



# REUNIONES DE TRABAJO. CÓMO HACERLAS PRODUCTIVAS



**Luis de Torres Rivademar**  
Dr. Ingeniero Industrial

Resumen.- Las reuniones de trabajo son un instrumento cada vez

más usado en las empresas, que emplean en ellas entre el 7% y el 15% de las horas-hombre disponibles. Especialmente, son instrumento básico de la actividad de los altos ejecutivos. Su efectividad puede mejorarse notablemente mediante la aplicación de unas cuantas reglas, que pueden resumirse en tres puntos:

- Las reuniones requieren una preparación previa a su convocatoria y a su celebración.
- Las reuniones deben conducirse durante su desarrollo.
- Debe perseguirse el cumplimiento de las acciones resultantes de la reunión.

*Summary.- The working meetings are an instrument more and more used in the Companies, which spent in them between 7% and 15% of the available man-hours. Specially, the working meetings are a basic instrument on the activity of the top executives of the Companies. The effective-*

*ness of such meetings can be remarkably improved with the application of some rules,*

*which can be summarized in three points:*

- *The working meetings require a preparation, prior to their call and realisation.*
- *The meetings must be led during their development.*
- *The actions/decisions resulting of the meeting must have a follow-on.*

## O.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en cualquier empresa, el desarrollo de la actividad incluye, como una herramienta más, de extensa utilización, la realización de reuniones de trabajo, que absorben una fracción importante del empleo de nuestros recursos. (No tenemos estadísticas propias pero la información americana dice que, al menos, entre el 7% y el 15% del total de horas-hombre disponibles en una empresa, se emplean en participar en reuniones de más de tres personas. Naturalmente, hay que añadir la preparación de las reuniones y no se incluyen en esos números la asistencia a conferencias y programas de for-

mación). Por lo tanto, parece interesante recopilar algunas guías que puedan ayudarnos a conseguir mayor efectividad de nuestras reuniones.

A los efectos de esta nota, consideramos sólo aquellas reuniones que son previsibles con antelación, cuya duración esperable es superior a media hora, y en las que tres o más participantes se juntan en un lugar para tratar un tema de trabajo planteado con anterioridad. Las teleconferencias y las vídeo-conferencias no constituyen un tema específico de esta nota aunque mucho de lo que se dice es aplicable a esas tele-reuniones.

No hemos pretendido ser originales y la mayoría de cuanto aquí se dice está tomado de autores externos aunque adaptado a nuestro entorno y características peculiares. Tampoco hemos tenido como ambición recopilar todo lo que puede ser aplicable al tema; reducimos voluntariamente nuestro objetivo a proponer algunas reglas que puedan mejorar, de forma apreciable, el resultado de las reuniones de trabajo; queda amplio campo para introducir nuevas iniciativas y recomendaciones (también mencionadas en la documentación externa) que mejoren aun más la eficacia.

<sup>1</sup> Hay muchos libros publicados en los últimos 30 años sobre este asunto; curiosamente señalamos que en conferencias, artículos y libros publicados en los últimos años, sigue citándose frecuentemente el libro "How to make meetings work", publicado por Michael Doyle y David Straus en 1967, como autoridad cuyas ideas la moderna investigación no ha hecho sino confirmar.

En esencia, nos limitamos a recordar la conveniencia de mantener una autodisciplina en las actividades "pre", "in" y "post" reuniones, para asegurar la mayor eficacia.

## 1.- REUNIONES DE TRABAJO

### 1.1.- Objetivo general

Son, como ya hemos indicado (a los efectos de esta guía), actos previstos/planificados en los cuales tres o más personas se juntan en un mismo lugar y tiempo para tratar de modificar (evidentemente, con una intención de mejora), una situación existente. La reunión puede dedicarse a información, decisión, planificación o retro-examen de resultados de decisiones anteriores.

Nos reunimos bien porque se desea informar a la vez, y en términos idénticos, a un colectivo plural, sobre algo que debe conocer y sobre lo cual puede haber dudas o cuestiones que se prefiere sean planteadas y resueltas en común; bien porque se desea la contribución y la interacción de un grupo de personas asistentes para: aportar en un espacio reducido de tiempo, todos los conocimientos y experiencias que puedan servir para cambiar una situación (resolver un problema); realizar el contraste de pareceres acerca de las contribuciones individuales y obtener la máxima sinergia de dichas contribuciones.

### 1.2.- Tipos de reuniones

Sin afán de ser exhaustivos, las clasificamos por sus objetivos explícitos o implícitos más importantes:

1.2.1.- Reuniones informativas. El convocante

1.2.1.1.- desea informar a un grupo de personas sobre algo que él conoce y los otros no, y obtener sus reacciones inmediatas;

1.2.1.2.- o desea que un grupo de personas con actividades/responsabilidades diversas, intercambien informaciones cruzadas, para simple conocimiento o (más frecuente) para coordinar actuaciones futuras y hacer comunes las políticas aplicadas.

1.2.2.- Reuniones informativas "a posteriori" para conocer y evaluar el resultado de actuaciones realizadas y

decisiones tomadas (evaluación normalmente combinada/seguida con la fijación de acciones correctivas, si parecen necesarias); reuniones de progreso, de auditoría, etc.

1.2.3.- Reuniones de planificación para combinar aportaciones de diferentes personas/organizaciones de forma que se elabore un plan común a todos, o que se corrija, en común, uno pre-existente para acomodarlo a la realidad/posibilidad.

1.2.1.1.- Reuniones informativas (de un ponente a un grupo) .....	11%
1.2.1.2.- Reuniones de cruce de información.....	5%
1.2.2.- Reuniones para recibir informes.....	2%
1.2.3.- Reuniones de planificación .....	2%
1.2.4.- Reuniones para resolver (o paliar) problemas.....	40%
1.2.5.- Reuniones de toma de decisión.....	30%
1.2.6.- Explorar nuevas ideas y conceptos.....	6%
Varios, no clasificados.....	4%

1.2.4.- Reuniones de solución de problemas. (Llamamos aquí problema a "una situación existente que deseamos cambiar"). Requieren la participación de quienes conocen la situación, de quienes quieren cambiar algo en ella y de quienes pueden aportar propuestas para el cambio. Si el problema es complejo, pueden limitarse a sugerir cambios o soluciones, para post-estudio por los participantes; o pueden llegar a elaborar recomendaciones para quien haya de decidir o a tomar decisiones (si está presente quien tiene poder de tomarlas y deseo de hacerlo allí).

1.2.5.- Reuniones de toma de decisión para decidir en común entre varias alternativas, previamente elabo-

radas, o para confirmar una decisión propuesta o recabar apoyo para la misma. (Es esencial que participe en ellas la persona que tenga el poder de decisión.)

1.2.6.- Reuniones para presentar o explorar nuevas ideas, conceptos o proyectos.

A título de curiosidad, diremos que, de acuerdo con la experiencia americana, la proporción de los grupos anteriores en la industria es:

Se señala también que se considera que los Grupos 1.2.1.1. y 1.2.2 son los que aportan menos interés a la empresa; debe revisarse cuidadosamente su conveniencia/necesidad antes de convocar tales tipos de reuniones.

Igualmente se señala que muchas veces se realizan reuniones "combinadas", en las que hay elementos de varios de los grupos citados.

### 1.3.- Recomendaciones sobre el número de asistentes

Dentro de lo posible, se procurará limitar el número de asistentes (tanto para no elevar el coste como para mejorar la participación).

	N° preferible
Reuniones para solución de problemas o para planificación (Grupos 1.2.3 y 1.2.4.) .....	≤ 6 asistentes
Reuniones para toma de decisiones, y para identificar problemas. (Grupo 1.2.4, 1.2.5).....	≤10 asistentes
Reuniones de información, revisión, presentación (Grupos 1.2.1., 1.2.2., 1.2.6.), en las que se desee inducir la participación .....	≤15 asistentes
Reuniones puramente informativas (1.2.1.), de motivación del personal, etc., en las que no se desee/espere participación .....	Limitación por el lugar donde se celebren.

**2.- CRITERIOS BÁSICOS PARA CONVOCAR O DESCARTAR UNA REUNIÓN**

La simple multiplicación del número de asistentes por el número de horas requerido por una reunión y su preparación nos hace ver que el costo directo de la misma es alto. Por otra parte, el hecho de la participación de muchas personas tiene como efecto positivo la simultaneidad de la comunicación; pero tiene un efecto negativo, que es que cada uno de los existentes aprovecha sólo una fracción del tiempo total, para su propia utilidad (en comunicar o en captar conocimiento), siendo el resto inútil para él. Por lo tanto, la reunión, como instrumento de alto costo y rendimiento eficaz moderado o bajo para los asistentes, debe utilizarse de forma mesurada.

Un criterio simple de enunciar (aunque no fácil de aplicar) es que una reunión multi-asistente se debe convocar si no existe otro procedimiento más económico de conseguir los mismos o equivalentes resultados:

si no se requiere una decisión que sólo puede tomarse en grupo, hay que pensárselo muy bien antes de promover la reunión

- ¿Son el momento y las circunstancias apropiados para la reunión?  
¿Están los participantes prospectivos listos para discutir los temas? ¿Tienen la información necesaria? ¿Acudirán las personas clave? Si la respuesta a alguna de estas preguntas es "no", falta madurez para la reunión.

- ¿Cuáles son las consecuencias negativas potenciales de que no haya reunión? Si son importantes, está justificada la reunión. Si son insignificantes, no hay razón suficiente para reunirse.

**3.- PREPARACIÓN**

**3.1.- Agenda**

El mejor "predicador" individual del éxito de una reunión, es la existencia de una buena agenda de temas, escrita, enviada a los participantes con tiempo (dos días mínimo, y mejor unasemana, o dos o tres si la reunión va a durar medio día o más).

malmente, en nuestro caso, los papeles de "lider" y "facilitador" de la reunión, ya que éste último no se viene usando en nuestra tradición industrial) (ver 4.1.1. para funciones del facilitador).

- Participantes, invitados e informados.

- Lista de los temas a tratar, con nombre del ponente de cada uno y tiempo que se planea dedicarle.

- Finalidad del tema individual para información, discusión, decisión u otro.

- Nombre de quien hará las minutas (si no es el convocante) o escribirá, durante la reunión, las sentencias-recordatorio que se consideren necesarias.

- Instrucciones (si se precisan) sobre la preparación de la reunión y material a aportar por los participantes.

- Coste directo previsto de la reunión (Nº de asistentes x nº de horas de duración x tasa horaria + Gastos de viajes, si los hay).

A esta convocatoria puede/debe añadirse cualquier material (en cantidad moderada) que ayude a los convocados a preparar la reunión.

El envío de la convocatoria con tiempo suficiente permitirá aportar sugerencias o cambios a la agenda, con posibilidad de su introducción en una versión final (que puede enviarse con un plazo mínimo) o incluso en el comienzo mismo de la reunión.

**3.2.- Elección de los convocados**

Es el segundo elemento fundamental del éxito. A la reunión deben ser convocados necesariamente todos los que han de hacer aportaciones de interés relevante para el objetivo; y los que de la reunión vayan a obtener conocimientos o instrucciones importantes para su actuación futura. Deben ser invitados quienes puedan obtener información relevante para ellos, o aquéllos cuyo conocimiento de lo que se diga pueda influir en el cumplimiento del objetivo de la reunión. En todo caso, por razones de costo y de eficacia, se procurará reducir el número de asistentes al menor compatible con lo anterior.

**Convoca una reunión si necesitas...**

- Reconciliar puntos de vista conflictivos;
- Obtener una decisión de grupo (o confirmar en un grupo una decisión previa);
- Identificar o resolver un problema que requiere interacción pluripersonal;
- Comunicar información importante o sensitiva;
- Obtener apoyo para una idea, proyecto o procedimiento;
- Presentar o explorar ideas, conceptos o proyectos nuevos;
- Hacer una presentación/ demostración de un nuevo sistema o producto.

**No convoques una reunión .....**

- Si no tienes un objetivo concreto y claro;
- Si no se necesita una decisión o conformidad de grupo;
- Si hay una alternativa mejor o suficientemente buena;
- Sólo porque estaba prevista para esa fecha;
- Si participantes clave no pueden asistir;
- Si los costos sobrepasan claramente los beneficios previsibles;
- Si piensas que la no celebración no producirá efectos negativos sensibles.

Como criterios un poco más detallados, podemos dar la siguiente tabla:

En resumen, antes de convocar una reunión, el convocante debe preguntarse:

- ¿Cuál es mi objetivo? Si no se puede escribir en una sola frase, es mejor no convocar la reunión.

- ¿Hay algún medio mejor para cumplir mi objetivo? Especialmente

La convocatoria debe incluir la siguiente información:

- Tema general de la reunión y objetivo concreto buscado.

- Lugar donde se va a celebrar.

- Fecha y horas de comienzo y terminación; y horas de paradas o interrupciones (si se prevén).

- Nombre de la persona que preside la reunión (normalmente, el convocante). (Esta persona tomará nor-

## Observaciones

- La preparación de la reunión por el Conductor o Líder de la misma es un factor básico para el éxito.

- Limitar el número de temas importantes: enfocar la reunión a tres - seis temas principales. (Pueden añadirse otros pero con carácter secundario y bajo el epígrafe final "Otros asuntos").

- Mantener siempre una orientación a futuro. (El pasado sólo debe usarse si es necesario para avanzar en el futuro.)

- En este enfoque, los problemas son "*oportunidades de mejora*" y así se les debe llamar.

- Dar a cada tema 30% a 50% más de tiempo que el que el convocante crea necesario. (Terminar antes de lo previsto es un mérito y no un defecto).

Incluir en el enunciado de los temas el detalle suficiente para que los convocados capten lo que se desea alcanzar en la reunión.

- Procurar que el primer punto del temario provoque más bien coincidencia de los asistentes que fuerte discusión.

- Como segundos temas deben ir aquéllos que requieren alerta y participación enérgica de los asistentes para evitar el amortiguamiento debido al cansancio.

## 3.4.- Otros puntos

- Elegir y reservar a tiempo la sala de la reunión; cerciorarse de que están en ella los equipos necesarios listos para su uso (proyector, pantalla, papel, rotuladores, sillas, etc., etc.) Idealmente, una sala para reuniones que requieran discusión o interacción, debería tener unos 2 - 2,3 m<sup>2</sup> de superficie por participante; para una presentación o información bastaría con 0,75 -1 m<sup>2</sup> por persona.

- La ventilación, luz, acústica, asientos, disposición, etc. son aspectos que deben cuidarse cuanto sea posible.

## 4. DESARROLLO

La personalidad de quien dirige la reunión tiene una influencia decisiva en su desarrollo; y cada personalidad conduce la reunión con el estilo que

le es peculiar y puede llevarla al éxito mediante formas o caminos diferentes. Por lo tanto, no pretendemos fijar un método único de conducir una reunión de trabajo sino más bien señalar algunos de los puntos más importantes cuya no-observancia conducirá casi seguramente al incumplimiento del objetivo.

### 4.1.- Roles en la reunión

En el caso más frecuente, los papeles principales adjudicados a los presentes en una reunión de trabajo son los siguientes:

- Líder o Conductor, que puede actuar también como Secretario.

- Secretario de la reunión (realizador de las minutas, colector de las ideas aprobadas en forma escrita) que debe ser uno de los participantes.

- Participante.

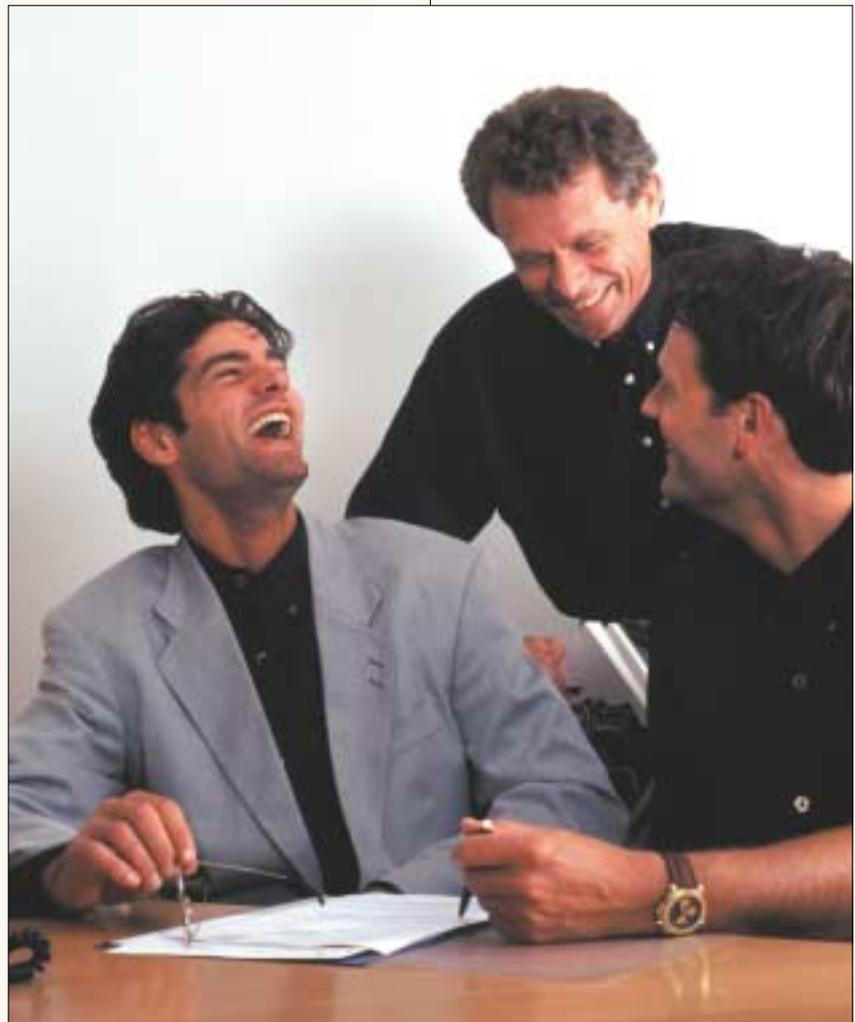
(Las figuras de Facilitador y Secretario independientes no son habi-

tuales en nuestra cultura empresarial por lo que consideraremos que sus funciones son representadas por el Conductor de la reunión o por alguno de los demás participantes.)

### 4.1.1.- Conductor

Normalmente, el Conductor es el convocante (aunque no es indispensable) y sus funciones principales son:

- Recordar y aclarar, al principio, los objetivos generales (informar, definir problemas, elaborar propuestas o decidir); definir especialmente si las decisiones se tomarán en el seno de la reunión (en cuyo caso puede ser el grupo - por común acuerdo, o por mayoría - o un participante individual quien decida), o fuera de la reunión; recordar y aclarar los objetivos particulares para cada uno de los temas; dar entrada y finalización a cada uno de los temas; mantener los tiempos; dar la palabra, de forma ordenada, a



los participantes; señalar las paradas; mantener el tono de la reunión, deteniendo toda disputa y toda discusión que no contribuya al objetivo buscado; indicar al Secretario las acciones (con el qué, quién, cuándo) y los puntos que desee queden registrados en las minutas.

- Además, tratará de desempeñar (hasta donde sea posible) las funciones del facilitador, es decir: conservar la máxima neutralidad posible con respecto a los participantes; enfocar y re-dirigir permanentemente la actividad del grupo hacia la tarea común; proponer formas o procedimientos alternativos de considerar las cuestiones debatidas; evitar ataques a las personas o ideas que no sean objeto del debate; promover la participación de los presentes; ayudar a encontrar soluciones aceptables por todos.

4.1.2. Secretario. Recordamos que no es infrecuente que este papel lo tome el Conductor, aunque es preferible que sea otro participante quien desempeñe este papel:

Se encarga de recoger las contribuciones más importantes a su juicio y en particular las que le señale el Conductor; además, escribirá en el tablero o en papeles que se pegan en las paredes, los puntos adquiridos y aceptados, que actúan como "memoria" de la reunión durante las subsiguientes discusiones; redacta finalmente las minutas de la reunión, recolecta las contribuciones documentales de los participantes (que une a las minutas) y difunde las copias entre los participantes.

4.1.3. Participante

Puesto que en una reunión siempre hay un número múltiple de participantes, es fundamental su papel en el desarrollo de la reunión y en sus resultados. (Los resultados son, en su mayor parte, la suma de lo que los participantes han obtenido de la misma).

Las funciones de los participantes se resumen en tres grandes apartados:

- En primer lugar, la función de escuchar: escuchar atentamente teniendo como objetivo aprender/en-

tender lo que dicen los otros y evitar la actitud de "escuchar para replicar";

- En segundo lugar, la función de preguntar. Preguntar para asegurarse de que se ha captado adecuadamente lo que los otros hayan dicho y preguntar para aclarar cualquier duda que los temas objeto de la reunión hayan suscitado en el participante.

- En tercer lugar, la función de comunicar: comunicar a los demás aquello que el participante piense les puede ser útil y sea relevante al tema debatido; y comunicar también su opinión sobre dicho tema y sobre lo manifestado por los otros asistentes, aceptando el riesgo de no coincidir con la opinión del ponente o de la mayoría de los asistentes.

En sus intervenciones todos los participantes procurarán evitar la agresividad hacia las personas; pero no deben eludir la crítica objetiva a los temas o a las intervenciones de los demás. No se debe olvidar que las aportaciones, para que den valor a la reunión, deben ser pensadas y sopesadas (salvo en el caso de *tempestad de ideas*). Se debe evitar hablar sólo por no estar callado.

## 5.- TERMINACIÓN

### 5.1.- Fin de la reunión

Para terminar la reunión, su Conductor debe realizar, con la ayuda del Secretario, un resumen verbal (o incluso escrito en un tablero) que abarque, por lo menos, las conclusiones alcanzadas en cada tema y las acciones fijadas (qué, quién, cuándo). Recabará la confirmación, por todos los participantes de que las conclusiones y acciones resumidas están de acuerdo con lo desarrollado durante la reunión. Cualquier divergencia debe ser limada/corregida en este momento.

Aunque no sea habitual en nuestras reuniones, sería aconsejable introducir, como un hábito normal, (que utiliza, por ejemplo, siempre la Agencia Europea del Espacio), que el Secretario tome las notas, manuscritas, sobre un impreso adecuado, que al final de la reunión sea firmado por todos los participantes, en señal de que se recoge adecuadamente lo tratado. Otra posibilidad que ahorra tiempo, es que este resumen se reco-

ja por medio de una grabadora (a la que el Secretario dicta su entendimiento de lo dicho), cuya grabación se reproduce al final; la conformidad de los asistentes sobre el acuerdo de lo grabado con lo dicho, se registra igualmente en una hoja firmada; el contenido de la grabación se mecanografía después constituyendo las minutas que se difunden.

El Secretario de la reunión debe encargarse de que se mecanografie la minuta, se añada la documentación presentada en la reunión que sea relevante para el entendimiento de las minutas y de que éstas se difundan a todos los participantes.

### 5.2.- Nuevas reuniones sobre el mismo tema

Si se considera necesaria una nueva reunión, el Conductor fijará, de acuerdo con los participantes, la fecha y hora de la misma, y será responsable de emitir la nueva convocatoria.

## 6. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DERIVADAS

Cada participante será responsable de y deberá atender a que se cumplimenten las acciones puestas bajo su cuidado. A este respecto señalamos la conveniencia de que cada participante registre, en su propia agenda personal, o en notas en su puesto de trabajo, los compromisos que haya adquirido/admitido.

El Conductor, por su parte, procurará hacer un seguimiento, antes del vencimiento de los plazos previstos, para recordar a cada uno de los "accionados" la obligatoriedad de cumplir, en tiempo útil, sus compromisos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA:

- M. Doyle and D. Straus "How to make meetings work" (1967, 1972)
- E. Bridges (Module developed at Stanford University). "Meetings: The Medium of Managerial Work" (1989)
- Don Fuller Associates. "Making meetings count" (1997)
- 3M Meeting Management with Jeannine Drew. "Mastering meetings" (1994) ■