



La realización de reuniones es un elemento básico para el funcionamiento de cualquier empresa, por la potencia y efectividad de la comunicación oral o "cara a cara". Si bien es cierto, un empleado puede interactuar con otros de manera individual (por correo electrónico, teléfono, chat o una conversación) muchas veces se requiere transmitir información; debatir ideas, propuestas o soluciones a temas críticos para la compañía; conocer puntos de vista, analizar y tomar decisiones en conjunto, presentar nuevos proyectos, hacer seguimiento de tareas, capacitar a miembros de un grupo de trabajo y fomentar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo, entre otras actividades.

Sin embargo, suele ocurrir en muchas empresas que existen muchas reuniones de todo tipo, pero muy poco efecto productivo de ellas. Causas para esto hay muchas, pero distingo entre las más importantes: falta de validación de la efectividad de las reuniones, por parte de muchos ejecutivos (lo que se traduce en postergaciones frecuentes y escasa participación), precario seguimiento de lo acordado en las reuniones (perdiéndose el objetivo de las mismas) y lo que es más importante una nula planificación y gestión estratégica comunicacional de las reuniones, (obviando su importancia en la comunicación interna operativa de la organización).

Una buena alternativa para solucionar estas carencias es que el área de comunicaciones internas elabore un plan formal de reuniones para la compañía, que se ajuste a los requerimientos del equipo directivo y que esté directamente conectado con la estrategia de CI (es muy importante que esté validado por la alta dirección). Este plan de reuniones debiera ser un ordenamiento básico para la organización, a partir del cual se agreguen otros tipos de encuentros más informales, y dependerá de la estructura y cantidad de personal que tenga la empresa.

Por ejemplo: una planificación tipo podría incluir:

- Reuniones semanales del equipo directivo.
- Reuniones semanales de los gerentes de segunda línea con sus respectivos equipos.
- Reuniones semanales de las jefaturas con sus respectivos equipos.
- Reuniones quincenales del equipo directivo con los gerentes de segunda línea.
- Reuniones quincenales de los gerentes de segunda línea.
- Reuniones quincenales entre las jefaturas.
- Reuniones mensuales de proyectos estratégicos.
- Reuniones mensuales de trabajo transversal (participan miembros del equipo directivo, gerentes de segunda línea, jefaturas e integrantes de los distintos equipos de trabajo).

Este plan favorecerá el flujo multidireccional de la comunicación, la coordinación operativa, la participación en la toma de decisiones, el fomento del trabajo en equipo y la identificación y pertenencia con la estrategia empresarial. Ahora, es muy importante que este plan sea cumplido a cabalidad y que opere bajo el monitoreo del área de comunicaciones, para su seguimiento, medición y ajuste.

La planificación estratégica de reuniones debe ser una tarea del área de comunicaciones internas, la que debe orientar a las distintas divisiones y departamentos de la empresa para lograr una gestión efectiva de ellas. En general podemos distinguir tres fases en este proceso: antes, durante y después. En cada una de ellas hay elementos claves a considerar, los cuales incidirán en el fracaso o éxito de la actividad, desde el punto de vista comunicacional.

## Antes

- Definir con claridad el objetivo central que persigue la reunión (resolver un problema, tomar una decisión, analizar una propuesta, hacer seguimiento a un proyecto, etc.) y a partir de este, los tópicos que se tratarán.
- Determinar los asistentes a la reunión, siempre tratando de asegurar el mínimo necesario que permita lograr el objetivo de la reunión. En este sentido, hay que dejar la política de lado y no invitar personas cuya presencia no sea beneficiosa o trascendente.
- Previo a la cita y si lo amerita la situación (crisis, disputas internas, diferencias de opinión, etc.) es conveniente dialogar con los potenciales asistentes para sondear posiciones, reforzar posturas propias o ganar apoyo.
- Producir y distribuir entre los invitados (dos o tres días antes) una agenda de la reunión que incluya: hora, lugar y participantes; tópicos principales a tratar, tiempo estimado para discutir cada tópico y el nombre de la persona que liderará la reunión.

## Durante

- Comenzar a la hora fijada y leer los contenidos de la agenda.
- Proceder a discutir los diferentes tópicos, siempre manteniendo un ritmo de progreso lógico: Presentación del tema y discusión, Ordenamiento de la información (análisis de las distintas posiciones y sus fundamentos), Búsqueda de una conclusión y Planificación de un curso de acción.
- Registrar cada una de las intervenciones (hacer una minuta con el quien, que, como, cuando y donde).
- Terminar la reunión con la definición clara de qué es lo que se acordó y quien es el responsable de las acciones posteriores.

## Después

- Distribuir entre los participantes de la reunión y otros interesados un resumen con los principales aspectos discutidos y acordados en el encuentro y los nombres de las personas a las que se les asignó responsabilidades.
- Realizar un seguimiento riguroso y constante de las cosas que se prometieron en la reunión y de las responsabilidades personales y grupales que en ella se asumieron.