



Libro Reuniones de excelencia

33 herramientas para liderar reuniones que generen resultados

Glenn Parker y Robert Hoffman
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro será bien recibido por todo aquél que pasó 45 minutos en una reunión en la que se empezó hablando del presupuesto y se terminó discutiendo con qué refrigerios se debería surtir el comedor. ¿Las reuniones son un mal necesario? Los autores Glenn Parker y Robert Hoffman están convencidos de que se pueden racionalizar los procedimientos de las reuniones, para no perder tiempo y obtener resultados. No intente enumerar las “33 herramientas” del subtítulo: ese número hace referencia a los 33 capítulos y cada uno de ellos brinda consejos útiles. Este manual contiene listas, plantillas, modelos y técnicas fáciles de adoptar. *BooksInShort* lo recomienda como una referencia práctica para toda persona que alguna vez perdió una tarde en una reunión mal coordinada.

Ideas fundamentales

- Muchos empleados advierten que pasan gran parte del día en reuniones.
- No lleve a cabo una reunión sin un objetivo específico.
- Las reuniones que no están bien coordinadas resultan frustrantes, improductivas y terminan siendo una pérdida de tiempo.
- Un “orden del día orientada a la acción” se centra en resultados y no es sólo un listado de temas a tratar.
- Los cuatro roles fundamentales en un equipo son los siguientes: “líder de equipo, moderador, apuntador (o secretario) y participante de la reunión.”
- Las directrices o normas son “estándares de conducta que el equipo espera de parte de sus integrantes.” Pida opinión a los miembros del equipo al elaborar las directrices.
- Tenga presente los tres problemas más comunes que surgen en las reuniones: “cambio de tema, exageración de un tema y administración ineficaz del tiempo.”
- Los conflictos son inevitables. Como líder de equipo, resuélvalos brindando apoyo.
- Al cerrar la reunión, repase las tareas y decisiones, fije la fecha de la próxima y agradezca a todos los participantes.
- Evalúe periódicamente las reuniones.

Resumen

El desorden de las reuniones

Una reunión mal coordinada y llevada a cabo inadecuadamente es un obstáculo para la productividad y frustra tanto a los gerentes como a los empleados. Muchas empresas están analizando sus procedimientos para adoptar un enfoque positivo y productivo con respecto a las reuniones de sus organizaciones. Novartis Pharmaceuticals llevó a cabo una amplia investigación de sus procedimientos para preparar, moderar, hacer seguimiento y evaluar reuniones. Los ejecutivos, los mandos medios, los líderes de equipo y los moderadores de todo tipo de empresa pueden aplicar las herramientas que surgieron a partir de dicha investigación, a fin de llevar a cabo “reuniones de excelencia.”

Preparación para una reunión

En primer lugar, determine si la reunión es necesaria. Luego, determine si existe un objetivo claro para llevar a cabo la reunión y si existe una mejor alternativa. Si sus respuestas son ambivalentes, no realice la reunión. Prepararse para una reunión implica mucho más que fijar un orden del día, reservar una sala de reuniones y pedir el

almuerzo. Una vez que haya determinado que la reunión es fundamental, siga estos pasos:

- Establezca objetivos y tenga claro qué quiere lograr en la reunión. Siga el lema, “sin un objetivo, no hay reunión.”
- Vuelva a leer la lista de invitados y asegúrese de que estén incluidas las personas que deben asistir. No convoque a personas que estén al margen del tema, ni a ejecutivos de alta jerarquía cuyas opiniones no son necesarias para el objetivo de la reunión o cuya presencia puede inhibir la participación de los demás.
- Prepare y revise el orden del día, los informes y los recursos necesarios para la reunión. Controle la logística: tamaño de la sala, cantidad de asientos, equipo electrónico, etc.
- Envíe el anuncio de la reunión y el orden del día previsto a todos los participantes con al menos 48 horas de antelación.
- Converse acerca de la reunión con los “participantes clave.” Por ejemplo, hable con todas las personas que se supone que presentarán información. Asegúrese de que estén preparados.
- Establezca un proceso para tomar decisiones que se ajusten a los objetivos y a la personalidad del grupo.
- Establezca “directrices relevantes” para la reunión.
- Controle la lista de respuestas. Si los participantes clave no pueden asistir, postérguela.
- Trate de predecir posibles dificultades pensando en “escenarios hipotéticos.”

El “orden del día orientado a la acción”

Un orden del día orientado a la acción difiere del típico orden del día, ya que se centra en resultados y no es sólo un listado de temas a tratar. Un orden del día orientado a la acción establece hora de inicio y de finalización, identifica los resultados deseados, asigna tareas de antemano y clasifica los temas programados en función de su importancia.

Los participantes

Los cuatro roles principales que asumen los participantes de una reunión de equipo son “el líder de equipo, el moderador, el apuntador y el participante de la reunión.” Algunos equipos también incorporan un “integrante que controla los tiempos” y un “encargado de la playa de estacionamiento.” El líder de equipo se ocupa de que la reunión esté orientada a obtener resultados y define los objetivos del equipo. El líder también proporciona información relevante de índole científica, técnica o de la empresa.

“Las reuniones son la parte más universal de la vida de los negocios y también la parte que todo el mundo menosprecia.”

El moderador maneja el proceso de la reunión. El apuntador, también denominado registrador, secretario o administrador, toma notas durante la reunión. Las notas son distintas a las actas. En las primeras se dejan asentados los resultados significativos de la reunión y no documentación detallada. Los equipos designan a un integrante que controla los tiempos de la reunión. Cuando una reunión se desvía de su rumbo, el tema se puede colocar en el “estacionamiento” para analizarlo más tarde. El encargado del “estacionamiento” toma nota de estos asuntos para futuras reuniones.

Integrantes que vienen e integrantes que se van

El hecho de que uno de los miembros del equipo lo abandone puede tener un efecto positivo o negativo sobre la dinámica del equipo. Como líder de equipo, realice una entrevista final para obtener opiniones y garantizar la continuidad del proyecto. Cuando se incorporan nuevos miembros, facilite la transición dándoles la bienvenida en persona. Hable acerca de temas relevantes, por ejemplo, sus preocupaciones, intereses, áreas de conocimientos y los temas en curso del equipo. Suministre a los nuevos miembros del equipo material de orientación, documentos, información y capacitación. Designe a una persona para que oriente y actúe como mentora de los nuevos integrantes.

Las reglas mandan

Las directrices son “estándares de conducta que el equipo espera que sus integrantes cumplan.” Las reglas cumplen dos objetivos. “Determinan y orientan las acciones de los miembros del equipo” y “establecen un estándar respecto del cual los miembros pueden intercambiar sus opiniones.” Los miembros del equipo deben aceptar las directrices para trabajar eficazmente. Como líder, debería darles un formato ligero. Presente modelos de reglas de otros equipos, que sirvan como punto de partida. Lleve a cabo una sesión de *brainstorming* (lluvia de ideas) y coloque las ideas que surjan en un pizarrón o rotafolio. Combine los elementos que se repiten. Someta las reglas a una votación preliminar, modifíquelas y luego confirme las definitivas.

Los vigilantes del tiempo

Los moderadores de la reunión suelen convertirse en vigilantes del tiempo, ya que supervisan y controlan el tiempo durante la reunión. Si bien es fundamental administrar el tiempo, debe estar alerta a otras consideraciones relacionadas con el tiempo:

- Averigüe en qué momento prefieren reunirse los miembros del equipo.
- No programe reuniones los lunes a la mañana, los viernes por la tarde, a primera hora del día o inmediatamente después del almuerzo.
- Trate de que las reuniones no se prolonguen por más de dos horas. Haga recesos de diez minutos por cada hora de reunión.
- No se reúna durante más de una hora y media, sin hacer un receso.
- Haga un receso cuando disminuya el nivel de energía del grupo.

En tema o fuera de tema

El problema más habitual que afecta la eficiencia de una reunión son las conversaciones que desvían el tema. Las tres razones principales son las siguientes:

1. **“Cambio de tema”**: la conversación se desvía a un tema que no está incluido en el orden del día. Evite estas situaciones haciendo notar el desvío de tema y encaminando la conversación nuevamente.
2. **“Exageración de un tema”**: unos pocos miembros de la reunión se apoderan de la conversación. El líder del equipo puede colocar el tema del “estacionamiento” de la reunión o sugerir que las partes en cuestión lo traten en un subgrupo.
3. **“Administración ineficaz del tiempo”**: la reunión comienza tarde o no queda tiempo para tratar los temas del orden del día.

El tiempo (dedicado a las reuniones) es dinero

El gasto que representan las reuniones debe servir de incentivo para lograr que éstas sean más eficaces y productivas. La escuela de formación profesional del área de Milwaukee llevó a cabo una encuesta en la que se registró el tiempo que pasan en reunión los miembros del consejo directivo formado por 130 personas. Los encuestadores utilizaron los salarios como base para calcular el valor de ese tiempo. Las reuniones representaban para la escuela un gasto de más de \$3 millones al año.

Toma de decisiones

Gran parte del proceso de toma de decisiones de un equipo transcurre durante las reuniones. Existen varios métodos para tomar decisiones de grupo, que incluyen:

- **“Autocracia”**: el líder del equipo toma la decisión sin pedir opiniones.
- **“Participación”**: el líder pide opiniones e incorpora esta información en el proceso de toma de decisiones.
- **“Democracia”**: el grupo toma una decisión mediante el voto.
- **“Pericia”**: el equipo delega la decisión a un experto o a un subgrupo de expertos.
- **“Promedio”**: el equipo llega a un acuerdo mutuo, utilizando partes de distintas propuestas para crear una nueva, o utilizando un promedio numérico.
- **“La caída”**: el grupo trata un tema pero lo deja sin resolver.
- **“Consenso”**: los miembros del equipo utilizan un proceso interactivo para intercambiar información y llegar a una decisión que las personas puedan cumplir, aun cuando no estén de acuerdo con ella por completo.

Cómo fomentar la participación

El moderador de la reunión puede hacer preguntas para obtener información de los participantes, que conduzcan a tomar una decisión. El moderador puede utilizar distintos tipos de preguntas, que incluyen preguntas abiertas, cuya respuesta no se reduce a una sola palabra; preguntas cerradas, que requieren de una respuesta concisa, y preguntas generales, dirigidas al grupo. Redirija las preguntas, formule preguntas perspicaces y utilice preguntas para resumir. Sea breve y directo, utilice lenguaje conciso y procure no generar una actitud defensiva en los participantes.

Preparación de la presentación

El tener que hacer una presentación ante un grupo puede hacer perder la calma hasta al orador más experimentado. Puede tomar varias medidas para asegurar la eficacia de su presentación. Al preparar una presentación, identifique un objetivo claro y asegúrese de conocer a fondo el tema. Hable como si estuviera hablando con un amigo. Use ejemplos y cuente historias. Ensaye una y otra vez.

Cómo manejar los conflictos

Los conflictos son inevitables. No intente negar o eludir las discrepancias. Sea comprensivo y brinde su apoyo. Ayude a los participantes a elaborar distintas soluciones. Si la discusión sube de tono, calme los ánimos interrumpiéndola, proponiendo un receso y pidiéndoles a los participantes que sean respetuosos. Recuérdeles cuáles son los objetivos y la visión del equipo para ayudarlos a volver a encaminarse.

El cierre

Un cierre eficaz es necesario para que los participantes comprendan claramente qué sucedió durante la reunión y qué se espera de ellos. Los cinco pasos para implementar un cierre positivo son los siguientes:

1. Repase las decisiones, los resultados y los puntos del orden del día que se trataron en la reunión.
2. Deje en claro las responsabilidades y los plazos.
3. Programe la próxima reunión.
4. Evalúe el éxito de la reunión.
5. Agradezca a todos los participantes por sus aportes.

Evaluación

Llevar a cabo evaluaciones frecuentes le permite recabar opiniones y mejorar permanentemente los procedimientos de las reuniones. Pida a los participantes que expresen sus opiniones al finalizar la reunión o a través de un cuestionario. Pida recomendaciones de mejora.

Sobre los autores

Glenn Parker es autor de *Cross-Functional Teams* y *Team Players and Teamwork*. Es consultor y orador y da talleres de capacitación. **Robert Hoffman** es el director ejecutivo de desarrollo organizacional de Novartis Oncology.

