y sus grupos de dirección, es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otra serie de motivaciones diferentes.



Sin embargo, el espíritu del cooperativismo es consolidar esta variedad de expectativas en una misma, de bien común y amalgamarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte, soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo asociado.



Es aquí donde nos encontramos con un concepto bastante manido, pero no por ello menos fundamental, el trabajo en equipo. Pero, ¿qué es trabajar en equipo? ¿Y en qué se diferencia de trabajar en grupo?

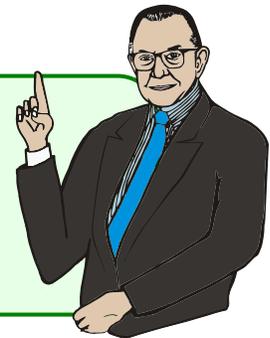
En la Unidad de Aprendizaje 1 de este módulo (Aprendizaje Autónomo y Estrategias Metodológicas) se estudio la temática “Aprendizaje en equipo”, de la cual se retomarán algunos aspectos claves para relacionarlos con el manejo eficaz y eficiente de reuniones.

Para algunas personas trabajar en grupo es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual.

EL CONCEPTO DE EQUIPO

Pero para que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad, debe utilizarse el trabajo en equipo: “éste es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común”. A esta definición debe agregarse un concepto bien importante y es el de sinergia, diciendo que “un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica, para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría de forma individual”.

Siempre se ha afirmado que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto es que, más que las capacidades individuales, la unión de las competencias, actitudes y expectativas en torno a los objetivos comunes, el trabajo en equipo propenderá por acciones más y mejor fortalecidas e integrales.



Un equipo no es casual pero si es causal. Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Para que el equipo sea efectivo, debe asegurarse que cada elemento trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore, para lograr la sinergia que elevará su proyecto desde la plataforma de lanzamiento a su realización exitosa.

PARÁMETROS GENERALES PARA REUNIONES EFICACES



Una reunión eficaz es el encuentro de varias personas predisuestas a colaborar en el logro de uno o varios objetivos. Por lo tanto, la reunión implica interacción, colaboración, participación y objetivos bien definidos.

¿Por qué algunas reuniones son ineficaces?

Son muchas las causas de la falta de eficacia de las reuniones, sin embargo, podríamos destacar las siguientes:

Fallas
a. La falta de un objetivo concreto y claramente definido a lograr.
b. Falta de un coordinador de la reunión.
c. Falta de preparación o estudio de los temas antes de la reunión.
d. La dispersión y los cambios de tema.
e. La ausencia de un orden del día.
f. El no tener interés el asunto a tratar.
g. La susceptibilidad entre los asistentes y su falta de confianza.
h. La falta de participación de los asistentes.
i. La falta de habilidad de quien coordina la reunión. Ausencia de liderazgo.
j. El que existan participantes que hablen demasiado (protagonistas) y no dejen hablar a los demás.
k. El convocar la reunión a una hora inapropiada (tener en cuenta si es presencial o virtual).
l. Las reuniones demasiado largas.
m. El exceso de enfrentamientos con tensiones personales.
n. Las interrupciones externas constantes.
o. Cuando no se comprende o no se conoce suficientemente el tema a tratar.
p. La falta de acuerdos y conclusiones al final de la reunión. Se habla mucho y no se concreta al final "qué" hay que hacer, "quién" lo tiene que hacer y para "cuándo" hay que hacerlo.
q. La toma de decisiones confusas o contradictorias.

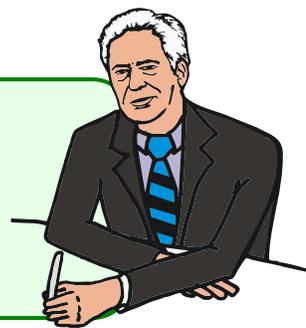
En contraposición y para evitar estas fallas, tanto la persona de un equipo encargada de convocar y coordinar una reunión, como los participantes, deben hacer para una reunión presencial o virtual:

Preparativos y Acciones
a. Definir claramente el o los objetivos de la reunión. Si no tenemos un objetivo bien definido ¿Para qué vamos a reunirnos?
b. Estructurar un "Orden del día". No es suficiente con que el coordinador conozca los objetivos de la reunión, también es necesario que todos los participantes sepan de qué se va a hablar y en que orden y con un tiempo asignado para cada punto del programa a desarrollar.
c. Indicar con precisión el día, hora, lugar y duración prevista de la reunión. No hay peor cosa que conocer la hora de inicio y desconocer la de finalización.
d. Los temas a tratar deben ser bien definidos según los objetivos de la reunión. En caso contrario estaremos introduciendo un nuevo "ladrón" de tiempo para todos.
e. En un buen número de reuniones se requiere el estudio previo de documentos por parte de quienes asistirán a las mismas, lo que permitirá el manejo eficiente del tiempo durante la reunión. Recomendar que los participantes vengan preparados. Por eso es importante la identificación y preparación de la documentación, materiales y recursos que emplearán durante la misma.

Preparativos y Acciones

- f. Centrar la reunión en los temas específicos para los que se han reunido. Es fácil caer en la trampa de la dispersión de temas y al final, acabarán hablando de cualquier cosa menos de lo que estaba previsto.
- g. Definir el número ideal de personas a conformar el equipo, se debe recordar que puede ser difícil dirigir una reunión con muchas personas. Trabajar con grupos reducidos.
- h. El coordinador debe controlar, dirigir y centrar continuamente la reunión. Emplee el tacto y la educación para conseguirlo.
- i. Deben procurar que todos participen por igual; seguro que todos tienen algo interesante que decir y evitar que algún participante monopolice la reunión. Agradezca su participación pero dé paso a los demás.
- j. Ser puntual, tanto en la hora de inicio como en la de finalización. Los participantes se lo exigirán. Demostrar que se sabe controlar el tiempo por punto del orden del día. No realizar reuniones demasiado largas. Lo único que conseguirá es agotar a los participantes y que no deseen asistir a ninguna reunión suya.
- k. Al realizar la reunión, se debe definir claramente el QUÉ, QUIÉNES, CUÁNDO y CÓMO. Cualquier punto del orden del día debe seguir este esquema; INTRODUCCIÓN, DESARROLLO y FINALIZACIÓN.
- l. No pretender que todas las iniciativas surjan y se resuelvan en la reunión. Tal vez su único objetivo es preparar el terreno para que en una siguiente reunión se realicen las aportaciones, sugerencias e ideas.
- m. Identificación y definición de la siguiente reunión, si es necesaria.
- n. Elegir y "pactar" la fecha, hora y duración más apropiadas de la reunión siguiente (para reuniones presenciales como virtuales).
- o. Para la siguiente reunión debe quedar claro quién la convoca y coordina, recordando el estudio previo, individual o en grupo, por parte de todos los miembros del equipo, de los temas y documentos que se tratarán en la reunión.
- p. Todo lo señalado anteriormente debe quedar consignado en el acta o memoria de la reunión.
- q. Los productos de la reunión se deben sistematizar. Para ello se seleccionan los responsables para complementar y enviar las memorias o actas respectivas.
- r. Los participantes deben, al finalizar la reunión, tener la impresión de que la misma ha sido productiva y que ha logrado los objetivos.

Muchos se entretienen demasiado en el desarrollo y no acaban de "cerrar" o concluir. En definitiva se trata de que los acuerdos, productos y resultados logrados queden claramente reflejados y definidos, y que todos los participantes del equipo conozcan con exactitud qué se va a hacer.



Con el desarrollo de las TICs muchas reuniones podrán realizarse en forma virtual, lo que conlleva una mayor eficiencia en el manejo del tiempo y de los recursos. En Coomeva ya se realizan un buen número de este tipo de reuniones y en muchas situaciones se prevé que será una modalidad predominante.

FASES PARA REALIZAR UNA REUNIÓN EXITOSA

A continuación se muestran 4 fases que se deben tener en cuenta para realizar reuniones efectivas:



1. Preparación de la reunión:

En la preparación de la reunión es importante definir:

- Los objetivos de la reunión
- Los temas a tratar
- El orden del día con la asignación del tiempo para cada punto de la agenda
- Un lugar apropiado con los equipos e insumos que se requieran para llevar a cabo la reunión como disponer de baterías y bombillas de repuesto, cables alargadores y todo tipo de material de apoyo (en ocasiones equipos de cómputo).

2. Convocatoria de los participantes:

Se requiere el desarrollo de una convocatoria clara, la elección de quién ha de conducir la reunión o moderador, así como el secretario o responsable del acta o memoria de la misma.

Es necesario enviar o entregar previamente a los participantes:

- Los objetivos de la reunión
- La agenda del día
- Los roles de cada uno de los participantes
- Los documentos que hay que estudiar previamente.

3. Realización de la reunión:

Demanda un seguimiento de la agenda, una buena moderación, la procura de participación y mantener la atención.

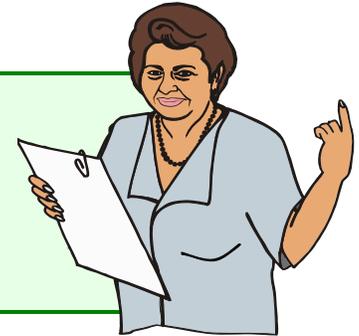
4. Documentación de la reunión:

Se refiere en resumir y registrar los resultados y productos que surjan de la reunión, las cuales deben quedar consignadas en el acta o memoria.

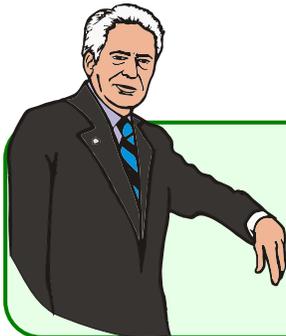
Además se debe hacer el análisis o la evaluación del proceso y los resultados.



Una buena programación ordenada de la mejor manera posible y con estimaciones del tiempo destinado para cada asunto a tratar, constituye la fórmula ganadora para que las reuniones no se salgan de su cauce.



A veces se puede originar una discusión, y un tema puede acabar necesitando el doble de tiempo del que se le había asignado. A menudo, sin embargo, los participantes lo compensan siendo más breves en otros temas.



Cuando los participantes conocen por adelantado el tiempo asignado a cada tema, la mayoría hace lo que puede para respetar ese tiempo. El moderador de la reunión, sin embargo, debe ir siguiendo la agenda, obteniendo la participación de los responsables de cada tarea según lo previsto. Cada tema del programa se discute.

FACTORES AMBIENTALES

Tengan en cuenta estos factores ambientales para el desarrollo de una reunión presencial:

- a) Reúnanse en un sitio donde los participantes no sean molestados por el ruido de teléfonos, gente llamando a la puerta y otras interrupciones.

- b) Reúnanse en un sitio con asientos cómodos que sujeten la zona lumbar. Cada uno debería tener, si es posible, el mismo asiento siempre y nadie debería sentarse en una posición más alta o más baja que los demás.
- c) Si todos se conocen ya, no hacen falta cartelitos con el nombre del puesto. Sin embargo, suelen ayudar en la comunicación. La reunión se hace más cálida y amistosa si uno puede referirse por su nombre a la persona de hacer un comentario y los participantes tienen la oportunidad de estrechar lazos con más facilidad.
- d) En algunos grupos, el secretario o transcriptor toma nota de todo lo dicho. Otros grupos utilizan una grabadora, que es mucho más eficaz, y transcriben las notas después. De cualquier modo, las grabadoras, los dictáfonos de bolsillo, los proyectores, las pizarras, los papelógrafos y cualquier otro material, deberían colocarse y probarse antes de que empiece la reunión.
- e) Algunos grupos eligen a una persona para que controle el tiempo. El coordinador de la reunión, o cualquier otra persona designada, también puede decidir si un asunto debe ser tratado por un subgrupo, como un equipo de choque, por ejemplo banderas de colores rojo (terminó el tiempo) y amarillo (dispone del último minuto).
- f) El moderador de la reunión tiene la responsabilidad principal de mantener la atmósfera adecuada para todos los participantes. De otra manera, la reunión acaba en edicto: yo digo, tú haces. Los edictos no animan a las personas a asistir a más reuniones en el futuro, ni a ser participativos: ni siquiera cuando se trate de algo vital e interesante.
- g) Lo más importante de todo es que el coordinador de la reunión ejerza de facilitador, consiguiendo las mejores respuestas por parte de los participantes, animándoles a colaborar unos con otros y a que funcionen como un verdadero equipo. Es conveniente en ciertas ocasiones hacer rotación de la coordinación.

- h) Los coordinadores de las reuniones más eficaces hacen seguimiento a las reuniones: se comunican con los participantes después para averiguar su opinión acerca de la reunión, qué podría añadirse, qué debería eliminarse y cómo se podrían mejorar las reuniones. Se reflexiona sobre estas sugerencias e incorpora aquéllas que podrían contribuir de forma significativa.
- i) Si los participantes en la reunión forman parte de un equipo encargado de alcanzar un objetivo y el organizador puede contribuir a ello mediante reuniones eficaces, el hecho de escuchar las opiniones de los participantes constituye a la larga un ahorro de tiempo.
- j) Para que los participantes lleguen a las reuniones preparadas y dispuestas a mantenerse dentro de los límites trazados, lo mejor es hacer circular, antes de la reunión, una agenda con la lista de temas a tratar y los márgenes de tiempo.

MOSTRAR DESACUERDO EN UNA REUNIÓN

En una reunión, cuando alguien propone algo, podemos no estar de acuerdo. Lo importante es no ser agresivo, comprender las otras posturas y comunicar con firmeza y con datos objetivos nuestra posición.



Claro, pero para esto, las personas deben estar seguras de ellas mismas y creer que su opinión es válida. Cuando se expresa esta opinión en un debate, éste se enriquece y aportas más contenidos para poder seguir debatiendo.

Usar un estilo agresivo para defender una postura propia suele ser contraproducente, porque hablamos con un colectivo y no sólo con un individuo.

Puede que nos encontremos con un rechazo generalizado. No debemos confundir agresividad con firmeza. Cuanta más agresividad mostramos, más perdemos nuestro prestigio.

¿Cómo debemos actuar entonces?

Primero debemos ser escuchados y exponer nuestro punto de vista como una opción más, sin imperativos y sin tratar de resaltar los errores que pueda tener la opinión contraria. Otra idea es evitar las especulaciones: aportemos datos objetivos y comprendamos al otro, para ser comprendidos. Las personas cuando nos sentimos comprendidas y escuchadas tenemos una actitud más receptiva y valorada.

Encuentra esta información ampliada en el video de: Herminia Gomà, Psicóloga Coach, Institut Gomà

EL MANEJO DE PREGUNTAS

Para dar un apropiado manejo a las preguntas que surjan en una reunión podemos contestar cada pregunta o bien ir tomando nota y dar respuestas globales. La primera satisfará más a los participantes en el caso de un auditorio, pero requiere disponer de más tiempo y podemos caer en preguntas repetitivas.

La segunda permite ganar tiempo. Tanto si usamos un sistema como otro, lo anunciaremos previamente al iniciar la reunión, o bien antes de abrir el turno de palabras. Ante una gran demanda de preguntas, en el caso de manejo de auditorio, pediremos brevedad fijando un tiempo máximo para cada una.

Otras buenas ideas para manejar las preguntas en una reunión efectiva son:

- Asegurémonos de que todos hemos comprendido bien, si no estamos seguros pediremos que nos la repitan.
- Tomar notas durante una pregunta da valor al interpelante.
- Observaremos a quien pregunta (tono, gestualidad) para responderle de la forma más adecuada.
- Pronunciar frases como: "Has usado la palabra adecuada...", son una muestra de nuestro interés.
- Ante una pregunta demasiado vaga, responderemos concisamente en términos generales.
- Evitaremos la pregunta que interesa a una sola persona relacionándola, si es posible, con una causa general.
- Si desconocemos la respuesta de alguna pregunta que nos hagan directamente, nos excusaremos con un: "Me faltan datos para poder contestar" o simplemente admitiendo el desconocimiento y comprometiéndonos a informarnos y hacer llegar la respuesta. La franqueza y sinceridad son fundamentales.
- Ante un tema que no conocemos en profundidad, no debemos instalarnos en una defensa a ultranza. Debemos respetar y, si cabe, aceptar los argumentos contrarios con frases del tipo: "Admito que se puede interpretar como tú dices".
- Evitaremos dar la sensación de que, aun sin conocer bien el tema, nos encerramos en mantener nuestra postura con argumentos débiles. Si algo no lo conoces o dominas, intenta evitarlo.
- Si recibimos una fuerte crítica a nuestra exposición, no lo tomaremos como algo personal. Responderemos sin agresividad procurando rebatir las críticas con datos y elementos objetivos.