

Cómo prepararse para una reunión



*"Para que una cosa siga sin hacerse,
sólo se necesita creer que ya está hecha".*

—Baltasar Gracián

GRACIÁN TIENE RAZÓN. ¡Así que no crea que puede llamar a reunión y dar por terminada la preparación! Necesita pensar y planificar para tener una reunión exitosa.

Todo fluye a partir del propósito

Comience su preparación identificando el propósito de la reunión lo más específicamente posible. ¿Es para dar, lanzar, transmitir o recopilar ideas, arreglar un problema, determinar un curso de acción, o aclarar roles y responsabilidades? Posiblemente su propósito será una combinación de estas actividades tan razonables. Cuando ya tenga el propósito, podrá pensar en los objetivos. Con una definición clara del propósito y los objetivos, podrá irse guiando por los siguientes pasos para fijar la agenda:

Consejo: Si quiere asegurarse de que todos participen, divida al grupo en subgrupos durante una parte de la reunión.

¿Quiénes deberían asistir?

Invite solamente a quienes de verdad deben estar, aquellas personas que le permitirán alcanzar sus objetivos y le ofrecerán una variedad de perspectivas sobre los temas. Son:

- los tomadores clave de decisiones para los problemas involucrados;
- los que tienen información y conocimiento sobre los temas;
- los que están comprometidos, los que se juegan algo o tienen un rol en los problemas;
- los que para hacer sus trabajos necesitan conocer la información que usted debe transmitir;
- todos los que deberán implementar las decisiones tomadas

¿Cómo invitarlos? Cuando haya pensado en quiénes deben estar, invítelos personalmente. Asegúrese de que sepan que usted los está citando y que usted dirigirá la reunión. Infórmeles del propósito de la reunión. Disponga una hora para la reunión que convenga a todos los involucrados (lo que puede ser bastante difícil), e intente dar a cada persona un rol activo en la reunión. De este modo se asegurará su asistencia. A la gente de negocios se les paga por ser activos, no pasivos. Si tienen que estar demasiado tiempo pasivos en una reunión se impacientan y aburren.

¿Qué pasa con la fecha, hora y equipamiento?

¿Cuándo? Si usted se reúne regularmente con su equipo, la fecha, hora y lugar serán parte del calendario de rutina. Si la reunión es especial, elija una hora que convenga a todos los participantes.

EJEMPLO: Puede enviar varias alternativas de horas junto con la invitación. Hay empresas que tienen calendarios en intranet donde usted puede hacer un programa para sus colegas basándose en la información disponible de toda la empresa.

¿Dónde? El lugar dependerá del tamaño y propósito de la reunión. Muchos departamentos cuentan con salas de conferencias de distintos tamaños para estas reuniones grupales. Si quiere hacer una lluvia de ideas y tiene los medios, plense en un lugar fuera de la empresa. Toma un poco más de trabajo, pero normalmente los dividendos son altos en cuanto a la calidad del resultado.

¿Qué? Disponer las mesas para que los participantes puedan verse y hablarse directamente, promueve un diálogo activo que es mejor en situaciones de resolución de problemas o para tomar decisiones. Las mesas puestas en círculo o en forma de U son mejores, si desea enfatizar que no hay jerarquías. Si quiere reforzar la jerarquía corporativa, use mesas rectangulares, con el jefe sentado a la cabecera de la mesa. Salvo que la reunión sea pura y simplemente informativa, se deben evitar los espacios del tipo auditorio.

Pida todo el equipamiento que pueda necesitar antes de la reunión ¡y pruébelo previamente! En cualquier reunión interactiva, necesitará un papelógrafo o pizarra para anotar las ideas y soluciones. También puede necesitar proyectores para presentaciones, parlantes para incluir a participantes que pueden participar por teléfono, etc.

Consejo: Evítese problemas y bochornos de último minuto confirmando y chequeando el espacio y probando antes todos los equipos necesarios.

Fije la agenda

Al avanzar en el proceso de preparación de la reunión, use la información que ya tiene para desarrollar la agenda. Comience con el propósito y luego, con los participantes.

¿Qué va en la agenda? Una lista típica de puntos de la agenda incluye lo siguiente:

- el propósito de la reunión claramente definido;
- los resultados u objetivos deseados;
- qué grupo se reúne o quiénes son los participantes;
- la fecha, hora y lugar;
- la duración de la reunión;

- quién convoca;
- el papel de cada participante;
- cada uno de los puntos de la agenda por tratar (especifique la persona responsable y el tiempo asignado);
- cualquier material con antecedentes que sirva como preparación.

Por supuesto que puede ajustar esta lista para adecuarla a su situación particular, como un formato especial de reunión, o invitados especiales.

Puede ver que la agenda es una lista útil que le ayuda a organizar el porqué, qué, quién y dónde de la reunión. Le presentamos aquí un ejemplo de agenda. En la sección Herramientas de esta guía encontrará una plantilla en blanco de esta agenda, para usarlo como modelo en sus propias reuniones.

¿Qué extensión debería tener la lista de puntos a tratar? Solamente incluya aquellos puntos de discusión que el grupo puede abordar razonablemente en el tiempo asignado.

Como pauta general, asuma que tomará por lo menos 30 minutos cubrir un tema y dos horas para cubrir cinco. Pero recuerde que la asignación de tiempo para los temas específicos puede variar, ya que puede cerrar algunos temas y otros requerirán de más tiempo de discusión.

Consejo: Siempre es mejor subestimar que sobrestimar cuántos temas puede abordar un grupo en un tiempo determinado.

HERRAMIENTAS PARA DIRIGIR REUNIONES EFECTIVAS		
Agenda de la reunión		
Propósito:	Fijar el precio de un producto nuevo	
Objetivos:	Desarrollar pautas de fijación de precios para productos nuevos	
Tema de la reunión:	Considerar las variables que afectan a la fijación de los precios; decidir sobre las pautas de fijación de precios	
Asistentes:	Tomás, María, Javier, Eduardo, Jennifer	
Lugar:	5º piso, Sala de Conferencias	
Fecha y Hora:	20 de marzo de 2009, 14:00 hrs.	
Punto de la agenda	Quién	Tiempo asignado
Revisión del costo estándar del producto, excluyendo los costos de desarrollo	Eduardo	5 minutos
Informe sobre los canales óptimos de distribución	Javier y Eduardo	10 minutos
Revisión de los precios de la competencia	María	5 minutos
Informe de resultados de focus groups de consumidores, pruebas de productos, etc.	Jennifer	10 minutos
Discusión grupal para fijar precios	Todos	15 minutos
Decisión sobre las pautas finales para fijar precios	Todos	5 minutos
Próximos pasos	Tomás, con aportes de todos	5 minutos

Ordene cuidadosamente los temas de la agenda. Haga una secuencia en la agenda para crear un flujo alto de energía en la reunión.

Primero busque los problemas que tienen una conexión lógica o que se relacionan unos con otros. Si por ejemplo, la decisión que se tomará es lanzar o no un producto, no coloque el plan de marketing para el próximo año como primer punto.

Consejo: Reunirse sin una agenda, es como buscar un tesoro sin un mapa.

Luego, separe los tipos de temas: primero, compartir la información; después, tomar las decisiones; y finalmente, resolver los problemas.

Si en la agenda tiene temas muy complicados, divídalos en partes más fáciles de manejar.

Deje tiempo para las cosas importantes, pero comience con algunos temas fáciles para ir creando una sensación agradable de avance. Planifique para que los temas más difíciles salten a la discusión cuando las personas están en su mejor momento creativo, con la cabeza despejada. Para ello tal vez deban hacer una pausa para tomarse un café o comer algo luego de terminar una parte del trabajo, y así recomenzar con toda la energía.

EJEMPLO: Empezar con un tema fácil de intercambio de información y luego trabajar en un problema difícil. El grupo ya estará atento y entusiasmado.

Asigne roles y responsabilidades

Al prepararse para la reunión, asegúrese de que cuenta con las personas para cubrir todos los roles y responsabilidades importantes. Una persona puede cumplir con varios roles durante una reunión, y si es su reunión, probablemente usted deberá usar los sombreros del líder y facilitador. Los roles esenciales son:

- **Líder.** Puede dirigir la reunión o no, pero debe aclarar su propósito, sus objetivos, límites y el alcance de la autoridad. Asume la responsabilidad por el seguimiento.
- **Facilitador.** Guía al grupo a través de las fases de discusión, resolución de problemas y toma de decisiones en la reunión. Puede ser responsable de la logística previa y posterior.
- **Redactor.** Registra los puntos, ideas y decisiones clave que resulten de la reunión. También puede redactar las notas de la reunión (¡Advierta que no dije actas! Más adelante hablaremos al respecto).
- **Colaborador.** Participa activamente ofreciendo ideas y ayudando a mantener ordenada la discusión.
- **Experto.** Contribuye con su conocimiento experto sobre aspectos específicos que se le han solicitado. La contribución del experto al equipo puede limitarse a entregar la información necesaria, salvo que sea un colaborador regular del equipo.

NOTA: Defina cuidadosamente el papel del experto e infórmelo antes de la reunión sobre el aporte que necesita. Comuníquelo en qué partes de la reunión no participará.

Provea otra información previa necesaria

Cuando haya determinado el propósito de la reunión y quiénes deben asistir, haya decidido el lugar y la duración, asignado roles y responsabilidades, y haya estructurado la agenda, ¿qué más puede hacer para que la reunión sea productiva?

Difunda la agenda. Asegúrese de difundir la agenda con la declaración del propósito y los objetivos, una lista de resultados esperados y una sugerencia de asignación de tiempo para cada tema.

Consejo: Si usted entrega a todos los participantes suficiente información por adelantado para apurar la discusión de un tema, usará con mayor eficiencia el tiempo de la reunión, pues evitará las explicaciones y pasará de inmediato a una discusión informada.

Entregue material con antecedentes. Si los participantes necesitan antecedentes, recopile y distribuya por anticipado los documentos y datos pertinentes. Esto puede ser especialmente útil, ya que permite que todos actúen con los mismos conocimientos y será más probable

que se alcance un consenso como grupo y que las decisiones sean factibles.

Invite a los participantes a leer esos documentos, pero no cuente con que todos vayan a leerlos con mucha anticipación. Recuerde que no todos hacían sus tareas en la escuela. Puede aumentar la probabilidad de que los participantes se preparen si antes conversa con ellos sobre sus opiniones y objetivos. Si muestra interés en sus ideas, será más posible que le devuelvan el favor.

Finalmente, no se olvide de sus superiores. Asegúrese de informar a su jefe y a otros altos ejecutivos que no asistirán a la reunión, pero que están interesados en sus resultados. Hágales llegar la agenda y los materiales previos que necesiten.