



CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

LIDERAZGO

JUNTAS

Las juntas son una importante herramienta para mantener al equipo de trabajo comunicado, enfocado y actualizado; además de proporcionar un foro para que canalicen sus dudas e inquietudes adecuadamente. En las juntas se suman las capacidades analíticas, deductivas y creativas de los participantes hacia un objetivo común.

Todas las juntas, ya sea formales o informales, periódicas o extraordinarias, informativas o participativas; tienen un objetivo y es lo primero que debe hacerse al programar una junta: definir el objetivo y comunicarlo a todos los asistentes ¿qué pretendemos obtener como resultado de la junta? Asimismo se debe elegir a los asistentes cuidadosamente para que sean quienes tienen algo que aportar o aprender de la reunión.

La agenda y duración de la junta debe darse a conocer con suficiente anticipación para que los asistentes puedan programar su tiempo, preparar sus participaciones y, en caso necesario, el material de apoyo requerido. Esto permite asegurar que se cuente con datos completos, correctos y ciertos; eliminando improvisaciones e incertidumbre y desviar el tema en anécdotas.

La puntualidad en la junta es de primordial relevancia y el no cumplirla puede implicar un alto costo oculto. Supongamos que hay una junta con doce directivos de una empresa y que comienza 30 minutos tarde y se prolonga 30 minutos después de la hora establecida para finalizar, este aparentemente simple hecho tiene un costo de doce horas hombre de las personas más caras de la organización. Y el costo de horas hombre no es el único y quizá no el más caro, ya que el tiempo perdido puede retrasar decisiones importantes que sean valiosas para la empresa.

El moderador de la junta debe tener muy claro qué es lo que quiere que se trate en la junta y qué no quiere que se discuta en ese foro, para mantener el orden y el control de la junta y siempre alinearla con los objetivos e intereses de la empresa. Para esto debe poder anticipar las posibles reacciones de los asistentes y cómo las va a manejar.

Si el propósito de la reunión es simplemente informativo, se debe limitar a tres pasos:

- a) Decirles qué es lo que se va a decir (objetivo de la reunión)
- b) Decirlo (los detalles que se quieren comunicar)
- c) Decirles lo que se dijo (resumen breve de lo tratado)

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting ®

De este modo se refuerza la información proporcionada y se evita que se pierda el enfoque deseado.

En las juntas participativas se deben observar los siguientes aspectos:

Control de la junta por parte del moderador:

- Debe mantener el control todo el tiempo
- Debe evitar interrupciones para que no se desvíe el curso de la junta
- Debe asegurarse que se cubran todos los puntos programados
- Debe promover la comprensión y participación de todos los asistentes
- Debe registrar todos los compromisos y asignaciones surgidos en la junta

Disciplina por parte del moderador y los asistentes:

- Se publicó y revisó la agenda con anticipación
- Asistieron puntualmente todos los convocados a la junta
- Las presentaciones y participaciones estaban preparadas
- La junta concluyó a la hora programada

Las juntas participativas pueden ser periódicas o regulares y extraordinarias u ocasionales.

Las juntas regulares deben contar con una agenda fija en la que ya esté establecida la orden del día, los tiempos y los responsables por cada participación, y el tiempo para preguntas y respuestas. La minuta de estas juntas está fuertemente enfocada en las asignaciones que se acuerden en la junta.

Las juntas extraordinarias suelen estar más enfocadas en la comunicación entre el equipo de trabajo y cubren pocos aspectos. La minuta se centra en reforzar los aspectos que se han comunicado y que requieren ser asimilados por los asistentes.

Un aspecto muy importante de las juntas es utilizar solamente el tiempo requerido, mantenerlas lo más breve posible hace que sean productivas y que la gente salga satisfecha con la junta. Si se requiere de mucho tiempo, es preferible repartirlo en varias sesiones breves que no sean tan agotadoras e improductivas como resulta una reunión maratónica. Asimismo, si surge alguna argumentación que no concluya rápidamente, es preferible programar otra reunión con la participación de únicamente las personas involucradas, en la que se revisen los detalles del aspecto no acordado.

Es muy útil el contar con apoyo gráfico para lo que se expone en las juntas, ya que refuerza el retener la información relacionándola con una imagen.



CEO Management Consulting ®

Un punto frecuentemente omitido en juntas es el escuchar lo que los participantes tienen por decir. Frecuentemente el moderador se concentra tanto en lo que preparó para la junta, que olvida que el resto del equipo tiene opiniones, ideas y dudas que exponer. Estas participaciones suelen ser lo más enriquecedor de la junta, por lo que resulta prioritario prestar atención a los comentarios de todos los asistentes.

Durante el desarrollo de la junta se mencionarán actividades por llevar a cabo, las cuales deben ser asignadas a un responsable y registradas para darles seguimiento en la fecha acordada, de tal modo que no se pierda ni la idea ni la responsabilidad de la ejecución. Esto debe quedar documentado en una minuta y distribuido entre todos los asistentes después de la junta.

Al final de la junta se deben enunciar las conclusiones y las asignaciones que surgieron mediante la lectura de la minuta, para reforzar los acuerdos y logros alcanzados.

Cuando las juntas son realizadas sin observar los puntos mencionados, se vuelven improductivas y tediosas, perdiendo gran parte de su valor y utilidad. Pueden convertirse en una pérdida de tiempo para todos y un motivo de insatisfacción y desmotivación en la empresa.