



# MÓDULO 6

## REUNIONES EFECTIVAS

Gestión y administración  
del Tiempo



Sol  
Amato

## Módulo 6:

Reuniones efectivas Muchas personas se quejan de las reuniones que tienen con sus jefes porque se vuelven “interminables” y otras veces se desvían del tema principal para lo cual están reunidos. Otras veces los participantes no tienen muy en claro el objetivo de la reunión, pero como fueron citados por la secretaria de su jefe acuden a ella sin preguntar nada. Para evitar esto hay algunas herramientas que podemos utilizar.

### Planeamiento de Reuniones (Herramienta 1)

- **Objetivos**

Es importante definir los objetivos de la reunión y hacerlos conocer a los participantes para que puedan asistir con cierta preparación. Algunas veces avisar de los objetivos puede ayudar a disminuir el “radio pasillo”, “¿Huy y ahora para qué nos llamará?”

- **Participantes y asignación de tareas**

Confeccionar la lista de participantes y pensar en el efecto que puede traer si alguien interesado en los objetivos de la reunión no está siendo invitado a la misma. Cómo se delegarán las tareas que surjan, ¿a quien o quienes se les asignarán?

- **Orden del día**

Qué temas se van a tocar en la reunión. Hay un orden de temas por prioridad. En algunas empresas los gerentes usaban la reunión mensual con sus mandos medios para tratar tantos temas que no alcanzaba con una sola reunión, con el tiempo decidieron dedicar esa reunión para aspectos genéricos y luego mantener otras reuniones más personalizadas durante el mes para analizar los objetivos cotidianos.

- **Fecha, hora y lugar**

Parece obvio, pero conocemos gente que fueron en esa fecha y hora, pero estaban en otro lugar.

¿Despiste o falta de coordinación?

- **Liderazgo**

Fundamental mantener el liderazgo de la reunión, aunque esto no signifique autoritarismo. El liderazgo puede ser compartido





## Conducción de reuniones (Herramienta 2)

### Identificar y comunicar los objetivos

- Abordar los puntos del orden del día
- Designar un secretario
- Comunique por escrito las acciones a desarrollar como un resumen de las acciones acordadas por todos.
- Estar atentos a los estados anímicos, a la ventilación (frío o calor), a participación de todos los integrantes y a propiciar el sano debate o las críticas constructivas para que surjan nuevas ideas.

### Check-In y Check-Out (Herramienta 3)

(adaptado de "METAMANAGEMENT / T.2: APLICACIONES"-Fredy Kofman)

Gran parte del tiempo en el trabajo está dedicado a las reuniones. Por eso es tan importante optimizar su efectividad.

Los procesos de "check-in" (introducción) y "check-out" (cierre) son herramientas que permiten aumentar la productividad de las reuniones: al iniciar y terminar las reuniones con un espacio de escucha respetuosa, todos tienen la oportunidad de decir su verdad y escuchar las verdades de los demás.

**Check-in:** El check-in se estructura alrededor de tres preguntas.

1- **Presentación Emocional:** Ej: decir el nombre y luego cómo estás: "Marcelo tranquilo", también se puede medir diciendo en forma general ¿como están?

2- **Objetivos que cada participante lleva a la reunión:** "Mi objetivo para esta reunión es definir el plan de acción para la venta del nuevo producto"

3- **Situaciones y preocupaciones que podrían influir en mi " estar presente" para la reunión:** Son avisos para los demás, "Me tengo que retirar media hora antes" o "Les aviso que hoy debo dejar el celular encendido".

La primera pregunta se refiere a las emociones del participante.

La segunda pregunta se refiere a los objetivos que cada participante lleva a la reunión. A menos que estos sean compartidos y acordados al inicio, habrá serios desajustes mas adelante.

La tercera pregunta se refiere a las situaciones que podrían influir en el estado de ánimo de los participantes. Cuanta más información se tenga para hacer estas inferencias mejor podrán interpretarse las acciones de los otros.



**El grupo (o el líder)** debe definir cuánto tiempo se dedicará al check-in. La profundidad y la extensión dependerán de la duración prevista de la reunión y de la importancia asignada

Físicamente, conviene ubicar a los participantes en forma de círculo o semicírculo para que todos puedan verse. Está demostrado que las conversaciones son mucho más efectivas cuando los interlocutores pueden interactuar literalmente cara a cara.

El único elemento necesario para el check-in es un objeto fácilmente manipulable, como una piedra, una taza, o un bolígrafo, que haga de “objeto oratorio”. El objeto oratorio es una especie de “micrófono” que sirve para representar el derecho a expresarse sin ser interrumpido. La idea es que sólo hable una persona a la vez y que lo haga sin interrupciones. Quien no tiene el “micrófono” no puede ser oído, por lo tanto debe guardar silencio y concentrarse en lo que dice quien habla.

La última aclaración pertinente, antes de empezar, es que el check-in es un proceso totalmente voluntario. Nadie puede ser obligado a hablar o revelar cosas que no quiere. No se trata de ver “quien cuenta el secreto más grande”, sino de compartir información que puede ser relevante para la reunión. La decisión acerca de qué decir (y que no decir) es personal y propia de cada individuo y depende de su criterio. Si alguien prefiere guardar silencio puede decir “paso” y darle el turno al siguiente orador.

El check-in ofrece beneficios a los participantes como individuos, como grupo humano y como equipo de trabajo. Puede promover intercambios sinceros, elevar el respeto mutuo y la coordinación de objetivos. Pero esto no quita que haya una cantidad de inquietudes legítimas tales como:

- 
- 1- El check- in puede hacerse muy extenso, y se pierde demasiado el tiempo.
  - 2- Puede resultar extremadamente personal e inapropiado para una reunión de trabajo
  - 3- Al abrir temas extemporáneos, el check-in puede inducir a desviarse de la agenda
- Estas inquietudes son válidas. El buen facilitador las reconoce y atiende en forma directa, en lugar de presumir que todo el mundo avala plenamente el mecanismo.

Es posible usar el método de check-in para “tomarle el pulso” al grupo durante la reunión. También se puede usar el check-in para establecer las posiciones antagónicas de distintas facciones.

Finalmente, se puede aprovechar el check-in para recolectar información sobre un tema a tratar. Antes de iniciar el análisis, el facilitador puede proponer una ronda donde cada participante comparta con los demás lo que sabe del asunto.



## Check Out

El mismo mecanismo se utiliza para el check-out (cierre) a fin de:

- "Chequear" si las expectativas se cumplieron
- Acordar los compromisos asumidos (futuras acciones que se derivan de la reunión y los encargados de llevarlas a cabo)

Algunas preguntas de cierre podrían ser estas:

**Quien va a hacer qué cosa y para cuándo.**

## Tratando problemas específicos en las reuniones (Herramienta 4)

(Tareas del líder del equipo)

Los líderes del equipo enfrentan comportamientos que obstruyen los trabajos. Aquí le damos algunas sugerencias de cómo reaccionar adecuadamente:

### 1. Llegar tarde

No confrontarlo en el momento, ni interrumpir la reunión para informarle lo ocurrido- Si es una situación crónica, hacer silencio extremo cuando llegue y luego repasar las reglas junto a todo el equipo.

### 2. Fuera de tema

Destacar la agenda y especificar el tiempo disponible. Sugerir la discusión de su tema durante un receso o fuera de la reunión.



### 3. Siempre en contra

Manteniendo la calma, puede buscar mérito en sus puntos, pedir opinión al equipo sobre sus reacciones o preguntarle directamente por sugerencias positivas.

### 4. Dominante

No intervenir si el valor de los aportes es reconocido por todos como favorables; sino interrumpirlo cortésmente y pedir información u opinión a otros miembros.

### 5. Excluye a otros (interrumpe)

Normalmente no es intencional. Puede interrumpir a la persona que excluye, e incluir a la persona excluida, pero debe informar que volverá a la persona que excluye una vez que termine el excluido.

### 6. Persona que da opiniones infundadas

Profundizar preguntando cómo podemos probar que esa información es completamente cierta. Qué datos o hechos específicos puede aportar.

### 7. Fricciones internas

Pedir a los involucrados que discutan sus diferencias no relacionadas con la agenda del equipo, fuera de esta reunión y ofrézcase para mediar entre ellos.

## PARA EJERCITAR DURANTE LA PROXIMA SEMANA!!!

Esta semana no tenemos demasiada ejercitación para que usted tenga tiempo y se ponga al día con ejercicios de módulos anteriores.

Si ya está al día, puede practicar alguna de las herramientas de éste módulo del manejo efectivo de las reuniones.

