



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Fecha de presentación: 9-9-2020 Fecha de aceptación: 13-3-2021 Fecha de publicación: 9-07-2021

EL CAMBIO CULTURAL PARA LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN CON REUNIONES EFICIENTES Y EFICACES

THE CULTURAL CHANGE FOR MANAGEMENT WITH EFFICIENT AND EFFECTIVE MEETINGS

Rafael R. Sánchez López¹, Jesús del Cristo Jiménez², Clara Obregón Galván³

¹ Licenciado en Geografía y Máster en Didáctica de la Geografía. Profesor Auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Cuba. Correo: rsanchez@uniss.edu.cu ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5065-5441>. ² Licenciado en Economía, Profesor Asistente de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Cuba. Correo: jdelcristo@uniss.edu.cu ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8365-3482>. ³ Licenciada en Comunicación Social. Máster en Dirección. Profesor Asistente de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Cuba. Correo: cobregon@uniss.edu.cu. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0485-046X>

¿Cómo citar este artículo?

Sánchez López R. R., Del Cristo Jiménez, J. Obregón Galván, C. (Julio-octubre, 2021). El cambio cultural para la gestión de dirección con reuniones eficientes y eficaces. *Pedagogía y Sociedad*, 24 (61), 395-417. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/987>

RESUMEN

El trabajo tiene como **objetivo** perfeccionar la gestión de dirección con el cambio cultural en el pensamiento del directivo, al preparar, desarrollar y darle seguimiento a las decisiones asumidas en las reuniones, logrando que estas sean solo las necesarias, creativas, dinámicas, eficaces y que cumplan con su verdadera función como fuente de inteligencia colectiva. En su

concepción se optó por una investigación de corte cualitativo, se combinaron diversos **métodos**; el enfoque dialéctico-materialista como método general, análisis documental, observación, métodos matemáticos, la encuesta, lo que permitió constatar las deficiencias en el cambio cultural de los directivos para alcanzar una gestión de dirección sin el exceso de reuniones y que cumplan los requisitos esenciales, para mejorar

la calidad en los procesos de la entidad. **Resultados:** se precisan las principales problemáticas de las reuniones y se ofrecen algunas consideraciones para lograr reuniones efectivas. **Conclusiones:** Se aportan criterios de los principales cuadros sobre la gestión de dirección y como el cambio cultural en los directivos es una necesidad para ajustar el modo de pensar y actuar a los códigos de conductas y a los valores compartidos de los tiempos modernos.

Palabras clave: cambio cultural; dirección; gestión; reunión; reunión efectiva

ABSTRACT

The aim of the work is to improve the management of management with the cultural change in the manager's thinking when preparing, developing and following up the decisions made in the meetings, making them the necessary, creative, dynamic, effective and fulfilling with its true function as a source of collective intelligence. In its conception, a qualitative research was chosen, several methods were combined; the dialectical-materialist approach as a general method, documentary

analysis, observation, mathematics, the survey, which allowed to verify the deficiencies that demonstrate that the cultural change in the managers has not been achieved to achieve management without the excess of meetings and that meet the essential requirements, to improve the quality of the results of the processes of the entity, specify the main issues of the meetings and offer some considerations to achieve effective meetings. Criteria of the main tables on management management are provided and they specify how cultural change in managers is a necessity to adjust the way of thinking, acting, codes of conduct and shared values of modern times and if meetings would be much smaller and would be reduced significantly.

Keywords: Cultural Change; effective meeting; duration

INTRODUCCIÓN

Desde finales de la década del 70, ha crecido la importancia del desarrollo científico-técnico a escala mundial, hasta llegar a ser hoy, clave. Al mismo tiempo la gestión de dirección y los métodos han sufrido transformaciones radicales, con un

incremento de conocimientos incorporados a los procesos.

Los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia cada vez más impredecibles. La rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida efímera, inciden en la forma de gestionar la dirección y en el establecimiento de ventajas competitivas estables. Aunque esta situación no se manifiesta de la misma forma para todos los procesos, ante la marcada diferencia existente entre los mismos, es necesario establecer determinadas estrategias para alcanzar un nivel de satisfacción mínimo que permita, si no adaptarse y ser competitiva, al menos, sobrevivir a los cambios acelerados que dominan. Se conoce la situación de los métodos tradicionales en la dirección y las ventajas que presentan los nuevos conocimientos, de las nuevas tecnologías. Los recursos económicos dinero y mano de obra no constituyen actualmente un recurso básico para el desarrollo en las unidades presupuestadas, sino el saber, el bienestar y la

innovación aplicada a la dirección, lo que implica cambios culturales.

Primero la información y luego el conocimiento se identifican como elementos clave de la sociedad para lograr la ventaja competitiva en un período de tiempo determinado. Diversos modelos prácticos, como la gestión de la información y del conocimiento, se han desarrollado para manejar estos elementos en diferentes tipos de organizaciones. El conocimiento, históricamente considerado un bien privado, con el decursar del tiempo ha comenzado a convertirse en un bien público, al igual que el invento de la imprenta masificó la cultura y posibilitó la difusión del libro y la información en general. Las tecnologías de información y de comunicación y las concepciones sobre el capital humano deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones de la sociedad.

Muchos investigadores y especialistas han señalado las transformaciones y acontecimientos, que suceden de forma acelerada y contribuyen a la creación de una nueva sociedad, que requiere de nuevos saberes, enfoques,

tecnologías y nuevos planteamientos para gestionar cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro y fuera de la organización, para que le permita, además, mantener una ventaja en el uso del tiempo de los cuadros.

Se puede señalar también como significativo en el proceso de cambio de concepción del capital humano, la revolución científico-técnica. Esta produjo un mayor interés por parte de las organizaciones en cuanto al incremento de la satisfacción en el trabajo y de las crecientes demandas de los cuadros.

El aumento de la importancia que se concede a la gestión eficaz de la dirección, lleva redefinir sus métodos dentro de la organización: control, cumplimiento y coherencia cuando sean necesarios. Los retos a los cuales se enfrenta, exigen que el capital humano, sea también flexible, ingenioso y creativo.

Se puede afirmar que una de las principales fuentes de la ventaja competitiva de una entidad son las personas que la forman, sus capacidades de trabajo, iniciativas, motivación con la realización de tareas o acciones diarias,

creatividad y adaptación a los cambios que se producen en la sociedad y en el entorno, en que está inmersa, por tal motivo, es de vital importancia que se conceda atención necesaria a los cuadros; es ineludible que se consideren como parte de la estrategia de dirección, convirtiéndose de hecho en un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva en el mundo actual y con ello su supervivencia.

La entidad debe ser capaz de coordinar y explotar su capital humano e integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos o, al menos aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, ahí radica la clave del éxito.

Lograr el éxito en la gestión de dirección mediante directivos capacitados, admite alterar la forma de pensar y las relaciones, pretende lograr el éxito del trabajo con cuadros, comprometidos y estimulados a desarrollar actividades y vean como una fuente de ventaja y no simplemente como un costo.

Dentro de la gestión de dirección, la reunión ocupa un lugar importante, pues hace coincidir a los ejecutores de determinadas áreas en un mismo

lugar y tiempo, lo cual contribuye a la eficiencia del proceso de coordinación, en tanto se evita la pérdida de información, se unifican criterios y se analizan las limitaciones posibles de los ejecutantes, se escuchan sus opiniones y se adoptan las decisiones a cumplir. La reunión es la actividad común y significativa para el dirigente.

Las reuniones son exitosas cuando se cumplen todos los requerimientos de modo efectivo. Los dirigentes y los miembros deben conocer de estas funciones y decidir como compartir la responsabilidad para desempeñarla. Las reuniones son necesarias por razones psicológicas porque el dirigente se siente miembro del grupo, gana confianza en él, alivia la soledad y la carga de responsabilidad. Además mediante ellas el dirigente puede influir y conducir al alcance de los objetivos asignados.

Pero es necesario tener presente lo expresado por Hemingway, como se citó en Martínez Molina: "la soledad de muerte que produce un día perdido" (2009, p.1). Se comprende mejor la expresión del escritor al

situarse quien la lea, en la perspectiva del intelectual y directivo.

Carnota Lauzán, (2000), expreso: "Muchos cuadros citan reuniones como si estas fueran el remedio enciclopédico para todos los males" (p. 2).

Las reuniones presentan graves problemas en la selección adecuada, en su preparación, conducción y seguimiento, esto ha sido constatado en las investigaciones sobre las reuniones por lo general concuerdan en que: ocupan el porcentaje máximo del tiempo que los directivos dedican a su trabajo, se les atribuye ser una verdadera pérdida de tiempo, otros aseguran que la solución no está en eliminarlas, sino en hacer que cumplan su verdadera función como fuente de inteligencia colectiva, en lo que se coincide.

Cantavella, planteó: "Una reunión debe durar precisamente eso, "lo que deba durar" (2009, p.1).

En educación se dedican muchas horas a las reuniones de trabajo y forman parte de las actividades normales de los cuadros. Se citan a muchas reuniones como si estas

fueran la única vía para resolver los problemas.

Es muy habitual, escuchar reiteradamente quejas sobre el exceso de reuniones, que son poco productivas, formas de perder tiempo y dinero y las asumen como un mal inevitable o como una obligación aburrida, poco efectiva que les impide, en muchas ocasiones, realizar bien su trabajo, casi siempre acompañadas de anécdotas que dan que pensar.

Impresiona, al oírles hablar de esta manera, de no ser conscientes de que las reuniones son también, parte de su trabajo, pero se impone preguntarnos. ¿Por qué estos criterios?

Las reuniones son necesarias en el trabajo de dirección, si se convocan solo las necesarias, si se conducen con una dinámica particular, que contribuya a desarrollar el pensamiento creativo y estimulando el trabajo grupal.

Para garantizar la calidad de las reuniones, es imprescindible una selección ajustada al objetivo bien definido y seguir en la conducción un proceso adecuado. Ella no puede convertirse en un fin en sí misma, sino en una de las tantas

herramientas o técnicas que tiene el dirigente a su disposición.

La reunión de trabajo hay que verla como una oportunidad para crecer, conocer nuevas ideas, diferentes puntos de vista y determinar si las actividades en la entidad se están realizando correctamente o se necesita alguna modificación. Con la premisa de que, si puede evitar realizarla, no la realice y si la realiza, ajustarse a los requerimientos científicos y evitar los juicios desfavorables sobre ellas. Los resultados anteriores derivan el objetivo del trabajo: Perfeccionar la gestión de dirección con el cambio cultural en el pensamiento del directivo al preparar, desarrollar y darle seguimiento a las decisiones asumidas en las reuniones, logrando que se realicen las necesarias y que sean creativas, dinámicas, eficaces, que cumplan con su verdadera función como fuente de inteligencia colectiva.

MARCO TEÓRICO O REFERENTES CONCEPTUALES

Hay diferentes definiciones sobre la reunión, donde se reconoce el valor en la dirección de las entidades o de procesos.

Las reuniones como parte de la cotidianeidad personal y organizacional, nada mejor que comenzar diciendo qué es una reunión. De una manera sintética, y como noción general que servirá de referencia, por lo que se presentan algunas definiciones.

Graw Hill, como se citó por Hernández Ferro, 1990 plantea que: “la reunión es considerada como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes equipos para posibilitar el intercambio de ideas, pensamientos, actitudes o sentimientos entre sus componentes” (p.1).

Carnota Lauzan, como se citó por Hernández Ferro, plantea que: “Es una actividad legítima insustituible para el logro de objetivos donde la inteligencia colectiva la necesidad de cooperación, el comprometimiento con la ejecución, el surgimiento de ideas o el intercambio de conocimientos sean factores fundamentales” (2000, p. 2).

Ander Egg opina que: “Es una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico” (2002, p.12).

Michael Doyle, como se citó en Carnota Lauzan considera que:

Las reuniones son una forma intensiva de involucrar a otros en la solución de problemas y en la toma de decisiones. No es una definición universal pues hay reuniones cuyo objetivo no es ese, pero sin lugar a dudas se puede aplicar a la mayoría de ellas. Lo más importante a apreciar en esta definición es que en pocas palabras toca los puntos que hacen de las reuniones un trabajo técnico con complejidades propias. (p. 24)

En opinión de Macias Oviedo:

Más que luchar por alcanzar la eficiencia, cada empleado de las empresas basadas en el conocimiento debe actualizarse continuamente y ser apto de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades. En las organizaciones que aprenden, todos participan en la identificación y solución de problemas, lo que permite que la organización experimente, mejore e

incremente su capacidad continuamente. En esta organización los empleados intervienen en la identificación de problemas, lo que se traduce en advertir las necesidades de los clientes. (2016, p. 6)

Gil Paredes planteó que:

El éxito o fracaso en las organizaciones depende no sólo de las personas que las forman, sino también de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre ellas, es decir de las relaciones que existen entre el grupo de trabajo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización. Este vínculo se crea y refuerza dando voz a la células administrativas que son las que ejecutan en último término la tarea.

Solo con una comunicación clara y efectiva una organización puede mejorar sus resultados. No siempre somos conscientes de que estamos emitiendo mensajes claros y eficientes y mucho

menos de cómo los puedan estar interpretando las personas a las que van dirigidos. Para que la comunicación sea eficaz, los mensajes han de ser cortos, directos y concisos. Para ello sería interesante clarificar el organigrama de los administrativos de departamento, ya que es dual.

La comunicación está inevitablemente asociada al comportamiento de las personas. Siempre estamos comunicándonos, aunque no seamos conscientes, comunicamos no sólo con nuestras palabras, sino también con la forma en que las decimos y con la manera en que actuamos. La habilidad para expresar una idea es tan importante como la idea misma. La comunicación no verbal refuerza tu mensaje, lo acompaña, y si es contrario a lo que estas expresando lo anula.

La comunicación efectiva es una competencia esencial en

las relaciones humanas y en el funcionamiento y logro de objetivos en las empresas. Dentro de ella, hay que tener muy presente la “escucha activa” como herramienta que facilita el proceso de comunicación. La falta de comunicación efectiva genera un clima laboral pobre e ineficiente, que ocasiona baja productividad, frustración y resultados insatisfactorios. Por el contrario, la comunicación efectiva aumenta la capacidad de respuesta, hacer las cosas a su tiempo, agilizando trámites y resolviendo conflictos. Es un componente muy importante en la calidad de los servicios.

Una buena retroalimentación disminuye el número de errores en el trabajo. Ahora bien, al hacerlo, el proceso de la comunicación requiere más tiempo para desarrollarse, puesto que se vuelve más lento, al precisar de una reflexión profunda., igualmente, la ausencia de feed back hace disminuye el

rendimiento en el trabajo, aunque se crea, que se gana tiempo, realmente se pierde. (2013, p.18)

La calidad empieza y acaba en la formación. Pero tiene que estar en continua adaptación al contexto. En la búsqueda de la calidad debe implicarse todo el personal, para ello se hablar y conocer el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de las herramientas necesarias para este fin. Esto requiere necesariamente hacer cada vez mejor el trabajo diario, adoptando una serie de compromisos que satisfagan plenamente los requerimientos de los distintos usuarios. (2013, p.19)

Los autores de esta investigación afirman que: la reunión, es una inversión de recursos y tiempo por un grupo de personas convocadas para tratar objetivos predeterminados, establecidos por una persona o equipo, que representa un nivel jerárquico superior de dirección, donde se establece una relación y que

comparten la responsabilidad para cumplir uno o varios propósitos: dar solución a problemas, intercambiar opiniones, coordinar tareas, orientar, controlar, valorar actividades, tomar decisiones y se registran evidencias.

Algunas inferencias sobre el concepto reunión

1. Las reuniones constituyen una inversión de tiempo y de recursos, por lo que no son baratas.
- 2- Las reuniones tienen que lograr, por su esencia, la interacción entre los participantes, por lo que no es nada fácil ni cómodo prepararlas y conducirlas bien.
3. Como tienen que lograr un objetivo predeterminado, no son un medio de despilfarro de tiempo, aunque si no se planifican se pueden convertir en un ladrón de tiempo y recursos.
4. El objetivo que persigue puede ser la solución de un problema, pero no es traer el problema, es venir con las posibles propuestas de soluciones.
5. Son varios los propósitos que pueden cumplirse, pero el registro de las evidencias es ineludible para el control.

En la literatura se abordan elementos teóricos sobre requerimientos a seguir para la planificación y conducción de las reuniones, sin embargo, no todos los directivos interiorizan y lo llevan a la práctica en la gestión de dirección, por lo que suscitan criterios desfavorables sobre la reunión.

MATERIALES Y MÉTODOS

No hay duda acerca de que todos los profesionales deberían estar concientizados sobre la importancia que poseen las diferentes técnicas y métodos de dirección para la gestión de su trabajo y la trascendencia que supone ponerlas en práctica para lograr mejores resultados, tampoco se debería cuestionar que las reuniones, como otra acción más dentro de sus obligaciones, dispone de técnicas y métodos específicos de necesario cumplimiento, si se desea que éstas también reúnan las condiciones.

Con la intención de obtener datos reales, que permitan conocer a profundidad cómo se comporta la ocupación de tiempo de los cuadros, se aplicó una investigación de corte cualitativo, con el empleo

del método de investigación acción colaborativa.

Los datos fueron colectados en muestreo a los planes de trabajo de dos meses en el 2019 a un Director General. En el mes de febrero se muestrearon 16 días, que multiplicado por 8 horas de trabajo da 128 horas totales, de ellas dedicó 63 horas a reuniones planificadas para un 49,21 %. En el mes de marzo se muestrearon 19 días por 8 horas, lo que resulta un total de 152 horas totales, de ellas 64 fueron de reuniones, para un 42 % del tiempo. En los dos meses dedicó el 45.4 % a reuniones, un tiempo nada despreciable. Si para la autopreparación utiliza 20 minutos para cada una y asistió a 42 reuniones, entonces dedica 8 horas. Además en reuniones imprevistas se constataron 64.30 horas, por lo que como mínimo dedica a la docencia 10 horas. En revisión de correos y ofrecer respuestas necesita aproximadamente 20 horas, si a esto se le agregan 10 minutos para el cambio de actividad debe utilizar 21 horas y 16 minutos, si consume 30 minutos de descanso y necesidades personales cada día ejecuta 10 horas y 50 minutos, esto

hace un total de 201.36 horas. Entonces de las 280 horas que debe trabajar, puede utilizar 88.24 horas que representa el 31.5%, para sus funciones fundamentales incluyendo el control a los procesos que dirige.

Cabe preguntar, ¿es suficiente ese tiempo para desarrollar un proceso de dirección de calidad?

Se entrevistaron 10 cuadros que corroboran los juicios expresados anteriormente sobre el exceso de reuniones como método de dirección fundamental y que por lo general no cumplen con las exigencias de los momentos actuales y el perfeccionamiento de la ciencia y la técnica. Se obtuvo el siguiente resultado:

¿Cuál es tú prioridad actual número 1 en la Dirección?

1. Cumplir con el encargo: 5
2. Tener resultados: 3
3. Otras respuestas: 2

1. ¿Hay algo que te bloqueé y no te deje hacer bien tú trabajo?

Si 8 No 2 ¿Qué te afecta?

1. Muchas reuniones: 5
2. Tareas extraplan: 3
3. Otras: 2

2. ¿Cuál es tú mayor “ladrón” de tiempo actualmente en el trabajo?
 1. Las reuniones: **7**
 2. Tareas no planificadas: **3**
3. ¿Te sientes contrariado en el trabajo? Si 3 No 2 A veces 5
4. ¿Estás aprendiendo cosas nuevas en la dirección?
Si 0 No 8 En Ocasiones 2
5. ¿Cuál es el principal problema que tiene actualmente la dirección?
 1. No me alcanza el tiempo para la gestión de dirección.
 2. No puedo dedicar el tiempo que necesita el control.
 3. Veo limitado el tiempo para la autopreparación para dirigir.
6. Si tú fueras el directivo principal. ¿Cuál es el primer cambio que harías?
Perfeccionar la planificación: **4**
Usar otros métodos de dirección en la gestión: **3**
- Eliminar reuniones innecesarias: **3**
7. ¿Cuál sería la razón que te haría abandonar la dirección ahora?
No tener resultados en la dirección: **3**
No tener calidad en los resultados: **3**
Sentirme rechazado por los subordinados: **4**
8. ¿Cómo sientes que es tú carga de trabajo actual?
Mucha 7 Poca 0 Normal 3
¿Sientes que tienes demasiado trabajo? Si 8 No 0 Algo 2. ¿Cuál es la causa principal?
 1. Muchas tareas extras: **5**
 2. Demasiadas reuniones: **5**
9. ¿Qué nota le pones al mes actual en base a tú rendimiento?
5: 0 4: 7 3: 3 2: 0
10. ¿Has cumplido tus objetivos en la dirección? Sí 3 No 0 Parcial 7 ¿Causa de No o parcial?
 1. Muchas tareas extras: **5**

2. Poco tiempo para dedicarle al control: 3

3. Otras: 2

11. ¿Estás contento con tú avance? Poco 2 Mucho 0 Algo 8.

12. ¿Hay algo que no te haya preguntado pero que consideras relevante tratar? Los cuadros deben recibir preparación sobre las reuniones y que sean evaluados por los criterios de la calidad y objetividad de las mismas.

Como se aprecia los cuadros sienten insatisfacción con la planificación, el número de reuniones, los métodos que se emplean en la gestión de dirección, el tiempo que dedican a la autopreparación para la gestión de dirección es insuficiente y al control a los procesos.

La conducción de una reunión de grupo

Es necesario aplicar estas reglas de trabajo en grupo:

- Escuchar y respetar los puntos de vistas de todos los miembros de grupo.

- Ayudar a que todos se sientan parte de la discusión del grupo.
- Nunca diga que usted personalmente no está de acuerdo con alguien más bien diga que usted opina de otra manera.
- No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
- Ayude conscientemente a que otros participen.
- Sea abierto y promueva a que los demás digan lo que piensan.
- Cada miembro es responsable del desarrollo y éxito de la discusión.
- Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar.
- La única pregunta estúpida es la que no se hace.
- Manténgase abierto y busque los méritos en la ideas de los demás.
- Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo de la reunión.
- Evite los conflictos personales.

- Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
- Nunca subestime las ideas y preguntas de los demás.
- Evite las conversaciones que distraigan la atención del asunto que se está tratando.
- Mantenga una actitud amistosa y de apoyo.
- Cuando sea apropiado resuma lo que se ha dicho.
- Usar las preguntas para dirigir el trabajo en grupo más que las intervenciones.

Las reuniones de grupo pueden ser ineficaces si no son bien dirigidas. Cuando usted es responsable de dirigir una reunión, ¿qué puede hacer para volverla más eficiente y eficaz? Siga estos 13 pasos:

1. Prepare una agenda para la reunión. Una agenda define lo que se espera lograr en la reunión. Debe señalar el propósito de la reunión; quiénes asistirán; qué preparación se necesita de parte de cada participante; una lista detallada de los asuntos que se tratarán; la hora específica y el lugar de

- la reunión; y una hora específica de su terminación.
2. Distribuya la agenda por adelantado. Los participantes deben tener la agenda con suficiente anticipación para que se puedan preparar adecuadamente para la reunión.
3. No traer problemas para buscar soluciones, es traer soluciones o posibles, por eso la preparación previa es obligatoria.
4. Pregunte a los participantes antes de la reunión; un participante que no esté debidamente preparado no puede contribuir con todo su potencial. Es su responsabilidad cerciorarse de que los miembros estén preparados, de manera que debe asegurarse de ello con anticipación.
5. Compruebe que los participantes revisen la agenda. La primera cosa que se debe hacer en la reunión es conseguir que los participantes revisen la agenda, le hagan los cambios

- que crean necesarios y luego aprueben la versión final.
6. Cree parámetros específicos de tiempo. Las reuniones deben comenzar puntualmente y tener un tiempo específico para su terminación. Es su responsabilidad especificar estos parámetros de tiempo y ajustarse a ellos. Precise el tiempo de inicio, determinación y por puntos.
 7. Cuide la discusión. Es su responsabilidad darle dirección a la discusión; mantenerla centrada en los asuntos y reducir al mínimo las interrupciones, distracciones y comentarios irrelevantes.
 8. Estimule y apoye la participación de todos los miembros. Para maximizar la eficacia de las reuniones orientadas a problemas, se debe alentar la contribución de cada participante. Es necesario hacer participar a las personas quietas o reservadas, para que se puedan escuchar sus ideas.
 9. Mantener un estilo balanceado. El líder de grupo eficaz empuja cuando es necesario, y es pasivo cuando la situación lo amerita.
 - 10.
 11. Apoye el choque de ideas. Usted necesita estimular diferentes puntos de vista, el pensamiento crítico y el desacuerdo constructivo.
 12. Amedrente el choque de personalidades. Una reunión eficaz se caracteriza por la evaluación crítica de ideas, no por ataques a las personas. Al dirigir una reunión, usted debe intervenir rápidamente para detener los ataques personales u otras formas de agresión verbal.
 13. Concurra de oyente efectivo. Usted necesita escuchar intensamente, con empatía y objetividad y hacer todo lo que sea necesario para captar todo el significado que encierran los comentarios de cada participante.
 14. Conciba un cierre apropiado. Usted debe terminar la reunión resumiendo los logros del grupo; aclarando aquellas

acciones, en caso de que las haya, que son necesarias después de la reunión, y asignando tareas de seguimiento. Si se ha tomado alguna decisión, usted necesita determinar quién será el responsable de comunicarla e implantarla.

Las fases de una reunión

El análisis y estudio de su necesidad

Los directivos de una institución o de un grupo antes de convocar una reunión deben plantearse:

1. Fase previa. Preguntarse:

a) ¿Es necesaria la reunión?

Debe consultar estas razones:

DIEZ RAZONES PARA NO CELEBRAR UNA REUNIÓN

- Usted está prejuiciado a favor de una determinada solución.
- Se puede hacer mejor individualmente.
- Se puede resolver igual con un memo, el teléfono o el mural.
- El asunto no está dentro de la competencia del colectivo.
- A usted no le interesa un criterio de grupo.

- La solución a la que se puede arribar es única.
- El asunto no interesa a los participantes.
- Su capacidad técnica en el tema está muy por encima de todos.
- No hay información disponible para trabajar en el tema.
- No es importante conseguir a la aceptación del colectivo.

Además para considerar la necesidad o conveniencia de una reunión, el responsable del grupo debe analizar dos aspectos:

b) ¿Cuál es la necesidad técnica?

Existe necesidad de comunicar o de informar sobre algún aspecto de la organización y funcionamiento del Centro, y la reunión es el mejor cauce para transmitir esta información, dada la importancia o la naturaleza de la misma.

Es conveniente y necesaria una reunión para pedir la opinión, sugerencias o propuestas a un grupo de personas, Equipo u órgano de Consejo de Dirección.

Es preciso tomar una decisión y ésta es responsabilidad de un

Equipo o del Consejo de Dirección del Centro.

c) ¿Necesitas de la interrelación o comunicación?

La reunión puede ser, a veces, también necesaria para:

Fomentar la participación e implicación de los integrantes del equipo, departamento, profesorado, alumnado en la organización y funcionamiento de la Institución.

Propiciar y fomentar un buen clima y ambiente de trabajo.

Potenciar las relaciones entre los diferentes miembros del Equipo de trabajo.

¿Es la reunión la técnica y el procedimiento más adecuados para afrontar el tema o resolver el problema?

Es importante antes de consultar las técnicas y el procedimiento interiorizar en lo expresado por: Martí Pérez, como se citó en Díaz Azcuy (s. f) cuando afirma que: "Resolver el problema después de conocer sus elementos, es más fácil que resolver el problema sin conocerlos (...) Conocer es resolver" (p. 1).

Existen procedimientos como la elaboración de notas informativas, el cuadro de avisos o tablón de

anuncios, los horarios de visitas, que puede ser que, a veces, hagan innecesario algún tipo de reuniones.

¿Cuál es el momento más propicio o adecuado?

Ciertos días y algunas horas son más propicios e idóneos para la convocatoria y celebración de reuniones.

2. La fase de preparación

La responsabilidad de la preparación de una reunión recae directamente en el directivo principal de la misma y el moderador para poder guiar su desarrollo, pero exige la preparación independiente por la agenda de los que van a asistir y participar.

El directivo principal de una reunión con anterioridad, debe atender a las condiciones materiales de la Sala de reunión, condiciones necesarias y ambiente de trabajo y los recursos materiales.

La fijación del orden del día y determinación de las personas que deben asistir. El tema o temas de las reuniones deben ser reales, afectar e interesar al grupo, establecer los límites de su tratamiento.

La convocatoria de una reunión debe realizarse siempre que sea

posible con un plazo suficiente a las personas asistentes o participantes.

En la convocatoria deben incluirse:

Fecha, lugar y hora de la reunión.

Orden del día (tema de la reunión).

Documentación con datos, problemas, propuestas, todo aquello que pueda ser nuevamente analizado y estudiado por las personas que van a asistir. Es el momento de informar, de recoger opiniones y sugerencias y poder llevar a la reunión el sentir y las ideas o sugerencias de las personas a las que se representa.

3. Fase inicial de la reunión

El que preside una reunión debe lograr:

La acogida, la presentación y la calificación de los participantes constituyen un factor esencial para crear un clima profesional y amable en la reunión.

Comenzar la reunión con puntualidad.

Clarificar los puntos del orden del día.

Precisar el objetivo o finalidad de la reunión y la hora de culminación.

Definir con claridad y precisión la técnica o estrategia a emplear en la reunión.

Priorizar el tratamiento de los puntos del orden del día.

Debe comenzar con la lectura de los acuerdos de la anterior y la revisión de la puesta en práctica y cumplimiento.

4. Fase de desarrollo de la reunión

Actuación del moderador o moderadora.

El moderador de la reunión tiene que conducirla teniendo en cuenta dos planos:

a) Plano de la efectividad, dirigido a:

La consecución de los objetivos de la reunión.

La aplicación de la técnica planificada.

Para conseguirlo el conductor de una reunión debe cumplir las siguientes tareas:

Reformular las opiniones individuales que convenga resaltar y que puedan estimular las interacciones.

Centrar continuamente los debates y propuestas hacia la finalidad y tema de la reunión.

Reformular o hacer las síntesis de una intervención larga.

Hacer las síntesis entre varias opiniones.

Hacer la síntesis de cada fase o de cada punto del orden del día.

Hacer la síntesis final.

Evitar digresiones y huidas del tema.

Mantener el orden y turno de palabra.

Destacar los puntos de acuerdo o desacuerdo.

Mantener en la reunión un ritmo adecuado. Un ritmo lento cansa, desanima, aburre y adormece. Un ritmo muy rápido genera excitación.

b) Plano de la comunicación, dirigido a:

La creación de un buen ambiente y clima de trabajo profesional (sensación de igualdad).

La animación a la participación.

El conductor de la reunión debe buscar un ambiente o tono cordial, un clima de confianza y debe estimular el interés de las personas asistentes.

Se debe evitar:

Contestar personalmente a las cuestiones que se planteen.

El planteamiento de cuestiones personales.

Las descalificaciones personales.

Hacer sentir que las decisiones están ya tomadas.

Se debe potenciar:

Las intervenciones de todas las personas asistentes.

El respeto a todas las opiniones e intervenciones.

La creación de confianza, cooperación y cordialidad.

Las técnicas a utilizar

Técnicas que debe dominar el conductor de la reunión durante su transcurso:

Reformulación

¿Qué es?

Recoger una opinión, un juicio, una propuesta, una aprobación, etc., realizada por cualquier participante y reformularla de nuevo para la reconsideración del grupo.

¿Cuándo se hace?

Cuando la aportación es interesante y conveniente para la consecución de los objetivos.

Cuando convenga tener en cuenta varias aportaciones y haya que resumirlas y entresacar lo que tienen en común o de diferencia.

¿Cómo se hace?

Reflejo puro y simple: repetición textual.

Resumen: presentación de lo esencial.

Nueva reformulación: se repite la idea con otras palabras.

Reestimulación

Consiste en animar a la participación y a la interacción de

los asistentes en la dinámica de la sesión de trabajo.

Procedimientos

Pregunta-test: tiene por objetivo definir una palabra o concepto que los participantes utilizan con significados claramente distintos. Se utiliza también para definir una palabra desconocida o una alusión oscura.

Invitación directa a participar: Se emplea para hacer hablar o intervenir a una persona que ha permanecido en silencio durante un cierto tiempo o a un participante que, por sus gestos, parece querer intervenir. Este procedimiento conviene emplearlo con aquellos miembros que guardan silencio en las reuniones y posteriormente boicotean las decisiones o acuerdos con sus palabras o actuaciones.

Petición de complemento: Invitar a completar puntos de vista distintos u opiniones diferentes.

Pregunta eco: El moderador devuelve al participante su propia pregunta y con su misma formulación, pidiendo que sea él quien responda, ya que es su responsabilidad o conoce el tema.

Pregunta rebote: El moderador devuelve la pregunta hecha por un participante a otro.

Pregunta recuerdo: Consiste en una pregunta o una cuestión planteada anteriormente y que quedó sin contestación.

Resúmenes o síntesis parciales.

Dificultades más frecuentes

Silencio prolongado del grupo.

Alternativas:

Conviene mantener, a veces, el silencio y que el grupo se enfrente a la situación. Utilizar técnicas de estimulación.

Charlatanería inoportuna de algunos participantes.

Cuando esta situación provoque en el grupo una sensación de malestar, convendrá recordarle a la persona lo limitado del tiempo y la necesidad de que otras personas hagan uso de la palabra. En último término, habrá que cortarle la palabra y concedérsela a otro miembro o aprovechar la ocasión para pedir la opinión de un participante silencioso, en reuniones de muchos miembros, conviene la limitación de tiempo en las intervenciones. Se debe tener siempre presente, sin embargo, que toda agresión del moderador contra un participante

provoca generalmente en todo grupo una solidaridad con el miembro atacado y, por tanto, una alianza táctica con él contra el moderador o conductor de la reunión.

Desviaciones del tema por parte de un miembro.

Estas desviaciones y evasiones no deben aceptarse en líneas generales y el moderador debe intervenir para reconducir la reunión al tema y objetivos propuestos.

Cuando las desviaciones son continuas y sistemáticas, conviene preguntarnos si se está ante un posible saboteador o saboteadores de la reunión.

Evasiones del grupo

Son mecanismos de defensa que emplea el grupo para no enfrentarse con el tema, problemas o conclusiones a las que se puede llegar. En estos casos, el coordinador se debe dar cuenta del malestar existente y tomar la decisión de:

Hacer que el grupo se enfrente con el tema o problema.

No abordar el tema y dejarlo para otro momento.

Enfrentarse con la situación desde otra perspectiva o enfoque del problema.

5. Fase final de la reunión

El moderador de una reunión tiene que conseguir que la sesión de trabajo no acabe sin:

Haberse fijado con toda claridad los acuerdos y decisiones.

Ser clarificadas las tareas y actividades que harán posible la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones tomadas.

Ser designadas las personas responsables del seguimiento y ejecución de cada tarea o actividad.

Ser asignados los recursos para cada tarea o actividad.

Un crono programación de tareas y actividades.

Un plan de valoración sistemática del proceso (monitoreo) y final, que conlleve al seguimiento de los acuerdos, decisiones y tareas por parte de las personas responsables e implicadas.

Ya se ha señalado, al hablar de la eficacia de las reuniones, la necesidad de ejecutar o llevar a la práctica las decisiones y acuerdos adoptados. De no ser así, cualquier decisión o acuerdo puede incapacitar a un grupo y a su

coordinador para tomar nuevos acuerdos en reuniones posteriores.

La razón de ser y el sentido de las actas de todas las reuniones es que el grupo haga el seguimiento y lleve el control de las decisiones y acuerdos adoptados.

Cada reunión debería comenzar con la lectura del acta anterior y la revisión de la puesta en práctica de los acuerdos.

Se ha querido de forma breve y agradable introducir el tema de las reuniones, su importancia y la forma en que estas puedan ser más útiles en el trabajo del directivo.

CONCLUSIONES

El cambio cultural en los directivos es una necesidad para ajustar el modo de pensar y actuar, a los códigos de conductas y a los valores compartidos de los tiempos modernos, implica mejor calidad en los resultados de los procesos.

En la gestión de dirección se abusa de la reunión, no se aprovecha la tecnología para disminuir el número y el tiempo, hay diferentes técnicas que pueden suplirlas.

En el estudio se constató que de las 280 horas que debe trabajar el directivo, utiliza 88.24 horas que representa el 31.5%, para sus

funciones incluyendo el control a los procesos que dirige. Con ese tiempo dedicado a las funciones de dirección no se puede lograr eficiencia. Además:

Se asiste a muchas reuniones en las que su presencia no es necesaria.

La mayoría de las reuniones son excesivamente largas.

En muchos casos no se obtienen los resultados deseados y es frecuente que haya que volverse a reunir para discutir lo mismo.

Numerosas reuniones son simplemente informativas, las que pueden sustituirse por otro método de dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander Egg, E. (2002). *Cómo hacer reuniones eficaces*. Madrid, España: Editorial CCS.

Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=102885>

Cantavella, D. E. (2009). *Reuniones eficaces*. Recuperado de <https://www.amazon.es/Reuniones-eficaces-claves-reunirse-REUNIRSE/dp/8496998975>

Díaz Azcuy, Y. (s.f). *El Pensamiento de Carlos Marx y José Martí como arma política, filosófica y*

*metodológica para la
Revolución de la Enseñanza
Técnica y profesional.*

Recuperado de

<http://biblioteca.clacso.edu.ar>

Carnota Lauzán, O. (2000). *Como
Reunirse sin Perder
miserablemente el tiempo.*

Recuperado de

<https://www.monografias.com/t>

[rabajos15/reuniones-
participativas/reuniones-
participativas.shtm](https://www.monografias.com/t-rabajos15/reuniones-participativas/reuniones-participativas.shtm) |

Hernández Ferro, P. (2000). *La
práctica de reuniones. Algunas
consideraciones.* Recuperado

de

<https://www.google.com/search>

[h?client=firefox-b-](https://www.google.com/search?client=firefox-b-)

[d&q=Hern%C3%A1ndez+Ferr](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Hern%C3%A1ndez+Ferr)

[o+Pablo.+%282000%29.+La+](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Hern%C3%A1ndez+Ferr+O+Pablo.+%282000%29.+La+pr%C3%A1ctica+de+reuniones.+Algunas+consideraciones)

[pr%C3%A1ctica+de+reunione](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Hern%C3%A1ndez+Ferr+O+Pablo.+%282000%29.+La+pr%C3%A1ctica+de+reuniones.+Algunas+consideraciones)

[s.+Algunas+consideraciones](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Hern%C3%A1ndez+Ferr+O+Pablo.+%282000%29.+La+pr%C3%A1ctica+de+reuniones.+Algunas+consideraciones)

Macias Oviedo, D. A. (2016).

Modelo organizacional para

*mejorar los niveles de
eficiencia y eficacia de “Lubri
Express”* (Tesis de pregrado).

Universidad Regional

Autónoma de los Andes,

Quevedo, Ecuador.

Recuperado de

<https://dspace.uniandes.edu.ec>

[/bitstream/123456789/4963/1/](https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4963/1/)

[TUBADM002-2016.pdf](https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4963/1/TUBADM002-2016.pdf)

Martínez Molina J. (2009). *El tiempo
perdido, sin Proust y a pleno
día.* Recuperado de

digital@juventudrebelde.cu

Gil Paredes, J. (2013). *Reuniones
periódicas para la información
y actualización del PAS*

Recuperado de

<https://digitum.um.es/digitum/bi>

[tstream/10201/38649/1/Reunio](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38649/1/Reuniones%20peri%C3%B3dicas%20para%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n%20del%20PAS%28RI)

[nes%20peri%C3%B3dicas%2](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38649/1/Reuniones%20peri%C3%B3dicas%20para%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n%20del%20PAS%28RI)

[0para%20la%20informaci%C3](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38649/1/Reuniones%20peri%C3%B3dicas%20para%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n%20del%20PAS%28RI)

[%B3n%20y%20actualizaci%C](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38649/1/Reuniones%20peri%C3%B3dicas%20para%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n%20del%20PAS%28RI)

[3%B3n%20del%20PAS%28RI](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38649/1/Reuniones%20peri%C3%B3dicas%20para%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n%20del%20PAS%28RI)

[AP%29.pdf](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/38649/1/Reuniones%20peri%C3%B3dicas%20para%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n%20del%20PAS%28RI)

Pedagogía y Sociedad publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

