



Excelentes Reuniones de Trabajo

Cómo corregir los cinco errores más comunes,
reducir quejas de tu equipo y lograr más en menos tiempo

Demasiadas reuniones son una pérdida de tiempo – tanto de los líderes que las convocan como de los participantes que las sufren. Este guía se centra en cinco errores comunes que hacen que las reuniones sean aburridas y poco productivas y ofrece estrategias prácticas a los líderes para transformar las reuniones y crear equipos de trabajo más efectivos.

Beatrice Briggs
Ana Rubio
1 mayo 2013

Contenidos

Introducción	3
Error 1 Objetivo poco claro	4
Error 2 Convocar a las personas equivocadas	5
Error 3 Empezar y terminar tarde	6
Error 4 No contar con agenda por escrito	7
Error 5 Muchas palabras y nada de acción	8
Hoja de planificación para tu próxima reunión	9
Formato de Agenda	10
Mayor información	11
Acerca de las autoras	11

Introducción

La gente se queja mucho de las malas reuniones... y con razón. Las reuniones aburridas y poco productivas son una plaga internacional. Los participantes salen frustrados por el desperdicio de su tiempo y los líderes se quejan de la falta de entusiasmo y el compromiso tibio de sus equipos de trabajo

Este problema se puede arreglar

Como facilitadores profesionales, estudiamos los elementos que contribuyen al aburrimiento, frustración y poca productividad en reuniones de trabajo. Lo interesante es que las malas prácticas que producen las quejas son muy parecidas en todos los sectores y países en que hemos trabajado. Cuando se piensa en la cantidad de malas reuniones que suceden cada día en todo el mundo y el costo económico y emocional que generan, para nosotros es un llamado a la acción.

¡El agente de cambio eres tú!

Creamos esta guía dirigida principalmente a quienes por su rol en la organización les toca convocar y conducir reuniones. Como muchos de tus colegas, nunca has recibido capacitación en "reuniones efectivas", entonces tus únicos "maestros" han sido tus jefes – que cometen los mismos errores que tú estás cometiendo, a falta de mejores ejemplos. ¿Cómo romper este círculo vicioso de malos hábitos de reuniones?

Si tienes la responsabilidad de convocar reuniones, estás en posición de transformarlas en encuentros estimulantes y productivos. En esta guía te mostramos por dónde empezar.

Toma los primeros pasos

.Lee esta guía (¡es corta!) e identifica cuáles de los cinco errores comunes quieres abordar primero.

1. Escoge uno que te parezca especialmente

interesante o desafiante e implementa las recomendaciones que proporcionamos.

2. ¡No tienes que hacer esto solo! Elige un aliado que te pueda apoyar en este proceso de cambio, ayudando con la selección e implementación de estrategias de cambio.
3. Cuando te surjan dudas (y seguramente aparecerán) acerca de por qué estás haciendo todo esto recuerda a quienes participan en tus reuniones. ¡Estos colegas merecen reuniones excelentes!

Error 1. Objetivo poco claro

Si el objetivo principal de la reunión no es claro, los participantes no pueden entender por qué tienen que estar presentes. O puedes convocar a las personas equivocadas.



Ejemplo de un objetivo poco claro es: *Esta es una reunión del área de administración.*



Ejemplo de un objetivo más claro es: *La intención es analizar la propuesta de una nueva política de facturación y preparar nuestros comentarios sobre ésta.*

Si no puedes definir el propósito de la reunión, ¡cancélala!

Beneficios de corregir este error

- ✓ Facilitar la planificación de una agenda enfocada a resultados
- ✓ Priorizar el uso del tiempo
- ✓ Asegurar que se convoca a las personas indicadas
- ✓ Evitar desvíos en la discusión
- ✓ Aumentar la probabilidad de lograr el objetivo

En la práctica: Explica el objetivo al comienzo de la reunión y de qué manera se espera que cada persona contribuya a la discusión. ¿Esperas que generen ideas? ¿Ofrezcan comentarios? ¿Tomar una decisión? Asegúrate de que las expectativas sean compartidas.



Tip de facilitación: Escribe el objetivo en el pizarrón blanco o papelógrafo y mantenlo visible durante la reunión.

Error 2. Convocar a las personas equivocadas

No es necesario ni recomendable que todo el equipo o todos los miembros de un grupo asistan a cada reunión. Si el objetivo y los temas de la agenda no les corresponden, las personas fácilmente se distraen, empiezan a revisar sus mensajes en el celular y dejan de contribuir a la discusión. Otro error es no incluir a las personas con mayor interés en el tema, que tienen información clave para la discusión, o que van a tener responsabilidad para su implementación.



Ejemplo de convocatoria equivocada: *Obligar a todos los docentes de una escuela a asistir a una discusión que sólo afecta a los docentes de ciencia*



Ejemplo de un objetivo más claro es: *La intención es analizar la propuesta de una nueva política de de facturación y preparar nuestros comentarios sobre ésta.*

Cada persona en la sala de reuniones debe poder contestar la pregunta, “¿Por qué estoy aquí?”

Beneficios de corregir este error

- ✓ Justificar la inversión del tiempo de los participantes
- ✓ Aprovechar la experiencia y conocimiento de los participantes
- ✓ Evitar problemas posteriores causados por no haber consultado a los actores clave

En la práctica: Explica tanto en la convocatoria como al inicio de la reunión la razón por la que se ha convocado a este grupo en particular y qué se espera de ellos en esta oportunidad.



Tip de facilitación: Si la agenda incluye temas que corresponden sólo a una parte del grupo, inclúyelos después de los asuntos que involucran a todos. Cuando lleguen a este punto en la agenda, indica claramente que quienes no estén involucrados se pueden ir, ¡sin tener que pedir disculpas!

Error 3. Empezar y terminar tarde

En muchas organizaciones la falta de puntualidad en el inicio y el cierre de una reunión de trabajo es un error tan común que ya se ha convertido en una norma. Algunos participantes llegan a la hora indicada... y tienen que esperar a quienes llegan tarde. Los que se demoran, pueden pensar que su presencia no es realmente necesaria. O tal vez piensan que las demás cosas que tienen que hacer son de mayor importancia. Mientras, se desperdicia el tiempo, la energía se dispersa y el costo de oportunidad de reunir al grupo crece con cada minuto que pasa.

Es responsabilidad del líder aclarar la hora del inicio y de cierre de cada reunión – y luego respetar ese compromiso.



Ejemplo de un mensaje equivocado con relación a la puntualidad en las reuniones: *A la hora anunciada para el inicio de la reunión, tú, el líder, no has llegado.*



Ejemplo de un mensaje atinado con respecto a la puntualidad en una reunión: *Estar parado en la puerta del salón de juntas, saludando a cada participante. A la hora indicada, cerrar la puerta y comenzar con el primer punto en la agenda.*

Tu equipo tiene más cosas que hacer que asistir a tus reuniones.
¡Respetar su tiempo!

Beneficios de corregir este error

- ✓ Construir una cultura de respeto del tiempo de los demás
- ✓ Mejorar la eficiencia y efectividad de las reuniones
- ✓ Permitir que los participantes programen sus actividades post-reunión con mayor certeza

En la práctica: Si en tu organización o equipo, la falta de puntualidad en las reuniones se ha convertido en la norma, tienes que enviar un mensaje claro de que las reglas han cambiado – y repetirlo tantas veces como sea necesario hasta que el cambio esté arraigado.



Tip de facilitación: Prepara la sala con anticipación. Asegúrate de tener todos los elementos que se van a necesitar dentro de la sala (material impreso, papelógrafo o pizarrón, proyector, pantalla, marcadores, etc.) antes de la llegada de los participantes

Error 4. No contar con agenda por escrito

Si quieres que tu personal llegue puntualmente, listo para contribuir al objetivo que se señaló en la convocatoria, es necesario preparar una agenda con anticipación y de ser posible, circularla como mínimo 24 horas antes del día de la reunión.



Características de una agenda mal hecha: *La mayoría del tiempo se dedica a escuchar informes. Falta de antecedentes sobre un tema clave y/o que nadie esté preparado para presentarlo. Cantidad poco realista de temas en la agenda.*



Características de una agenda bien preparada: *Los temas están priorizados, con los importantes, urgentes y/o controvertidos al principio, no al final. Los temas relacionados están agrupados. Los temas que no caben en la agenda por motivos de tiempo, o porque no se han preparado, se incluyen en una lista separada de "asuntos pendientes".*

Tener la agenda visible al inicio de la reunión transmite el mensaje: ¡Estamos aquí para trabajar!

Beneficios de corregir este error

- ✓ Muestra cómo se va a lograr el objetivo propuesto.
- ✓ El mayor realismo en el uso del tiempo en la agenda hace posible superar las resistencias para asistir a las reuniones
- ✓ Se evitan desvíos en la discusión
- ✓ Ver que los temas se tratan de manera sistemática genera confianza en el proceso.

En la práctica: Programa tu tiempo para planificar la agenda, de preferencia varios días antes de la reunión. De ser necesario, consulta con otros para escoger y ordenar los temas prioritarios.



Tip de facilitación: Marca o tacha en la agenda los temas que ya han sido tratados.

Error 5. Muchas palabras y nada de acción

Las reuniones de trabajo no son exclusivamente para hablar... y hablar... y hablar sin llegar a ninguna conclusión. Para evitar la fuga de tiempo y energía producida por discursos interminables, tienes que definir de antemano el objetivo (como se menciona en Error 1). ¿Qué se espera del grupo en esta sesión? ¿Generar ideas? ¿Evaluar opciones? ¿Tomar una decisión? Sin claridad sobre el objetivo, no se sabe cuándo se puede cerrar la discusión y avanzar a otro tema – o dar por concluida la reunión.

Pero antes de cambiar el tema o terminar la reunión, es importante resumir lo que se ha logrado hasta ese momento, definir los próximos pasos, especificando quién es responsable y cuál es el plazo.



Ejemplo de palabras excesivas sin resultado: *Permitir que unas cuantas personas (ya sabes quiénes son), dominen la discusión, repitiendo su punto de vista una y otra vez, sin proponer nuevas perspectivas o soluciones*



Ejemplo de control efectivo de los habladores: *Respetuosa pero firmemente interrumpir a la persona que se repite, resumir la esencia de su discurso y luego invitar a otra persona a tomar la palabra.*

Después de escuchar varias opiniones sobre el tema, pregunta: "¿Alguien tiene una propuesta?"

Beneficios de corregir este error

- ✓ Muestra cómo se va a lograr el objetivo propuesto.
- ✓ El mayor realismo en el uso del tiempo en la agenda hace posible superar las resistencias para asistir a las reuniones
- ✓ Se evitan desvíos en la discusión
- ✓ Ver que los temas se tratan de manera sistemática genera confianza en el proceso.

En la práctica: En la minuta de la reunión incluir los puntos clave de la discusión (no cada palabra) y los compromisos asumidos para el seguimiento de los temas discutidos. Enviar las minutas a cada participante inmediatamente después de la reunión y analizar los avances en la siguiente reunión.



Tip de facilitación: Establecer una norma de "Nadie habla dos veces sobre un tema hasta que todos los que quieran tengan la oportunidad de intervenir". Y otra norma que dice: "Buscar la solución".

Hoja de planificación para tu próxima reunión

Personas convocadas

Fecha y lugar de la reunión

Objetivo principal de la sesión

Hora del inicio

Temas a tratar

Al crear esta lista, considerar las siguientes preguntas

¿Cuáles son los temas prioritarios para esta reunión?

¿Quién presenta cada tema?

¿Cuáles documentos/información necesitan los participantes para poder contribuir a la discusión?

¿Cuánto tiempo requiere cada tema?

¿Cuál es el resultado esperado del tiempo invertido en cada tema?

Seguimiento (a definir en la reunión)

¿Qué pasos se van a dar?

¿Quién lo va a hacer?

¿Para cuándo?

Hora del cierre

Formato de Agenda

Para circular antes de la reunión y tener visible en la sala de reuniones durante toda la sesión

Nombre del Grupo

Fecha de la reunión

Objetivo principal

Hora	Tema	Quién presenta	Resultado esperado
	Inicio		
	Seguimiento		
	Cierre		

Más información



IIFAC
Instituto Internacional
de Facilitación y Cambio

IIFAC ayuda a los grupos a ser más efectivos, enriquecer su capacidad para colaborar, resolver conflictos y tomar buenas decisiones. Ofrecemos servicios de facilitación de grupos y capacitación en reuniones efectivas y un programa internacional de certificación en facilitación profesional.

www.iifac.org

Autoras

Beatrice Briggs

Beatrice es fundadora y directora del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC), con sede en Cuernavaca, México. Ella empezó a facilitar y capacitar grupos a principios de los años 90 en Chicago. Vino por primera vez a México en 1995 y se convirtió en residente permanente tres años después.

La perspectiva internacional de Beatrice tiene sus orígenes en su experiencia como estudiante en la Universidad de McGill en Montreal, Canadá. Su capacidad para comprender y respetar otras culturas se acrecentó con sus estudios de maestría en historia de las religiones en la Universidad de Chicago.

Email: bbriggs@iifac.org

Ana Rubio

Ana es representante de IIFAC para América Latina y co-fundadora de IIFAC Uruguay. Tiene más de 10 años de experiencia en procesos de toma de decisiones con grupos de hasta 200 personas. Trabaja con el conflicto y construye diálogos con actores múltiples en programas y proyectos nacionales e internacionales, públicos y privados.

Acompaña a Beatrice Briggs en el diseño y como instructora del Programa Internacional de Certificación en Facilitación Profesional. Además es consultora de Mapeo de Alcances, metodología participativa para la planificación estratégica, el monitoreo y la evaluación de cambios de comportamiento en iniciativas de desarrollo.

Su formación profesional es en el área de terapia corporal y en el desarrollo de procesos grupales desde el cuerpo, la emoción y la acción.

Email: arubio@iifac.org