



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

Trabajo de Investigación: “Reuniones efectivas”

Autora:

Carolina Alejandra Bertoldi

Registro: 24.220

e-mail:caroabs@gmail.com

Profesor tutor:

Ramiro Luis Noussan Lettry

Mendoza, 2020

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecer a mi madre y padre, por impulsarme, por insistirme en lo que ellos consideraron necesario para que yo avanzara. Gracias también a ellos es que hoy estoy entregando este trabajo de investigación.

A mis amigas, con las que atravesar la aventura de la universidad fue puro crecimiento.

A mi familia y amigas/os, por apoyarme y alentarme.

A Diana Weder, por orientarme en mi camino.

A mi director de tesis Ramiro Noussan Lettry, por acompañarme tanto en este trabajo.

Y finalmente a mí misma, por permitirme obtener este título.

Tabla de Contenidos

Resumen técnico.....	7
Introducción.....	8
Parte I: Presentación y descripción de la empresa.....	9
1: Presentación y aclaraciones.....	9
2: Descripción de la empresa.....	9
3: Análisis de la organización y distinciones teóricas.....	10
a) Análisis interno	10
b) Análisis de posición/crecimiento y ciclo de vida.....	11
c) Ciclo de Vida de las organizaciones.....	12
d) Sistemas coordinadores -¿cómo se coordina internamente el trabajo?-	13
Parte II: Reuniones efectivas.....	16
1: ¿Por qué hablar de reuniones?	16
2: ¿Qué es una reunión?	16
3: ¿Qué tipo de reuniones hay?	17
4: ¿Por qué las reuniones a veces son un problema?	17
5: ¿Qué aspectos tener en cuenta para lograr una reunión efectiva?	18
6: Factores que influyen en el mal desempeño de las reuniones.....	24
a. Metas claras.....	25
b. Interés por parte de la dirección.....	25
c. Conflictos personales.....	25
d. Mala comunicación.....	26
7: Mirar a las reuniones como parte de un proceso.....	27
8: ¿Qué papel juega el liderazgo en las reuniones?	34
9: ¿Cuándo ABC S.A. considera que una reunión ha sido efectiva?.....	36
Parte III: Experiencia de campo.....	38
Conclusiones del trabajo de campo.....	49
Parte IV: Detrás de las reuniones efectivas.....	51
1: El software de la organización: competencias blandas, de lo que no se habla....	51
a) Las emociones ¿tenerlas en cuenta?	51
b) Exploración de alternativas y emociones.....	53
2: Y entonces... ¿cómo se gestionan las emociones en las reuniones?	56

3: Pensamiento sistémico.....	57
a. Dominio personal.....	59
b. Modelos mentales.....	59
c. Construcción de una visión compartida.....	60
d. Aprendizaje en equipo.....	60
Conclusiones generales del trabajo de investigación.....	61
Lista de referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1: Reuniones inefectivas en números..... 24

Tabla 2: Indicadores de reuniones como procesos..... 29

Tabla 3: Lo que realmente sucede en reuniones..... 33

Lista de figuras

Figura 1: Isotipos organizacionales.....	11
Figura 2: Isotipos organizacionales.....	11
Figura 3: Matriz BCG (Boston Consulting Group)	12
Figura 4: Mecanismos coordinadores.....	13
Figura 5: Mecanismos coordinadores.....	14
Figura 6: Mecanismos coordinadores.....	15
Figura 7: Modelo empresarial por procesos.....	28
Figura 8: Continuo de liderazgo.....	35
Figura 9: Lienzo lean Canvas.....	38
Figura 10: Sumate al movimiento B.....	44
Figura 11: Cómo se evalúa una empresa B.....	45
Figura 12: Listado de ODS.....	46
Figura 13: Diagrama la retroalimentación.....	58

Resumen Técnico

Las reuniones efectivas en cualquier tipo de contexto laboral o creativo, son objeto de estudio e investigación, con mayor o menor nivel de complejidad y formalidad.

La presente investigación se propone indagar y experimentar sobre los factores más influyentes en lo que suele ser un mal en las organizaciones, proyectos o emprendimientos, un espacio de trabajo que muchas veces suele resultar fútil, improductivo y desgastante.

El presente trabajo se trata básicamente de una investigación aplicada que intenta buscar posibles causas en cuanto a la efectividad de las reuniones. En un primer segmento se realizó un relevamiento de información relativo a distintos tipos de reuniones, modalidades, factores que predisponen a su éxito, factores que predisponen a su fracaso, elementos que se recomiendan incluir, entrevistas de opiniones sobre el tema y otro tipo de información. Luego se realizó un breve trabajo de campo, donde se relevó información exclusivamente para este trabajo y se introdujeron algunos elementos recomendados en la sección previa. Finalmente, se realiza un aporte, desde una perspectiva sistémica, considerando a las reuniones como un componente de un sistema más abarcativo que la reunión propiamente dicha.

Los resultados indican: 1) existe una variación en la efectividad de reuniones cuando se introducen algunos elementos experimentales. 2) Se comprobó la influencia en dichas reuniones, de elementos no relacionados directamente con los encuentros, como la gestión de las emociones e influencia sistémica.

Palabras clave: reunión efectiva, objetivo, comunicación, escucha, planificación, proceso, retroalimentación, visión sistémica, líder, emoción, grupo, equipo, consciencia.

Introducción

El presente trabajo de investigación responde a la inquietud de la investigadora de estudiar, analizar y profundizar en el desempeño de reuniones efectivas como factor clave de la efectividad de proyectos, emprendimientos u organizaciones. Para esto se presentan cuatro partes:

En la parte uno, se introduce la empresa ABC S.A. y se hace un análisis organizacional de la misma, detallando tipo de estructura, posicionamiento de mercado y ciclo de vida, entre otros.

En la parte dos se encontrará una variada investigación sobre reuniones, elementos que hacen a una reunión efectiva, estadísticas, aspectos a considerar para preparar reuniones efectivas, algunas distinciones de equipos y hasta un poco de humor.

En la parte tres se presenta el trabajo de campo realizado en ABC S.A., tomando nota de reuniones que tuvieron lugar entre el 03 de septiembre de 2019 y 05 de noviembre de 2019. Aquí se brindan detalles de elementos de la reunión en sí a la vez que se intercala material bibliográfico relacionado con los temas que se trataron en estas reuniones.

En la parte cuatro se presentan algunos aspectos que a la investigadora consideró apropiados y pertinentes referidos a la efectividad de las reuniones, aunque esta vez de una manera más profunda y menos habitual, aquí se expone la importancia de las emociones, exploración de alternativas en la toma de decisiones y liderazgo.

Por último cabe acotar que a lo largo de todo el trabajo se han intercalado diversas propuestas de mejora que coadyuven a la realización de reuniones verdaderamente efectivas.

Parte I: Presentación y descripción de la empresa

1. Presentación y aclaraciones

En el presente trabajo se analizará a la empresa ABC S.A., el cual es un nombre ficticio, para conservar la privacidad de datos que pueden ser sensibles al funcionamiento de la empresa real, también han sido cambiados los nombres de los integrantes, a excepción de quien escribe, ya que pertenezco a la empresa y es desde esa posición que presento este trabajo de investigación, con un breve trabajo de campo.

El análisis que llevó a cabo en las siguientes páginas está enmarcado en bases teóricas provistas por esta universidad y por otros contextos o marcos teóricos de otra índole o disciplina, así que es probable que el lector pueda encontrar diversidad de criterios respecto a los que se imparte en esta casa de estudios.

2. Descripción de la empresa

La empresa ABC se dedica principalmente a la prestación de servicios eléctricos. A continuación se especifican algunos aspectos a tener en cuenta en su caracterización.

Empresa: ABC S.A.

Misión: Nuestra misión es cuidar la seguridad de personas y bienes a través de proyectos eléctricos integrales, confiables y seguros.

Visión: Nuestra visión es ser la empresa líder en proyectos eléctricos, utilizando los más altos estándares reglamentarios y normativos a nivel nacional e internacional.

Segmento específico: entre los servicios que presta la empresa, pueden enunciarse, entre otros, los siguientes:

Servicios que ofrece la empresa:

- Ingeniería de proyectos
- Mediciones eléctricas
- Sistema de puesta a tierra
- Sistema de pararrayos
- Auditorías
- Estudios luminotécnicos
- Estudios de contratos del servicio eléctricos
- Direcciones técnicas de obra
- Asesoramiento técnicos
- Sistemas especiales contra incendios
- Energía solar
- Eficiencia energética
- Análisis termográfico
- Capacitaciones

- Refuncionalización y puesta en valor de edificios
- Protección catódica

El mercado en el que opera ABC son *empresas, industrias, edificios, hospitales y sistemas de construcción del Gran Mendoza que requieren el diseño o rediseño de las instalaciones eléctricas.*

A continuación se realizará un análisis de la organización, describiendo su funcionamiento y estructura, pero a la vez relacionando esta realidad con el fundamento conceptual de análisis de las organizaciones.

3. Análisis de la organización y distinciones teóricas

a) Análisis interno

Se analiza y se presenta, en esta primera parte, la estructura organizacional desde el análisis configuracional de Henry Mintzberg. El autor plantea un modelo en cinco partes: cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo.

El **núcleo operativo**, es decir, las personas que ejecutan el trabajo productivo, está conformado por 2 personas, **Luciano** y **Franco** ambos ingenieros electromecánicos; en supervisión directa, como jefe operativo **Ricardo** (mando medio), también ingeniero electromecánico quien coordina el equipo operativo y participa en algunas reuniones directivas colaborando y participando de decisiones estratégicas. En la tecnoestructura o staff está a cargo de **Carolina**, coach, quien también participa de reuniones directivas y recomienda cursos de acción desde una mirada sistémica; finalmente la cumbre estratégica está a cargo del presidente y líder, **Darío**.

Las figuras que se agregan a continuación extraída del libro de Henry Mintzberg, "Diseño de organizaciones eficientes", en el apartado: "el funcionamiento de la organización", tienen la intencionalidad de mostrar algunos flujos de información que no aparecen en un organigrama estándar, con los cuales Mintzberg muestra las cinco partes de la organización y que se denominan *isotipos*. En la figura 1 es posible observar algunas líneas orgánicas sobre la estructura formal, que sugiere estratos en la autoridad formal y a los costados, las actividades de staff. En la figura 2, las flechas muestran el flujo de información circulando dentro de la organización; en el caso de ABC S.A. se debería agregar simplemente un flujo bidireccional desde el nivel operativo hacia los mandos medios, ya que en el relevamiento y participación de las reuniones, se comprobó que esto sucedía, cuestión que será abordada más adelante en este trabajo.

De alguna manera, en la Figura 1, puede observarse la superposición del isotipo que plantea el autor, con las cinco partes de la organización, con un organigrama tradicional.

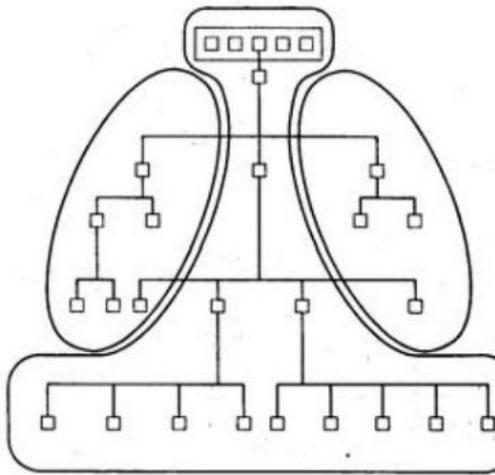


Figura 1

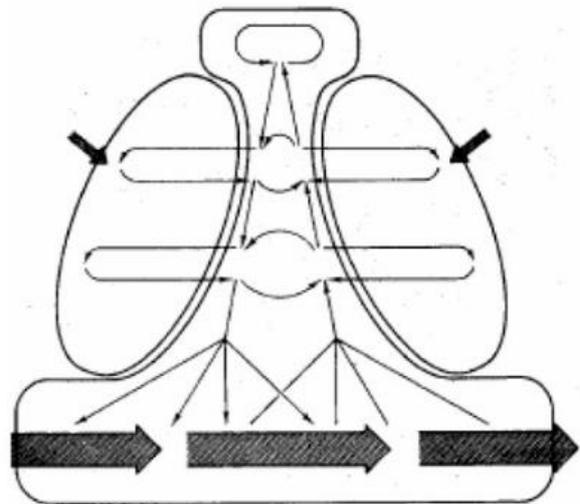


Figura 2

A continuación se realizará un breve análisis en cuanto a cómo podría ser caracterizada la empresa utilizando la matriz BCG, para interpretar tanto su posicionamiento, crecimiento y etapa del ciclo de vida en el que se encuentra.

b) Análisis de posición/crecimiento y ciclo de vida

Se tomó para este análisis, la reconocida matriz de análisis de la Boston Consulting Group: la intención es mostrar la situación actual de la empresa relativos a las dos variables de análisis, “participación en el mercado” y “crecimiento relativo de la demanda”

La matriz BCG tiene tanto seguidores como detractores, sin embargo es a la vez considerada por muchos como una herramienta poderosa de la estrategia. Es así como la matriz puede ser utilizada para analizar por ejemplos las carteras de negocio y luego, decidir que se hará con ellas, dando paso a estrategias de inversión, mantenerlas funcionando, o bien descartarlas.

Este modelo fue desarrollado a finales de la década de 1960 por Bruce Henderson, del Boston Consulting Group, de donde entonces deriva su nombre. El modelo intenta dar una visión estratégica del negocio, a ser usado por la dirección. Como toda matriz, cuenta con dos ejes: por un lado, la participación relativa en el mercado, y por el otro, el crecimiento relativo de la demanda. Es así como el negocio ocupará uno de los cuatro cuadrantes que se ven gráficamente en la figura 3, extraída de la web <https://www.estrategiamagazine.com/> y que se describen a continuación:

- Vaca Lechera: alta cuota en un mercado maduro con bajo crecimiento.
- Estrella: tienen una posición más sólida en un mercado de alto crecimiento.
- Incógnitas o dilemas: operan en mercados atractivos y crecientes, pero con una cuota de mercado baja.
- Perros: de alguna manera, combinan los aspectos menos favorables, ya que tienen una posición débil en un segmento de crecimiento bajo o nulo.



Se encontró que ABC S.A. tiene una tasa de crecimiento positiva y a la vez acotada por cierta capacidad ociosa de recursos que existen actualmente en la organización. En este aspecto se pudo justamente hacer foco en el desempeño de las personas involucradas y en otro aspecto se aprecia que existen UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) en las cuales la empresa tiene disponible ciertos accesos de ingreso, tales como una red de contacto, conocimiento básico de la UEN, cliente potenciales efectivamente interesados, pero que por motivos diversos, no se están aprovechando y desarrollando. Así, la participación relativa en el mercado es **baja**.

c) Ciclo de Vida de las organizaciones

Según análisis del ciclo de vida de las organizaciones, se concluye que ABC S.A. se encuentra en una transición desde la etapa naciente a la creciente, se expone el análisis realizado: la empresa fue fundada en 2015 y ya cuenta con clientes y cierta posición en el mercado local, sus ingresos le permiten sostener una estructura de 6 trabajadores (incluyendo el presente), existen mecanismos de delegación establecidos, lo que da la pauta de una organización en crecimiento, a su vez, recientemente, se inició un proceso de establecimiento de factores creativos como son la visión, misión, aspectos de la cultura organizacional, revisión y rediseño de estrategias operativas, comerciales y financieras, por lo cual podríamos concluir que se presenta una situación híbrida de su ciclo de vida entre naciente y creciente.

Para ubicar a ABC S.A. en un mapa estratégico de posicionamiento, se conversó directamente con el presidente, Darío, que nos comentó que la posición de la empresa respecto a la competencia, es de *rezagado* ya que existen empresas más antiguas y mejor posicionadas en Mendoza, que realizan obras incluso de mayor envergadura trabajando en

alianzas con otras empresas del sector, como por ejemplo, constructoras. Lo que reveló Darío es que su intención y atención están focalizadas a un nicho específico en el cual posicionarse como líderes, este es “instalaciones eléctricas hospitalarias”, donde Darío ha profundizado en conocimiento, investigación y capacitación.

A continuación, y para luego relacionar con el tema de la investigación, se abordará, dentro del modelo de Mintzberg, los denominados sistemas coordinadores.

d) Sistemas coordinadores -¿cómo se coordina internamente el trabajo?-

Para comenzar se introducirá una pequeña reseña que Mintzberg brinda sobre mecanismos coordinadores en su libro “Diseño de organizaciones eficientes”; luego se realizará el análisis aplicado a ABC S.A.

Los mecanismos coordinadores tal como expresa Mintzberg parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo, se puede decir que son puntos de conexión y de unificación de criterios; Mintzberg identifica 5, los primeros dos están enfocados en la relación y los otros 3 en estandarización de criterios, ellos son: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de los trabajadores. Estos mecanismos permiten que la organización permanezca unida, conectada. A continuación se profundiza sobre cada uno de ellos:

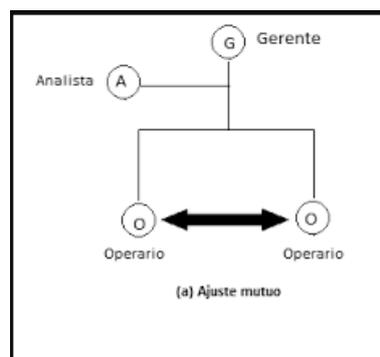


Figura 4

Según se observa en las figuras 4, 5 y 6, extraídas del libro “Diseño de organizaciones eficientes”, de Henry Mintzberg, en el apartado: “coordinación en cinco”, se aprecia que el **ajuste mutuo** como dice su palabra, consiste en controlar y ajustar el propio trabajo en función de la retroalimentación que se toma y recibe de un par, a través de la comunicación informal se coordina la manera de llevar a cabo el trabajo en las propias manos de quien lo lleva a cabo. La figura 4 muestra esquemáticamente este concepto. Este mecanismo de coordinación es muy sencillo y se utiliza en empresas o emprendimientos muy sencillos, de pocas personas y paradójicamente en los proyectos más complejos, donde no se sabe de una manera cierta el trabajo que debe llevarse a cabo para lograr un objetivo que puede ser muy ambicioso o sin precedentes. En el primer caso, el libro ofrece un ejemplo muy claro, como pueden ser dos personas trabajando en un taller de cerámica o bien remando en una canoa, en el otro extremo, se cita textual el ejemplo del libro anteriormente mencionado, en el mismo apartado *“Considere la organización encargada de poner un hombre en la Luna por primera vez. Tal actividad requiere una división de trabajo increíblemente elaborada, con miles de especialistas que realizan todo tipo de tareas específicas. Pero al principio, nadie*

puede estar seguro de qué es necesario hacer. Este conocimiento se revela a medida que se desarrolla el trabajo”. En ambos casos el éxito depende de la habilidad de las personas en adaptarse mutuamente en función de los objetivos y teniendo en cuenta que por lo general puede ser un sendero desconocido.

En tanto la organización crece de tamaño y aumenta su complejidad, se aleja de la simplicidad que permite el ajuste mutuo y puede aparecer cantidad de personas o la necesidad de llevar a cabo estrategias coordinadas, entonces emerge la necesidad de una persona que pueda ver el panorama completo y lidere las acciones individuales, en el ejemplo de la canoa y parafraseando a Mintzberg, si las personas en una canoa son quince, entonces es posible que sea necesaria una persona que coordine todos los remos y les dé un ritmo. Por lo general esta persona toma la responsabilidad por el trabajo de otras y paralelamente puede dar instrucciones e incluso supervisar las acciones que se llevan a cabo para ahí ajustar el desempeño general; la figura 5 muestra esquemáticamente esta concepto llamado **supervisión directa**. En un equipo de fútbol, los/las 11 jugadores/as tienen asignado posiciones, nombres, movimientos dada una estrategia y la persona que realiza la coordinación general es el/la director/a técnico/a que está fuera de la cancha en conjunto con el capitán del equipo.

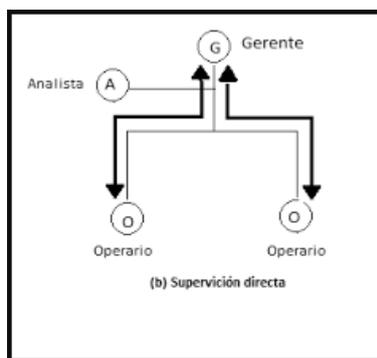


Figura 5

Aparecen aquí las tres maneras de estandarizar que ya no remiten a un aspecto relacional en la tarea, en cuanto a otra persona, sino que pueden surgir maneras de coordinar el trabajo, enfocadas en estandarizaciones, por ejemplo, en una línea de montaje de un automóvil, las distintas personas hacen su trabajo confiando en que las personas antes harán lo necesario para que esa pieza que deba ensamblar, tenga el lugar donde hacerlo y esa persona sabe qué tiene que hacer para que el trabajo a continuación encaje perfectamente con toda la línea de producción y finalmente se obtenga un vehículo que funcione adecuadamente y todo esto sucedió probablemente sin cruzar palabra alguna entre las personas de las distintas etapas de la línea de producción. Cuando se implementa la estandarización, las personas involucradas saben qué esperar de sus colegas y actuar de acuerdo a eso. En la figura 6 se aprecia de alguna manera las tres maneras que Mintzberg sugiere de estandarización, una es la **estandarización de los procesos de trabajo** (flechas en horizontal) que es cuando los contenidos de trabajo están especificados, se cita textual un ejemplo del autor continuando en el mismo apartado anteriormente mencionado: “*las instrucciones de armado que vienen con un juguete para niño. Aquí el fabricante en realidad estandariza el proceso de trabajo del padre. (“tome el tornillo Philips de dos pulgadas de cabeza redonda e insértelo en el orificio BX, uniendo esto a la parte XB con la arandela y la tuerca hexagonal, tomando al mismo tiempo ...”)*” la **estandarización de producciones de trabajo** (flechas verticales) es cuando lo que está estandarizado es el resultado del trabajo y

sin flechas, al principio del gráfico de izquierda a derecha, la **estandarización de las destrezas o habilidades** como requerimiento de una persona para una tarea o para desempeñar un rol, esto puede traducirse en un requisito de ingreso a la organización o bien una necesidad de capacitación a los miembros actuales. Muchas veces estas estandarizaciones pueden ser un resultado de normas que se quieran alcanzar o certificar.

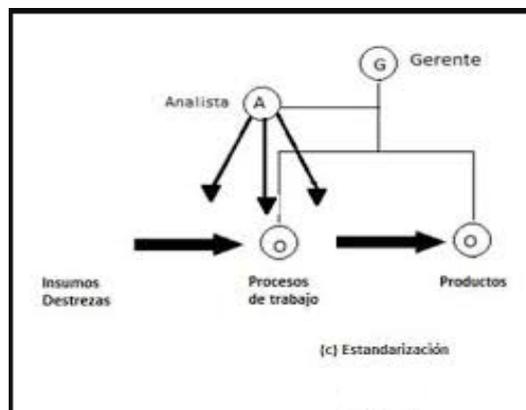


Figura 6

Se aprecia que ABC S.A. emplea dos mecanismos coordinadores: la **supervisión directa** y **estandarización de procesos de trabajo** complementándose entre sí. Por un lado la jerarquía que permea directivas y decisiones estratégicas y colabora en la coordinación de las acciones de los colaboradores para llevar a cabo el trabajo operativo; por otra parte, toda la estructura se sirve de la reglamentación técnica vigente (*Reglamentación de la Asociación Electrotécnica Argentina*) que regula las instalaciones eléctricas a nivel nacional, la que brinda especificaciones, legalidad y correcto uso y armado de las instalaciones eléctricas, según esta reglamentación y gracias a ella, resulta sencillo unificar criterios, tanto de trabajo como de decisión, además facilita muchísimo el control intermedio de planos y entregables.

A continuación el análisis se apartará de lo específicamente estructural y se adentrará más al ámbito "blando", a lo que atañe a las relaciones sociales, formales e informales dentro de la organización.

Parte II: Reuniones efectivas

1. ¿Por qué hablar de reuniones?

En la investigación que se realizó para este trabajo, se acudió a diversos sitios web, papers, libros, podcast y experiencia de campo, se encontró una reiterada problemática en lo referido a la efectividad de las reuniones. En estas situaciones puede suceder que las personas asistentes estén desde distraídas, desinteresadas y hasta dormidas. Estos hechos recurrentes fueron motivo de inquietud, investigación y la motivación que generó la presente idea de investigación, en el que se procura, además del relevamiento pertinente de información, aportar elementos, distinciones, conceptos y sugerencias para aprovechar este gran recurso que tienen las organizaciones.

2. ¿Qué es una reunión?

Para comenzar se verá la etimología de la palabra sobre la que se trabajará en este apartado: “**reunión**” viene del latín *16euniré* y significa “acción de volver a ser uno”. Si se descompone la palabra en sus componentes léxicos aparecen 3: el prefijo **re-** (hacia atrás, repetición, intensidad), **unus** (uno), **-ire** (terminación usada para crear verbos).

Ahora bien, en lo referido a éste término en un marco cotidiano y a los fines de este trabajo, se investigó y a continuación se expresa una definición con mayor cantidad de elementos que permite contextualizarla en el ámbito organizacional y emprendedor.

Según un el libro de Ezequiel Ander-Egg llamado “cómo hacer reuniones eficaces” se puede afirmar que una reunión es una actividad que se lleva a cabo un grupo o equipo de personas, en un momento determinado y que tienen algún objetivo en común. Se encuentran tres actividades básicas y fundamentales en una reunión: interacción, comunicación y participación. La primera se refiere a conversaciones, interrelaciones entre los/las participantes, intercambiando ideas, influyéndose mutuamente y nutriendo conceptos, es la característica fundamental que hace que un grupo exista, aquí aparecen procesos de orden y desorden, de consenso y conflicto, intercambios, entre otras posibilidades es decir, la dinámica que se vive dentro de un grupo o equipo.

La comunicación es la capacidad para hacer común, compartir, transmitir ideas, vivencias, sentires de las personas, de manera recíproca, tanto expresándolas como haciéndose receptivos de las mismas, esto incluye el lenguaje verbal, corporal, actitudes, comportamientos y gestos, se lo puede relacionar con el sistema nervioso de un organismo ya que ejercen funciones similares como la unión y la coordinación de los miembros; finalmente la participación es, además de comunicar e interactuar, asumir la responsabilidad de realizar tareas, actividades y asumir roles propios del grupo/equipo.

3. ¿Qué tipo de reuniones hay?

Se encontró que existen distintos tipos de reuniones según distintas fuentes, como la anteriormente citada de Ander-Egg y el trabajo de “conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo” de Carlos A. Franco G. A continuación aquí se comentará sobre los tipos de reuniones que pueden encontrarse en una organización o un emprendimiento orientados a alguna labor específica:

- a. Reuniones de entrega o recepción de información:
Estas tienen como característica que tanto el líder como los/as colaboradores/as tienen que entregar información al resto de las/los participantes. Puede ser bien presentar hechos, mostrar un procedimiento de trabajo, brindar opinión profesional sobre alguna temática específica. Algunas preguntas que pueden estimular el intercambio de información durante la reunión pueden ser: ¿qué otros aspectos de esto se pueden considerar? ¿cómo se podría hacer esto entonces? ¿qué opina ud sobre este punto? ¿qué otros hechos observó ud en esa situación? ¿cómo sucede “X”?
- b. Reuniones para tomar decisiones:
Este tipo de reuniones se convocan para estudiar o analizar propuestas o soluciones a cierto problema; tiene que haber una entrega básica de información sobre la problemática al principio de la reunión. Algunas preguntas que caben y estimulan este tipo de reuniones son: ¿Será esta una solución factible?; ¿Qué relación tiene esto con la idea?; Otra compañía lo hace de esa forma; ¿es posible en nuestro caso?; ¿Y cuáles de estas soluciones consideran ustedes que es la mejor?
- c. Reuniones creativas:
La finalidad principal es lograr ideas creativas para el proyecto u organización, se requiere de un ambiente descontracturado y una guía eficiente probablemente con algún tipo de dinámica que genere un contexto de confianza y lúdico para lograr el propósito.
- d. Reuniones centradas en el grupo/equipo:
En este caso la atención del grupo/equipo está enfocada en las relaciones interpersonales, atender a los hechos que ocurren dentro del funcionamiento del grupo/equipo, su vida interna, resolver conflictos, tensiones subyacentes, generar contextos de confianza, promover la comunicación, acordar formas de coordinar y se pueden utilizar dinámicas de grupo lideradas por alguna persona idónea en el manejo de este tipo de actividades.

4. ¿Por qué las reuniones a veces son un problema?

Sumado a los aportes de Ezequiel Ander-Egg y Carlos A. Franco G., se incluye información de la FAE: Fundación Alta Escuela desprendida de su certificación en coaching sistémico de equipos sobre la efectividad en reuniones, la web www.gestion.org que brinda consideraciones a tener en cuenta para el buen desempeño de reuniones y de Carlos A. Franco G. Ph.D Profesor titular, director del programa de Maestría en Administración de la

Universidad Icesi de su libro “Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo” y así se profundiza en varios elementos a considerar para un mejor logro de las reuniones, no solo en su desempeño propiamente dicho, sino antes y después.

Si se realiza la pregunta ¿son las reuniones productivas?, es decir ¿se logran los resultados que se han propuesto para la reunión? Según algunos estudios, se encontró que al menos el 50% de las reuniones que se llevan a cabo en una organización o proyecto, no alcanzan los objetivos que se plantean, si es que la misma tiene objetivos claros y conocidos por los/las integrantes.

Por tanto hay personas que rehúyen de asistir a reuniones o al menos no tienen mucho entusiasmo de asistir. Las reuniones cuando son poco productivas o poco gratificantes, pueden transmitir sensación de inutilidad o pérdida de tiempo.

Los motivos de que esto suceda pueden ser variados; pueden existir problemas o fallas en la manera de armar, comunicar o preparar la reunión, puede haberlos durante el desarrollo de la reunión, su estructura, su moderación o dinámica y finalmente pueden haber fallas en el seguimiento de lo resuelto durante la reunión; a continuación se expone y analiza por partes las problemáticas:

5. ¿Qué aspectos tener en cuenta para lograr una reunión efectiva?

1) Antes de la reunión

La reunión no comienza en el horario pautado, sino con su planificación, una pregunta oportuna en este momento sería ¿para qué nos vamos a reunir? ¿qué quiero/queremos lograr con este encuentro? Por lo tanto es necesario tener en cuenta:

- ✓ **Preparación con tiempo suficiente**
Suele encontrarse la costumbre (sobre todo en Latinoamérica) de planificar la reunión a último momento, es decir, “sobre la hora” esto puede ser sinónimo de condenar al fracaso a la reunión, ya que es probable que alguna temática requiera investigación, pedidos o preparación; es por esto que es muy recomendable realizar una planificación anticipada, que permita realizar lo anteriormente mencionado e inclusive diseñar la dinámica de la reunión.
- ✓ **Avisar al equipo**
El aviso a la reunión por lo general sucede, aunque se recomienda que este aviso sea por un medio formal, por ejemplo e-mail. En caso de contar con mail institucional, éste sería el medio adecuado que se debe usar. También es conveniente que se pida confirmación de recepción y asistencia. La idea en este punto es que se establezca un medio genuino y que sirva de respaldo para eventuales malos entendidos futuros. El hecho de pedir confirmación asegura que las/los participantes están conscientes de la existencia de la reunión y el compromiso de asistencia.

Algunos aspectos básicos que se recomiendan planificar:

- Los temas que se van a tratar.
- Quién debe asistir.
- Hora de comienzo.
- Hora de finalización (aunque sea estimada)

A estos datos pueden agregarse los ítems que el líder considere necesarios. De alguna manera, al expresar estos puntos, implica generar el denominado “orden del día” de la reunión. Por otro lado, este punto juega un papel motivacional, las personas conocerán que la reunión estará preparada y su percepción del encuentro, posiblemente mejore.

- ✓ Comunicar adecuadamente el objetivo de la reunión: Si esto no sucede puede traer aparejado dos problemas, por un lado, las personas que asistirán, no tendrán tiempo de prepararse para ella e informarse y puede generar cierta tensión. Por otro lado, como se mencionó antes, si hay material a investigar o preparar, documentos o reflexiones que se requieran para lograr una adecuada reunión, la falta de conocimiento de los motivos del encuentro, seguramente impactarán en la efectividad de la misma.
- ✓ Falta de previsión del lugar físico:
Puede parecer secundario, pero la preparación del lugar físico es un elemento importante para el desempeño, la iluminación, la previsión de materiales de exposición, la ventilación, incluso la disposición de las sillas en la sala influirá en cómo fluya la información y la comunicación durante el encuentro; es distinto una sala con sillas en filas mirando a un pizarrón, que las sillas en ronda, que una mesa central con sillas a sus costados, esto impactará en la apertura y en la disposición a participar.

II) Durante la reunión

Algunos aspectos a tener en cuenta en el momento en que se realiza la reunión, son los siguientes:

- ✓ **Atmósfera propicia para comenzar la reunión:**
Es poco aconsejable comenzar una reunión en frío, es decir, sin un clima ameno para el desarrollo de la misma sobre todo si hay integrantes que no se conocen entre sí, por esto es que se recomienda generar un espacio de conversación amigable e informal para que las personas entren en confianza y disminuya cualquier tensión que pueda aparecer. En muchos casos, se opta por hacer un “check in” que es un momento al inicio de la reunión donde las personas comentan brevemente cómo están llegando a la reunión, es una respuesta totalmente de carácter personal, se trata de su ánimo, su condición o su predisposición. En la actualidad se incluyen este tipo de preguntas en las reuniones, incluso las formales, dando cuenta

de la importancia de las personas como tales y procurando integrar este aspecto al ambiente organizacional.

- ✓ **Puntualidad:**

Es bastante frecuente en Argentina y en Latinoamérica que exista una tendencia a ser impuntual para llegar a citas, eventos y reuniones, lo que lleva o bien a demorar el comienzo de la reunión o a comenzar la reunión en horario y que al llegar la gente, tenga que repetir algo de lo anteriormente expresado para ponerlo/a al corriente, ambas situaciones pueden ser molestas y desmotivantes para el equipo en general, ya que puede generarse una sensación de pérdida de tiempo, irritación y hasta enojo de las personas que llegan a horario. Por esto se recomienda ser claro en la convocatoria de la reunión con la puntualidad. También se recomienda comenzar de manera puntual (con unos 5 minutos de tolerancia) porque de otra manera, la impuntualidad de quienes llegan tarde se transforma en la impuntualidad de todo el grupo/equipo que no comienza esperándolos/as. Finalmente se recomienda tener algún tipo de conversación si una persona es reincidente en las tardanzas. El/la gestor/a del tiempo, puede cumplir este papel. Una reflexión a realizar en este punto implica el compromiso que debe tener el organizador de la reunión en cuanto a su propia puntualidad, y aquí cabe la siguiente pregunta: ¿qué motivación podrán tener los participantes en caso que el organizador no se encuentre a tiempo?

- ✓ **Dedicar tiempo a explicar los puntos de la reunión:**

Se recomienda comenzar la reunión explicando brevemente la planificación que previamente se envió por correo, esto sirve por varios motivos, por un lado, ayuda a que los/las integrantes vayan focalizando la atención en la reunión; por otro lado, si se abre un espacio de consultas sobre la planificación, es posible que aparezca alguna inquietud de algún/a asistente y resolverla permitirá aclarar ese punto para todas las personas y evitar que quien trae la inquietud esté inconscientemente pensando en resolver esa duda, lo que permitirá una atención más plena en el desarrollo de la reunión. Por último, pueden evitarse interrupciones a lo largo de la reunión.

- ✓ **Asignación de roles:**

Es un elemento opcional pero recomendable, asignar roles dentro de la reunión o incluso proponer que se asignen y que sea una elección de los participantes, es una buena idea para generar involucramiento, interés y el desafío de tomar los distintos roles que se presentan a continuación, dentro de la reunión. Estos roles son “papeles” o funciones que se cumplen en la reunión con el fin de que estos participantes cuiden algún aspecto puntual de lo que irá sucediendo. Aquí se proponen cuatro roles, estos se pueden cambiar, quitar o sumar, es importante que el equipo sepa que es una herramienta propia y que la puede hacer suya para que se adapte a sus propias necesidades.

Moderador/a: Favorece y garantiza que la comunicación sea fluida durante toda la reunión. Se asegura que todos encuentren su espacio para

intervenir y se sostenga la energía en el equipo. Se ocupa de que el equipo se mantenga concentrado en el tema previsto.

Impulsor/a de decisiones: Presiona al equipo para que las decisiones queden plasmadas de manera concreta. Provoca, acelera y ayuda a clarificar las decisiones que se van tomando durante la reunión. Durante la reunión está atento/a a las diferentes opciones que van apareciendo de forma que asiste al equipo a poner foco y concluir. Se asegura que haya validación explícita de la decisión.

Gestor/a del tiempo: Hace consciente al equipo, en forma regular del tiempo que ha transcurrido y del que queda. Permite que el equipo ajuste el ritmo en cada una de las secuencias de tiempo de trabajo asignado. El tiempo de la reunión pertenece al equipo, y es él quien lo gestiona.

Escribana/o: Refleja las acciones y las decisiones tomadas por el equipo. Se encarga de anotar de forma clara y medible con plazos bien definidos las acciones a realizar. Apunta quién es el responsable elegido que rendirá cuenta del seguimiento de la decisión acordada.

Otros aspectos a tener en cuenta, de modo tal de lograr una reunión efectiva, son los siguientes:

- ✓ Gestionar a participantes que divagan o abren excesivamente el tema sobre el que se habla:
Hay algunas personas que tienen tendencia para focalizar en el tema que se trata y en su afán de brindar detalles o bien porque necesita ser escuchada, es posible que se extienda sobre temas que tienen poca o nada de relación con el tema que se está tratando. Aquí o bien el líder o si se ha designado roles, el/la impulsor/a de decisiones, puede intervenir con sutileza, aprovechando alguna pausa, para redondear el tema y redirigir la conversación haciéndole una pregunta a la persona del tipo “Bien, ¿y cómo se relaciona esto que trae con el tema X?”.
- ✓ Integrantes que no participan:
Lo contrario a lo mencionado anteriormente puede pasar con personas que son muy tímidas o inseguras a la hora de dar su opinión, aquí nuevamente el líder o el/moderador/a, puede generar espacios para que todos/as participen con preguntas del tipo “Sofía, ¿agregarías algo distinto sobre este tema según tu punto de vista?” ó “Las personas que no han hablado aun ¿quisieran agregar algo al tema?”.
- ✓ Escucha activa:
Un elemento fundamental para el éxito de una reunión, tiene que ver con la capacidad de escucha activa, que es la habilidad de silenciar mis comentarios y mis conversaciones internas para escuchar genuinamente a la persona que habla, dando por supuesto que lo que se está escuchando puede ser un argumento u opinión fundamentada y válida.
- ✓ Orden en el desarrollo de los temas:
Puede suceder que a medida que se exponen los temas, pueda desordenarse el ritmo de la reunión, ya sea porque se superponen los temas, porque se comienza con un punto sin haber finalizado el anterior,

porque las personas al opinar plantean temas que no están relacionados con la agenda, etc. En este caso el líder de la reunión o el/la impulsor/a, puede atraer la atención de la reunión al tema que se está trabajando con comentarios como “bien, entonces, relacionado con el punto “X” ¿a qué conclusiones hemos llegado?”.

- ✓ Los temas importantes, en la mitad:
Se plantea una analogía textual de la nota extraída de internet <https://www.gestion.org/reuniones-de-trabajo/> que describe este punto entre la planificación de la reunión y un entrenamiento de running. *“Al principio vas más lento, para habituar tu cuerpo y que entre poco a poco en calor y, una vez que notas que estás preparado, empiezas a correr a tu ritmo óptimo.”* Sucede lo mismo con las reuniones. A las personas le puede costar un poco entrar en la dinámica, (de lo que se habló en el punto anterior), por lo cual resulta conveniente dejar los temas más importantes a la mitad de la reunión, esto colabora con la posibilidad de que la gente no esté “llegando” mentalmente a la reunión al comienzo y también evitar que sobre el final, pueda existir cansancio, desconcentración o molestia.
- ✓ Monólogos no, por favor:
Dependiendo el tipo de reunión que se trate, (informativa, de decisión, de debate, etc), puede haber mayor o menor interacción entre todos/as los/as participantes, más si se trata de una reunión informativa, donde existe la mayor probabilidad de que haya una sola persona explicando, informando, comentando, se recomienda que bajo ninguna circunstancia esto se convierta en un monólogo, porque es muy probable que la atención de las personas se disperse muy rápidamente debido al aburrimiento. Se recomienda fomentar la interacción, preguntas sobre el tema, intercambio de opiniones.
- ✓ Comentarios que pueden desmotivar:
Es importante también los mensajes que se dan sobre la reunión y en la reunión, un ejemplo que es bastante frecuente y se recomienda atender, es que, al finalizar el encuentro evitar decir algo como: “ya hemos terminado, ahora pueden volver a trabajar”... ¿y qué se ha estado haciendo hasta ahora entonces? La manera cómo se refiere a ese espacio de trabajo, también influye en la mirada de las personas.
- ✓ Feedback:
Puede generarse un espacio para dar y recibir retroalimentación sobre diferentes aspectos de la reunión. Es importante recordar que feedback o retroalimentación no es crítica, sino brindar o recibir un punto de vista de la manera más objetiva posible para nutrir o enriquecer un próximo encuentro, es un espacio de aprendizaje y crecimiento. Desde este punto de vista, estos elementos pueden generar un impacto en la motivación de las personas que concurren, ya que si se genera un espacio de escucha y apertura, es probable que las personas se sientan incluidas y parte del desempeño de las reuniones.

- ✓ Resumen de lo hablado:
Es importante la claridad de todo lo conversado durante la reunión, por lo cual es recomendable hacer un resumen de los puntos tratados y de las conclusiones a las que se ha llegado luego de los aportes de los/las asistentes.
- ✓ Agradecer:
Se entiende que una reunión puede ser una actividad incluida en la rutina laboral y con opciones reducidas en cuestión de asistir, más las palabras de agradecimiento al finalizar una reunión, pueden ser un buen aporte y colaborar con un ambiente ameno tanto dentro como fuera de las reuniones.

III) Finalizada la reunión

A continuación se agregan algunas consideraciones a tener en cuenta para lograr una síntesis de los temas tratados en una reunión.

- ✓ Minuta o resumen:
Es recomendable hacer llegar a todas las personas asistentes, un resumen de lo conversado y de las decisiones tomadas incluyendo responsable. Esta tarea la puede hacer o bien el líder o a quien se designe como escribana/o, la idea es reforzar cualquier olvido que pueda ocurrir y funcionar como recordatorio de lo pactado en los encuentros. Esta acción no garantiza la concreción de las acciones a seguir, pero disminuye las probabilidades de malos entendidos, olvidos e incluso si existiera, mala voluntad. Una minuta es la mejor forma de saber:
 - Si se cumplen los objetivos marcados.
 - El tiempo necesario para lograrlos.
 - Las conclusiones más importantes.
 - Los acuerdos logrados.

Este resumen o minuta, cumple también el rol de cierre de la reunión, por ello es importante también que esta minuta se comunique y de manera oportuna (24 a 48 horas finalizado el encuentro).

Finalmente pueden hacerse algunas preguntas que ayudarán al líder a hacer una evaluación sobre la efectividad de las reuniones:

- ✓ ¿Estaban claros los puntos a tratar?
- ✓ ¿Ha habido participación de la mayoría de los asistentes?
- ✓ ¿La comunicación ha sido abierta?
- ✓ ¿Se han planteado alternativas para resolver los problemas?
- ✓ ¿Has liderado la reunión de forma correcta?
- ✓ ¿Hace falta reunirse otra vez?

6. Factores que influyen en el mal desempeño de las reuniones

Según algunos datos recabados en el artículo de Bradfor D. Smart: “Lograr reuniones efectivas: no es fácil pero es posible”, correspondiente a una investigación que incluyó 635 casos, se presentan algunas causas por las cuales las reuniones suelen ser inefectivas, tal como se muestra en la siguiente tabla. Es importante mencionar que en todos los casos que se exponen, la falla supera el 50%. Como comentario, puede decirse que ante el hablar sin sentido, apartándose del tema de la reunión, la falta de participación, la poca preparación: ¿qué espacio de escucha activa queda?, ¿qué probabilidad de consolidación del grupo humano existe?

Reuniones Inefectivas en números	
Porcentaje	Causa
83 %	Se alejan del tema
77 %	Pobre o ninguna preparación
74 %	Efectividad cuestionable
68 %	Fallas al no escuchar
62 %	Verbosidad de los participantes
60 %	Duración
51 %	Falta de participación

Tabla 1

La temática de diseñar reuniones efectivas, de alguna manera tiene que ver con un buen o mal funcionamiento de los equipos. Es así que de la consulta de un artículo de divulgación acerca del tema *“7 causas por las que fallan los equipos de trabajo”* de José Antonio Morales Director General de SSIPE, que se encuentra en la web <https://www.entrepreneur.com/>, aleja un poco la mirada del ámbito concreto de las reuniones como células de trabajo y ofrece consideraciones a nivel organizacional, algunos relacionados con la cultura organizacional, lo cual permite analizar dónde pueden originarse las causas de la falta de efectividad de las reuniones.

En el artículo se hace mención que si bien en el mercado existen diversas definiciones acerca de equipo de trabajo, se podría definir al mismo como *“un grupo de personas que de manera organizada y trabajando en conjunto determinan un objetivo en*

común, en el cual todos están de acuerdo y trazan las estrategias para llegar a él". Esta definición se basa en la experiencia y conocimiento específico del tema.

Es importante tener en cuenta la importancia de que es necesario que cada uno de los integrantes del equipo, además de aportar ideas, tenga interés por las de sus compañeros para así coordinar actividades en conjunto y evaluar los resultados.

A continuación se exponen algunos elementos extraídos de la mencionada nota y que conllevan al objetivo de lograr una reunión efectiva:

a. Metas claras

Cuando no hay metas u objetivos claros en cualquier ámbito en el que se pretenda coordinar acciones, es probable que tienda al fracaso. La definición de objetivos o metas claras, sumado a la alineación de cada integrante con estos (compromiso), permiten que el grupo/equipo cuente con cierta organicidad, es decir, cierto movimiento y descontractura en el tipo de tareas a realizarse y su seguimiento. Si los objetivos son claros y se ha verificado que el nivel de competencia de los/as involucrados/as es adecuado para el desempeño, entonces el compromiso o bien la internalización de estos objetivos como propios (entre otros factores), generan una mayor disposición al cumplimiento de estos.

La claridad en las metas y objetivos influye de manera directa en la cohesión que se genera dentro del equipo ya que permite a cada integrante tener claridad de la distancia entre la situación actual y los objetivos, definir roles y actividades específicas.

Si esta práctica es habitual en la organización, existen mayores probabilidades de que las reuniones cuenten con objetivos propios y esto puede traducirse en un aumento de su efectividad.

b. Interés por parte de la dirección

Puede existir el caso de que la dirección estratégica fomente valores y comportamientos que no sean correspondidos por su propio accionar, esto puede comenzar a generar una sensación de incoherencia, que impacte en el espíritu y moral de los/las colaboradores de la organización. Un ejemplo bastante habitual es cuando desde la alta gerencia se "genera una apertura" para que las personas puedan expresar lo que piensan y sienten "sin miedo" y llegado el momento, no existe una apertura genuina personal de auto-observación de las personas que promovieron aquel hábito; estos intentos por evolucionar, cuando no están asentados en una inquietud genuina de crecimiento personal, puede incluso empeorar la cultura de la organización.

c. Conflictos personales

Cuando la relación no es sana y hay conflictos, se deberá de encontrar la manera de resolver esas diferencias e integrar la experiencia al equipo. Si no hacemos lo anterior puede existir un constante ruido dentro del equipo ya que esto puede causar que se divida en bandos, que se opaque la creatividad, la espontaneidad o los ánimos de colaboración y eso no le conviene al equipo, ya que es totalmente necesario que trabaje bajo un ambiente de sana convivencia.

La efectividad de las reuniones de trabajo, no solo dependen de unas cuantas normas bien establecidas sobre roles y tiempos, sino que como se había mencionado se dan relaciones interpersonales que pueden traer variado tipo de situaciones.

Cuando este tipo de situaciones derivan en sinergia y avance, es un buen signo para el equipo y sus logros, ahora bien, también es natural que surjan conflictos, lo cual también es un indicador positivo de la dinámica del grupo/equipo, el inconveniente surge si los conflictos no se resuelven de manera adecuada.

d. Mala comunicación

La comunicación en cualquier contexto es fundamental. Se suelen dar por hecho algunas prácticas como son la escucha activa, la interpretación de lo que se está diciendo y el acuerdo con lo expresado; al suceder esto así, es frecuente que una coordinación de acciones que pareció haber sido exitosa, termine en una desavenencia. En este punto, se presenta una situación ficticia pero totalmente probable para mostrar esta situación:

Jueves 26 de septiembre

Luci: -Rodrigo, el lunes tenemos la entrega del informe a los inversores y no quisiera que eso quede sin terminar.

Rodrigo: -Sí, claro, lo tengo en cuenta.

Luci: -Espero novedades.

Sábado, 28 de septiembre (finalizando el horario laboral)

Luci: -Rodrigo! No está el informe finalizado! ¿Qué pasó? Ya estamos finalizando la semana y no lo has terminado! ¡te dije que quería novedades!

Rodrigo: -Sí Luci y lo he tenido en cuenta, lo pensaba terminar durante el fin de semana en casa y traerlo listo el lunes por la mañana, ya que la presentación es a las 11:00 hs.

Luci: Pero yo lo quería revisar antes! Además, adelantaron la reunión y es a las 9:00 hs.

En un principio, la comunicación podría parecer clara, ya que Luci le hizo un recordatorio a Rodrigo y le pidió novedades. Lo que no sucedió en este caso, es que Luci hiciera un “pedido efectivo”. Un pedido efectivo es una distinción que se maneja en muchas organizaciones y es una acción que llevada a cabo de manera correcta, permite coordinar acciones, lograr los objetivos y cuidar relaciones.

La incidencia de la comunicación en todo lo que hace a la consecución de objetivos derivados de reuniones, implica ahondar en algunas cuestiones, por ello se extrae información del paper de Guido Samelnik “escucha responsable” que invita a tener algunas acciones particulares en cuenta para mejorar la comunicación.

Se habló de la escucha, una acción que puede no tenerse en cuenta de manera adecuada, por una razón bastante sencilla; la mayoría de la gente no sabe escuchar activamente.

Puede decirse que se escucha activamente cuando la persona que está realizando la acción de escuchar, puede dejar de lado su propio discurso interno, para prestar atención plena a su interlocutor/a de principio a fin:

Se presentan algunas herramientas que facilitan lo anteriormente expresado:

- No suponer: es decir, no dar por sentado algo que la persona que escucha “cree que es así”, ya que lo que esa persona está interpretando, puede ser distinto a lo que su interlocutor/a quiere transmitir.
- Chequear: es la herramienta que viene de la mano con la anterior, ya que si no se supone, a continuación, podemos preguntar (chequear) si lo que se ha entendido, es lo que la persona quiso comunicar.
- Parafrasear: Significa repetir con propias palabras el concepto que se cree haber entendido para comprobar si la información recibida es correcta.

A continuación se agrega una viñeta a modo de humor con el objetivo de mostrar gráficamente lo que podría suceder en una reunión que no sea efectiva.

© 1998 Randy Glasbergen. E-mail: randy@glasbergen.com



“The last thing I remember, I was sitting in a staff meeting. Apparently, I died from boredom.”

-La última cosa que recuerdo, estaba sentado en una reunión de personal. Aparentemente, morí de aburrimiento.

7. Mirar a las reuniones como parte de un proceso

En este punto, conforme se avanza, se consideró oportuno ampliar la mirada, en el siguiente artículo se analiza aspectos un poco más amplios, a nivel organizacional, la cual permite una mirada de interrelaciones, sistémica. Se plantea entonces el siguiente interrogante: ¿y si en lugar de mirar las reuniones como hechos aislados entre sí, se las comprende como un proceso?

Harrington, en su libro “Mejoramiento de procesos de la empresa” comenta: “Los clientes pagarían hasta un 30% más por un producto promedio si recibiesen un servicio excelente de la organización. Mejorar los procesos de producción, da como resultado:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa
- Mejor tiempo de respuesta
- Disminución del costo
- Reducción de inventarios
- Mejoramiento en manufactura
- Superior participación de mercado
- Mayor satisfacción del cliente
- Incremento de la moral de los empleados
- Incremento de las utilidades
- Menor burocracia”

Aparentemente el enfoque por procesos aporta muchos beneficios a la organización en general ¿qué pasaría si integramos este conocimiento a las reuniones?

La gestión de procesos busca alinear las funciones de la organización con las necesidades del cliente aunque también parece tener un impacto directo en la gestión del cambio y el crecimiento organizacional. Este enfoque promueve la mejora continua. El siguiente gráfico muestra elementos de la organización en forma de procesos (flechas) y las ubica en relación a otros procesos como input y output, por ejemplo dada la estructura organizacional, se diseñarán los procesos de trabajo y estos alimentarán las estrategias para llevar a cabo dichos procesos. Sin embargo, puede interpretarse de otro modo también: a quien puede entender que lo óptimo es diseñar el proceso, luego la estrategia y luego en base a ello darle vida a la estructura, lo importante es que este esquema puede clarificar cómo los procesos están relacionados entre sí, se alimentan mutuamente o bien, como en el caso de la cultura organizacional, que es un proceso que tiene poco que ver con lo estrictamente operativo y a la vez es transversal a toda la organización.

Modelo empresarial por procesos



Figura 7

Para lograr este enfoque, se propone que tanto las actividades organizacionales (entre ellas podemos incluir las reuniones) sean tratadas como procesos y no como funciones, departamentos o productos.

A continuación, se resumen algunos indicadores que permiten percibir que la organización no está siendo mirada desde la óptica de procesos esta información ha sido relevada de distintas fuentes de la web, específicamente de una “plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia” <https://www.isotools.org/> que es una consultora con más de 20 años de experiencia orientada a suministrarle herramientas a las organizaciones, especialmente, tecnológicas:

<p>La falta de planificación</p>	<p>La planificación es un elemento fundamental para saber y comunicar qué acciones se llevarán a cabo en la organización o emprendimiento, entre ellas, acciones estratégicas. Además, planificar posibilita el control, ya que suministra metas, pautas de desempeño e indicadores.</p> <p>Si consideramos el esquema básico del proceso administrativo: Planificar, Organizar, Ejecutar, Dirigir y Controlar, entonces podemos ver que este mismo enfoque involucra un proceso; la falta de planificación, sería simplemente abortar desde el inicio este proceso.</p> <p>Es recomendable a la hora de planificar, incluir a los/las colaboradores/as, por varios motivos, usualmente se piensa que de esta manera “se sentirán más involucrados” y es posiblemente así, pero eso sucede si la persona realmente es parte de la planificación, más allá de estar presente en “esa reunión”, sino que se haga teniendo presente que muchas veces son los/las colaboradores/as quienes tienen mayor conocimiento de algún aspecto técnico, porque son especialistas o bien saben mejor que nadie lo que el cliente quiere, porque son ellos/ellas quienes están en contacto directo con él/ella, por esto es que es preciso generar una apertura genuina en la planificación, para integrar toda la información que se genera en cada parte del equipo y organización.</p> <p>Todos estos aspectos y tener una metodología definida, son etapas cruciales de la gestión de procesos.</p>
----------------------------------	--

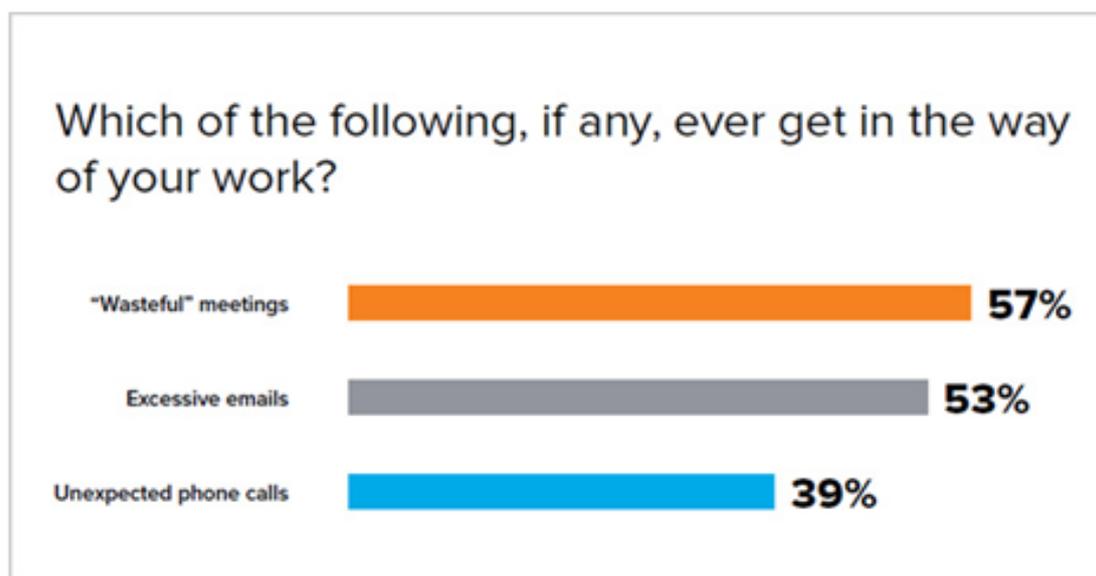
<p>Falta de comunicación</p>	<p>La comunicación, como se ha mencionado en distintos apartados en este trabajo, es uno de los factores más importantes y paradójicamente uno de los que más falencias presenta en los equipos. Identificar sus elementos componentes, formas de comunicación y las personas o partes que deben estar involucradas son factores fundamentales para el proyecto, para las relaciones y para la organización en general.</p> <p>Si la información se trata como algo relevante, entonces se estará enviando un mensaje y es más probable que la comunicación fluya, entonces el conocimiento se extenderá de forma mucho más eficiente.</p>
<p>Cultura corporativa departamentalizada</p>	<p>Cuando los objetivos se plantean en lugar de organizacionalmente (o a nivel macro si hablamos de un proyecto) de manera departamentalizada, entonces pueden aparecer problemas de competitividad entre las áreas o personas y esto impactará directamente en el desempeño individual y general, porque habrá falta de sinergia y probablemente puja por la adquisición de recursos, presupuesto y hasta pueden presentarse rivalidades.</p> <p>Más adelante se expone la importancia de ver al equipo de proyecto o a la organización como un sistema que funciona de manera unificada, esta mirada cambia radicalmente tanto la visión, como la consciencia de la importancia de las relaciones interpersonales, la colaboración y la comunicación.</p>
<p>Falta de cultura preventiva</p>	<p>Es bastante natural que cuando existe un reclamo de un cliente, se apunte a subsanar la falla, reemplazando el producto, otorgando nuevamente el servicio o bien devolviendo el dinero, esta actitud está basada en un enfoque limitado y cortoplacista, porque corrige el error inmediato, pero impide tomar acciones preventivas, como por ejemplo indagar sobre el origen del problema y resolverlo para que no se presente nuevamente; tal vez la falla puede encontrarse en el área de producción, o en el área de diseño o tal vez en el área de comunicación o incluso en el relevamiento de las necesidades de los clientes.</p> <p>Es así que se recomienda promover una cultura preventiva que es una cultura proactiva que atiende a los procesos y los pone bajo observación de manera periódica, realizando pruebas, chequeos, mantenimiento preventivo y encuesta a los clientes sobre su</p>

	satisfacción entre otras acciones disponibles.
Cultura organizacional enfocada en la culpa	<p>Ocurre algo parecido a lo anterior cuando ante un problema o imprevisto, la acción de la gerencia está apuntada a buscar “al culpable” de la situación y aplicar algún tipo de castigo, sanción, ajuste o incluso el despido, esto no solamente no suma, sino que se pierde la valiosísima oportunidad de aprender del error que se ha cometido, que inclusive puede haber sido del líder o gerencia habiendo suministrado capacitación deficiente o inoportuna a sus colaboradoras/es.</p> <p>Si se fomenta una cultura orientada a la apertura al aprendizaje, entonces las personas que manejan algún tipo de tensión por tomar decisiones importantes podrán liberar presión sabiendo que aunque se reforzará la responsabilidad de las acciones y decisiones tomadas, si surge algún tipo de fallo, habrá un espacio para la revisión, el aprendizaje y la integración de lo aprendido a futuras decisiones. Así se evita que un error se vuelva recurrente.</p>
Estructuras organizativas verticalizadas	<p>Si bien la verticalización brinda cierta perspectiva, en tanto que la persona que finalmente toma la decisión es la que tiene la vista general o macro de la situación, esto no deja de ser un síntoma de falta de competencia a la hora de delegar. La centralización puede volver extremadamente lenta a una organización o equipo y la lentitud por lo general es una característica que puede ser contraproducente en un contexto como el actual, donde los cambios por lo general son rápidos y hasta vertiginosos.</p>

Tabla 2

Como se comentó al inicio, estos son indicadores de que la organización puede no estar enfocada en un enfoque de procesos. Cuando se trabaja bajo el enfoque de procesos, estos elementos tienden a subsanarse naturalmente o bien se presentan como un punto de inflexión que implicará la mejora a realizar al proceso, para continuar con el diseño del flujo de trabajo.

También se exploró en la web, precisamente en el blog <https://blog.hostalia.com/> algunas estadísticas sobre opiniones generales acerca de los motivos más frecuentes que afectan la efectividad en el trabajo de las personas.



¿Cuál de las siguientes opciones, interrumpe tu trabajo?
Reuniones improductivas 57%
Correos excesivos 53%
Llamadas inesperadas 39%

Principalmente, como se comentó previamente, estas prácticas (reuniones) tienen como propósito fomentar la colaboración, potenciar, mejorar, generar sinergia en el trabajo individual y contrariamente a esto la percepción de las personas encuestadas es que son justamente las reuniones a veces distraen, molestan y perjudican el desempeño de una buena labor.

A continuación se presentan algunos datos estadísticos extraídos de un sitio web de "éxito y tiempo" <http://exitoytiempo.blogspot.com/> que comenta sobre reuniones efectivas, donde se relevó que un profesional o administrativo concurre aproximadamente a 62 reuniones mensualmente y según este análisis se considera que la mitad de éstas es una pérdida de tiempo.

Algunos datos correspondientes a este relevamiento sobre lo que efectivamente ocurre en las reuniones son:

91%	se distraen durante la reunión.
96%	se pierden alguna reunión consciente o inconscientemente.
39%	se duermen.
45%	están agobiados por la cantidad de reuniones a las que deben asistir.
73%	hacen otras cosas durante las reuniones. (Facebook, Twitter, Mail, etc)
47%	se quejan de que las reuniones son la principal pérdida del trabajo.

Tabla 3

Finalmente, en el estudio *Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements* (Eficacia percibida y mejoras recomendadas) (2015), llevado a cabo a más de mil trabajadores de 41 países diferentes por Eva Rimbau, profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y experta en recursos humanos, muestra algunos números un poco inquietantes: **41,9 % de las reuniones de trabajo no son productivas**; «Son vistas como una fuente ineficiente de pérdida de tiempo», un **64% de los encuestados valora negativamente la organización** de estas reuniones, «y sin embargo, las empresas dedican cada vez más tiempo a las reuniones». Según el estudio de WorkMeter, los trabajadores españoles pasan **más de 9 horas de media en el trabajo**, de las cuales un 24 % se utiliza para llamadas, trabajos administrativos y reuniones. De estas, **un 61 % son reuniones programadas y un 39 % son imprevistas**.

Si se considera que la intención de las reuniones por lo general suele ser una puesta en común sobre cómo seguirán las acciones de la empresa o bien si son reuniones de decisión, se harán acuerdos importantes que afectarán a toda la organización en general y a su plan de acción; un 41,9% de reuniones improductivas, es un número por demás relevante.

Se cita a un entrevistado: «Están mal planificadas, no tienen un enfoque concreto y tampoco una estructura que garantice que el trabajo se llevará a cabo». **Menos de la mitad** de los encuestados **describe las reuniones como “efectivas” o como ejemplo de buen uso del tiempo**. Según la investigadora, los puntos negativos más comentados son la falta de una **estructura clara del encuentro**, una elección inapropiada de los convocados a la reunión y la duración. Aquí encontramos claves de este “mal” que aparecen en las reuniones, justamente mencionado como aspectos a considerar en las notas anteriormente expuestas.

Según los datos de Atlassian, los trabajadores americanos tienen una media de 62 reuniones al mes. De las horas dedicadas **31 son consideradas una pérdida de tiempo**. Esto se traduce en **33 billones de euros de coste salarial en reuniones innecesarias** para las empresas. Se considera además de los costos salariales (que no son menores) un impacto en la motivación y moral de las/los asistentes, que será impactada no sólo en futuras reuniones, sino en el trabajo como ámbito general. Por otra parte, cuando las **reuniones funcionan bien** y se logran mejor los objetivos, los trabajadores se sienten más capacitados y competentes y **mejora su compromiso con la organización**.

8. ¿Qué papel juega el liderazgo en las reuniones?

Toda la génesis de lograr reuniones efectivas, que sirvan para crecer ya sea de modo individual o grupal tiene muchísima relación con el liderazgo que debe ejercer quien desempeña ese rol, por lo que en este apartado se realiza un breve análisis aplicado a la organización en la cual se realizó el estudio.

Aparentemente se tiene la idea de que se puede ir de un extremo al otro entre la productividad y la exposición de las emociones o el aspecto relacional, donde pareciera aparecer el riesgo de quedarse estancado en demostraciones afectivas sin mayores avances en el trabajo. Se ha descubierto que ha existido esta aparente dualidad en cuanto a la aplicación del concepto de liderazgo se trata. Luego de experiencias e investigaciones, se ha concluido que ambos aspectos pueden integrarse y así mismo ser complementarios.

Por un lado se considera la conducta de tarea (guía y estructura), que es el grado en que el/la líder establece una comunicación unidireccional con su colaborador/a, explicando qué tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo realizarlo. Esta interacción está enfocada al logro de resultados.

Por otro lado, existe la conducta de relación (apoyo socioemocional), que es el grado en que un/a líder establece una comunicación fluida con su colaborador/a, proporcionando apoyo socio-emocional, dando estímulos y facilitando su accionar.

En lo que refiere solamente al líder, éste puede adoptar cuatro estilos en función de la combinación de los elementos que se mencionaron anteriormente, claro, teniendo en cuenta la necesidad que detecte el/la líder que sería óptima con su equipo de trabajo.

En este sentido, los estilos que puede adoptar el líder son el de dirigir (cuando se enfoca en la tarea más que en la relación con sus colaboradores), guiar (se enfoca tanto en lograr los objetivos que implican las tareas, como en las relaciones interpersonales), participar (se enfoca en la relación con los participantes, en detrimento del enfoque en la tarea) o bien delegar, cuando el líder deja solo al colaborador, considerando que éste es capaz de llevar adelante la tarea.

En ABC S.A. se observa un estilo de liderazgo con alta conducta de tarea, es decir, alta orientación al resultado y alta conducta de relación, es decir, se generan espacios de comunicación fluida, bidireccional, participativa y de aprendizaje, lo que resulta en un **estilo 2: Guiar**.

El segundo aspecto, tiene que ver con lo referido a colaboradores y su nivel de autonomía al momento de afrontar responsabilidades. Algunas personas pueden conocer los objetivos del proyecto o emprendimiento y tienen la capacidad de autogestión tal que pueden moverse por sí solos para comenzar a hacer lo que consideran necesario (claro, habiendo definido previamente roles) y también hay personas que requieren de alguna asistencia o guía para encaminar sus tareas y pasos hacia la dirección deseada. A esta variable la llamamos madurez (autonomía) de los/las colaboradores/as. Esta variable está en función de dos variables más precisas, la "competencia", que hace referencia de qué es capaz la persona, qué

conocimientos, habilidades y actitudes posee y que son necesarias para el desempeño efectivo de su función y la “motivación” que refiere a que la persona está dispuesta, que tiene la confianza y se ha comprometido con su tarea.

Según el paper de “Liderazgo situacional: Desarrollo y expansión de equipos que co- inspiren en y para una visión común”, se citan cuatro combinaciones, tal como sucedía con los Estilos del Líder:

Madurez (Autonomía) 1: Tiene baja capacidad y baja disposición para la tarea

Madurez (Autonomía) 2: Tiene baja capacidad y alta disposición para la tarea

Madurez (Autonomía) 3: Tiene alta capacidad y baja disposición para la tarea

Madurez (Autonomía) 4: Tiene alta capacidad y alta disposición para la tarea.

Es preciso aclarar que cuando hablamos de madurez, se hace en referencia a una tarea en particular, es decir, una persona puede mostrar madurez de acuerdo a la tarea que se le esté encomendando. Así, a medida que la persona adquiere cierta madurez en su tarea y se vuelve capaz de volverse autónoma/o, el líder podrá y deberá comenzar a reducir la conducta de la tarea, es decir a especificar menos “cómo hacerla” “qué hacer” “cuándo hacerla”, y podrá y enfocarse más en la conducta de la relación, es decir, brindar apoyo y contención a la persona para que se desempeñe sola, porque sabe cómo hacerlo, finalmente, si la persona (colaborador/a) sigue aumentando su autonomía, puede inclusive prescindir de cualquier tipo de apoyo, tanto de tarea como de relación, porque ya es capaz de autogestionarse, a esta capacidad, Steven Covey la llama “capacidad de ser interdependiente”.

En cuanto a la madurez sobre la tarea de los colaboradores en ABC S.A. se observa una **autonomía nivel 3**, con alta competencia técnica (nos referimos a profesionales, ingenieros) y baja motivación, ya que se detectó relativa bajo compromiso y confianza media, tendiente al trabajo por observación.

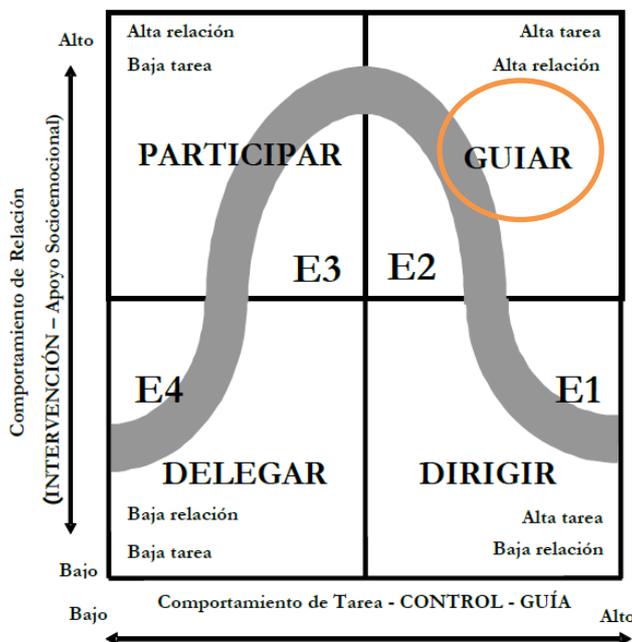


Figura 8

En este gráfico, se sitúa la realidad de la empresa en E2, en el extremo derecho superior del cuadrante.

En cuanto al liderazgo, se observa una tendencia más bien empírica, particularmente en ABC S.A. y en general en la sociedad mendocina en la generación Baby Boomers (1946 – 1960). En cuanto a ABC S.A., el líder, Darío, comentó que dedica algún tiempo a la lectura de nuevas tendencias sobre el liderazgo o la mejor manera de abordar un equipo.

En cuanto a la construcción del equipo, no existían objetivos en cuanto a lo relacional a la realidad humana del equipo; sí existían roles operativos más no existían asignación de roles dentro del equipo; no existían objetivos “del” equipo, si el equipo tenía objetivos de la organización. Se observó que la estructura jerárquica se reproducía tal cual dentro del equipo, lo que se podría leer más bien como un líder con colaboradores en un marco de equipo que no contaba con las características propias de uno.

Carolina en varias oportunidades propuso actividades y dinámicas enfocadas en “team building” que fueron bien recibidas por los integrantes, más no se detectó una intención transformacional. Personalmente opino que es una tendencia bastante reforzada por la cantidad de empresas familiares en el medio, con estructuras más bien rígidas y poco desafiadas.

Propuesta de mejora: Sensibilizarse en la relevancia e impacto que pueden tener en el desarrollo operativo de una organización, los sistemas de creencias, los aspectos emocionales, físicos y trascendentales. Para atender a estos factores, se recomienda:

- ✓ Desarrollar la escucha activa
- ✓ Generar acuerdos
- ✓ Capacitarse y ejercitar la coordinación de acciones efectiva
- ✓ Incorporar y desarrollar la visión de equipo como organismo y sistema
- ✓ Incorporar el concepto de feedback 360°

9. Conclusión del apartado “reuniones efectivas”; ¿Cuándo interpreta ABC S.A. que una reunión es efectiva?

Se presentan a continuación algunos indicadores de “reuniones efectivas”, que no son los únicos, ni los mejores, sino que se realizó una selección de indicadores funcionales al equipo que los utiliza, en este caso el de ABC S.A., tomando como base, información relevante de reuniones efectivas de autores, asesorías de coaching y la propia experiencia. Estos indicadores responden a la pregunta *¿qué debería suceder para que podamos decir que esta reunión es efectiva?*:

- ✓ Que previamente a la reunión, los/as integrantes cuenten con la información de la reunión: fecha, lugar, duración y temas a tratar.
- ✓ Que la reunión comience y finalice en el horario acordado.
- ✓ Que la reunión tenga un temario previo.
- ✓ Que se asignen roles y se cumplan (si es posible que se de feedback sobre el desempeño).

- ✓ Que en la reunión se traten todos los temas propuestos*¹
- ✓ Que se cumpla el objetivo que requiere cada tema a tratar: información, debate, toma de decisión.
- ✓ Que todos/as los/as integrantes de la reunión, participen, opinen o comenten.
- ✓ Que las/os responsables de aportar documentación o algún tipo de información, cumplan en tiempo y forma.
- ✓ Que se planifique dentro de la reunión, cómo será el seguimiento de los temas.

Se puede decir entonces, que si estos 9 elementos ocurren dentro de una reunión de ABC.S.A., existe un acuerdo interno de que la misma, es efectiva.

¹ Entendemos que si en el desempeño de la reunión, se decide de manera unánime, posponer el abordaje de un tema para darle lugar a otro que requiere atención inmediata o bien profundización sobre otros temas de la reunión, el indicador es válido, siempre y cuando se re-programe el tema que se deja "bajo el tapete".

Parte III: Experiencia de campo

En esta parte del trabajo, se transcriben una serie de 7 reuniones que se realizaron en la empresa ABC S.A. y en esta transcripción se observa y analizan varios de los puntos anteriormente expuestos. También se ofrece material teórico sobre herramientas que se utilizaron en el desempeño de dichas reuniones.

Reunión 1	Fecha: 03 de septiembre de 2019
Tema de la reunión: Lienzo Canvas*	Duración de la reunión: 1 hora

*el tema no se planificó con anterioridad, simplemente se comenzó con el material una vez comenzada la reunión.

Contexto teórico

A continuación y al comienzo de algunas de las reuniones transcritas aquí, se brinda información relevada de algunas fuentes, sobre temáticas que se trató en este trabajo de campo, en este caso se hablará de la herramienta “Canvas”, extraída de la web : <https://innokabi.com/>. El Lienzo Canvas: Es una herramienta ágil <lean startup>, que permite generar un modelo de negocios de manera sencilla, rápida y fundamentalmente dinámica, aceptando las variaciones que puedan surgir de por ejemplo la validación del producto o servicio que se está intentando introducir al mercado.

La sencillez de la herramienta, permite trabajar de manera iterativa sobre ella misma, revisando y ajustando la información generada en el proceso. Por otro lado, si bien no es una característica propia de la herramienta, de nuevo, su sencillez y dinámica, permiten la apertura del proceso de elaboración a toda la organización, ya que plantea conceptos como servicio, alianzas, métricas, etc. en un lenguaje accesible y de fácil manejo. Esto, entre otras cosas, cumple un papel fundamental respecto al compromiso de los participantes, ya que al ser parte de la estructuración del modelo de negocio, permite sentirse parte.

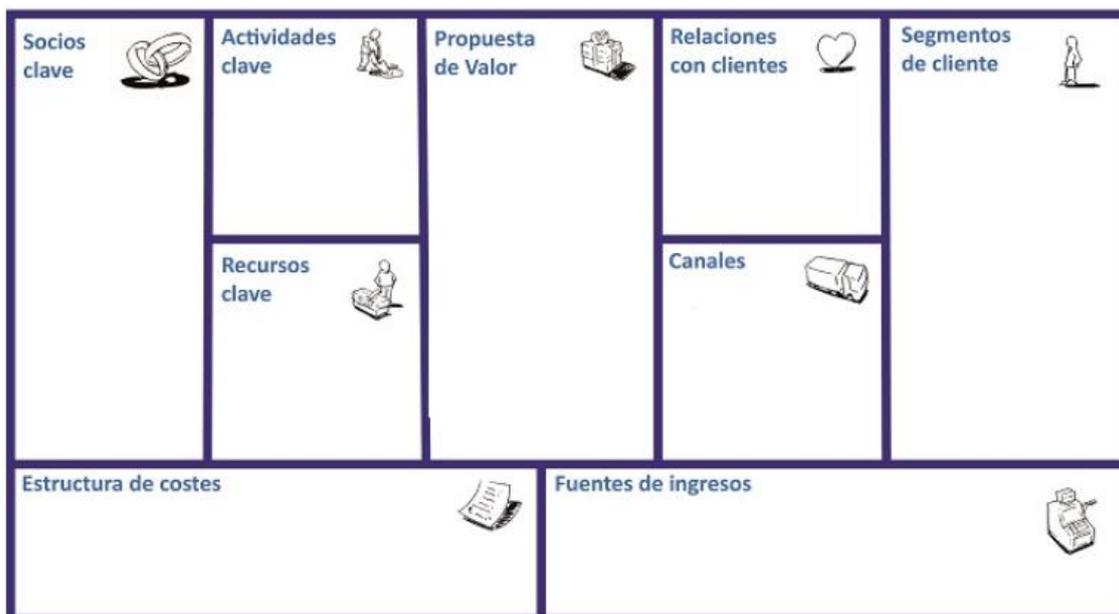


Figura 9

Propuesta de mejora sugerida y aplicada: Trabajar con este modelo de negocio innovador para agilizar esta tarea y colaborar a la visión compartida de la organización.

Aclaraciones: Antes de esta primera reunión con la que comienza el trabajo de campo, se realizó una sesión de coaching ejecutivo con un coach externo y en ella se trabajó y elaboró la visión compartida del proyecto. Las personas asistentes a dicha sesión, fueron Darío, Ricardo y Carolina. De dicha reunión resultó: Visión y Misión de la empresa.

Personas presentes: Darío, Ricardo y Carolina.

Objetivo de la reunión: Con el material logrado en el encuentro anteriormente mencionado, comenzar la realización del modelo canvas con la formulación de la problemática que ABC S.A. atenderá.

Lo que realmente sucedió: se trabajó sobre el planteamiento del problema, aunque no se llegó a la definición del mismo

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? No

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? Sí

¿Se asignaron roles? No

¿Había documentación previa requerida? Sí, modelo lean canvas; Documento de Visión y Misión

¿Se cumplió? Sí

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? No

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: Los integrantes de la reunión colaboraron para mantener el foco del objetivo de la misma, se trabajó de manera cooperativa. Carolina ofreció moderar la utilización de la herramienta canvas, hubo acuerdo y trabajo conjunto.

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: los otros integrantes de la reunión no conocían la herramienta y parte del tiempo de la reunión se utilizó para explicarla y para comentar los criterios requeridos para realizar aportes, lo que derivó en una dinámica un tanto trabada

Lo óptimo: que la facilitadora enviara el lienzo canvas por correo y pidiera una investigación mínima de la herramienta.

Reunión 2	Fecha: 20 de septiembre de 2019
Tema de la reunión: <ul style="list-style-type: none">● Página web (45 minutos)● Lienzo Canvas (continuación) (45 minutos) *	Duración de la reunión: 1:30 horas

* una vez más, los temas de la reunión no se avisaron con antelación al equipo, sino que se decidió una vez comenzada la reunión.

Personas presentes: Darío, Ricardo y Carolina.

Objetivo de la reunión:

Elaborar el contenido que se enviaría a los diseñadores para la elaboración de la página web.

Continuar con el lienzo canvas.

Lo que realmente sucedió: Se desarrolló el contenido de la página web y se concretó correctamente en el tiempo definido.

En el tiempo de trabajo del lienzo canvas, Darío comentó sobre un contacto (posible aliado estratégico) para el proyecto, tomó 35 minutos y al finalizar este tiempo, se decidió seguir trabajando sobre el lienzo canvas; resultó que el responsable de traer el material para continuar con la elaboración, no lo hizo, por lo que de manera unánime, se decidió continuar con la elaboración del contenido de la página web.

A raíz de esta situación, Carolina propuso asignar temas a la reunión con anterioridad y se informaran para facilitar la preparación y el apego a la agenda de la reunión. Se generó una pequeña reflexión de los beneficios de este cambio y se decidió incorporar la propuesta.

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? No

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? No, la reunión finalizó 30 minutos después de lo acordado; tiempo total de la reunión 2 horas.

¿Se asignaron roles? No

¿Había documentación previa requerida? Sí, modelo lean canvas

¿Se cumplió? No

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? No

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: la adaptabilidad del equipo para que a pesar de no contar con el material de trabajo para el tema previsto, pudiera seguir avanzando y aprovechando el encuentro.

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: se modificó unilateralmente el tema previsto de la reunión. El olvido del material de trabajo.

Lo óptimo: que se abriera un espacio de consulta con el equipo sobre la posibilidad de cambiar la agenda de la reunión.

Reunión 3	Fecha: 24 de septiembre de 2019
Tema de la reunión: <ul style="list-style-type: none">● Página web (45 minutos)● Lean canvas (45 minutos)	Duración de la reunión: 1:30 horas

Personas presentes: Darío, Ricardo y Carolina.

Objetivo de la reunión:

Elaborar el contenido que se enviaría a los diseñadores para la elaboración de la página web.

Continuar con el lienzo canvas.

Lo que realmente sucedió: Se evaluó la alternativa de continuar trabajando durante toda la reunión sobre el desarrollo del contenido de la página web, ya que se consideró de importancia la prontitud en la que estuviera este material listo para enviar al estudio de diseño. Hubo acuerdo unánime.

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? Sí

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? Sí

¿Se asignaron roles? No

¿Había documentación previa requerida? Sí, modelo lean canvas

¿Se cumplió? Sí

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? No

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: en este caso, simplemente se apreció un marcado orden y dinamismo del ritmo de la reunión, coherente con la antelación de los temas de trabajo que se iban a tratar.

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: no se registraron.

Reunión 4	Fecha: 03 de octubre de 2019
Tema de la reunión: ● Lean canvas (1:30 horas)	Duración de la reunión: 1:30 horas

Contexto teórico: Más adelante, se introducen nuevos elementos referidos a los roles dentro de una reunión. Se presenta ahora la explicación teórica y funcional.

Roles:

✓ **Moderador/a:** Favorece y garantiza que la comunicación sea fluida durante toda la reunión. Se ocupa de que el equipo se mantenga concentrado en el tema previsto.

✓ **Impulsor/a de decisiones:** Presiona al equipo para que las decisiones queden plasmadas de manera concreta, asistiendo al que construye "TO DO". Provoca, acelera y ayuda a clarificar las decisiones que se van tomando durante la reunión.

✓ **Gestor/a del tiempo:** Hace consciente al equipo, en forma regular, del tiempo que ha transcurrido y del que queda.

✓ **Escribana/o:** Refleja las acciones y las decisiones tomadas por el equipo. Se encarga de anotar de forma clara y medible con plazos bien definidos las acciones a realizar.

Personas presentes: Darío, Ricardo y Carolina.

Objetivo de la reunión:
Continuar con el lienzo canvas.

Lo que realmente sucedió: Se introdujo un nuevo elemento y fue la asignación de roles dentro de la reunión.

- Moderador: Ricardo
- Escribano: Darío
- Impulsor de decisiones: Darío
- Gestora de tiempos: Carolina

Se continuó el modelo de negocio a través de la herramienta lean canvas durante todo el encuentro. Particularmente los temas de elaboración de la solución (como producto o servicio), la detección del segmento de mercado, aliados y propuesta de valor.

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? Sí

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? Sí

¿Se asignaron roles? Sí

¿Había documentación previa requerida? Sí, modelo lean canvas

¿Se cumplió? Sí

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? No

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: los cambios introducidos referidos a los roles, permitió una asignación mucho más eficiente de tiempos (gestora del tiempo), no solo del encuentro, sino de cada temas, se aseguró la participación de todos/as los/as integrantes (moderador), se obtuvo una minuta escrita al finalizar la reunión (escribano), se hizo foco cuando por algún motivo la atención se dispersó del tema central (impulsor de decisiones).

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: no se registraron.

Reunión 5	Fecha: 17 de octubre de 2019
Tema de la reunión: <ul style="list-style-type: none">● Lean canvas (1:30 horas)	Duración de la reunión: 1:30 horas

Personas presentes: Darío, Ricardo y Carolina.

Objetivo de la reunión:
Continuar con el lienzo canvas.

Lo que realmente sucedió: Se continuó el modelo de negocio a través de la herramienta lean canvas durante todo el encuentro. Particularmente los temas de recursos clave, actividades clave, canales, métricas y modelo de ingresos. La reunión se extendió por 2 horas por consenso, con un break de 15 minutos.

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? Sí

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? Sí

¿Se asignaron roles? Sí

- Moderadora: Carolina
- Escribano: Darío
- Impulsora de decisiones: Carolina
- Optimizador de tiempos: Ricardo

¿Había documentación previa requerida? Sí, modelo lean canvas

¿Se cumplió? Sí

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? No

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: no se registraron.

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: no se registraron.

Información adicional: Darío comentó que se había sentido muy cómodo sobre cómo había sucedido la reunión: “me gustó la reunión, trabajamos bien”.

Reunión 6	Fecha: 24 de octubre de 2019
Tema de la reunión: <ul style="list-style-type: none">● Lean canvas● Presentación del sistema +B (Carolina)● Exposición de Normas ISO (Darío)	Duración de la reunión: 2 horas

Contexto teórico:

Sistema B

A continuación se explica en detalle qué es y cómo funciona el sistema B, una metodología nueva sobre la sustentabilidad de empresas, emprendimientos y profesiones, los datos en este caso, fueron extraídos de <https://sistemab.org/>

“En América Latina, y en el resto del mundo, miles de personas nos reconocemos como parte de un movimiento donde el encuentro surge de forma casi espontánea cuando nos damos cuenta que compartimos la misma búsqueda: **una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas** sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito. ¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la Tierra, profundiza el individualismo y la exclusión de miles de personas?

La propuesta de Sistema B apunta a una **economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra**, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. Desde su creación en abril del 2012, ya existen **10 Sistemas B nacionales**, un Sistema B Internacional y 7 Comunidades B Locales; una comunidad de más de 500 **Empresas B en la región**, que dan el ejemplo real que es posible concretar esta visión en los negocios incluso desde los acuerdos de los mismos accionistas y que juntas **facturan más de 5.000 millones de dólares anuales**; impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones

empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas.”



Figura 10

¿Qué es una empresa B?

“Todas las **Empresas B miden su impacto social y ambiental** y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. Asumen con responsabilidad y orgullo pertenecer a este movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, **utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones** a problemas sociales y ambientales.

Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para **incorporar intereses no financieros de largo plazo**, cumpliendo el compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socioambientales, y operando con altos estándares de desempeño y transparencia.

La Empresa B aspira a ser la mejor empresa PARA el mundo y no solo del mundo.”

Cómo se evalúa una Empresa B:

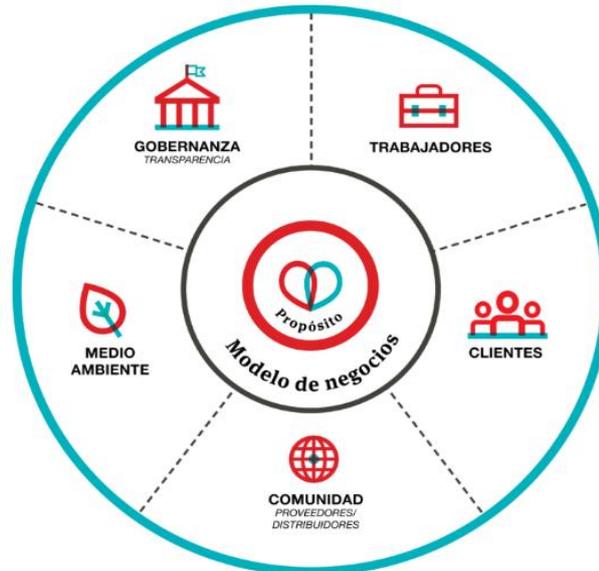


Figura 11

ODS: Objetivos de Desarrollo Sustentable

Se extrae de la web <https://www.un.org/> página web de las Naciones Unidas, esta interesantísima información referida a la planificación que tuvo lugar en 2015 orientada a lograr la sustentabilidad humana en el planeta tierra.

“El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas como usted.”



Figura 12

Informe sobre los progresos del cumplimiento de las ODS

“En el **Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, de periodicidad anual, se proporciona un panorama general de los esfuerzos realizados hasta la fecha para su aplicación en todo el mundo, subrayando las esferas de progreso y las esferas en las que se deben tomar más medidas para garantizar que nadie se quede atrás.

Cuando se cumplen cinco años de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el **Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2020** (disponible en inglés) destaca los progresos que se han logrado en el mundo en algunos ámbitos como la mejora de la salud materno-infantil, la ampliación del acceso a la electricidad y el aumento de la representación de las mujeres en el Gobierno. Aun así, estos avances se han visto contrarrestados en todo el mundo por la creciente inseguridad alimentaria, el deterioro del entorno natural y las persistentes desigualdades dominantes.

Ahora, en muy poco tiempo, la pandemia de COVID-19 ha desatado una crisis sin precedentes que obstaculiza aún más el progreso de los ODS, lo que afecta en mayor medida a las personas más pobres y vulnerables del mundo.

Con base en los datos y las estimaciones más recientes, este informe anual de situación sobre el progreso en los 17 Objetivos revela que las personas más vulnerables (incluidos los niños, ancianos, discapacitados, migrantes y refugiados) son las más gravemente afectadas por la pandemia de COVID-19. Las mujeres también están sufriendo las peores consecuencias de la pandemia.”

A continuación, se retoma la información la conformación de la reunión:

Personas presentes: Darío, Ricardo y Carolina.

Objetivo de la reunión:

- Finalizar modelo canvas.
- Presentar e introducir el tema de Sistema +B para luego decidir si la organización se alinearía a esta propuesta.
- Exposición de las Normas ISO 9001 para luego evaluar si la organización adaptaría sus procesos para lograr la certificación.

Lo que realmente sucedió: Minutos antes de la reunión, Darío confirmó que no había preparado la exposición de las Normas ISO 9001.

Durante la reunión se continuó y finalizó el lienzo canvas. Se expuso (presentación explicativa con soporte de video) el Sistema +B, mostrando el funcionamiento del sistema, implicancias, detalles. Se respondieron inquietudes.

Se realizó un break intermedio.

Para el segmento destinado a la exposición de Normas ISO, ocurrió que una integrante (Carolina) había preparado con antelación una temática que sería sugerida para próximas reuniones, por lo cual se abordó sólo de manera explicativa y a modo de exposición este tema: los ODS.

Se finalizó el encuentro con comentarios que denotaban entusiasmo y expectativas.

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? Sí

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? Sí

¿Se asignaron roles? No

¿Había documentación previa requerida? Sí, preparación de las temáticas Sistema B e ISO 9001

¿Se cumplió? Sí, parcialmente

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? Sí.

* leer e investigar sobre Sistema B.

* investigar la temática de los ODS, seleccionar 3 y proponer para el próximo encuentro 2 objetivos concretos dentro de estas áreas previamente seleccionadas.

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: tener el tema de ODS preparado con antelación, permitió aprovechar el tiempo completo de la reunión. Se comenzaron a percibir algunas emociones de entusiasmo en base a comentarios sobre la satisfacción de los encuentros.

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: no se asignaron roles. La falta del material previsto para la reunión.

Reunión 7	Fecha: 05 de noviembre de 2019
Tema de la reunión: <ul style="list-style-type: none"> Trabajo sobre los objetivos previstos relacionados con los ODS 	Duración de la reunión: 2 horas

Contexto teórico:

“Objetivos SMART

Cuando se habla de objetivos SMART se hace referencia a un conjunto de metas muy concretas que se quieren alcanzar. Los objetivos SMART, modelo creado por George T. Dorian, se basan en un modelo que define unos objetivos inteligentes, posibles y eficaces. Precisamente, el acrónimo SMART hace referencia a las cinco características que deben tener esos objetivos.

Este modelo se divide en diferentes pautas basadas en su propio nombre:

[S]pecific (específico): cada uno de los objetivos que establezcas debe ser lo más delimitado y acorde posible a tu negocio, para centrar tus esfuerzos en su consecución.

[M]easurable (medible): como dijo William T. Kelvin: “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Eso ocurre con los objetivos. Estos deben estar unidos a un valor numérico.

[A]chievable (alcanzable): en este punto hay que ser honesto. Se trata de que los objetivos que fijes sean ambiciosos, pero también que sean posibles.

[R]ealistic (realista): relacionado con el punto anterior, se trata de establecer objetivos que puedas alcanzar con los recursos, tanto humanos como materiales, con los que cuente tu marca.

[T]ime-related (acotado en el tiempo): si se establecen unos objetivos se trata de cumplirlos en un determinado plazo, ¿no crees? Si es importante calendarizar las acciones de marketing que realizas, también lo es calendarizar los objetivos.

Fuente: <https://blog.cool-tabs.com/es/objetivos-smart-definirlos-ejemplos/>

Personas presentes: Darío, Ricardo, Luciano, Franco y Carolina.

Objetivo de la reunión:

Exponer, comentar y elegir 3 objetivos en total que estuvieran alineados con los ODS.

Lo que realmente sucedió: Al comenzar la reunión se propuso la exposición de los objetivos elegidos individualmente. 4 de 5 integrantes no realizaron la consigna, solamente se estudió sobre la temática de ODS y se expusieron ideas sobre objetivos.

Se generó una conversación sobre los elementos necesarios en la reunión anterior para lograr alineación entre la consigna y lo realmente sucedido. Se llegó a la conclusión de que era necesario especificar con mayor precisión la consigna, en este caso, las características que debían presentar los objetivos (SMART).

¿Se informó sobre fecha, lugar, duración? Sí

¿Se informó sobre el tema a tratar? Sí

¿La reunión comenzó y finalizó en los horarios acordados? Sí

¿Se asignaron roles? No

¿Había documentación previa requerida? Sí, investigación sobre ODS y propuesta de objetivos.

¿Se cumplió? No

Al finalizar ¿hubo tareas de seguimiento? No

Eventos extras que aportaron a la efectividad de la reunión: no se registraron.

Eventos que no aportaron a la efectividad de la reunión: la falta de claridad sobre las consignas, no se asignaron roles.

A partir de esta reunión, ocurrieron algunos imprevistos en las obras sobre las que trabajaba ABC S.A. y se suspendieron las reuniones de desarrollo, por lo que se eligió tomar como trabajo de campo estas 7 reuniones.

Conclusiones del trabajo de campo

En esta experiencia, donde se pretendió llevar a cabo algunas de las recomendaciones que se mencionan en este trabajo fue muy interesante observar lo que fue sucediendo, incluso cuando los resultados fueron a veces los que se esperaban y otras veces no.

Si bien la muestra de 7 reuniones se realizaron en un plazo relativamente corto, se notaron mejoras conforme se introducían algunas de las recomendaciones a las que se hace referencia en el presente trabajo de investigación, tales como por ejemplo la propuesta del uso de roles dentro de las reuniones, cuestión que generó una dinámica interesante por varios motivos, por un lado, el más importante a mi entender, fue que los/las participantes lo tomaron de una manera divertida cuando elegían su propia tarjeta y tal vez les resultaba un rol muy distinto a lo que acostumbraban, verse en ese papel, resultaba entretenido y surgían comentarios y risas, lo que según entiendo, ayudaba a generar un ambiente ameno, tomar de manera lúdica la situación e iba sutilmente generando confianza o complicidad entre ellos, aspectos que desde mi perspectiva sumaban mucho al ánimo del equipo.

Por otro lado, explicar los temas que se tratarían en la reunión generaba expectativa y entusiasmo a la hora de trabajarlos, ya que se generaba conexión con la temática y se integraba la información necesaria para luego tratarlo.

Al finalizar las reuniones, ya en un momento más informal, noté en varias oportunidades liviandad y ánimo en los participantes.

Por otro lado, hubieron algunas recomendaciones que están en el presente trabajo, que no se realizaron como aquí se sugiere y se pudo observar su impacto; por ejemplo, no se hizo llegar a los participantes la planificación de las reuniones, con los temas a tratar y a investigar, lo cual derivó en la reunión n° 7 que hubiera malentendido respecto a lo que sucedería en ella y esto puede impactar no sólo en el ánimo de quien organizaba la reunión, sino en la moral general del grupo por el sentimiento de falta y en la productividad y efectividad de la reunión.

Personalmente en mi caso, que me encontraba investigando y estudiando sobre este tema cuando sucedían las reuniones, pude apreciar que habían muchos aspectos a integrar que rompían de manera directa con el status quo la cultura de las reuniones en ABC S.A. y la cultura general de Argentina en lo referido a lo laboral, por ejemplo, prepararse para las reuniones, no es algo que personalmente haya notado en esta ni en ninguna organización a la que haya pertenecido y generar un cambio de este hábito, puede llevar tiempo y un costo emocional asociado al aprendizaje que tiene que ver con intentos no siempre satisfactorios de lograr internalizar nuevas costumbres.

En el caso de estudio tratado, mi rol era justamente el de organizar las reuniones; sin embargo, el rol no era el de líder de éstas, cuestión que también resultó interesante, ya que en algunas oportunidades, ante la propuesta de algunas sugerencias, como por ejemplo, en la reunión n° 8 (que no se encuentra transcrita), el líder dijo que esa reunión estaría destinada a solucionar un problema operativo que había surgido y yo sugerí que se mantuviera la agenda original prevista para la reunión, para mantener el foco de la planificación estratégica que se venía desarrollando; finalmente la reunión trató los aspectos operativos que subyacían y esto generó diferencias y espacios de conversaciones nuevos con el líder.

Acerca de este tema en particular se hizo referencia específicamente en el apartado II Reuniones efectivas, en la integración de la nota: *“7 causas por las que fallan los equipos de trabajo”* al mencionar *“apoyo de la gerencia”*; se manifestó pues un quiebre en tanto no había alineación en lo que se consideraba importante para el equipo o la organización; desde el coaching se puede sugerir que es un espacio de aprendizaje en potencia y que puede subsanarse *“abriendo espacios de conversación”*.

Finalmente, de la experiencia llevada a cabo y de todo el material de investigación se llega a la conclusión que no es sencillo tener procesos organizacionales donde las reuniones que se tienen a diario resultan eficaces, motivadoras, alegres y que sean motivo de aprendizaje, mas sí creo que es posible y requiere de dos elementos fundamentales: por un lado, conocimiento de los elementos que se quieren o desean modificar y por otra parte, compromiso tanto por parte del líder como de los/las integrantes. Este último aspecto suele ser lo más difícil de lograr, pero el involucramiento de todas las personas y los objetivos claros de los grupos o equipos, pueden ser el puntapié inicial para lograrlo.

Como corolario a todo el trabajo desarrollado, tanto desde el punto de vista conceptual, como especialmente desde la experiencia de campo llevada a cabo, en el próximo apartado se hace referencia a algunas cuestiones que se considera que tienen relación directa para trabajar a conciencia en cualquier organización que pretenda lograr tener reuniones verdaderamente efectivas y que han sido históricamente ignoradas debido entre otras cosas, a rasgos culturales de occidente.

Parte IV: Detrás de las reuniones efectivas

1. El software de la organización: competencias blandas, de lo que no se habla.

Hasta aquí se han mencionado elementos más bien “visibles” que pueden afectar a las reuniones y encuentros de equipos/grupos, tales como puntualidad, agenda de la reunión, definición del tipo de reunión del que se trata entre otros.

Se mencionan entonces otros aspectos que pueden influir en las reuniones y organizaciones de la misma manera o aún más profundamente, pero que desafortunadamente no se suelen atender con la misma premura que las anteriormente mencionadas y que en este caso, se entiende, por parte de los autores citados y de la investigadora, que tenerlos en cuenta, podría tener un impacto más definitivo y a largo plazo que las anteriores: estos son: emociones, valores y pensamiento sistémico.

c) Las emociones ¿tenerlas en cuenta?

Las emociones son experiencias inherentes al ser humano, la emoción es una respuesta a un acontecimiento externo o interno que predispone a dar una respuesta determinada. Las emociones no se eligen, las emociones aparecen, emergen. Se considera importante esta última característica en el momento de observar cómo se relacionan los ambientes laborales con los aspectos emocionales de las personas, se ha acostumbrado en general a tomarlas como algo de poca importancia o inclusive ignorarlas.

Existen muchas creencias relativas a la emocionalidad, como que son algo que deben ocultarse, que son signo de debilidad (sobre todo en los hombres) por ejemplo al mostrar tristeza o llanto, a veces se las puede considerar peligrosas o simplemente sentirse avergonzados/as a la hora de expresarse.

Si bien esta modalidad seguramente trajo grandes beneficios en cuanto a productividad en distintos momentos, pero también se sabe que de esta manera se niega una parte esencial de las personas que como se mencionó anteriormente no se pueden “dejar en la puerta del trabajo”, no porque no se desee, simplemente la dimensión emocional en las personas es tan inherente a ella como la física y la mental (y otras más si se quiere), lo que tenemos por seguro es que no es una cuestión de voluntad, sino que las emociones están ahí, son una forma de energía y tienen una función, que aunque para algunas/os pueda ser incómodo contactar con ellas, está demostrado que integrarlas de manera consciente a nuestra vida cotidiana, trae beneficios a largo plazo aunque puede parecer que en el corto plazo “se esté perdiendo el tiempo”.

Rafael Echeverría comenta en su libro “Ontología del lenguaje”: *“Cada vez que experimentamos una interrupción en el fluir de la vida, se producen emociones”* En general, al actuar las personas, se lo hace dentro de un determinado espacio de posibilidades que se consideran válidas o naturales, a esto Echeverría, lo llama “actuar en transparencia”, cuando aparece un suceso que conduce a modificar las

fronteras de ese espacio de posibilidades, es decir, se modifica el juicio de lo que se espera posible en el futuro, Echeverría lo llama “quiebre”, es decir, lo que antes creíamos posible, ahora no lo es o viceversa. Cada vez que una persona juzga que su espacio de posibilidades se ha alterado (de manera negativa o positiva), se enfrenta a un quiebre.

Para ilustrar más claramente esta situación, se presenta un ejemplo extraído del libro anteriormente mencionado: *“Cuando estamos conduciendo un auto, suponemos que hay ciertas acciones que están dentro del margen normal de posibilidades. Las luces del semáforo pueden cambiar de verde a rojo; el auto se detiene si apretamos el freno; hacemos andar el auto al efectuar un cambio de marcha y acelerar, etcétera. Esto es lo que llamamos el flujo normal de conducir, y a menudo lo hacemos de manera transparente, sin prestarle casi atención. Todas estas acciones están plenamente contempladas cuando manejamos un auto, y no existen cambios emocionales asociados a ellas. Imaginemos ahora que, al observar que la luz del semáforo cambia a rojo, apretamos el freno y el auto no se detiene. Si esto sucede, diríamos que se interrumpió el flujo normal del conducir. Lo que era posible en el curso normal de los acontecimientos se ha quebrado y ha surgido un nuevo espacio de posibilidades. Si el auto no se detiene cuando apretamos el freno, aparece la posibilidad de un accidente. Cada vez que hay un cambio dentro de nuestro espacio de posibilidades, se generan emociones”.*

Extrapolando este ejemplo, dentro de una reunión, pueden surgir numerosas situaciones que pueden representar un quiebre para las personas involucradas; por ejemplo, una nueva restricción presupuestaria del proyecto, puede poner de manifiesto la necesidad de tomar una decisión, por ejemplo “hay asignado presupuesto para la adquisición de nuevos recursos por \$50.000, cuando a principio dicha asignación era de \$90.000, por lo cual, deberá decidirse entre la adquisición de la nueva tecnología “X” para el sector productivo o bien la incorporación de nuevo personal para la descompresión del sector financiero”.

En este caso, es muy probable que las personas involucradas en éstas áreas, que antes consideraban su requerimiento cubierto por el presupuesto, ahora se vean en condición de negociar o en el peor de los casos, directamente se encuentren con la decisión tomada de que su incorporación deberá esperar.

Cualquiera sea el caso, lo más probable es que suceda un “quiebre” en cuanto a las posibilidades disponibles que cada persona ve ahora a diferencia de un instante atrás, antes del anuncio de la modificación presupuestaria. Lo que habitualmente sucede es tomar una decisión a este respecto y continuar con el flujo diario de trabajo, con alguna posible molestia, fastidio o sentimiento de injusticia por quien haya “quedado afuera de presupuesto”.

Lo que no se considera en este desenlace son dos aspectos: el primero son todas las posibilidades que quedaron sin explorar que pueden surgir de una “negociación constructiva” que acerca Fred Kofman en su libro “la empresa consciente: cómo construir valor a través de valores”; y por otro lado las emociones que surgen de estas situaciones que suelen ser ignoradas y puestas de lado para continuar con el ritmo que el emprendimiento o proyecto demanda. Ambas

situaciones pueden ser muy tóxicas para el proyecto mismo, para el ánimo en general de las reuniones y principalmente para las personas que pueden sentir emociones de enojo, frustración, rechazo, exclusión, impotencia, entre otras y quedan sin atender, pretendiendo que desaparezcan, incluso a veces suele creerse que esto sucede, pero no es así.

Si se pierde la oportunidad de gestionar las emociones que aparecen en los espacios de trabajo, se corre el riesgo de “juntar presión” por diversas situaciones similares y terminar por generar un quiebre irreversible en relaciones, traducidas en separación de sociedades, emprendimientos, despidos y escisiones.

d) Exploración de alternativas y emociones

A continuación se presenta la metodología de “negociación constructiva” propuesta por Fred Kofman, basada en algunos valores como: la escucha activa, el respeto, la humildad y la responsabilidad incondicional, esta es una **sugerencia de mejora** que se ofrece para incluir como práctica en reuniones de toma de decisiones, que está diseñada para contemplar los dos aspectos que mencionábamos recién: explorar alternativas y atender las emociones que surgen de relaciones interpersonales, a continuación se profundiza en gestión de las emociones de la mano de Norberto Levy de su libro “La sabiduría de las emociones”.

Fred Kofman hace una distinción entre conflictos personales, interpersonales e intrapersonales. La negociación constructiva es una metodología de resolución de conflicto interpersonal.

Es indispensable que la negociación, dado un conflicto, esté enfocada en la toma de decisiones consensuada y aprendizaje mutuo, para que el proceso de negociación enriquezca a las partes y no se transforme en una disputa de poder donde lo que se busca es doblegar a un colega, así los resultados serían pobres:

1. Preparación individual:

Definir la posición propia, deseos e intereses que se quieren en la negociación; además es importante atender al lugar en el que llevaremos a cabo la negociación, que como habíamos mencionado, los factores ambientales tienen un impacto en las emociones personales y en el ambiente que se generará.

2. Definición de la Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN):

Es el peor escenario hipotético para una negociación, es el resultado mínimo al que se puede acceder si la negociación no prospera. También se lo conoce como punto de abandono o límite inferior. Puede trabajarse en ella y mejorarla, mientras mejor sea la MAAN, mejor será el resultado de la negociación.

3. Clarificación del proceso:

Presentar la historia con la perspectiva de la 3ª persona, es decir, la que contempla la historia incluyendo ambas partes, aquí Kofman repara en la importancia de comunicarle a la otra parte, la intención de resolver el conflicto de

manera constructiva y el ofrecimiento de aplicar un proceso estructurado de negociación (este) en conjunto, para llegar a un buen acuerdo constructivo, cuidando la relación.

4. "A" se expresa, "B" escucha:

La persona "A" expresa su posición, deseos, intereses y la solución que propone y "B" sólo escucha, sin interrumpir.

5. "B" aclara:

"B" hace preguntas para clarificar la posición de "A", sólo con la intención de entender mejor, de profundizar y de comprender cabalmente a su interlocutor/a como por ejemplo "y dígame, ¿cuál es su idea respecto a la implementación?" y no "¿por qué desea hacer algo tan absurdo?". El objeto en este punto es respetar el deseo de "A" de ser escuchado/a.

6. "B" resume lo dicho por "A":

En este punto, con toda la información recabada, "B" comunica un resumen de lo que ha entendido, con la intención de corroborar si lo que "B" ha entendido es lo que realmente "A" quiso comunicar y también para mostrar que ha habido una escucha con apertura y respeto.

7. "A" aprueba el resumen de "B":

El hecho de que "B" resuma lo dicho por "A" no es suficiente para darle validez, es necesario que "A" tenga la oportunidad de aceptar o rechazar el resumen e introducir cualquier cambio que considere pertinente, en este caso, se genera un nuevo resumen y se repite la secuencia hasta que "A" exprese que "B" ha comprendido correctamente.

8. "A" y "B" intercambian roles:

Aquí se repiten los 4 pasos anteriores, intercambiando los roles.

9. Diálogo:

Una vez aprobados los resúmenes, se permite que el diálogo fluya por una cantidad de minutos determinada y acordada, en un ir y venir de preguntas y respuestas aclaratorias de profundidad. El tono de este diálogo, debería estar orientado al aprendizaje mutuo y no al control unilateral.

10. ¿Es necesario que lleguemos a un acuerdo?

La respuesta dependerá de si el resultado de este acuerdo tiene implicancias operacionales o si solamente, se trata de algún desacuerdo personal en el que se puede acordar que no hay acuerdo y se puede avanzar habiendo dado cuenta de esto, o si el resultado tiene implicancias operacionales se deberá continuar; de ser así, ya se tiene el materia y la información necesaria para elaborar un acuerdo mutuo.

La base para resolver un conflicto operacional consiste en encontrar una solución que contemple lo que la otra parte desea sin renunciar a los deseos o necesidades propias. Aquí cabe aclarar una distinción importante en una negociación, referida a la diferencia entre posiciones: que es una demanda explícita que cada parte trae a la negociación e interés: que es el deseo o necesidad

subyacente que da origen a la posición, no siempre la posición es la única manera de satisfacer el interés, es por ello que es importante ahondar en los deseos de las partes. Para llegar a un acuerdo, hay que profundizar en los intereses y dejar de lado las posiciones, sobre todo las incompatibles. Para detectar los intereses que subyacen a una posición, se puede realizar la pregunta ¿qué es lo que le permite obtener “X”, que es más importante que “X” en sí?

Hasta aquí se han logrado varios objetivos importantes, todos han tenido la oportunidad de expresar su punto de vista, escuchar y ser escuchados, comprender las opiniones de los demás, respetar y ser respetados; son detalles no menores en las organizaciones actuales (en su mayoría) donde el factor humano pareciera ser un elemento que de ser conveniente, debería dejarse en la puerta de entrada, antes de comenzar la jornada laboral.

Podría profundizarse en el resto de la metodología de negociación, el acuerdo en sí, pero dado que existe mucha bibliografía muy accesible y que el hecho de la negociación en sí escapa al objeto de esta investigación, es que se considera adecuado detener aquí el aporte.

Se decide en este punto, profundizar en lo que refiere a gestión de las emociones y se realiza otra **sugerencia de mejora** para ser incluida en reuniones.

Decíamos que las emociones surgen a partir de eventos, sucesos o acciones, es decir, al hablar de emociones, podemos hacer referencia a las circunstancias particulares que las generan, por lo general, si desaparece la situación, suele desaparecer esa emoción. Las emociones son específicas y reactivas dice Echeverría. También se sabe que las emociones aparecen como un destello de energía en el interior de un ser predisponiendo a un tipo de acción, según sea la emoción que aparezca, por ejemplo, el enojo es un remanente de energía que está destinado a aumentar nuestros recursos para resolver un problema que se ha presentado, comenta en este caso Levy.

Biológicamente, ante la presencia de un obstáculo vivido como amenaza, el organismo segrega adrenalina y noradrenalina, que son los neurotransmisores que posibilitan los comportamientos de alerta y actividad, de confrontación y lucha. Ahora bien, dadas las amenazas para las que fueron diseñadas este tipo de respuestas en un contexto evolutivo de muchísimos años atrás, donde los antepasados de este ser humano del siglo XXI se enfrentaba a una posible muerte por hambre ante el robo de alimentos por parte de algún animal en cualquier parte de la sabana africana, aparece una desproporción de los eventos actuales que generan el mismo enojo, solo que en un contexto de diferencias presupuestarias.

Relativo a esta desproporción de realidades no se profundizará, pero sí en lo referente a lo que sucede en el interior de la persona al emerger una emoción como el enojo (cabe aclarar, es una emoción base de muchas otras como frustración, resentimiento, humillación, ira, fastidio, etc) y la no atención de esta. Se había mencionado que la emoción básicamente es energía en el cuerpo, esta energía tiene una función, lograr alguna acción que permita evacuar el exceso de

energía para restablecer el equilibrio, si dicha energía es ignorada o reprimida porque existe la creencia de que “está mal mostrarse emocional” o que “enojarse no ayuda” o simplemente por la timidez de mostrarse ciertamente expuesto en un contexto donde esto no se acostumbra o no es bien visto, entonces, la energía queda atrapada en el cuerpo, generando un desequilibrio en él y sucede un impacto en la relación, ya que esa emoción quedará como “una herida abierta” en esa relación afectando las futuras interacciones con esa persona, la cual puede pasar desapercibida en un principio, más si esta represión es una práctica habitual, esta energía, este enojo, se acumulará poco a poco como un vaso que se llena gota a gota, hasta que finalmente se desborde con una reacción aparentemente desproporcionada. Aquí es donde las relaciones suelen quebrarse y muchas veces sin retorno.

2. Y entonces... ¿cómo se gestionan las emociones en las reuniones?

Entonces, dentro de una reunión, puede parecer complejo integrar este nuevo tipo de conversaciones entre las personas, que se alejan de lo estrictamente organizacional (o del proyecto) que es lo que al menos en oriente se acostumbra, y se propone abrir espacios personales, de apertura y que requieren cierto nivel de exposición; pero si se considera lo anteriormente expuesto, sobre la importancia de las emociones y el impacto que ellas tienen en nuestra salud y en nuestras relaciones, entonces se puede comenzar a apreciar que generar espacios de conversación personal es una idea no solo poco descabellada, sino orientada a la salud del grupo de trabajo, para ir así dejando de “tapar” situaciones y comenzando a integrárselas como parte de los acontecimientos naturales que llevan a cabo los seres humanos.

Para alcanzar este objetivo se requiere de ciertos elementos básicos para que exista haya al menos un principio de buenos resultados; por un lado, para abrir este espacio de conversaciones de manera segura, las personas que participan deberían conocerse entre sí, o bien del contexto laboral o de reuniones habituales ya que puede ser algo forzado comenzar a hablar de un aspecto personal delante de gente que no se la conoce; en segunda instancia, las personas participantes deberían tener un mínimo trabajo de autoobservación bien puede ser simplemente reconocer que “ante una situación, reacciono de tal manera” sin la necesidad de que haya habido un proceso terapéutico, pero sí el conocimiento de que “algo me sucede a mí, con tal situación”; en tercer lugar, ya dentro de la reunión, se requiere la generación cierto contexto de confianza, ya que se expondrán emociones y sentimientos personales, algunas preguntas que pueden ir preparando el ambiente pueden ser: “¿cómo llegamos a este encuentro?” “¿cómo nos sentíamos al llegar a la reunión?” “¿tengo algún tema en la cabeza que está influyéndome demasiado para estar presente en la reunión?” al cerrar: “¿cómo nos vamos?” “¿qué nos llevamos de este encuentro? También es conveniente realizar algunas aclaraciones de cuidado por ejemplo a la hora de comentar esta información con otras personas fuera del espacio de reunión, también se genera contexto con cierto tipo de acuerdos como *no juzgar* a las personas por su sentir, ya que el juicio puede ser tomado como un ataque y es rompe cualquier clima de apertura que se haya generado, se sabe que las emociones (no las acciones) no se eligen, simplemente suceden, por lo cual, juzgarlas, tiene poco sentido.

A continuación, con ánimo de **sugerencia de mejora** se ofrecen algunas preguntas simples que pueden utilizarse en una reunión de toma de decisiones por ejemplo, para comenzar a integrar el sentir de cada persona presente; aquí el facilitador de este espacio juega un papel fundamental para dar la palabra a cada integrante, para dar el ejemplo en la apertura al hablar sobre algo que está sintiendo y para moderar cualquier comentario que atente con el ambiente que se desea generar: “¿te sientes incluido en la decisión que acaba de tomarse?” “¿quisieras hacer algún aporte que crees que no se tuvo en cuenta a la hora de llegar a esta conclusión?” “¿cuál es tu sensación interna con este desafío que estamos encarando?” “¿del 1 al 10, qué tan posible **sientes** que es lograr este resultado?”.

Finalmente, se considera un aporte muy valioso el de Peter Senge que presenta en su libro “la quinta disciplina” que trata sobre el pensamiento de carácter sistémico que permite integrar los aportes expresados anteriormente.

3. Pensamiento sistémico

Y bien... ¿por qué mencionar la visión sistémica cuando hablamos de reuniones efectivas? En esta sección se ofrece un indicio de cómo se podría integrar esta mirada para desarrollar un punto de vista más completo o unificado, ver a un equipo de trabajo o a la misma organización como un todo y generar la toma de consciencia de cómo los elementos pueden influirse entre sí, aunque a simple vista, pareciera no ser así.

Para comenzar, se cita al autor de manera textual en uno de sus ejemplos iniciales de la edición 2012, página 19 y de manera sencilla muestra: *“Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Solo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.”*

A partir de este ejemplo, Peter Senge muestra de manera muy sencilla el funcionamiento de un sistema y la necesidad de alejarse de un hecho aislado para poder apreciarlo, es decir, alejarse de la causa -> efecto inmediata, existe una interrelación entre todos los elementos dentro del sistema (y fuera de él), suele suceder que al ser uno mismo parte de ese sistema resulta un poco más complejo esta toma de distancia y se atiende a hechos aislados como “fotos instantáneas” y en el intento modificar un resultado, la causa y el efecto no se correlacionan como se esperaba.

Un equipo puede ser un sub-sistema dentro de un sistema más grande (la empresa) o bien el equipo puede ser el sistema mismo cuando es emprendedor o se trabaja por proyectos; aquí se analizarán elementos muy básicos que hacen al pensamiento sistémico general, es importante aclarar que no se profundizará en todos los aspectos que implica el pensamiento sistémico completo, sino a algunos elementos que pueden aportar a este trabajo de manera sencilla y acotada; específicamente dos conceptos que se desarrollarán son: “interrelaciones” o “retroalimentación” y “diagrama sistémico”; luego se exponen las cuatro disciplinas que integradas constituyen la quinta disciplina, como llama Peter Senge a su

libro, donde comenta que al integrarlas las primeras cuatro, “dominio personal”, “modelos mentales”, “construcción de una visión compartida” y “aprendizaje en equipo” emerge la quinta, el pensamiento sistémico.

Interrelación, retroalimentación o feedback: en este contexto, feedback alude a un flujo recíproco de influencia y muestra cómo los actos pueden reforzarse o contrarrestarse, es decir, equilibrarse entre sí. Usualmente se ve la realidad en líneas rectas que unen causa y efecto y realmente un formato más adecuado para describir la realidad es con círculos, por ejemplo, linealmente podríamos decir “las reuniones son aburridas y tediosas”; ahora, si se hace un análisis circular de esta situación, se encuentran numerosas variables que generan entre sí una retroalimentación que tiende a mejorar o empeorar la situación; la figura 12, es de elaboración propia, basado en los aportes de Peter Senge en el mencionado libro:

Una reunión aburrida (diagrama sistémico)

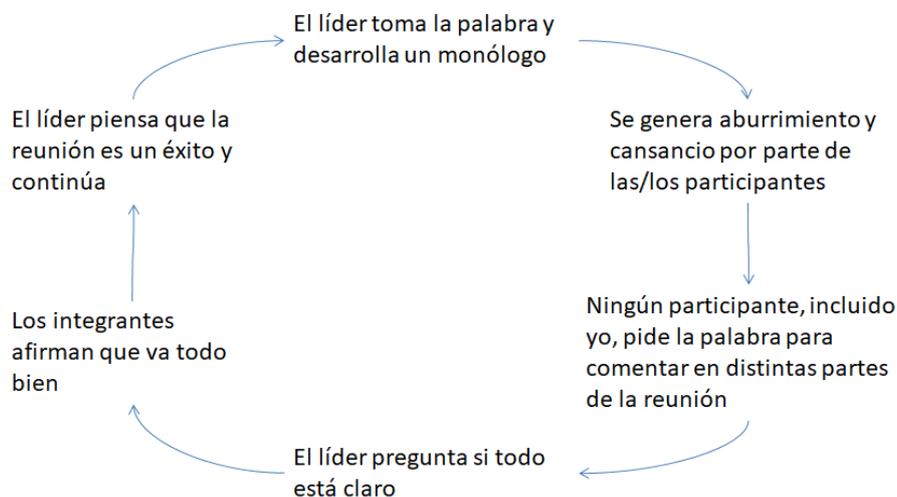


Figura 13

En el caso planteado en el diagrama la retroalimentación es negativa, porque la reunión está resultando desalentadora y aburrida. Usualmente se podría tender a pensar que “como el líder está hablando todo el tiempo sin parar, la reunión resulta aburrida” como una causalidad unidireccional. Sin embargo, si se observa el gráfico con atención, con un acercamiento más detallado se pueden hacer una interpretación más completa diciendo: estoy asistiendo a una reunión donde el líder está monopolizando la palabra constantemente, esto genera un ambiente un poco denso y deriva en aburrimiento, este ambiente de silencio por parte de los participantes y tal vez el temor a la exposición, influyen en desanimar alguna sugerencia sobre el tema o sobre el hecho de que alguien está monopolizando la conversación, ante el completo silencio, el líder chequea si la reunión va bien y si lo que comenta es claro, dada la poca interacción y el silencio generalizado, puede suceder que las personas piensen que hacer algún comentario sería inútil o simplemente se ha perdido el hilo del tema y por lo general se asiente con la cabeza de manera casi automática, el líder piensa que va todo viento en popa y sigue con su extenso monólogo.

Senge expresa en “la quinta disciplina” página 104: “Desde la perspectiva sistémica, el actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él. Esto

representa un profundo cambio de conciencia.” Se puede uno preguntar entonces: dada esta perspectiva de la situación, si estoy en una reunión de estas características, ¿aparece alguna acción para influir en este sistema en el que estoy incluido/a y soy parte?.

El pensamiento lineal sugiere un solo lugar de responsabilidad, mientras que el pensamiento sistémico abre la mirada y desde la perspectiva de la realimentación, se sugiere que *“todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema”*, esto no implica que todas las personas involucradas puedan influir de la misma manera o con la misma efectividad, pero sí corre el foco de “buscar culpables” de una situación e invita a que todas/os las/los participantes puedan encontrar su manera de intervenir en la situación para modificarla.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual relativamente nuevo (de los últimos 80 años) que ofrecen una mirada amplia para que los patrones totales resulten más claro y así poderlos modificar según se considere necesario. Los emprendimientos, empresas y organizaciones en general son sistemas, ligados por interrelaciones muchas veces invisibles y no inmediatas, por eso requieren una mirada del mundo intuitiva.

A continuación, una breve de las cinco disciplinas, estas se expresan con el fin de mostrar los aspectos básicos a desarrollar si se quiere entrenar la visión sistémica:

a. Dominio personal

El dominio personal es la primera de estas disciplinas y se relaciona con las cosas que de verdad son importantes para las personas: el propósito, la misión en la vida de cada persona, las cosas que a cada quien le interesa, sus aspiraciones más grandes. La posibilidad de conectar y desarrollar esa visión personal, permite concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con cierto nivel de objetividad.

El autor hace hincapié en que el afán y la capacidad de aprendizaje que resulte en una organización, no será mayor a la que tengan sus miembros.

Esta disciplina requiere introspección, capacidad de auto-observación, detener la mirada en la propia vida y la capacidad de escucha propia, sobre los sentimientos respecto a lo que se está haciendo y lo que se desea hacer. Desarrollar esta habilidad permite a las personas entrenar y ejercitar la capacidad de aprendizaje y esto es importante porque el autor refiere a que las organizaciones inteligentes son organizaciones abiertas al aprendizaje, mas es necesario realizar este ejercicio en el ámbito personal en primera medida para luego ser capaces de trasladarlo al ámbito organizacional

b. Modelos mentales

Esta disciplina hace referencia a preconcepciones sobre el mundo que se aprenden desde que la persona es niña/o y durante toda la vida, son creencias que se incorporan sobre el mundo y cómo este funciona; algunas de estas creencias o supuestos están más arraigadas que otras.

Un problema derivado de estos modelos mentales es que por lo general no se es consciente de que se actúa a través de ellos y se toman decisiones partiendo de creencias que a veces pueden ser erróneas o poco funcionales. A raíz de esto, los resultados que se esperan de estas decisiones o acciones pueden no ser los esperados y por lo general, no se llega a

comprender por qué sucede esto. Un ejemplo sencillo es ver a una señorita vestida con camisa blanca dentro de una falda negra, con zapatos de altura media negros y pelo recogido y pensar que ella atiende de moza en algún bar; aquí se han realizado una serie de supuestos que es probable que se den por sentado, sin mayores cuestionamientos.

Trabajar en relación con los modelos mentales, implica detenerse a observar y examinar las imágenes internas que se tiene del mundo y explorarlas, cuestionarlas, cuestión que puede implicar entablar conversaciones tal vez nuevas en las cuales se indague con cierta actitud inquisitiva.

c. Construcción de una visión compartida

Una organización o emprendimiento que tenga una visión compartida, supone una construcción conjunta en base bien a la visión original del líder o una construcción colaborativa entre los miembros decididos a llevar a cabo un proyecto.

La visión no es solamente el enunciado de alguna frase motivadora, sino que implica un “sueño” o meta elevada a alcanzar junto con una serie de valores y prácticas rectoras que funcionen de manera inspiradora y por lo general orientadas al servicio o bien a la comunidad, a un grupo específico o al planeta en general.

Cuando hay una visión genuina, las personas no sobresalen ni aprenden porque se los obliga, sino porque desean hacerlo, se sienten profundamente conectados/as con esa visión y desean ir por ella; resulta de este trabajo el compromiso y no el acatamiento.

d. Aprendizaje en equipo

Comenta Peter Senge que la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo.

Este tipo de aprendizaje tiene como base el diálogo que es el *libre flujo del significado a través del grupo* donde se procura entrar en un ritmo conjunto, integrando las disciplinas anteriores, es decir suspendiendo los supuestos, colaborando con un pensamiento conjunto y apuntando a una co-creación de significado que permite al grupo descubrir percepciones que individualmente no hubieran podido.

Todo esto es posible si el diálogo puede llevarse a cabo con apertura, identificando patrones de defensa que puedan aparecer y de nuevo, practicando la auto-observación.

Finalmente el pensamiento sistémico permite recuperar la visión integradora en lugar de considerarse a uno mismo o al equipo o bien a la empresa, separada del resto, con el beneficio de que en esta visión integrada permite tomar consciencia de cómo las acciones que cada uno de nosotros emprende, son parte de cualquier problema que se pueda estar afrontando, lo que aumenta de manera considerable las probabilidades de cambio.

Conclusiones Generales del trabajo de investigación

A partir de ahora, el/la lector/a, encontrará algunos cambios en el relato, hablaré en primera persona e incluiré los “sentires” según fueron ocurriendo los hechos, hablaré específicamente del trabajo de campo. Propongo este enfoque para comenzar a generar algunos puentes entre lo que históricamente hemos acostumbrado a hacer (analizar la estructura organizacional, estrategias, actores, tareas, funciones y un sinnúmero de elementos) y la energía de trasfondo que mueve y hace posible (o no) este coordinar acciones.

1. El rol que yo había asumido en las reuniones, era el de facilitar espacios para que se produjera el desarrollo organizacional; era el acuerdo que se había conversado con Darío, el líder, a partir de aquí, dispuse de todos mis conocimientos, experiencia y ganas para introducir al equipo, aquí se produjo una brecha importante que comento al final de este apartado, ya que la motivación estaba un poco más alineada a mis expectativas que a la disposición real del grupo.

2. Tanto en esta experiencia de equipo como en otras que he participado, el uso de la herramienta de roles es, por lo general, bienvenida y ayuda a generar orden, ritmo en la reunión y las personas suelen sentirse entusiasmadas; aun así, noté que esta herramienta era de fácil olvido, es decir, luego de 2 o 3 reuniones, al olvidar proponer la asignación de estos roles, las personas no daban cuenta de esta falta. Atribuyo esto por un lado la falta de hábito de su uso y por otro lado, a la falta de consciencia sistémica, es decir, falta de consciencia de todos/as los/as integrantes de que cada uno/a de ellos/as juegan un rol fundamental en el éxito de la reunión, dejando muchas veces esta misión al/la líder o en este caso facilitadora.

3. Lo que ocurrió después... como comenté al final del trabajo de campo, surgió un imprevisto en el desempeño operativo de ABC S.A. donde Darío decidió utilizar el espacio de desarrollo organizacional para afrontar los desafíos a los que se enfrentaba la empresa; luego de ello, el líder no solicitó la continuación de los espacios de desarrollo organizacional. Aquí cabe volver a mencionar la importancia, en un proceso de este tipo, del apoyo por parte de la gerencia en el proceso.

Finalmente, en cuanto a una apreciación sistémica de todo el proceso, cabe hacer mención que el primer hecho importante que omití llevar a cabo, fue un diálogo abierto, expreso y clarificador con el líder sobre la importancia y prioridad percibida de realizar esta actividad; es decir; qué espacio de trabajo concreto se iba a generar, qué recursos se iban a poner a disposición y qué compromisos se iban a tomar para generar un contexto adecuado y un terreno fértil orientados a tal objetivo, finalmente, quedó sin chequear para qué se haría y en función a qué necesidades percibidas se daba lugar este esfuerzo creativo. Aquí apareció la acción bajo supuestos no comprobados ni chequeados.

En cuanto a dominio personal, tampoco chequeé la disposición de los integrantes para este desarrollo, de manera muy honesta, puedo confesar que no sabía cómo hacerlo, aunque interiormente sí sabía que era necesario. Sentí un poco de frustración y algo de confusión ante esta situación y luego, rápidamente pude incorporar la idea de no saber, como un bello espacio de aprendizaje personal. Como conclusión, las reuniones estaban orientadas a generar la visión conjunta, lo cual, como mencioné anteriormente, no llegó a finalizarse. Sin embargo, sí pude lograr un gran aprendizaje en cuanto al modo real de llevar a cabo reuniones eficaces.

En referencia a los objetivos de este trabajo de investigación donde se pretendió incluir a lo largo del trabajo de campo algunas de las herramientas aquí expuestas para impactar de manera positiva en el desempeño de las reuniones que venía teniendo ABC S.A. y así permitir que el propio equipo se organizara y auto-gestionara, se puede decir que se logró un impacto parcial positivo, ya que el equipo integró de manera abierta varias de las herramientas que se propusieron mientras duró el trabajo de campo.

La participación de los integrantes se equilibró hacia el final de los encuentros, respecto al comienzo de los mismos, es decir, el diálogo, los aportes y la construcción de ideas se lograba cada vez más, de manera conjunta. Se ejercitó la escucha, el pase de palabra, la recopilación de información durante la reunión para su posterior envío a modo de resumen, entre otros logros del equipo.

Lista de referencias

Libros:

- Ander-Egg, Ezequiel: (2002) "Cómo hacer reuniones eficaces"
Echeverría, Rafael (2005) "La ontología del lenguaje" – Lom Ediciones S.A. - Chile
Franco G. Carlos A.: (2004) "Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo". Ph.D Profesor titular, director del programa de Maestría en Administración de la Universidad Icesi.
Kofman Fred (2019) "La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores."
Mintzberg, Henry: (19XX) "Diseño de organizaciones eficientes".

Papers y otros materiales

- Bradfor D. Smart: Lograr reuniones efectivas: no es fácil pero es posible: "Achieving Effective Meetings – Not Easy but Possible" encuesta realizada a 635 ejecutivos.
FAE: Fundación Alta Escuela desprendida: "Certificación en coaching sistémico de equipos"
Guido Samelnik, (2012) "Escuchar responsable"; (2014) "Liderazgo situacional: Desarrollo y expansión de equipos que co-inspiren en y para una visión común"

Sitios Web:

- Matriz BCG: <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-de-la-cartera-de-productos-portfolio-de-productos-estrategias-negocio-ciclo-de-vida-boston-consulting-matriz-de-crecimiento-de-la-demanda-participacion-de-mercado-matriz-bcg/>
"Cómo hacer tus reuniones de trabajo para que den resultados sin aburrir a tus trabajadores": <https://www.gestion.org/reuniones-de-trabajo/>
José Antonio Morales (2016) <https://www.entrepreneur.com/article/278995>, "7 causas por las que fallan los equipo de trabajo" Director General de SSIPE
<https://www.isotools.cl/identificar-procesos-ineficientes-organizacion/> (2017)
Juan Hernández (2017): <https://blog.hostalia.com/informes/57-trabajadores-reuniones-ineficientes-baja-productividad/>
Reuniones efectivas (2013): <http://exitoytiempo.blogspot.com/2013/10/reuniones-efectivas.html>
Rimbau Gilabert, Eva (2016): <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2016/214-reuniones-improductivas.html> - Ámbito de conocimiento: Recursos humanos. - Experta en: Recursos humanos, teletrabajo, equipos virtuales, trabajo flexible, liderazgo, gestión basada en la evidencia y aprendizaje en línea (e-learning). - Centro de investigación: Investigación en los estudios. - Grupo de investigación: DigiBiz (Digital Business Research Group). - Cargo en el grupo de investigación: Investigadora.
Lean Canvas: : <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
Sistema B: https://youtu.be/uxqeJD2Jb_g ; <https://sistemab.org/>
ODS: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Material de lectura general que aportaron a este trabajo:

- Alles Martha; *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario*, Argentina, Granica, 2002.
Brafman Ori y Beckstrom Rod A.; *La araña y la estrella de mar*; Empresa activa, 2007.
Covey Stephen; *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Ibérica, 1997.

Csikszentmihalyi Mihaly; *Creatividad el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*, Paidós Ibérica, 1998.

De Beauport Elaine; *Las tres caras de la mente*, Espasa Calpe, Madrid 1998.

Di Stéfano Rhandy; *O líder coach: líderes criando líderes*, Qualitymark, Río de Janeiro, 2005.

Echeverría Rafael; *Ontología del Lenguaje*, Chile, Lom S.A., 2005.

HARRINGTON James, *Mejoramiento de procesos de la empresa*, Colombia, McGraw Hill, 1998

Hidalgo Ivonne, *Gestión Ontológica*, Venezuela, Mil Palabras, 2009.

Kofman Fredy, *Metamanagement*, Granica, Argentina, 2001.

Lynch Dudley y Kordis Paul; *La estrategia del delfín*, Deusto, 1992.

Maturana Humberto; *Extracto del texto Emociones y Lenguaje en Educación y Política*, internet, 2008.

Martens Rainer; *El entrenador de éxito*, Paidotriba, 2001.

MINTZBERG Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*

Monetti Mónica, *Paper: Herramientas del Análisis Organizacional: Ejes diagnósticos para pensar las organizaciones*, Buenos Aires, Argentina.

Ribeiro Lair; *El poder de la complejidad*; Urano, 2007.

Senge Peter; *La quinta disciplina*, Granica, Argentina, 2012.

Senge Peter, Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard, Roth Georde, Smith Bryan; *La danza del cambio*; Norma, Colombia, 2000.

O'Connor Joseph, Seymour John y Larges Andrea; *Coaching con PNL*, Urano, 2005.

Ribeiro Lair; *Inteligencia aplicada*, Planeta, 2003.

Rosinski Philippe; *Coaching y cultura*, Gran Aldea, Argentina, 2008.

Samelnik Guido; *Cómo implementar la gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, 2011.

Shervington Martín; *Coaching integral*, Qualitymark, Río de Janeiro, 2006.

Springer Sally P. y Deutsch Georg; *Cerebro izquierdo, cerebro derecho*; Alianza; 2001.

Wheatley Margaret; *El liderazgo y la nueva ciencia*, Garnica, 1997.

Selman Jim, Paper: *Compromiso y cambio*, 2011.

Schvarstein Leonardo; *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires Argentina, 1992.

Wilber Ken; *El ojo del espíritu*, Kairós, 1998.

Wilber Ken; *El Proyecto Atman*, Kairós, 2005.

Wilber Ken; *Psicología Integral*, Kairós, 1994.

Videos:

Dawkins Richard; El gen egoísta

Dannett Daniel; Memes peligrosos, TED 2002

Blackmore Susan; Memes y Temes

La educación prohibida, Argentina, 2012.

Zeitgeist

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza 30 de agosto de 2020



Carolina Bertoldi
Firma y aclaración

24220
Número de registro

30.536.884
DNI