

## **Título: Las reuniones: una herramienta de dirección científico-educacional**

**Autores: Dr. C. Arturo Pulido Díaz, MSc. Niurys Lázaro Álvarez y  
MSc. Oharys Alonso Pérez**

**Institución: Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive"**

### **Resumen**

El artículo ofrece un conjunto de recomendaciones para los directivos educacionales acerca de cómo planificar, organizar y desarrollar una reunión de trabajo. Se parte de la premisa que las reuniones constituyen una herramienta de dirección por excelencia cuando se utilizan juiciosamente.

### **Abstract**

This article offers the educational directors a set of guidelines to plan, organize, and develop a working meeting. It has been considered that meetings constitute an excellent working tool when they are used wisely.

### **-Generalidades**

Los trabajadores de la educación pasan buena parte de su vida profesional en reuniones. Sin embargo, todos tenemos el recuerdo de reuniones interminables que no finalizan con puntos de decisión concretos, por lo que no todas logran la eficiencia esperada.

Estudios internacionales han arrojado que las reuniones están entre las herramientas gerenciales más sobre utilizadas y subutilizadas en la dirección empresarial. (Gabarro, 1992:5-6). La dirección educacional cubana no escapa de esta dificultad, donde encontramos reuniones que se tornan reiterativas, extensas e innecesarias. (Pulido Díaz, 2007)

Por tal razón, el presente artículo pretende dar un conjunto de sugerencias sobre cómo preparar, organizar y conducir reuniones eficaces, que garanticen un mejor y más eficiente proceso de dirección educacional.

Se define la reunión como la concurrencia de un número determinado de personas, que por medio de un trabajo colectivo y creador, comparten el deseo de alcanzar un objetivo concreto. (Gerenciando con visión, 1995:110).

El planificar, organizar y conducir una reunión no es una tarea difícil. Aunque no hay fórmulas mágicas para garantizar el éxito, existe un número de procedimientos sencillos que emplean los dirigentes efectivos para mejorar la calidad de las reuniones.

Existen tipos diferentes de reuniones, que van desde los intercambios entre dos personas hasta las grandes convenciones con miles de participantes. (AulaFacil: 2008)

Las sugerencias que se brindan abarcan las dos etapas esenciales por las que transita una reunión: la planificación y el desarrollo. (Pulido Díaz, 2007)

### **a) La etapa de planificación de la reunión**

Para planificar y organizar una reunión de trabajo se sugiere tener en consideración las siguientes técnicas de liderazgo: (Gabarro, 1992:8-14).

- Sentarse con una hoja en blanco y pensar en cómo será la reunión.  
En tal sentido, escribir los asuntos que probablemente se tocarán, las decisiones que habría que tomar, lo que se desee que ocurra después de la reunión y las cosas que deben suceder antes de que se lleve a efecto la misma.

- Aunque las circunstancias que rodean a cada reunión son únicas, se deben incluir las siguientes acciones en la planificación:
  - Establecer los objetivos. La mayor parte de los dirigentes educacionales citan a las reuniones para intercambiar información o para resolver problemas. Es saludable ser explícito acerca de los propósitos, porque tiene implicaciones significativas para los que asistirán.

Una reunión de intercambio de información puede ser un mecanismo eficiente si la información a compartir es compleja o polémica, si tiene implicaciones importantes para los participantes, o si hay un valor simbólico en dirigir la información personalmente. Si ninguna de estas condiciones está presente, sería más eficiente y, justamente efectivo, escribir un memo o establecer contactos por diferentes vías.

Las reuniones de solución de problemas proporcionan una oportunidad de combinar el conocimiento y las habilidades de varias personas a la vez. Las ideas que surgen de una discusión abierta son generalmente más ricas y más creativas que las que la misma gente pudiera producir trabajando de manera individual.

Dos objetivos diferentes - intercambio de información y solución de problemas - demandan tipos de reuniones muy diferentes. Por lo tanto, se tienen que definir claramente las metas, tanto para quien conduce la reunión como para los otros participantes.

- Seleccionar los participantes. Invitar a la reunión personas que puedan contribuir o que estén afectadas por los resultados. Deben seleccionarse individuos que tengan conocimientos o habilidades relevantes sobre el problema, o que dirijan recursos organizacionales (tiempo, presupuestos, otras personas, poder) que se necesiten unir.

A medida que se conforma la lista de participantes debe pensarse en la composición global del grupo, en los posibles intereses y preocupaciones de los dirigentes individuales y en los sentimientos que tienen unos hacia otros.

Debe lograrse un tamaño adecuado del grupo en correspondencia con los objetivos previstos. Aunque una reunión de intercambio de información puede ser de cualquier tamaño, un grupo de solución de problemas no debe ser mayor de 10 personas, si es posible.

- Planificar la agenda. Una agenda puede ser un medio valioso para controlar la discusión y dar a los participantes un sentido de dirección, aunque se esté planificando una reunión exploratoria informal. La agenda define el propósito de la reunión para los participantes y ubica las fronteras entre tópicos relevantes e irrelevantes. Aún más, la agenda puede servir como vehículo importante para discusiones previas con los participantes. (Folletos Gerenciales, 1999:2)

A continuación se relacionan algunos de los principios importantes para hacer una agenda: (Folletos Gerenciales, 1999:2-3)

- ❖ Secuenciar los tópicos a tratar de manera que se basen unos sobre otros.
- ❖ Secuenciar los tópicos de los más sencillos a los más difíciles o polémicos.
- ❖ Mantener el número de tópicos dentro de límites razonables.
- ❖ Evitar aquellos tópicos que puedan ser manejados por subgrupos o individuos.
- ❖ Separar el intercambio de información de la solución de problemas.
- ❖ Definir el tiempo de inicio y de terminación.
- ❖ En dependencia de la longitud de la reunión, programar recesos en momentos específicos en que no se corten discusiones importantes.

No todas las reuniones requieren de una agenda escrita formal. A menudo no se puede predecir hacia dónde conducirá una discusión o qué tiempo tomará. Sin embargo, enfocar la atención en estos asuntos puede ayudar a anticipar polémicas y a estar preparado para influir sobre ellas de una manera productiva. Aunque no se prepare una agenda pública escrita, no se debe comenzar una reunión sin tener una agenda privada tentativa.

- Hacer la preparación individual. El objetivo principal al prepararse para una reunión es recopilar toda la información relevante y considerar las posibles implicaciones. Algunos de estos datos pueden estar en documentos escritos, pero muchos de ellos en la cabeza de otras personas.

Los contactos con otras personas ayudarán a anticipar asuntos y desacuerdos que puedan surgir durante la reunión. El intercambio con otros participantes permite profundizar en las opiniones y objetivos personales en relación con el tópico de la reunión. Estos objetivos personales, comúnmente llamados agendas ocultas, pueden tener un impacto tan grande sobre lo que suceda durante la reunión como el de la propia agenda explícita formal. Por lo tanto, mientras más se descubre sobre las metas de los otros participantes sobre la reunión, mejor preparado se estará para conducir una discusión efectiva.

Como parte de la preparación se puede dar una breve información al jefe y a otros ejecutivos que no estarán en la reunión, pero que tienen interés en los resultados.

Por último, debe circularse con suficiente tiempo de antelación (tres días como mínimo) la agenda y los documentos con los antecedentes, para contribuir a la preparación y motivación de los participantes por la reunión.

- Establecer la hora y el lugar. El momento y la ubicación de la reunión puede tener un impacto sutil pero significativo en la calidad de la discusión. Estas opciones comunican un sorprendente número de mensajes sobre la importancia, estilo y posibles resultados de la reunión.

¿Cuál hora del día es la mejor para la reunión? A menudo el flujo de trabajo restringirá la libertad de elección. Se considerará un momento en que no incida directamente en horas claves de trabajo.

Temprano en el día los participantes están más frescos y tendrán menos problemas en su mente. Por el contrario, los espacios para las reuniones al final de la tarde pueden estar más desocupados porque casi siempre no hay más nada planificado en las agendas de cada uno para después de su reunión. Quizás la mejor pregunta a hacer es qué van a hacer los participantes después que concluya la reunión.

Hay otros dos factores que pueden influir en la planificación de la reunión. Primero, tratar de asegurar que habrá un mínimo de interrupciones. Segundo, engranar la hora de inicio con la longitud probable o deseable.

No planificar reuniones de más de 90 minutos. La resistencia de la mayoría de las personas, o al menos de su capacidad creativa, no durará mucho más allá. Para aspectos complejos o largos que necesitan más tiempo, prever recesos para tomar café y estirarse al menos cada 90 minutos.

Otra decisión clave es dónde celebrar la reunión. La ubicación puede tener una marcada influencia sobre el tono y contenido de la discusión. El sitio seleccionado implica un nivel particular de formalidad y señala el tipo de discusión que se espera tener. De forma similar, si se está reuniendo con varios compañeros, un salón de reuniones proporciona un clima más neutral que en cualquiera de las oficinas. En cada caso, la ubicación apropiada depende de los propósitos y se deberá escoger el lugar de acuerdo con ello.

## **b) La etapa de desarrollo de la reunión (Pulido Díaz, 2007)**

A partir de una exhaustiva preparación previa de la reunión, se puede predecir el rumbo y final de la misma. Las siguientes sugerencias y técnicas de liderazgo deben ayudar a alcanzar esa meta:

- Iniciar la reunión. La forma más productiva de comenzar la reunión es haciendo una revisión explícita de la agenda y sus objetivos. Esta discusión le da a todos los participantes la oportunidad de hacer preguntas, ofrecer negociaciones y expresar opiniones del porqué están ahí. El comenzar con una revisión de la agenda señala también su importancia y coloca a la reunión en una dirección orientada hacia la tarea. (Folletos Gerenciales, 1999:6)

Se debe ser cuidadoso en no imponer simplemente la agenda al grupo. A mayor participación de los otros en la definición de la reunión mayor será su compromiso en alcanzar dicha definición.

Esta discusión inicial también permite a los participantes elaborar una comprensión compartida del problema que los ha reunido y qué tópicos son y no son apropiados para discutir en la reunión.

- Alentar la solución de problemas. Quien conduce la reunión puede emplear una amplia variedad de técnicas para mantener al grupo imbuído en la solución de problemas. La autoridad formal del dirigente de la reunión brinda un gran poder para influir en las acciones del grupo. A menudo un simple comentario, una mirada fija, o aún una ceja levantada es todo lo que se necesita para indicar la aprobación o desaprobación del comportamiento de alguien. (Folletos gerenciales, 1999:7)

Quizás la herramienta sea simplemente el propio estilo de preguntar. Si el conductor se centra en los hechos y en los puntos de comprensión del desacuerdo, excluyendo las personalidades, los otros generalmente harán lo mismo. A medida que progresa la discusión, se debe tratar de mantener los puntos de vista diferentes más o menos balanceados. No debe permitirse que unos pocos individuos dominen; cuando se perciba un desbalance en la participación, debe preguntarse abiertamente a los miembros más pasivos sus opiniones e ideas. Por lo general, el silencio no significa aprobación, más bien indica algún desacuerdo sobre el tema dominante de la discusión.

Las reuniones efectivas de solución de problemas generalmente pasan a través de varias fases. Al inicio de la discusión, el grupo estará en la búsqueda de comprender la naturaleza del problema. En ese punto se necesita alentar la discusión no evaluativa de los hechos que enfatizan los síntomas descriptivos y la búsqueda de todas las causas posibles. A medida que se gana comprensión, el foco cambiará a la búsqueda de soluciones. De nuevo se debe desalentar los comentarios evaluativos hasta que el grupo haya explorado todas las alternativas potenciales. Sólo entonces es cuando la discusión se vuelve evaluativa, a medida que el grupo se mueva hacia una decisión.

En las etapas de solución de problemas (descripción de los síntomas, búsqueda de alternativas, evaluación de alternativas, selección de una solución), se puede variar el estilo de liderazgo para un ajuste a las necesidades actuales del grupo. Sin embargo, debe mantenerse en todo momento la discusión centrada en el problema, no en las personalidades o en asuntos no relacionados. Dejar bien claras las prioridades y mantener al grupo sobre ellas conduce a una buena dirección. Por último, mantener un clima honesto de averiguación, en el cual las suposiciones de cada uno (incluidas las del dirigente de la reunión) pueden ser cuestionadas y probadas.

- Mantener la discusión sobre sus carriles. Cuando el tópico de la reunión es polémico, con consecuencias importantes para los miembros del grupo, el conductor de la reunión debe trabajar duro para mantener la discusión centrada en los asuntos. (Folletos Gerenciales, 1999:8)

La polémica hace sentir a la mayoría de la gente incómoda, y los grupos a menudo tratarán de evitar la confrontación sobre el asunto principal, buscando tópicos menos importantes e irrelevantes de que hablar. Si la discusión se desvía mucho de la agenda, el conductor pedirá a los participantes regresar a los tópicos principales.

El conductor debe ser juicioso al hacer estas intervenciones. Si el grupo está al borde de dividirse con disgusto o frustración, sería altamente funcional introducir una digresión hacia un tópico seguro para reunificarlo. De manera general, tales digresiones son muy beneficiosas cuando siguen, en lugar de preceder, las polémicas abiertas.

Cuando el grupo haya alcanzado una decisión importante sobre el asunto, aunque sea sólo implícita, se puede dejar que la digresión siga un rato. Sin embargo, si la discusión está claramente demorando una confrontación necesaria, entonces se debe intervenir para traer la discusión de nuevo hacia el asunto principal que se discute.

Si el conductor comienza la reunión con una discusión explícita de la agenda, hallará que esta tarea de enfoque es fácil de realizar. Casi siempre basta solo un simple recordatorio al grupo con un vistazo al reloj. Otra técnica útil para marcar el avance es resumir periódicamente lo que ha alcanzado el grupo hasta ese momento y hacia donde parece que va.

Si la discusión se empantana o se va a las nubes, puede ser que el grupo necesite un receso. Aunque sean dos minutos, pararse y estirarse un poco pueden revitalizar el deseo de la gente de concentrarse en el problema. La pausa también puede servir para cortar viejas conversaciones y facilitar el comenzar unas nuevas.

Hacer todo lo que se pueda para mantener la discusión de acuerdo con el programa permite que la reunión termine en tiempo. Si se ha establecido una hora fija para concluir y todos los participantes saben que usted lo cumple, los miembros harán menos digresiones.

- Control de la discusión. ¿Con cuánta autoridad debe ejercerse el control sobre una discusión? La respuesta depende de las circunstancias específicas, por lo que es casi imposible dar una respuesta única. El nivel adecuado de formalidad depende del tópico de discusión, de la fase específica del ciclo de solución de problemas y de sus relaciones formales e informales con otros participantes. Por lo general, se ejerce un mayor control cuando: (Folletos Gerenciales, 1999:7)
  - La reunión está más orientada hacia el intercambio de información.
  - El tópico genera fuertes sentimientos potencialmente destructores.
  - El grupo se está moviendo hacia una decisión.
  - Las presiones de tiempo son importantes.

Existe un amplio rango de técnicas que pueden emplearse para ejercer un control más formal. Por ejemplo, si se les permite a los participantes hablar sólo cuando se les pide, o si el conductor comenta y resume cada intervención, la confrontación directa entre individuos será mínima. Si se usan pancartas o una pizarra para resumir ideas, también aumentará el nivel de formalidad y reducirá el número de intercambios directos.

Muchas de estas técnicas son claramente inapropiadas y raramente empleadas en pequeñas reuniones de la dirección.

Es posible controlar una reunión de manera tal que minimice el conflicto. No obstante, un resultado de ese control puede ser un incremento de la tensión y hostilidad entre los participantes, conduciendo a problemas futuros más serios. Si los niveles de tensión son tan altos que no evolucionan hacia una discusión racional por sí misma, entonces serán esenciales algunas de las técnicas de control planteadas.

- Llegar a una decisión. Muchos grupos de dirección caen en hábitos de toma de decisiones sin pensar cuidadosamente en las consecuencias de dichos hábitos. Los dos enfoques importantes para alcanzar una decisión de grupo son votar y alcanzar consenso. Cada estrategia tiene sus ventajas y desventajas. (Folletos Gerenciales, 1999:8)

El voto se emplea a menudo cuando la decisión es importante y el grupo parece trabado. Un beneficio importante de votar es que garantiza llegar a una decisión. Sin embargo, votar demanda el compromiso público con una decisión y crea la situación de ganar/perder para los

miembros del grupo. Algunos individuos se verán claramente identificados por haber favorecido una posición minoritaria. Los perdedores en un asunto, a menudo tratarán de balancear su cuenta en la próxima decisión, o pueden retirar su compromiso con el grupo total. De cualquier forma se habrá ganado una batalla, pero se perdió la guerra.

El lograr el consenso del grupo es un proceso de toma de decisiones generalmente mucho más efectivo; sin embargo, es mucho más difícil y casi siempre consume mucho más tiempo. Trabajar para alcanzar un consenso genuino significa escuchar todos los puntos de vista y usualmente dan como resultado una mejor decisión. Esto también conlleva a un mayor compromiso individual con la decisión del grupo, una condición que es especialmente importante cuando los miembros del grupo son los responsables de implementar la decisión. Aún cuando los individuos no estén totalmente de acuerdo con la decisión del grupo, estarán más dispuestos a apoyarla (o menos dispuestos a sabotearla), si creen que sus posiciones han sido escuchadas.

- **Terminar la reunión.** Lo más importante al final de la reunión es dejar claro lo que va a suceder después. Si el grupo ha llegado a una decisión importante, debe asegurarse que todos están de acuerdo sobre quién es el responsable de la implementación y cuándo se terminará el trabajo. (Folletos Gerenciales, 1999:9)

En dependencia del tópico de la discusión y de la decisión tomada, se debe dar seguimiento a la reunión con un breve memo resumiendo la discusión, las decisiones y los compromisos de continuación que ha hecho cada uno de los participantes. Este tipo de documento no sólo sirve como recordatorio de lo que han decidido los participantes, sino de lo que se han comprometido a hacer ellos mismos.

Es aconsejable emplear los últimos minutos de la reunión a discutir cómo se desarrolló la misma. El mejor momento de compartir los criterios sobre una reunión es inmediatamente después que esta concluyó.

Finalmente, las reuniones de trabajo para la dirección educacional pueden constituir una herramienta gerencial por excelencia, cuando estas son planificadas, organizadas y dirigidas de forma científica. En tal sentido, deben ser consideradas algunas técnicas de dirección y de trabajo en grupo como las sugeridas anteriormente para las etapas de planificación y desarrollo de una reunión.

## **Bibliografía**

AulaFacil. Selección de temas on-line. Lección 13. Reuniones. Disponible en:  
[www.aulafacil.com/trabequipo/lecc13.htm](http://www.aulafacil.com/trabequipo/lecc13.htm). [On line:11 de marzo 2008]

Gabarro, J. P. (1992). The Practice of Management Series. \_\_\_\_ Massachusetts: Harvard Business School, Boston.

Gerenciando con vision. (1995). (Sin otros datos).

Folletos Gerenciales. (1999). Centro Coordinador de Estudios de Dirección. \_\_\_\_ Ministerio de Educación Superior de Cuba. \_\_\_\_ Ciudad de La Habana. Año 1, No. 1, enero (En soporte digital).

Pulido Díaz, A. (2007). Las reuniones. Presentación digital en Power Point presentada en el curso de Formación Básica del Directivo Educacional. Pinar del Río: Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive".