

## GESTIÓN DE REUNIONES EN LOS EQUIPOS DE MEJORA.

**Xavier Puig-Bernabeu<sup>1</sup>, Jose Pedro Garcia-Sabater<sup>1</sup>, Julio J. Garcia-Sabater<sup>1</sup>, Juan A. Marin-Garcia<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ROGLE. Dpto. de Organización de Empresas, Edificio 7D. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia-España. xapuiber@etsii.upv.es, jggarcia@omp.upv.es, jugarsa@omp.upv.es, jamarin@omp.upv.es

**Abstract:** Al implantar un sistema de mejora continua en cualquier empresa, uno de los pasos importantes es la creación de Equipos de Mejora. Estos equipos deben realizar reuniones periódicas para tratar de resolver los problemas que surgen a diario, o mejorar sus procedimientos y métodos de trabajo. La gestión de estas reuniones es uno de los problemas por los que fracasa la implantación de la mejora continua.

En este documento se indica algunos de los errores que suelen cometerse y que producen un resultado nefasto en la consecución del objetivo de un equipo de mejora. Además, se dan unas pautas de comportamiento a seguir por todos los integrantes del equipo antes y durante el transcurso de las reuniones, con tal de alcanzar unos resultados satisfactorios.

**Keywords:** Gestión de Reuniones, Mejora Continua, Equipos de Mejora.

### 1. Introducción

La formación de Equipos de Mejora y el establecimiento de reuniones periódicas de los mismos es un elemento clave en la implantación de un Sistema de Mejora Continua en cualquier empresa o institución.

Durante estas reuniones se debaten los indicadores del trabajo diario y se intenta mejorarlos constantemente a partir de sugerencias de todos los empleados de un departamento o área.

A pesar de que algunos gerentes vean las reuniones como improductivas y como una pérdida de tiempo y por lo tanto costosas, también entienden que sus organizaciones no pueden funcionar sin este mecanismo de comunicación (Franco, 2004).

En este documento, se expone la importancia de las reuniones dentro de los Equipos de Mejora y se enumeran algunas indicaciones y consejos para la realización de las mismas.

El resto del texto se organiza de la siguiente manera. En la segunda sección se explica cómo deben formarse los Equipos de Mejora y cuál es el objetivo de los mismos. Seguidamente se marca la importancia de realizar reuniones. En la cuarta sección se aborda el cómo preparar las reuniones por parte de los integrantes de un equipo. En la quinta, se analiza cómo deben desarrollarse las reuniones, qué actitudes deben tomarse, y qué actitudes no deben tomarse. En el punto seis, se exponen unos consejos para seguir por el director de reuniones. Y finalmente, se presenta una conclusión.

### 2. Formación y objetivo de los Equipos de Mejora

Los Equipos de Mejora son grupos de trabajadores de una misma área o que realizan tareas comunes y relacionadas directamente, que buscan aportar mejoras en sus puestos de trabajo y resolver aquellos problemas que les puedan surgir. Estos equipos se constituyen de manera voluntaria para trabajar juntos durante un período de tiempo determinado. Ningún trabajador debería ser forzado a pertenecer a algún grupo de mejora. También cabe remarcar que en la formación de un Equipo de Mejora debiera haber componentes de todos los rangos posibles

dentro del departamento o área, es decir, que no esté compuesto únicamente por los jefes o encargados.

Todos sus integrantes, antes de formar parte de un Equipo de Mejora, deben recibir la formación necesaria en técnicas de análisis de problemas (espina de pescado, Pareto, etc.), estandarización de procesos, análisis de indicadores y estándares de calidad, con el fin de estar suficientemente capacitados para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la celebración de reuniones.

Algunas indicaciones que se deben seguir en un grupo de mejora son:

- Los objetivos y tareas a realizar deben ser expuestos de manera que queden comprendidos por todos los componentes del equipo.
- Debe alcanzarse un compromiso de los miembros del equipo con los objetivos marcados.
- La comunicación entre los integrantes del equipo debe ser abierta, precisa y eficaz, intercambiando ideas y sentimientos.
- Debe lograrse confianza, aceptación y apoyo entre los miembros del equipo.
- El equipo debe aprovechar las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de cada uno de sus miembros.
- Deben conocer y aplicar procedimientos adecuados de toma de decisiones y de solución de problemas.

### **3. Importancia de las reuniones en los Equipos de Mejora**

Las reuniones potencian la tarea básica de un equipo, que es poner en común los diferentes niveles de análisis, y provocan que se alcancen mejores ideas, planes y decisiones, que de manera individual. Puede ser también el recurso por excelencia para compartir información, desarrollar el compromiso con la tarea y motivar (Costa y López, 1997).

Con las reuniones se consigue implicar más al personal. Cuando uno toma parte en decisiones que pueden modificar su trabajo diario se ve mucho más implicado en el proyecto y en la actividad que está desempeñando. No solamente debe realizar su tarea, sino que además puede opinar sobre los modos de trabajo, proponer otros, mejorarlos, etc. Todo esto se canaliza mediante las reuniones de los Equipos de Mejora.

No obstante, una reunión puede convertirse en el elemento destructor de un Equipo de Mejora, o de un equipo de trabajo en general, por el gasto excesivo de tiempo y energía (Costa y López, 1997). La tensión acumulada durante las reuniones en que se tratan problemas muy graves, gran cantidad de problemas, o que afectan mucho a los participantes, puede desembocar en la generación de conflictos e irritación entre los componentes de un equipo. Esto puede ser un grave obstáculo en la consecución del objetivo principal del grupo.

Una actividad grupal eficiente requiere de una coordinación de los esfuerzos individuales. Cuando, además, hay conflictos interpersonales, la coordinación se complica.

### **4. Preparación de reuniones**

Las reuniones no deben realizarse porque sí. La gente no se debería reunir sin razón alguna. Todos los asistentes a una reunión deberían conocer bien los principios que hacen de ésta un encuentro efectivo.

Las reuniones de los Equipos de Mejora deben realizarse de forma periódica, pero no por esto, deben realizarse sin ningún tema a tratar sobre la mesa. No es motivo para realizar una reunión el que “cada jueves nos reunimos”. Siempre ha de haber temas a abordar, porque aunque no parezca que haya directamente ningún problema durante el día a día, sí debe haber unos indicadores que mejorar, y por tanto propuestas a debatir.

Durante el transcurso entre una reunión y otra de un Equipo de Mejora, los participantes deberían ir anotando propuestas de mejora y soluciones, o detección de problemas, para llegar a la reunión con una lista de temas a abordar que puede ir acompañada de gráficos, esquema, y/o tablas, para una mejor aclaración. No solamente se deben recoger las ideas que les surjan a ellos mismos, sino que también las de sus compañeros de trabajo que no están, de momento, en ningún equipo, pues su aportación es igualmente importante. Con esto se consigue que las reuniones tengan sentido y que se aproveche mejor el tiempo. Además, implica más a los trabajadores y consigue que estos encuentros no se tomen como un descanso en su rutina.

También, el encargado de conducir la sesión, debería convocar previamente a los asistentes por correo electrónico o por escrito, consiguiendo el doble objetivo que haya unos puntos a tratar en la reunión, y que todos los participantes tengan constancia que la reunión se celebrará en un lugar, hora y fecha determinados. En esta convocatoria podría agregarse, además, otra documentación, como puede ser el acta de la reunión anterior, datos previos a la celebración de la misma, o indicaciones sobre cualquier preparación que debieran desarrollar los participantes.

Por último, pero no menos importante, se deben preestablecer unas normas de actuación y comportamiento, que deben ser aprobadas y respetadas por todos los asistentes, de forma que se alcancen los objetivos de una reunión de manera más rápida y sin interrupciones.

## **5. Transcurso de una reunión**

Resulta obvio, aunque muchas veces se olvida, que los participantes en un Equipo de Mejora deben comprometerse a asistir a las reuniones.

Una forma de controlar el buen funcionamiento de los Equipos de Mejora es controlando el número y frecuencia de las ausencias que se van produciendo.

Muchas veces, algunos de los participantes se ausentan por tener otras tareas o reuniones que consideran más importantes, aún sabiendo con antelación la fecha y hora de la reunión. Esto suele pasar en empleados de mayor cargo. Estas reuniones deben tomarse en serio, y no buscarse otras actividades paralelas pensando que “si no nos reunimos esta semana lo haremos a principios de la que viene”.

El director de una reunión, debe cerciorarse, al comienzo de la misma que el objetivo está suficientemente claro. En caso de no ser así, debe explicarse de forma que todos lo entiendan. Además, durante el transcurso de la misma se debe ir recordando a los participantes si tienen alguna duda sobre lo que se está tratando, si no ven algo claro, etc. Si fuera necesario, se puede recurrir al uso de pizarra, proyector, u otras herramientas. De hecho, es muy importante el uso de una pizarra para que cuando alguien quiera exponer cualquier idea, ésta sea transmitida de manera más clara al resto de participantes.

Es importante, para el mejor aprovechamiento del tiempo de reunión, que ésta transcurra en un clima social adecuado, sin exaltaciones ni malestar. Para ello, los participantes deben adquirir unas habilidades básicas de comunicación, que les permita inducir calma y relajación,

sabiendo escuchar, teniendo empatía, siendo sensible a las objeciones y réplicas y dando recompensas.

Cuando hay miembros del grupo que tienen fuertes intereses en ciertas decisiones, tienden a participar en la decisión del grupo en mayor medida. Esto dificulta las contribuciones de otros miembros y restringe la disponibilidad de información útil. Esta situación también produce insatisfacción entre otros miembros del grupo, cuya participación se limita. La persistencia terca de algunos miembros del grupo en sus posiciones y argumentos hace que influyan en las decisiones más de lo que justifica su información o sus conocimientos del tema (Costa y López, 1997).

Este tipo de actitudes debe evitarse, y en caso de producirse, debe ser denunciadas rápidamente por el resto de componentes. Además, cada uno de los participantes debería estar atento al comportamiento del resto de compañeros, y ayudar a modificarlo, si fuese necesario, de la siguiente manera, como sugieren (Costa y López, 1997):

- Estimulando a los silenciosos para que tomen la palabra.
- Ayudando al grupo a desarrollar expectativas de eficacia y de resultados señalando los logros que el propio grupo va alcanzando.
- Reforzando discriminativamente aquellos comportamientos facilitadores de la tarea, de la solución de problemas y del compromiso del grupo con las responsabilidades establecidas.
- Facilitando la atribución interna de los resultados.

Cuando alguno de los componentes de un Equipo de Mejora tiene poca participación durante las reuniones, se le debe motivar por parte del resto de participantes, mostrándole especial consideración al mismo tiempo que se le pide su opinión sobre algunos temas concretos que se estén tratando, indicándole que su conocimiento sobre el tema es amplio, que su opinión es muy importante, etc.

En cambio, cuando alguien interrumpe de forma descontrolada a los demás, se le debe recordar de nuevo las reglas de la reunión en relación al turno de palabra. Es importante establecer previamente una serie de reglas básicas de conducta para promover procesos de comunicación (Rogelberg, 2006).

Algunos aspectos negativos que suelen ocurrir en este tipo de reuniones y que (Costa y López, 1997) proponen que deben ser eliminados, son los siguientes:

- Los miembros del equipo con menor estatus suelen estar siempre de acuerdo con las opiniones de miembros de mayor estatus, con lo que se priva de su contribución.
- A medida que transcurre una reunión, se suele perder de vista el objetivo principal de la misma. Esto ralentiza el proceso y puede provocar que cierta información que pudiera ser útil, no sea contemplada.
- Normalmente, los equipos de trabajo, una vez tienen un problema planteado, se dedican a ponerle remedio, obviando los pasos del análisis del problema y de la formulación de alternativas. Esto, consecuentemente, lleva a una solución fácilmente alcanzable, pero normalmente inapropiada.
- Algunos asistentes a reuniones, suelen emplear parte del tiempo a establecer relaciones interpersonales con otros miembros.
- En muchos casos, a la hora de la celebración de una reunión, no se tiene en cuenta el lugar en donde se va a hacer, siendo éste inadecuado, y por tanto, provocando dificultad a la hora de la participación de los asistentes y la toma de decisiones.

Muchas veces, lo que ocurre es un proceso cíclico que va en aumento. Cuando una reunión no sale como se esperaba, las expectativas de cara a la siguiente no son nada buenas, y lógicamente el resultado es peor aún que el anterior. En cambio. Cuando de una reunión se consigue sacar provecho, los participantes se ilusionan y se preparan mejor de cara a la próxima. Además, durante el transcurso de las mismas la gente suele estar más atenta y poner más interés.

Por último, durante el transcurso de una reunión, e incluso en la fase previa de recogida de información es muy importante el tomar anotaciones.

En cualquier evento donde participen más de una persona, es necesario tomar unas breves notas, aunque adecuadamente detalladas. Los detalles de los acontecimientos se borran rápidamente de la memoria. Unas buenas notas le ayudan a evitar errores graves de interpretación en términos de quién se comprometió o a quién se asignó el hacer qué, cuál fue la transacción que realmente se realizó y cuándo (Quinn et al., 1995). Con esto se puede evitar errores, confusiones y opiniones enfrentadas. No obstante, el cómo tomar notas es un tema importante, ya que no se basa en anotar el tema que se trata, sino que además se deben tener en cuenta los distintos puntos de vista, las aportaciones de todos los participantes, los debates creados, etc. Tomar notas por tomar, no sirve de nada.

Además, al tomar notas durante una reunión, obliga al individuo a escuchar y observar mejor. El experto no solamente anota los aspectos superficiales de la unidad de trabajo, sino también los más profundos (Quinn et al., 1995).

## **6. Dirección de reuniones**

Normalmente, la formación de Equipos de Mejora en los departamentos o áreas de una empresa y el establecimiento de reuniones periódicas suele ser promovido por los jefes o encargados. Desafortunadamente, esto provoca que las reuniones sean dirigidas por los mismos promotores, imponiendo normalmente su autoridad, y aprovechándolas para exponer a sus empleados las cosas que hacen mal o que deberían mejorar.

Evidentemente, éste no es el objetivo de las reuniones, y por tanto debe evitarse. Si se desea que los trabajadores participen, opinen, contribuyan a las mejoras, y en general, que se impliquen, no se les debe tratar de manera autoritaria, y sí se les debe asignar cierta responsabilidad. Probablemente, los jefes, por su mayor formación o experiencia, puedan ser más aptos para la dirección y coordinación de reuniones, pero si no se les deja esta oportunidad al resto de integrantes de un equipo, no se podrá sacar el máximo provecho de ellos, siendo además, en muchos casos, válidos para desempeñar esta misma tarea.

Por tanto, lo ideal es que cada reunión, se encargue una persona distinta de llevar el peso de la misma. Esto no exime de responsabilidades al resto de asistentes, pues en el punto anterior se ha comentado que los aspectos más importantes y las cosas a evitar, deben tenerlas presentes en todo momento, todos los asistentes, y no sólo el conductor de la reunión.

Una vez aclarado esto, en lo que sigue, cuando se hable del director, se referirá al encargado en cada reunión de llevar el peso de la misma.

El director será el responsable de tomar las anotaciones para redactar posteriormente el acta de la reunión. Además, es quien se habrá encargado previamente de notificar al resto de integrantes del Equipo de Mejora, la convocatoria de la reunión y adjuntado la documentación necesaria. Es importante que los participantes tengan tiempo para reflexionar sobre los temas

de la reunión (Rogelberg, 2006). Esto no implica que el resto de participantes no deban anotar nada, puesto que si es interesante lo que se está diciendo, sería importante tenerlo redactado bajo su propio punto de vista.

Por ser el encargado de redactar, deberá supervisar el cumplimiento de los aspectos básicos de la reunión. Esto se puede facilitar por medio de plantillas. Por tanto, tendrá un poco más de responsabilidad en regular las intervenciones, reconduciendo las reuniones al tema principal, en administrar bien el tiempo de que se dispone, etc.

Las actas de las reuniones, sirven para controlar el desarrollo de las mismas, comprobando que se están realizando de manera adecuada y aprovechando el tiempo. También sirven para implicar a los integrantes del Equipo de Mejora, puesto que al tener la responsabilidad añadida de redactar un acta, que debe ser entendida por el resto de participantes, les hace no perder detalle de la reunión. Finalmente, el acta se puede utilizar como instrumento de justificación de las reuniones del Equipo de Mejora, frente al resto de trabajadores no integrantes del equipo. Así, los que no puedan asistir, se podrán hacer una idea de lo que se ha acordado en su ausencia (Gutmann, 2002).

El perfil del buen director de una reunión de trabajo se puede describir como: tolerante, abierto, adaptable a situaciones diversas, democrático y constructivo. Es decir, ha de evitar mostrarse dogmático, descalificador, destructivo o perseguidor. Se ha de manifestar ordenado, sintetizador, informador y empático. No ha de ocultar, por tanto, la información relevante, ni ha de divagar ni hablar en exceso. Por último, ha de ser sensible a los sentimientos de los demás, mostrándose colaborador, sociable y seguro de sí mismo, sin pretender ser protagonista ni desconfiado (Fernández, 1999).

## **7. Conclusión**

Con este texto se ha pretendido aportar unas pautas de conducto en la creación de Equipos de Mejora y en la realización de reuniones de los mismos.

Es muy importante no perder de vista que las reuniones no deben celebrarse con el fin de ser algo que ha de realizarse para implantar la Mejora Continua. El fin, en sí mismo, no es la reunión, sino la solución de algún problema o la mejora de algún proceso o indicador. Éstas son una herramienta, que dentro de la Mejora Continua, permite alcanzar unos resultados más satisfactorios de los indicadores que rigen el día a día en una organización.

No obstante, la fuente más común de insatisfacción suele ser que hay demasiadas reuniones. Esto, por lo menos, es lo que mucha gente cree, y realmente, si la gente cree que algo es verdad, para ellos es verdad a efectos prácticos (Wainwright, 1988).

## **8. Referencias**

- Costa, M.; López, L. (1997). Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Ediciones Pirámide.
- Fernández, N. (1999). Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones. Cívitas Ediciones.
- Franco, C. A. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. Estudios Gerenciales. Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas n°. 90, pp. 57-77.
- Gutmann, J. (2002). Cómo aprovechar el tiempo en las reuniones. Editorial Gedisa.

- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P.; McGrath, M. R. (1995). Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Editorial Díaz de Santos.
- Rogelberg, S. G. Meetings at work [Internet]. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Sage Publications, 2006. Disponible en: [http://www.sageereference.com/organizationalpsychology/Article\\_n197.html](http://www.sageereference.com/organizationalpsychology/Article_n197.html)
- Wainwright, G. R. (1988). Procedimientos para reuniones y comités. Ediciones Pirámide.