

## Las reuniones como herramientas directivas de primer orden

16 de Abril de 2010



Xavier Navarro Carrascosa



### Resumen.

*En un entorno empresarial cada vez más complicado, los directivos necesitamos conocer, utilizar y optimizar todas las herramientas de las que disponemos para desempeñar de forma eficiente nuestra función: dirigir a nuestros colaboradores para conseguir los objetivos de la empresa.*

*Las herramientas de las que disponemos son: la selección de colaboradores, que nos permita dotarnos de un equipo homogéneo y con potencial; la Integración de los mismos en la empresa de modo que lo antes posible la conozcan, se sientan bien en ella y empiecen a rendir; la Motivación que podemos definir como el estado de proactividad permanente que les predispone a asumir responsabilidades y aceptar retos; la comunicación, que cuando funciona fluidamente en todas direcciones evita malentendidos y errores; el coaching, que consiste en el entrenamiento permanente de los colaboradores en su puesto de trabajo, complemento imprescindible de un buen plan de formación; la dirección por objetivos, sistema que además de sacar de dentro de los colaboradores lo mejor de sí mismo, libera al directivo de infinidad de tareas concretas lo que le permite dedicarse a tareas de mayor enjundia; la remuneración eficaz, que no sólo cumple con la obligación legal de pagar sino que "hace hacer" a los colaboradores lo que el directivo necesita que se haga; el cuadro de mando, instrumento sencillo a la vez que*



*completo que poner a disposición del directivo toda la información necesaria para la toma de decisiones; la planificación, que partiendo de la situación real de cada empresa en un momento dado, establece el camino a seguir para alcanzar sus metas y sus objetivos; y las reuniones entre otras herramientas.*

*En el presente artículo, trataremos de ilustrar cómo emplear las reuniones como una herramienta de primer orden para dirigir a los colaboradores y que sea un factor decisivo en la consecución de los objetivos que los directivos se han marcado.*

En un entorno empresarial cada vez más complicado, los directivos necesitamos conocer, utilizar y optimizar todas las herramientas de las que disponemos para desempeñar de forma eficiente nuestra función: dirigir a nuestros colaboradores para conseguir los objetivos de la empresa.

Las herramientas de las que disponemos son: la selección de colaboradores, que nos permita dotarnos de un equipo homogéneo y con potencial; la Integración de los mismos en la empresa de modo que lo antes posible la conozcan, se sientan bien en ella y empiecen a rendir; la Motivación que podemos definir como el estado de proactividad permanente que les predispone a asumir responsabilidades y aceptar retos; la comunicación, que cuando funciona fluidamente en todas direcciones evita malentendidos y errores; el coaching, que consiste en el entrenamiento permanente de los colaboradores en su puesto de trabajo, complemento imprescindible de un buen plan de formación; la dirección por objetivos, sistema que además de sacar de dentro de los colaboradores lo mejor de sí mismo, libera al directivo de infinidad de tareas concretas lo que le permite dedicarse a tareas de mayor enjundia; la remuneración eficaz, que no sólo cumple con la obligación legal de pagar sino que "hace hacer" a los colaboradores lo que el directivo necesita que se haga; el cuadro de mando, instrumento sencillo a la vez que completo que poner a disposición del directivo toda la información necesaria para la toma de decisiones; la planificación, que partiendo de la situación real de cada empresa en un momento dado, establece el camino a seguir para alcanzar sus metas y sus objetivos; y las **reuniones** entre otras herramientas.

Nos comprometemos desde estas páginas a desarrollar en sucesivos artículos el sentido, los contenidos, y los pros y los contras de todas estas herramientas.

Vamos a empezar por una de ellas.

En el presente artículo, trataremos de ilustrar cómo emplear las **reuniones** como una herramienta de primer orden para

dirigir a los colaboradores y que sea un factor decisivo en la consecución de los objetivos que los directivos se han marcado.

La delegación, que consiste en que los directivos ceden algunas de sus responsabilidades y objetivos a algunos de sus colaboradores, tiene innumerables ventajas de desarrollo profesional de los mismos, de mayor concentración del directivo en tareas propias de su puesto etc. pero a su vez necesita de foros adecuados donde se puedan discutir ideas, informar y ser informado, explicar políticas, recoger ideas e iniciativas, etc.

Y, sin duda, el mejor de estos foros es una buena reunión.

Vamos a tratar de dar las pautas por las que mediante las reuniones los directivos podemos maximizar el rendimiento de nuestros colaboradores.

Entendemos por **reunión** la agrupación de varias personas en un momento y lugar determinados, con un objetivo determinado y con un tiempo de duración determinado. Una reunión bien llevada permite la coordinación entre los miembros de un equipo y logra que éste esté bien gestionado.

## La reunión como herramienta de dirección.

---

En más de una ocasión hemos llegado a definir la palabra **dirigir** como "HACER HACER", es decir, conseguir que a los colaboradores les interese hacer lo que al directivo le interesa que se haga en cada momento. Y para ello conseguir la implicación de los colaboradores en el proyecto es imprescindible. Por lo que mediante reuniones, insistimos, bien llevadas y sólo realizadas cuando realmente son necesarias, el directivo consigue implicar a los colaboradores en la consecución de los objetivos, y por tanto, **dirigirlos**.

La implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos mediante las reuniones se consigue haciéndoles

participes (asumen como propios los intereses y objetivos de la empresa), que cooperen unos con otros (los participantes de las reuniones interactúan entre ellos, aportando ideas para mejorar la eficacia de su trabajo) y enriqueciendo las relaciones entre directivo-colaborador y entre los propios colaboradores.

Una reunión bien gestionada y conducida por el directivo, le puede aportar las siguientes ventajas:

1. Mejorar su propia eficacia: Durante la reunión obtendrá información que le ayudará a planificar, organizar su trabajo y tomar decisiones.
2. Aumentar su capacidad de trabajo: Estas reuniones se convierten en momentos para practicar la delegación, por lo que podrá dedicar su jornada a tareas que sí son de su competencia.
3. Reforzar su capacidad de liderazgo: Al relacionarse con los colaboradores muestra predisposición de apoyo y ayuda y demuestra su competencia como profesional, consiguiendo reconocimiento por parte de los integrantes en la reunión.

Hemos argumentado los beneficios que puede aportarnos una reunión bien llevada y estructurada, pero existe un peligro en el que podemos caer cualquier directivo, que es abusar de las reuniones, es decir, caer en la bien llamada REUNIONITIS.

Definimos reunionitis como el abuso o mala utilización de las reuniones, siendo la consecuencia de esto la pérdida de tiempo, los costes directos o indirectos consiguientes, es decir el coste de oportunidad, la creencia por parte de los colaboradores de que las reuniones no sirven para nada y por lo tanto son un impedimento para obtener resultados positivos. Es decir, el efecto contrario a lo que se pretende conseguir cuando se convoca una reunión.

Por otro lado, el directivo que abusa de las reuniones, es decir, que emplea demasiado tiempo en las mismas, como



efecto colateral descuida otras tareas y tiene que alargar su jornada laboral si quiere atenderlas y se ve en dificultades para encontrar huecos en su agenda, por eso cualquier imprevisto lo desconcierta (puesto que no dispone de tiempo para resolverlo).

### Antídoto para la reunionitis.

---

Para evitar este mal, todo directivo, debería plantearse ciertas cuestiones antes de convocar una reunión: ¿qué pretendo conseguir? (objetivo), ¿es la reunión el único y mejor medio? (idoneidad), ¿qué pasaría si no se celebrase la reunión?, ¿existen otras alternativas? y ¿son efectivas dichas alternativas?

Existen dos factores clave que hacen que una reunión **fracase** estrepitosamente: Que se celebre una reunión cuando **no es imprescindible** y que la reunión **no esté preparada**.

### Pasos a seguir para realizar reuniones efectivas.

---

Como anteriormente se ha mencionado, para que una reunión aporte dichos beneficios, tiene que estar bien llevada y estructurada. Para que esto sea así, la metodología a emplear debería ser la siguiente:

1. **Preparar la reunión:** Para preparar adecuadamente una reunión, es necesario cumplir con los siguientes requisitos: Tener un objetivo (evitando así que se cambie constantemente de tema). Una vez se ha marcado el objetivo de la reunión, se deberá determinar quiénes son los asistentes, la metodología que se empleará en la misma, el lugar donde se va a celebrar, el momento de la misma, el papel de cada uno de los que vayan a asistir y por último, pero no por ello menos importante, se deberá realizar una convocatoria.

Toda reunión persigue de cada participante lo siguiente: **claridad** (que sepa claramente el tema a tratar), **pertenencia** (que se sienta útil al equipo) y **adhesión** (que está comprometido para alcanzar la meta fijada).

El objetivo que se quiera alcanzar, nos marcará el tipo de reunión que se vaya a producir: **informativa** (se trata de proporcionar información al resto), de **consulta** (se busca sondear la opinión del resto, para posteriormente tomar decisiones), de **decisión** (se pretende generar ideas, analizar y elegir, a ser posible de manera consensuada, una de ellas) y de **solución** (analizar causas de problemas y proponer vías para resolverlos).

Como anteriormente hemos comentado, el objetivo de la reunión determinará los asistentes. Siendo recomendable que su número no exceda de ocho personas, ya que hará difícil gestionar las intervenciones de cada uno y aumentará el riesgo de aparición de conflictos y por lo tanto la dificultad de alcanzar acuerdos.

Toda convocatoria a una reunión, debería incluir un orden del día, en el que se debe reflejar el/los objetivo/s de la misma, los temas a tratar (por orden de aparición), día, hora de inicio y finalización, lugar y asistentes a la misma. En cuanto a la metodología que se vaya a emplear en la reunión, dependerá mucho del tipo de reunión al que se vaya a asistir:

- i. Si fuera una reunión para analizar problemas y situaciones, deberemos definir el problema, determinar cuál es la causa de la causa (hasta llegar a la última causa) que genera el problema y actuar en consecuencia.
- ii. Si la reunión es para generar ideas, la metodología más habitual es el brainstorming

(tormenta de ideas), aunque existen otras muchas técnicas que se podrían emplear.

- iii. Si la reunión es más bien informativa, la persona que dirija la reunión será quién lleve la "voz cantante", por lo que deberá cuidar mucho su expresión oral (voz, articulación y lenguaje) ya que el objetivo es informar a los asistentes de algo y que quede lo más claro posible.

Para que la reunión esté lo más preparada posible por parte de todos los asistentes, si se considera necesario enviar documentos o algún tipo de material a los mismos, deberá hacerse con cierta antelación para que puedan ser trabajados previamente.

2. **Celebrar la reunión:** Como anteriormente hemos comentado, una reunión sin preparación puede conducirnos al fracaso. Pero la clave de conseguir tener éxito en una reunión no sólo está en la propia preparación, pero si la misma no está bien conducida, puede dificultarnos la consecución de los objetivos planteados. Por ello, debemos, en la manera de lo posible, generar interés en la reunión a los participantes, explicándoles los motivos y los objetivos que nos planteamos en la reunión, el orden del día y la metodología a emplear. Sería interesante, para poder distender el ambiente, hacer una breve presentación de los asistentes si es que no se conocen. Si además justificamos la presencia de los mismos, les estamos haciendo saber qué esperamos de cada uno de ellos motivándolos a que cada uno de ellos se adecue a su rol. Por último, pero no por ello menos importante, habrá que nombrar un secretario para que deje constancia de todos los acuerdos a los que se lleguen.

Todo esto, con el objetivo de que todos los integrantes, **participen activamente**, procurando que



las intervenciones sean de calidad, es decir, que contribuyan al objetivo que se quiere alcanzar y no se produzcan desviaciones. El directivo, debe evitar que se produzcan interrupciones, puesto que se rompería la dinámica de la reunión. En esta fase de la reunión, el papel del directivo se vuelve crucial, puesto que debería reformular, clarificar y tratar las informaciones y hacer resúmenes parciales de las conclusiones alcanzadas y las decisiones adoptadas.

A cada decisión tomada, se le tiene que asignar un plan de acción, que determinará: Qué es lo que se tiene que hacer, quién debe de hacerlo y cuándo tiene que estar hecho.

Antes de dar por concluida la reunión, es muy recomendable hacer un balance de los objetivos alcanzados y recalcar para qué van a servir. Con el objetivo de hacerles ver a los participantes la importancia de sus intervenciones, la utilidad de la reunión y motivarlos para futuras reuniones.

Por último, habrá que fijar fecha y hora para una próxima reunión si fuera pertinente.

3. **Evaluar la reunión:** Toda reunión debe ser evaluada para poder determinar el grado de utilidad de la misma. Tras ésta, debemos ser capaces de hacer autocrítica y sacar conclusiones con el objetivo de:
  1. Mejorar nuestra gestión y dirección en futuras reuniones.
  2. Comprobar el grado de cumplimiento de las acciones establecidas.
  3. Detectar si el trabajo en equipo optimiza el trabajo individual y facilita la coordinación entre los miembros del equipo.

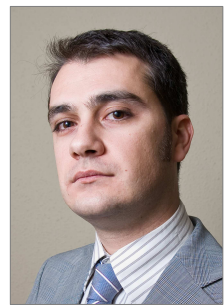
Estos son los pasos y las claves que todo directivo debería tener en cuenta para poder abordar las reuniones con el máximo de garantías posible, y así explotar al extremo una de

las herramientas de las que dispone para poder dirigir a sus colaboradores. Facilitándole así la consecución de sus objetivos.

## Sobre el autor

---

**Xavier Navarro Carrascosa** trabaja actualmente como consultor de la firma **Navarro consultores**. Es licenciado en Gestión Comercial y Marketing, posee un Master en Gestión Comercial y Dirección Comercial por ESIC y ha realizado un Curso Superior en Dirección Comercial y Marketing. Tiene una experiencia profesional de más de 6 años en departamentos de Marketing y Logística de Producción. Ha sido colaborador en la elaboración de Planes comerciales, Sistemas retributivos y Dirección por objetivos. Ha participado en la realización de procedimientos de trabajo y organización de equipos comerciales.



Para contactar con Xavier Navarro Carrascosa:

✉ **Correo electrónico:**  
[xnavarro@navarroconsultores.com](mailto:xnavarro@navarroconsultores.com)

## Sobre la empresa

---

**Navarro consultores** es una empresa de consultoría especializada en las áreas de **Dirección General y Comercial**, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Para contactar con **Navarro consultores**:



**Dirección postal:**

C./ Pintor Sorolla, 19, 6º, 11ª.  
46002 Valencia (Valencia - España).



**Teléfono:** 96 353 03 28



**Fax:** 96 353 07 41



**Correo electrónico:**

[navarroconsultores@navarroconsultores.com](mailto:navarroconsultores@navarroconsultores.com)



**Sitio Web:**

<http://www.navarroconsultores.com>