

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Experiencias en el desarrollo de las habilidades para una reunión productiva del directivo de salud

MSc. Zaida Espino LaO (I), Dra. Isolina Sánchez Jacas (I).

I. Profesoras auxiliar del CPENSAP Santiago de Cuba

---

## RESUMEN

**Introducción:** Los directivos del siglo XXI requieren de capacidad de escucha y de comunicación verbal, adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos. Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos. Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidades para negociar y para desarrollar una reunión efectiva. **Objetivo:** Identificar las necesidades de aprendizaje centrados en las habilidades para la ejecución de la dirección. **Método:** Se realizó una intervención capacitante con 59 grupos de un total de 968 directivos pertenecientes a equipos de dirección de unidades del sector de la salud de todos los municipios de la provincia de Santiago de Cuba y de la Universidad de Ciencias Médicas, en el período mayo- noviembre 2010. Se aplicaron técnicas participativas en que los participantes auto-identificaron las principales debilidades que presentan como directivos ante los procesos de organización y ejecución de reuniones efectivas como habilidad directiva. **Resultados:** Se describe el resultado de la experiencia con directivos de municipios distantes de la urbe santiaguera, en el que se aplicaron las técnicas descritas, trabajándose los momentos *antes, durante y después* de la reunión. **Conclusiones:** Entre las debilidades identificadas se encontraron, la no preparación adecuada de los objetivos, de los temas a tratar en dichas reuniones, inadecuada conducción, débil trabajo en equipo para una toma de decisión y emitir acuerdos audaces, verificables y medibles después de la reunión. Se consideró importante la capacitación en esta temática.

**Palabras claves:** Reunión; competencias gerenciales; Habilidad/reunión efectiva/Habilidad de negociación

---

## INTRODUCCIÓN

El directivo del siglo XXI a pesar de contar, para sus tareas, con tecnologías de avanzada que le permiten una dinámica de trabajo para el logro de una participación de su equipo en las acciones que han arribado como decisión conjunta, aun así requiere de la presencia física de los miembros de su equipo por lo que este debe de estar dotado de habilidades que lo lleve a la ejecución de reuniones efectivas.

Los directivos del siglo XXI requieren de capacidad de escucha y de comunicación verbal. Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos. Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos. Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar. Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potenciar el liderazgo.

Estos directivos requieren de competencias gerenciales. «Las Competencias Gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales» (1).

Habilidades para una reunión efectiva las consideramos como aquel dominio que debe tener todo directivo para organizar, ejecutar y arribar a decisiones que posibiliten la solución de problemas y resultados positivos con la participación de su equipo.

Muchos colegas piensan que las reuniones son realmente “quitatiempos”, pero Carnota (2) piensa lo contrario, porque mejor es identificar a la reunión, como el mejor consumidor de tiempo que no implica automáticamente que sea tiempo perdido. Para este autor, es una actividad legítima que resulta insustituible para el logro de objetivos donde la inteligencia colectiva, la necesidad de cooperación, el comportamiento con la ejecución, el seguimiento de ideas o el intercambio de conocimientos sean factores fundamentales.

Estudios realizados en Cuba a directivos de nivel nacional, las reuniones ocupan entre el 26% y 30% del tiempo de trabajo y a nivel municipal entre el 45.6% y el 55% en una semana tipo, constituyendo así la actividad de mayor peso del directivo, resultados que también aparecen en otros países.

## NUESTRA EXPERIENCIA

La literatura plantea que las reuniones son denominadas con muchos términos y adjetivos peyorativos por la forma que son manejadas y el uso que se han hecho de ella. El profesor Orlando Carnota en entrevista realizada define a las reuniones como: «... simplemente un grupo de personas que están juntas en un local. Sin embargo, lo que define realmente una reunión es el objetivo para el cual se han agrupado sus integrantes. No es lo mismo reunirse para analizar y solucionar un problema, que para enterarse de lo que decidió el jefe acerca de los nuevos uniformes de los empleados o para celebrar el 40 aniversario de la empresa»(3).

Son varios los adjetivos que aparecen en la literatura para identificar a las reuniones, tales como "muchas", "largas e inútiles"; los directivos que estudiamos definen a las reuniones como: «...la misa, el castigo, cansona, el festival forestal, el mazo y otros adjetivos». Al indagar las causas de estos términos se nos argumenta por estos directivos que estos términos se deben a que se utiliza la reunión para lo que está previsto el uso de la misma y para lo que no es, muchos de ellos participan sin objetivos definidos a su presencia, sin estar avisados de los temas a los que participaran en la reunión.

En algunos de los equipos de los directivos que participaron en nuestra experiencia correspondiente a Municipios distantes de la urbe santiaguera, consideraron que muchas de estas reuniones son innecesarias que en ocasiones se convertían en un riesgo para el directivo, en el sentido de los momentos de avisos o citación, sin la información debida, muchas veces se salía con urgencia y el fin era para analizar cuestiones que por teléfono se podían resolver y no movilizar un grupo de personas con un recorrido de más de 100 Kms, gasto de recursos (combustible, entre otros) incluso poner en peligro hasta la vida, por los horarios en que se retornaba al Municipio.

Esto trae como consecuencia el deterioro de este espacio, que realmente bien preparada y con el manejo adecuado de ella puede ser un espacio de participación armónica ante problemáticas esenciales de una organización.

A los grupos objeto de estudio les aplicamos un ejercicio diagnóstico consistente en la utilización de un juego didáctico en que debían trabajar en equipo, con una situación dada, en la que debían de organizar un conjunto de acciones que estaban ordenadas alfabéticamente, pero sin la lógica de la secuencia en la que debe organizarse, ejecutarse y evaluarse una reunión. Estos cursistas en equipos, creados a partir de la técnica de formación de grupos por conteo de los números del 1 al 4, con la intención que los presentes se agruparan en equipos según los números que les habían tocado no por intereses personales, cuestión que muchos reclamaron y constituyó otro elemento de aprendizaje del trabajo en grupo.

Estos debían acomodar las acciones en el tablero que se creó para tales efectos el cual presentaba 3 casillas correspondientes a los momentos antes, durante y después de la reunión, luego de este proceso de agrupar las acciones según los momentos mencionados debían de darle un orden lógico según las acciones organizadas en cada uno de esos momentos. Los equipos respondieron adecuadamente a la organización de las acciones en cada momento, pero las principales debilidades estuvieron dadas en

que no la organizaron según la secuencias de cada acción, este error se repitió con una alta frecuencia en los equipos, consideramos que la causa estuvo dada en la falta de sistematicidad de aplicación de estos momentos, dado en la realización de reuniones mecánicas sin preparación previas con alto grado de improvisación, que a su vez impliquen falta de profundidad en el tratamiento de las problemáticas que dieron lugar a la reunión, falta de visión de las causales de esos problemas, poco protagonismo de los miembros del equipo y de liderazgo en la solución de dicho problema.

En la actividad de los equipos, se trabajó el momento del **antes** sin muchas dificultades en saber todas las acciones que en ese momento se debe garantizar, sin embargo constituyó una regularidad para el 95 % de los equipos que este momento seleccionaran las personas a participar en la reunión antes que definir propósitos y objetivos de la reunión, de la misma manera que acciones a desarrollar **durante** la reunión las ubicaban en el antes de la reunión, como es el caso de las acciones que dependían de la decisión del responsable del equipo en el momento de las decisiones personales, que previo al ejercicio, durante la presentación se quedó demostrado que existían reglas para estar seguro en qué momento puedo decidir no efectuar la reunión, es decir que tenemos todos los argumentos para no hacerla.

Existieron equipos que discreparon en relación a acciones como el caso de la letras S<sub>2</sub> acción que se refería a: «Generar un número de soluciones, alternativas para cada aspecto por Ud. mismo y compártiéndola con los miembros antes de comenzar la reunión», considerando que debía estar antes de la letra R<sub>2</sub>, la que plantea que «se debía mover el grupo hacia decisiones sobre los asuntos claves a través de... alentando a los miembros a lograr consenso».

En el caso de esta última letra somos del criterio que en toda reunión los directivos, funcionarios o sea el facilitador de la misma debe lograr alentar a los participantes sean capaces de brindar criterios suficientemente argumentados que permitan irse moviendo hacia decisiones sobre asuntos claves a partir del método del consenso. Sobre este último aspecto hoy en día en nuestra sociedad este método para la toma de decisiones es de alto significado por el trasfondo que tiene, donde el directivo y los miembros del equipo deben convencer (y no vencer), con todos los argumentos y conocimientos necesarios aquellos miembros que no coincidan con los acuerdos, las ideas de los proyectos que se pretenden ejecutar, para ello el directivo debe contar con habilidades para negociar ante los conflictos en el equipo.

Las habilidades de negociación se consideran, por muchos especialistas, una de las más importantes y fundamentales que deben aprender y desarrollar los que dirigen. Codina refiere que Lax y Sebenius le dedican un libro muy amplio al tema, *«The Manager as Negotiator»* (1986), en el que plantean: *«Los gerentes efectivos tienen que ser capaces de lograr buenos acuerdos, en contratos, en alianzas, y «fuera de la corte». Pero, también, tienen que negociar con otros de los que dependen para obtener resultados, recursos y autoridad.»*(4). En este caso ante los conflictos en el equipo, el directivo debe hacer uso de otra de las habilidades tan importante como la negociación, nos referimos a la habilidad de saber escuchar. En las reuniones se debe contar con otras habilidades personales por parte del directivo que permite que esta sea efectiva, recordemos que estamos interactuando bajo un flujo de relaciones

humanas que en estas intervienen factores subjetivos que pueden afectarlas. Codina A (5) nos sugiere algunas reglas para minimizar los efectos negativos en las reuniones entre ellos:

1. Mantenga la calma. No discuta con la otra persona y no haga ninguna acusación.
2. Escuche. Utilice su capacidad para escuchar atentamente, para verificar su comprensión de lo que se está diciendo.
3. Sea firme. Decida con anterioridad qué comportamiento aceptará y cuál no y no se deje llevar más allá de este límite.
4. Sea persistente en sus respuestas. Esto comunica a la persona difícil que usted realmente cree lo que le está diciendo.
5. No pierda la confianza en sí mismo, o en su capacidad de relacionarse con los demás.
6. Busque formas de disminuir su relación con este comportamiento, o de reducir las causas del mismo. Considere modificar el medio ambiente de alguna forma.

La participación activa refuerza a su vez el éxito de reuniones. Las reuniones eficaces pueden fortalecer el equipo a través de promover en el grupo el sentido de pertenencia en la toma de las decisiones y mejorando la comunicación y colaboración.

El equipo en su reunión efectiva debe estar conducida por un líder, por lo que esta habilidad de liderazgo es importante señalarla. En esta experiencia se pudo evidenciar como al manejar o conducir los procesos directivos por el líder en el equipo, se debe tomar en cuenta el protagonismo de todos los miembros en cada uno de los momentos y que ese protagonismo, es decir el liderazgo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros, donde las decisiones de las responsabilidades deben ser compartidas, Codina A se refiere en uno de sus artículos, a que en nuestro intento por lograr reuniones efectivas, debemos de evitar cuestiones como la siguiente: *comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros* (6).

En la observación de los diferentes grupos de trabajo con el que llegamos a esta experiencia se pudo constatar que en su mayoría aun les faltaban muchos aspectos para constituirse en equipos de trabajo, debido a la debilidad interna de los miembros que aun no llegaban a sentirse parte de un equipo de trabajo, en los cuales la comunidad de propósito aun no era su principal necesidad, se concebían de manera aislada, independiente, faltándoles roles para la integración como equipo.

En el momento del **después de la reunión** en varias de las literaturas revisadas, coincide que es ese momento que sigue al caldeamiento o análisis de los problemas fundamentales que se valoró en la reunión, es cuando tomamos en cuenta ¿qué vamos a hacer?, para dar seguimiento a los temas tratados, es cuando se diseña el proyecto de acciones futuras de forma medibles, muchos entendieron que este momento era

pasado varios días o tiempo prolongado al *durante de la reunión*, así como la acción de evaluación de la reunión no fue considerado por el mayor porciento como parte de la propia reunión en el *después*, sino en el *durante*.

## CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico de la habilidad para la ejecución de una reunión efectiva y su comportamiento en los diferentes grupos de observación podemos concluir que la reunión permite: coordinar, comunicarse con un grupo, mejorar la calidad de las decisiones, proporcionar un foro para la discusión estructurada y fomentar el trabajo en equipo. Si se hace un uso adecuado de ella lograremos acciones eficientes por los costos que ella contrae.

Entre las principales debilidades diagnosticadas en este grupo, se encuentra la falta de sistematicidad en la aplicación de los momentos de una reunión, fundamentalmente el **antes**, dando lugar a reuniones sin efectividad y la no preparación adecuada de los objetivos, de los temas a tratar en dichas reuniones, inadecuada conducción, débil trabajo en equipo para una toma de decisión y emitir acuerdos audaces, verificables y medibles después de la reunión

Los directivos que participaron en esta experiencia consideraron importante la capacitación sobre esta temática a todos los niveles de la dirección no solo en el sector salud, sino a todos los que hacen uso de este espacio de confluencia, dialogo y desarrollo entre seres humanos bajo un objetivo común.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ENSAP. Habilidades Gerenciales ¿Qué se necesita para ser un gran Gerente? Presentación en PPT, biblioteca virtual en salud para el directivo CD - ROM, ENSAP La Habana. 2009
2. Carnota Lauzán O. El agobio de las reuniones. Mitos y realidades de las reuniones. En: Carnota Lauzán O. Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal. Editorial ciencias medicas , La Habana, 2006
3. Entrevista al Dr. Orlando Carnota Lauzán Una vía para administrar mejor el tiempo recursoHumano.com 01/06/04, Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba
4. Codina A: 20 consejos para negociar con éxito [ Visto por última vez 21/07/2010]en URL[http://www.degerencia.com/articulo/20\\_consejos\\_para\\_negociar\\_con\\_exito](http://www.degerencia.com/articulo/20_consejos_para_negociar_con_exito)
5. \_\_\_\_\_: El trabajo con personas difíciles [Visto por última vez 21/07/2010] en URL[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_trabajo\\_con\\_personas\\_dificiles](http://www.degerencia.com/articulo/el_trabajo_con_personas_dificiles)

6. Codina, A. Trabajo en equipo. Enfoques y aportes principales. [ En: de Gerencia.com. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica] [ Visto por última vez 21/07/2010]en URL<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>