

Edición

1

REVISTA SEMESTRAL

Ciencias  
**Administrativas,  
Educación y  
Tecnologías**  
para Latinoamérica,

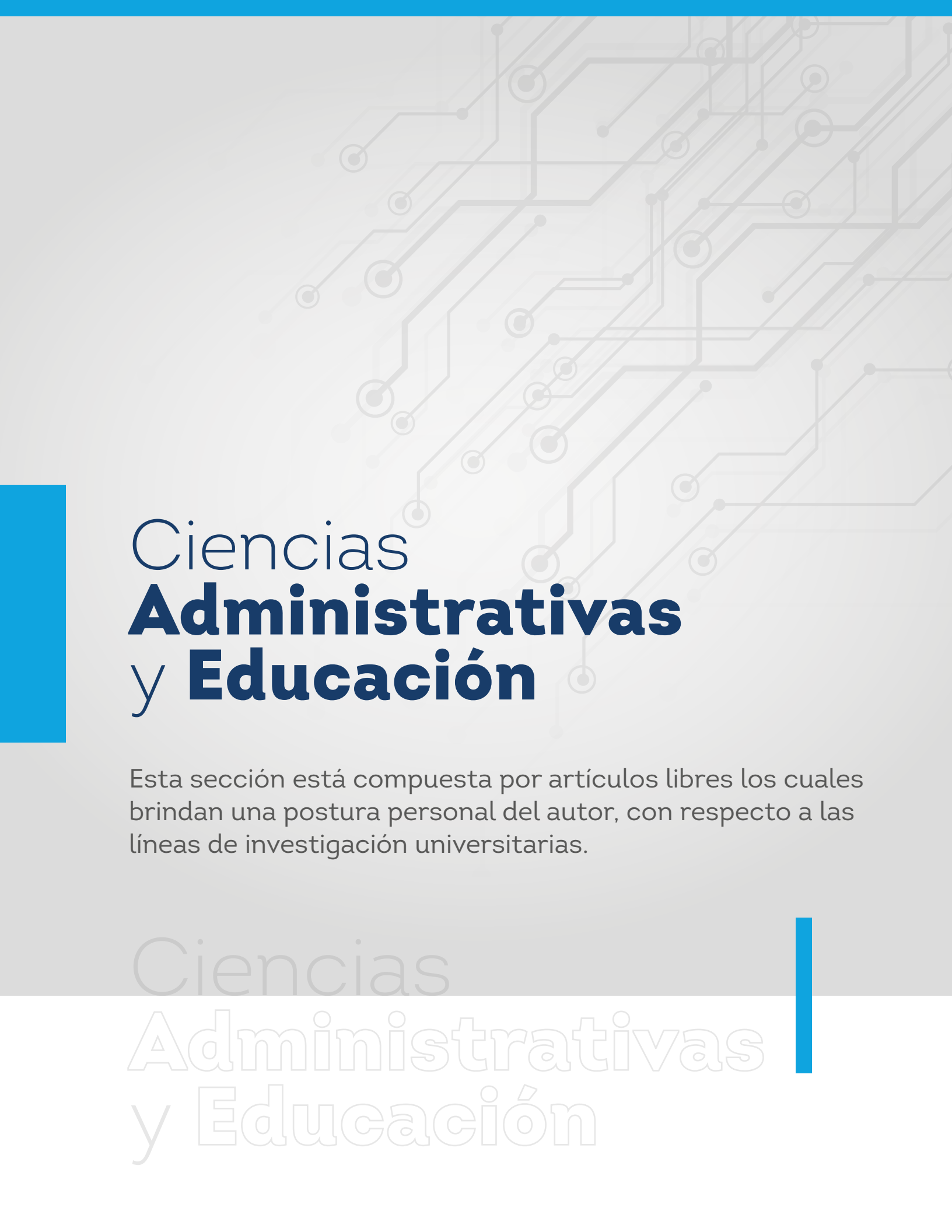
2019



Universidad San Marcos  
Revista Académica Institucional



MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



# Ciencias **Administrativas** y **Educación**

Esta sección está compuesta por artículos libres los cuales brindan una postura personal del autor, con respecto a las líneas de investigación universitarias.

Ciencias  
Administrativas  
y Educación



## PLANEANDO Y REALIZANDO REUNIONES EFECTIVAS

Lic. Arturo Azofeifa Céspedes. MBA.

Universidad Estatal a Distancia y Universidad San Marcos

Costa Rica

aazofeifa@uned.ac.cr

### Resumen

Las reuniones efectivas implican interacción y compromiso de las personas para lograr un objetivo determinado o propuesto. Esto podría ser posible si se otorgan las condiciones para solucionar y hacer frente a los problemas, coordinar para ejecutar planes y proyectos ya propuestos, logrando la integración de personas o grupos, así formando equipos de trabajo que contribuyan haciendo un buen uso de los recursos y las capacidades de cada miembro de la corporación. Para que las reuniones sean efectivas, es trascendental comunicar el propósito, fecha, lugar y tiempo estimado. Es importante la puntualidad, la atención y el respeto durante el desarrollo de esta.

### Palabras clave:

Reuniones, efectividad, integración, productividad, tiempo, asistentes, lluvia de ideas



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de lograr una planificación adecuada para el desarrollo e implementación de reuniones efectivas que se den en lugares de trabajo, promoviendo la eficacia y organización de estas. Se pretende disminuir la mala organización de las reuniones debido a la problemática o casualidades por eventos adversos, inadecuados e imprevistos que se pueden dar antes y durante, los cuales se pueden ir evitando gracias a la implementación de las prácticas que detallaremos más adelante.

Se explicará cada uno de los puntos importantes para realizar un procedimiento adecuado, con el fin de que una reunión sea efectiva y a su vez sea productiva. Contar con una planificación inicial, un desarrollo fluido y llamativo para los participantes, nos acerca al éxito en cada reunión, la persona que dirige la reunión debe tener los objetivos claros.

Se ofrecerán guías para lograr una reunión efectiva, creando en los colaboradores una cultura organizacional, para desarrollar un efecto cadena por cada departamento de la corporación, logrando un aumento de conocimiento sobre procesos, procedimientos, políticas, normas y objetivos, teniendo aún más claro la importancia de cumplir con lo planteado en las reuniones y el seguimiento que se le dará a los compromisos acordados.

Es importante que el conocimiento del colaborador sea ágil y preciso, para esto se debe desarrollar una buena comunicación, dentro y fuera de la empresa, identificar las principales funciones y contar con corrientes de liderazgo para identificar las fortalezas y aprender a trabajar en equipo.

## ¿Qué es una reunión?

Para entender con criterio la efectividad de las reuniones se va a definir que es una reunión antes de profundizar en el tema.

Como indican en su libro (Seeking & Farrer, 1999) “Da por hecho que las personas celebran reuniones para comunicarse. Una reunión es donde dos o más personas discuten sobre temas de interés común” (p. 23).

Otra definición de reunión en la cual se puede tomar de referencia es la del escritor (Ander-Egg, 2002), el cual indica que una reunión es “Una actividad que se genera en una situación de grupo, en un momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico.” (p. 15).

Una reunión es propuesta cuando se presenta un asunto de verdadera importancia, se realizan para cumplir una meta, tomar decisiones, compartir información, identificar y aportar ideas.

## Tipos de reuniones

Una reunión es propuesta cuando se presenta un asunto de verdadera importancia, se realizan para cumplir una meta, tomar decisiones, compartir información, identificar y aportar ideas.

Tipos de reuniones se pueden clasificar por diferentes criterios según su objetivo los cuales se detallan en la siguiente imagen.



Figura 1. Tipos de reuniones

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Las reuniones también pueden clasificarse por la cantidad de sus miembros en tres diferentes tipos grupos pequeños (3-9 personas), medianos (10-20 personas) y grandes (20-40 personas).

## Reuniones más utilizadas

### Reuniones “Tormenta de ideas”

Tormenta de ideas "Exposición libre e improvisada de ideas por parte de los participantes entorno a un tema propuesto, que son recogidos por un moderador en algún soporte que puedan ver todos. (J., 2004, pág. 94)

Tomado del sitio de internet (Champagnat, 2002), una lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue creada en el año 1941, por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resulto en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

### ¿Cuándo se utiliza?

Se deberá utilizar la lluvia de ideas cuando exista la necesidad de:

1. Liberar la creatividad de los equipos
2. Generar un número extensos de ideas
3. Involucrar oportunidades para mejorar

Nos permite

1. Plantear y resolver los problemas existentes
2. Plantear posibles causas
3. Plantear soluciones alternativas
4. Desarrollar la creatividad

5. Discutir conceptos nuevos
6. Superar el conformismo y la monotonía

Además, en el siguiente sitio de internet (Boomerang, 2012), indica que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Participantes: El número ideal de participantes es entre 6 y 10 personas. Menos de 6 personas pueden no darte una gran diversidad de ideas y más de 10, pueden ser demasiadas ideas y convertir la reunión en un problema o caos.
2. Diversidad: Si se quiere que esta lluvia de ideas sea realmente efectiva se debe invitar a un grupo diverso de personas, de diferentes áreas incluso edades para tener diferentes enfoques de un mismo tema. Si son demasiadas personas se pueden dividir en varios grupos de trabajo, pero siempre manteniendo la diversidad.
3. Logística de la reunión: Aunque obviamente dependerá del tipo de discusión que quieras plantear lo ideal es que se celebre a primera hora del día cuando todas las mentes están más frescas. Los participantes deben tener todo lo necesario dentro del centro de reunión para que no necesiten salir y romper el ritmo. Es importante que haya suficiente material para todos los participantes.
4. Elegir un moderador: Será el encargado de poner por escrito (o grabar) las ideas que se generen.

Comportamientos para evitar:

1. No se debe juzgar las ideas, y sobre todo hay que evitar reírse.
2. No tener el objetivo claro.
3. Caer en discusiones de trabajo y no centrarnos en el verdadero objetivo de la tormenta de ideas.

**Antes de una reunión se necesita**

- Un moderador dinámico
- Participantes
- Establecer su duración
- Incluir personas ajenas al grupo para añadir frescura y creatividad
- Formular concretamente el problema

**Durante de la reunión**

- El moderador facilita la información necesaria acerca de la reunión
- Generar ideas en gran cantidad
- Apuntar las ideas y grabar la reunión
- Promover la participación activa

**Al Terminar la reunion se necesita**

- Seleccionar las mejores ideas
- Descartar ideas no adecuados
- Recuerde ser critico a la hora de tomar las decisiones

*Figura 2.* Información relevante de las reuniones.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## **El moderador**

El papel del moderador es fundamental, ya que va a indicar el rumbo de la reunión esto conlleva su éxito o fracaso. Implica aspectos que van desde la convocatoria hasta la forma en que se va a manejar la reunión, como, por ejemplo; la formulación de preguntas que puedan originar los asistentes, producto de la reunión.

Se deben establecer las pautas del ritmo de la reunión desde un inicio, para que no se salga del contexto o se divague y no se pueda concluir o retornar al objetivo principal de la reunión.

El moderador debe tener dominio del tema para aportar enseñanza a los participantes y en caso de no saber una respuesta, comprometerse con el grupo, investigar y comunicar posteriormente. Esta persona debe contar con las siguientes características:



Figura 3. El moderador.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

### **Papel de los asistentes**

Podemos determinar dos tipos de asistentes en una reunión, el que asiste al organizador por si necesita ayuda y los que van a escucharlo.

1. Entre quienes escuchan existen varias categorías, entre ellas:

2. El Docente: quieren dar su opinión de todo, pero realmente no tiene una pregunta en concreto, tampoco muestra una actitud negativa.
3. El Fanático: Está muy interesado en el tema expuesto y procura acaparar la atención y el tiempo.
4. El cómico: Siempre trata de llamar la atención haciendo comentarios que provoquen risa e inclusive, en algunas ocasiones burla, normalmente desconcentra a los demás y hace perder el tiempo efectivo de la reunión.
5. El líder: No es precisamente un líder jerárquico, hace preguntas atinadas, es conocedor del tema y a veces pone a prueba al presentador.
6. El Anti: No escucha y habla con otras personas para distraer y restarle importancia a la reunión.
7. El competidor: Quiere demostrarle a los demás su conocimiento y siempre interviene.

Los asistentes por su parte deben contribuir al moderador con:

1. Confirmar asistencia
2. Elaborar informe si es necesario
3. Preparar el tema a analizar
4. Ser puntual
5. Participar activamente
6. Respetar turnos
7. Evitar desviarse del tema
8. Aportar conclusiones
9. Realizar reuniones de interés, no para conversar temas vanos.

El moderador debe cumplir con lo siguiente:

1. Ser puntual con la hora de inicio
2. Presentar al equipo
3. Motivo, orden del día, objetivos y resultados
4. Preparar el tema
5. Usar elementos audiovisuales
6. No interrumpir

7. Escucha activa
8. Responder a las preguntas
9. Hablar de manera ordenada
10. Lenguaje corporal
11. Ser resolutivo
12. Tener dominio del tema
13. Tomar la reunión con la seriedad que corresponde para que los participantes no le resten importancia
14. Aspectos que pueden afectar al moderador:
15. Los asistentes
16. El entorno
17. La tecnología
18. El tema mal planteado y que no sea entendido el mensaje
19. Fuertes discusiones entre los participantes
20. Falta de dominio del tema y del entorno

### **Reuniones no presenciales**

Este método de comunicación permite que las personas no asistan físicamente a la reunión, ya que se pueden comunicar por medio del celular, internet, computadora, etc., ya sea en la casa, en la oficina o en cualquier otro lugar.

Solo en casos de vital justificación se puede faltar a dicha convocatoria. Si bien es cierto que solo las personas necesarias, se tienen que tomar en cuenta, siempre como mínimo un miembro de la junta directiva o en su defecto el gerente, ya que, si en la reunión se necesita tomar alguna decisión de importancia, tenga el aval de una vez. A continuación, citamos las características que poseen este tipo de reuniones.

Este tipo de reuniones se popularizaron debido a que:

1. Permiten imagen y voz
2. Son gratis

3. Mediante Skype, WhatsApp, Facebook, entre otras.
4. Se han reducido los viajes de negocios
5. La comunicación es más efectiva
6. Se acorta la distancia

Debe tener un adecuado manejo, para evitar los siguientes errores:

1. Que se pierda la conexión a mediados de la conferencia o del todo no se logra conectar
2. Todos los participantes hablen al mismo tiempo
3. El sonido se escuche cortado
4. La imagen se vea borrosa

Antes de realizar este tipo de reuniones, se debe tener en cuenta:

1. Revisar posibles problemas técnicos
2. Muy buena preparación
3. El lenguaje no verbal es reducido
4. La voz es la principal vía de comunicación
5. Recordar el nombre de los participantes
6. Interactuar durante la reunión
7. Prestar atención
8. Saber escuchar
9. Tener una bitácora

Se debe contar con un buen software para compartir el escritorio de la computadora y gráficos, diseños, una presentación de manera que todos sus colaboradores se informen y tengan un seguimiento de lo que se habla para la toma de decisiones.

El siguiente cuadro, muestra algunos puntos a tomar en cuenta para planificar una reunión de forma efectiva:

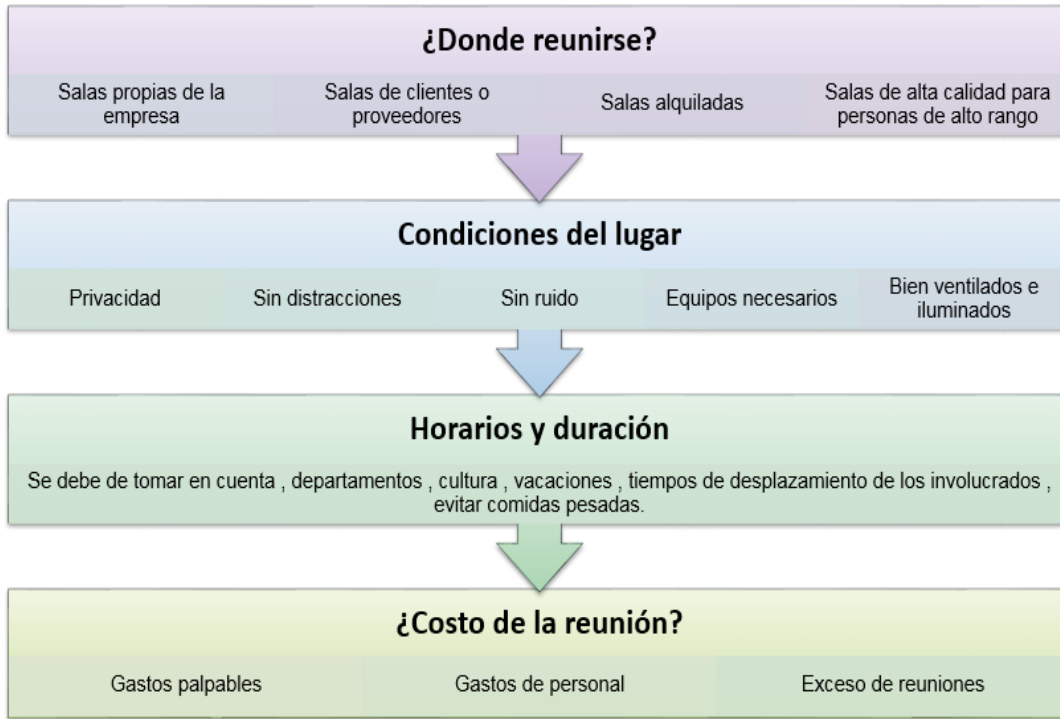


Figura 4. Planificación de una reunión de forma efectiva.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

### Reuniones Eficientes

Una reunión eficiente es aquella en la que sus integrantes y su organizador tienen un objetivo claro y específico en la cual se tiene una agenda previamente establecida para aprovechar en su totalidad el tiempo que se le dedique a la misma; además se debe convocar exclusivamente a las personas que tengan relación con la reunión, iniciar con puntualidad y tomar las decisiones necesarias en conjunto para tratar de hacerla eficiente.

Es necesario convocar a reunión cuando son temas de suma importancia y se requiere el conocimiento de todos, además las reuniones conllevan un alto costo monetario y de tiempo; por

lo tanto; las mismas deben ser planificadas y organizadas; es decir solo cuando es imprescindible se debe convocar, porque no todo asunto requiere de la misma, ya que a veces se resuelven por medios alternos.

Existen algunas técnicas que se recomiendan para realizar reuniones efectivas:

1. Contar con una agenda establecida para que los involucrados conozcan los temas a tratar.
2. Se debe tener claro los objetivos de la reunión y los motivos de la convocatoria.
3. En caso necesario compartir con los demás participantes el material a discutir con antelación.
4. El lugar donde se va a llevar a cabo la reunión debe cumplir con los elementos necesarios para evitar la distracción o pérdida de tiempo.
5. Primero se deben tratar los temas que son de interés para todos y posteriormente los que son más particulares, esto para que los participantes que no requieran estar en la reunión completa puedan retomar sus labores.

Tabla 1. *Algunas interrogantes que se pueden presentar al convocar una reunión*

---

Por qué	Establecer el objetivo de la reunión de forma precisa.
Quienes	Seleccionar y convocar a las personas claves que deben asistir a la reunión.
Cuando	Considerar fechas y horarios oportunos.
Cómo	Establecer puntos a tratar, contar con la información necesaria, un moderador que apoye (en caso de ser necesario), hacer una minuta con acuerdos y responsables.
Duración	Definir el tiempo específico para realizar la reunión; procurando siempre respetar el tiempo pactado.

---

Fuente: Elaboración propia. (2019).

En caso de que la reunión tome más tiempo de lo previsto, se puede seguir algunos pasos para corregirlo:

1. Planificar la agenda, estableciendo tiempos para cada tema a tratar.
2. Asignar a alguien para que lleve el control del tiempo.
3. Rechazar discutir temas o puntos que están fuera de la agenda (se debe tomar nota para incluirlos en otra agenda).
4. Evaluar el proceso al finalizar la reunión.

Consecuencias de una inadecuada planificación:

- I. Reuniones no preparadas: El jefe del Departamento convoca reunión sin planificación sobre la misma, lo cual genera desorden y distorsión entre los participantes.
- II. Los asistentes no están preparados, no llevan documentación o información útil para la reunión.
- III. Pérdida de tiempo: cuando la persona no tiene claro el tema considera la reunión como una pérdida de su tiempo o bien cree que su presencia no es necesaria.
- IV. Desviación del tema: Se pierde el objetivo de la reunión; por lo tanto, no queda claro.
- V. Irrespeto del horario establecido, puede traer consecuencias negativas para los participantes; ya que los mismos pueden contar con diversos compromisos y labores.

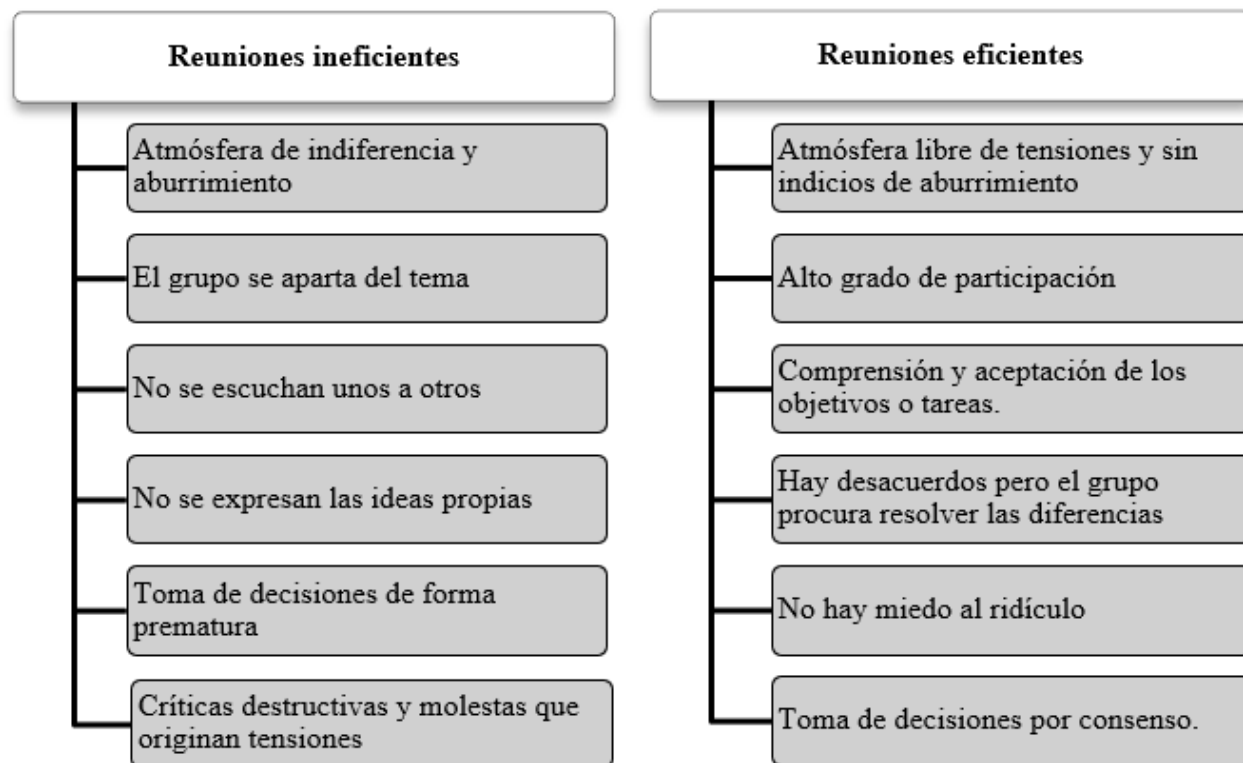


Figura 5. Características de una reunión ineficaz y eficiente.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

## Etapas de una reunión efectiva

Las reuniones están conformadas por tres etapas claramente identificadas, las cuales se muestran en la siguiente imagen.



Figura 6. Etapas de una reunión efectiva.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Fase previa de la reunión.

- Decidir la conveniencia de realizar la reunión
- Organizarla con tiempo suficiente
- Decidir a quién convocamos
- Definir los objetivos
- Fijar hora, fecha, duración y el lugar
- Preparar el orden del día o agenda
- Convocar con tiempo a los asistentes

- h. Si se debe cancelar, hacerlo con anticipación para evitarle inconvenientes a los participantes

#### Durante la reunión

- a. Puntualidad
- b. Aclarar los puntos fundamentales
- c. Seguir la agenda
- d. Tratar en medio de la reunión los temas más importantes
- e. El moderador se debe centrar en el funcionamiento correcto de la reunión
- f. Al final, recapitular lo más importante
- g. Fijar los próximos pasos
- h. Anotar preguntas pendientes

#### Después de la reunión

- a. Preparar el acta de reunión
- b. Incluir en el acta: ideas más relevantes, conclusiones, decisiones tomadas y próximos pasos.
- c. Si es necesario se convoca a otra reunión.
- d. Si quedaron preguntas pendientes por averiguar, ser comprometido y enviar la información
- e. Utilizar métodos de retroalimentación del moderador para obtener oportunidades de mejora

## CONCLUSIÓN

Las reuniones son un medio efectivo de comunicación de la administración hacia los colaboradores donde mayormente se tratan temas de interés laboral y se comunican aspectos importantes para la operación. Una reunión bien elaborada es de gran beneficio para la empresa, ya que va a hacer llegar su mensaje a los colaboradores para que se puedan cumplir los objetivos.

Caso contrario, una reunión mal elaborada llevará al fracaso de la misma y se seguirán generando trabas para que se logre el cometido ya que las personas se aburren y le restan interés al tema, en consecuencia, las siguientes reuniones pierden valor aún sin haber iniciado.

Como el ensayo mismo lo indica, se requiere de una logística para realizar y programar una reunión que sea entretenida, con contenidos oportunos, concisos y de interés para los participantes. Se puede utilizar apoyo audiovisual y utilizar la tecnología para unir personas inclusive, debido a que el tiempo es un recurso valioso para las personas y las empresas.

La creatividad y el conocimiento de quien convoque a una reunión es indispensable, aunado al conocimiento y experiencia que este tenga para exponer. En caso de no contar con las habilidades mencionadas y otras como el liderazgo y la seguridad, es mejor servir de apoyo a otro moderador para que la reunión no fracase.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2002). *Como hacer reuniones eficaces*. Alcalá: Editorial CCS.
- Boomerang. (24 de 10 de 2012). *www.boomerangeventos.es*. Obtenido de [www.boomerangeventos.es](http://www.boomerangeventos.es):  
<http://boomerangeventos.es/wordpress/brainstorming-una-reunion-de-empresa-de-exito-o-una-perdida-de-tiempo/>
- Champagnat, U. d. (11 de 10 de 2002). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<https://www.gestiopolis.com/brainstorming-lluvia-o-tormenta-de-ideas/>
- Gómez Cervantes, M. d. (2009). *Retórica en la empresa: Las habilidades comunicativas del directivo empresarial*. Covilhã, Portugal: Livros LabCom.
- J., E. (2004). *Análisis de la realidad local: Técnica y método de investigación desde la comunicación sociocultural*. España: Narcea.
- Seeking, D., & Farrer, J. (1999). *Como organizar eficazmente conferencias y reuniones*. Madrid: Fc Editorial.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México, D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.