

# ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS REUNIONES PRODUCTIVAS?



JOSÉ SALVADOR ÁLVAREZ

667

El capitán de corbeta **José Salvador Álvarez** ingresó a la Escuela de Mecánica de la Armada en 1958 y realizó en forma normal toda su carrera de Personal Subalterno.

Entre 1975/1976 realizó el Curso CASO y egresó como teniente de corbeta, prestó servicios en la Base Aeronaval Punta Indio y Comando de Operaciones Navales y en 1992 pasó a retiro efectivo como capitán de corbeta.

Como contratado prestó servicios en DIBA, Estudios de Posgrado y desde 1997 es Jefe de la División Estadística de la DIIN.

BOLETÍN DEL CENTRO AVAL

Número 803 Volumen 119

Julio / diciembre de 2001

Recibido: 18 de octubre de 2000

668



lo largo de nuestra carrera Naval en especial cuando hemos tenido responsabilidades en niveles decisorios, comentamos con nuestros pares lo frustrante que resultaban algunas reuniones y en la mayoría de las veces aseguramos que el tiempo que se gasta en reuniones podría emplearse en *hacer algo* en lugar de *hablar de hacer algo*.

Por supuesto nuestro papel en las reuniones es diferente si allí estamos como directivos, como convocantes de la reunión o si se asiste simplemente como convocado.

Sin embargo, sea cual fuere el caso, tenemos la responsabilidad de velar por el éxito de la reunión y que no resulte como se dijo al principio un hecho frustrante.

Nuestras críticas hacia las reuniones casi siempre fueron porque:

- Al parecer no tienen un propósito real.
- Abordan cuestiones que poco o nada tienen que ver con el tema central.

- Complican las cosas más sencillas.
- Duran demasiado tiempo.
- Le sirven de tribuna a los locuaces.
- Retrasan la toma de decisiones y de medidas.

Sería injusto que incluyamos en las críticas a todas las reuniones, porque sabemos que aquellas que resultaron exitosas, se debió a:

- El propósito de las reuniones fue establecido de antemano.
- Los participantes llegaron preparados.
- El tiempo asignado a cada participante fue respetado.
- Sólo se hicieron aportes útiles y aplicables.
- Se limitó la participación a personas que saben y les conciernen los asuntos tratados.
- Se tuvo a mano toda la información del caso.
- Se consideran cumplidos los objetivos de la reunión.
- Se tomaron decisiones y medidas sólo en casos convenientes.

Por todo lo expuesto se concluye que las reuniones pueden y deben convertirse en un medio eficaz para:

- Coordinar
- Comunicarse con un grupo.
- Mejorar la calidad de las decisiones.
- Proporcionar un foro para la discusión estructurada.
- Fomentar el trabajo en equipo.

Puede que muchas de las cosas aquí expuestas resulten por

demás obvias, en especial para las personas con mucha experiencia, pero convengamos que si todas las reuniones hubiesen resultado productivas no recibirían tantas críticas.

Por todo ello creemos que para hacer que las reuniones siempre resulten productivas deberíamos seguir los siguientes modos de acción:

### Antes de la reunión

1. Decidir si la reunión es necesaria.
  - ¿Podrían lograrse los objetivos en una forma más eficaz mediante otro proceso?
2. Establecer el propósito de la reunión.
  - ¿Cuál es el objetivo que persigue?
3. Elaborar un temario.
  - Incluir únicamente los asuntos relacionados con el propósito de la reunión.
  - Asegurar las prioridades de acuerdo con su orden de importancia.
  - Agrupar los asuntos afines.
  - Indicar el tiempo asignado para tratar cada asunto.
4. Recopilar toda información disponible sobre los asuntos incluidos en el temario, si esto resultare abundante habría que elaborar un resumen.
5. Distribuir el temario y la documentación con bastante anticipación.
6. Convocar únicamente a las personas a quienes atañen los asuntos a discutir.
7. Antes de la reunión verificar si hay información adicional, de ser así simplificarla y resumirla.

### Durante la reunión

1. Verificar la asistencia y tomar nota de los presentes.
2. Explicar el propósito de la misma.
3. Hacer la presentación de cada uno de los puntos del temario y abrir la discusión invitando a los miembros de manera ordenada a expresar sus opiniones. Si no existe un orden jerárquico preestablecido, formal o aceptado de hecho, es conveniente que quien preside la reunión lo marque y vaya dando la palabra en el orden establecido.
4. Dar la oportunidad de hablar a todos los participantes que tengan algo valioso para aportar.
5. Controlar la discusión e interrumpirla si se piensa que se está desviando de su objetivo y perdiendo tiempo con detalles o cosas sin importancia
6. Si la discusión se complica y hay opiniones diversas, hacer un resumen para aclarar lo que nosotros y los demás han entendido.
7. Respetar las normas de tiempo.
8. Después de discutir cada uno de los asuntos hacer un resumen de las decisiones que se han tomado y de las conclusiones.
9. Para terminar la reunión labrar un acta, si es necesario tomar alguna medida adicional asignar las responsabilidades correspondientes, fijando una fecha límite para su cumplimiento.
10. Establecer el propósito y fecha de la próxima reunión.
11. Hacer llegar copias del acta de la reunión tanto a quienes asistieron como a quienes no lo hicieron.

12. Controlar y verificar el progreso en la ejecución de las medidas acordadas durante la reunión.

El acta debería contener una descripción de las decisiones que se tomaron, los nombres de las personas encargadas de tomar las medidas necesarias y los límites de tiempo para ejecutar cada una de las decisiones. El acta deberá también incluir la fecha y hora de la siguiente reunión (el acta la confecciona una persona designada para tal fin con la única responsabilidad de ejercer como secretario de quien preside, pero sin obligaciones sobre los temas tratados).

Si fuera el caso de concurrir a una reunión como convocado, debería:

670

### **Antes de la reunión**

- 1 Leer el temario y la documentación preliminar. Asegurarse de comprender el propósito de la reunión y prestarle especial atención a los puntos que nos conciernen directamente.
- 2 Pensar en los asuntos que puedan surgir durante la discusión y preparar nuestra intervención.
- 3 Llevar a la reunión toda la información pertinente.

### **Durante la reunión**

- 1 No temer permanecer en silencio. Hablar únicamente cuando nos concedan el uso de la palabra, cuando necesitemos alguna aclaración o cuando creamos tener algo importante para aportar.
- 2 Tomar nota de las decisiones que se tomaron y de las medidas que deberán tomarse, especialmente las que nos conciernen.

### **Después de la reunión**

- 1 Leer el acta y prestarle especial atención a los asuntos que exigen nuestra participación.
- 2 Elaborar un plan de acción y cuadro cronológico para ejecutar las obligaciones recibidas.

Sabemos que en cualquier tipo de organización ser gerente significa utilizar los recursos en forma eficiente y eficaz para alcanzar las metas trazadas oportunamente. Entre esos recursos, lo primordial son las personas subordinadas y por lo tanto manejar el desempeño de los mismos es una de las responsabilidades clave de cualquier gerencia.

Entre las destrezas que debe tener un gerente es la de "lograr" una correcta comunicación y esa habilidad tiene que ser puesta de manifiesto realizando reuniones productivas ya que ello lleva implícita la satisfacción del personal interviniente.

Otro recurso importante es el tiempo y en las reuniones hay veces que esto no se tiene debidamente en cuenta.

Dadas las crecientes presiones bajo las cuales tienen que funcionar las organizaciones en la actualidad, no sorprende encontrar métodos para desarrollar habilidades de comunicación y lograr con ello reuniones productivas. Algunas recurren a consultores externos o a institutos de administración, otras tienen sus propios departamentos de capacitación y otras aprovechan las habilidades adquiridas por sus propios gerentes para capacitar al personal, pero sea cual fuere el método empleado siempre se le presta la debida atención. [ : ]

Este aporte fue confeccionado, con material extraído de variadas publicaciones y de la propia experiencia de su autor.