

Fijar claramente el objetivo es la primera premisa para el éxito de una reunión

| 15 de enero de 2015



Pero también es fundamental elegir correctamente a los participantes, tener normas claras en cuanto a horario, duración, método, etc., llegar a conclusiones y seguir su implantación.

Estas fueron algunas de las elementos a debate en el taller sobre “¡Reuniones Eficaces ... y cortas!” impartido el pasado 15.01.15 por Carmen Ojeda y organizado por el Círculo, el COITIA y la Cátedra Prosegur de la Universidad de Alicante.

Carmen comenzó haciendo mención a que existe la creencia generalizada de que gran parte de las reuniones –o del tiempo empleado en ellas- son improductivas. Diferentes estudios corroboran esta impresión (en torno al 30/40% del tiempo dedicado a reuniones es un tiempo perdido).

Y pese al importante impacto en costes y en muchos casos en desmotivación para la empresa, no es frecuente que se aborde con seriedad la corrección de este problema.

Los problemas que afectan con mayor frecuencia a esta escasa utilidad de muchas reuniones están asociados con:

- **Las personas:** No están las adecuadas (por defecto o por exceso); no hay roles definidos, lo que dificulta centrar la reunión, dirigirla hacia el objetivo y organizar el seguimiento posterior; los asistentes no preparan adecuadamente la reunión; y, especialmente en nuestro país, la puntualidad no suele ser una norma generalmente adoptada (la cortesía con los ausentes se convierte en descortesía con los presentes y, sobre todo, en un coste que puede ser elevado para la empresa).
- **El objetivo:** No hay un objetivo claramente definido (con frecuencia son objetivos genéricos, que permiten la divagación y la pérdida de tiempo) y por tanto no concluyen con un plan de acción específico que se pueda seguir con asignación de responsabilidades concretas.
- **La organización:** No ha una agenda de la reunión; no se fija tiempo (se fija el inicio pero no el final), no hay un método adecuado para cada tipo de reunión.

La forma de corregir estos problemas consiste en preparar correctamente cada una de las tres fases de la reunión: preparación, desarrollo y seguimiento.

Fase 1.- Preparación

- **Preguntas críticas (¿qué debe preguntarse –y responder correctamente el convocante de la reunión?):** Por qué es necesaria la reunión (cuál es el objetivo pretendido); Qué se va a tratar (cuanto más concreto, más fácil será

avanzar); Cuándo se debe celebrar (horario, duración, periodicidad ..., con horario estricto de inicio y de final; Quién debe asistir y qué rol tendrá; Cómo se va a bordar la reunión (método, materiales, ...); Dónde tendrá lugar (sala, disposición, etc.)

Las respuestas a estas preguntas dependerán del

- Tipos de reuniones, distinguiendo entre Informativas (seminarios, talleres, puesta en común, etc. Estas reuniones, muy frecuentes en las empresas, son habitualmente las más prescindibles porque suelen existir procedimientos alternativos más eficientes: circulares, intranets, tablones de anuncios, revistas de comunicación interna, etc. En estas reuniones, cuando se producen, es fundamental la gestión del tiempo); Resolutivas (toma de decisiones sobre algún tema. En este tipo de reuniones resulta fundamental la Organización y los roles asignados a cada participante para evitar la dispersión, y un control estricto de la agenda); de Negociación (llegar a un acuerdo. Tener presente el objetivo es el factor crítico de éxito en estas reuniones); Creativas (obtener el máximo número de ideas, seleccionar las más adecuadas y elaborar propuestas sobre un asunto. El moderador es la figura principal en estas reuniones, y el método utilizado la clave del éxito); y de Emergencia (para tomar decisiones rápidas sobre problemas inesperados). Adicionalmente estarían las reuniones de ventas (vendedor/cliente o clientes, con características específicas).
- Normas generales. Imprescindibles pero poco frecuentes en las empresas; las normas solo deberían dejar de publicarse cuando formen parte real de la cultura de la empresa, cuando todos las tienen asumidas. Deben ser públicas y accesibles por toda la plantilla, y cumplirse siempre: No usar teléfonos ni ordenadores durante la reunión, llegar a tiempo, con la reunión preparada (habiendo estudiado la documentación previa cuando la hubiera, o preparada la aportación prevista a la sesión), escuchar y aportar, estar dispuesto a llegar a acuerdos, etc., en función del tipo de reunión.



Fase 2.- Desarrollo.

2.1. Roles. Muy importantes para el desarrollo correcto de la reunión.

Pueden ser diferentes en el caso de reuniones amplias, o estar algunos integrados en la misma persona cuando se trate de reuniones más limitadas en cuanto a participantes.

Destacamos los roles de Moderador (el que pone orden en la reunión y facilita avanzar hacia el objetivo. No tiene por qué coincidir con el convocante, aunque haya trabajado previamente con él para conocer bien el objetivo); el Controlador de tiempo (persona que se ocupará de que se cumpla la agenda prevista, controlando que se cumpla el tiempo total previsto); el Responsable del Acta (es el cronista de la reunión, el que levanta acta de los acuerdos y el plan de seguimiento, manteniendo informados a los asistentes de la evolución de aquellos acuerdos).



Sobre la importancia del acta y la forma más eficiente de abordarla, se planteó una buena práctica por una de las personas asistentes al taller, consistente en levantar acta en la propia reunión, muy ejecutiva, con tres columnas: quién expone, qué propone, qué acciones tiene que hacer alguien con esa intervención. El acta se puede cumplimentar perfectamente a mano y firmarla por todos antes de terminar la reunión, de manera que el compromiso se adquiere inmediatamente.

2.2. Normas durante la reunión.

Para los convocados: puntualidad, participación activa, escuchar con respeto las aportaciones de los demás

Para el convocante: puntualidad, definir los roles al inicio, recordar y explicar el objetivo, explicar la agenda y el método, no permitir interrupciones, hacer el cierre (acuerdos, responsables, fechas, ...)

Fase 3.- Seguimiento

El instrumento fundamental de seguimiento es el acta de la reunión que, como norma general no debería tardar más de tres días en llegar a todos los asistentes con el fin de aprovechar la energía generada en la reunión y no dejar que se diluya con el paso del tiempo (al respecto, recordamos la buena práctica explicada anteriormente).

Incluye: fecha, asistentes, horas de inicio y de final, objetivo, temas tratados, conclusiones y decisiones; con un cuadro de seguimiento que contenga: tarea a realizar, responsable, fecha máxima de cumplimiento, nivel de prioridad.

PROSEGUIR