

Pablo López de Viñaspre
Gerente de Wellness & Sport Consulting



Cómo sacar el máximo provecho de las reuniones de trabajo.

Todo club que desee ofrecer servicios de calidad y que busque la mejora continuada, tiene la necesidad de trabajar en equipo, y para ello, hay que buscar “momentos de encuentro”. Estos “momentos de encuentro” pueden ayudarnos a conseguir los siguientes objetivos globales:

- Transmitir y compartir con todo el personal la Misión, la Visión, la Cultura y la Estrategia del Club.
- Consensuar unos criterios de funcionamiento unificados en cada una de las áreas del Club.
- Conseguir una mayor involucración y compromiso del personal en el proyecto de empresa.
- Detectar desde Dirección problemas o incidencias que ocurren en el funcionamiento del Club y en el contacto con el cliente.
- Crear la plataforma para que el personal pueda aportar ideas para la mejora del funcionamiento de la instalación.
- Mejorar la comunicación interna entre los diferentes niveles y áreas del Club.
- Fortalecer las relaciones sociales entre el personal y la sensación de equipo.

Parte de estos objetivos pueden conseguirse mediante reuniones de trabajo, pero otros se consiguen más fácilmente mediante encuentros más informales fuera de la instalación: salir a cenar o a tomar algo periódicamente, participar en algún evento deportivo o cultural, asistir a cursos de formación, participar en sesiones de outdoor training, celebrar aniversarios del personal, celebrar logros personales, celebrar logros de empresa o de departamentos, etc.

A pesar de que en este artículo nos vamos a centrar en cómo organizar y gestionar las reuniones de trabajo para que sean efectivas, creemos que para conseguir los objetivos anteriores, es necesario que haya un buen equilibrio entre las reuniones formales y los momentos de encuentro más informales y distendidos.

Una de las primeras dificultades que nos planteamos al intentar planificar las reuniones de trabajo, es la dificultad de encontrar un horario que vaya bien a todos. Por este motivo, es conveniente diseñar diferentes tipos de reuniones:

- **Reuniones de equipo directivo:** asisten únicamente las personas con cargos de responsabilidad en la dirección de alguna sección o

departamento de la empresa: gerencia, dirección técnica, coordinadores de áreas. Esta reunión debería tener una periodicidad semanal o como máximo cada 15 días.

- **Reuniones de áreas:** las suele organizar el coordinador del área con el resto del equipo para unificar criterios o para buscar soluciones a temas concretos. La periodicidad varía en función de las necesidades de cada club, pero recomendamos que se hagan como mínimo una vez al mes.
- **Reuniones individuales:** se pueden dar entre la gerencia y cada uno de los trabajadores, o entre un coordinador y un trabajador o entre dos trabajadores. Suelen crearse de forma espontánea cuando existe la necesidad de resolver o trabajar un tema concreto. También pueden estar planificadas, especialmente las de gerencia con cada uno de los trabajadores, ya que se puede estipular que cada trimestre se va a realizar una reunión de este tipo para que haya un cambio de impresiones de manera individual.
- **Reuniones generales de empresa:** éstas son las que tienen una mayor complejidad de horarios, al tener que compatibilizar los de todo el personal. Por este motivo, se suelen realizar 1 ó 2 al año y se busca un momento fuera del horario de apertura del club, para que todos puedan asistir.

Cada una de estas reuniones puede tener objetivos diferentes:

- **Reuniones informativas:** el objetivo de la reunión es transmitir algún tipo de información a los asistentes. Suelen ser reuniones muy preparadas para que la información llegue clara y por la mejor vía posible (apuntes, presentación en Power Point, etc). El nivel de participación de los asistentes suele ser bajo y se limita a la posibilidad de realizar preguntas o aportaciones al final de la presentación, ya que si hay muchas interrupciones se corre el riesgo de transmitir la información de manera poco clara. Por ejemplo, en una reunión general de empresa, se podría informar al personal de la situación en la que se encuentra el club, de los logros conseguidos el año pasado y de los objetivos para el próximo año. Otro ejemplo sería una reunión del área de recepción en la que el coordinador informa al resto del equipo de algunas decisiones que se tomaron en la última reunión de equipo directivo.
- **Reuniones formativas:** el objetivo es aprovechar la experiencia o conocimiento de los asistentes para conseguir un intercambio de experiencias y una formación mutua. Para estas reuniones se puede contar con un formador externo o se pueden realizar de forma interna, siendo alguno de los propios trabajadores el que dinamiza la sesión. La combinación de formaciones externas e internas suele ser lo más aconsejado. El moderador de esta reunión debe tener muy claros los objetivos a conseguir y tiene que preparar muy bien la metodología a utilizar para asegurarse que se logran los objetivos previstos. Un ejemplo de formación interna puede ser un instructor que ha asistido a un curso de especialización en una actividad y prepara una sesión para transmitir los conocimientos adquiridos al resto del personal técnico.
- **Reuniones creativas:** el objetivo de esta reunión es generar ideas para poder aplicarlas posteriormente en diferentes áreas del club. Es

importante que el moderador de la reunión tenga un buen conocimiento de dinámica de grupos para aplicar técnicas como el brainstorming y el pensamiento lateral para incitar al grupo a que aporte ideas que no surgirían de otra manera. En una primera fase es más interesante no ser crítico con las ideas que se proponen ni entrar en largas discusiones sobre la viabilidad de cada una de ellas. Lo importante es que salgan muchas ideas, para seleccionar, en una segunda fase, las que son más adecuadas o más prioritarias. Como suelen salir muchas ideas, alguien debería ir anotando todas las aportaciones para que no se pase ninguna. Un ejemplo sería una reunión organizada por el departamento de clases colectivas para buscar ideas con el objetivo de que más clientes pasen por las clases.

- **Reuniones resolutivas:** el objetivo es tomar una o varias decisiones una vez analizado un tema concreto. Antes de la reunión es importante analizar quién debe tomar la decisión, ya que así nos evitaremos montar una reunión para decidir un tema que después vemos que debe decidirlo otra persona. Una vez en la reunión, es conveniente que se reparta un documento con la información que se dispone de ese tema, para que a partir de esa información, se pueda empezar a trabajar. Es muy importante la función del moderador de la reunión, para canalizar correctamente todas las opiniones y hacer que el debate no se encalle o entre en discusiones monopolizadas por dos personas. El moderador de la reunión deberá llevar a cabo las funciones de CLARIFICADOR, RELAJADOR, CONTROLADOR Y DINAMIZADOR. Para ello deberá clarificar el tema a decidir, ayudar a que se expresen todas las personas, impedir que se monopolice el uso de la palabra, atender al clima afectivo y hacer avanzar la reunión. Un ejemplo de este tipo de reuniones sería una reunión del personal de sala de fitness para solucionar el problema de que muchos clientes acuden a entrenar a la sala sin la toalla.

El éxito de una reunión depende de varios aspectos, algunos de los cuales detallamos a continuación:

- **La convocatoria:** hecha con suficiente tiempo de antelación, sin olvidarse a nadie y dejando claros los objetivos de la reunión. Cuida la forma de hacerla, ya que sirve para motivar.
- **La preparación:** preparar previamente los temas a tratar y las metodologías a utilizar.
- **El ambiente:** que sea profesional pero distendido, especialmente en aquellas reuniones en que se busca la participación. Hay que atender tanto a la productividad como a la afectividad.
- **La documentación:** si queremos que los asistentes vengan con algún tema preparado, hay que enviarles previamente la información que necesitan para preparar el tema correctamente. El entregar información al inicio de la reunión también suele ser conveniente.
- **Respetar lo planificado:** hay que respetar el horario marcado y el orden del día establecido.
- **Asumir los roles:** cada persona tiene un rol y una función en la reunión, hay que asumirlos y respetarlos, especialmente el del moderador.

- **Potenciar la participación:** la mayoría de reuniones requieren de la participación de los asistentes, por lo que no deben ser monopolizadas por nadie. Hay que hacer que TODOS participen.
- **La duración:** por norma general, reuniones de más de 1,5 ó 2 horas suelen ser innecesarias, a no ser que sea por temas muy concretos y con una metodología muy participativa.
- **El seguimiento:** es conveniente hacer un acta de la reunión y planificar el seguimiento de los acuerdos alcanzados.