



## Reuniones de Trabajo en Equipo

### ¿Cómo ser efectivos?

Todos hemos asistido a reuniones, algunas productivas y otras tremendamente inútiles. Cuando un equipo de trabajo suele tener reuniones con bajo nivel de eficacia no solo se pierde el valioso tiempo de los que participan de la misma sino que además “todos” están aprendiendo el hábito de la ineffectividad colectiva.

La reunión es una herramienta muy importante para cualquier profesional que quiera multiplicar sus esfuerzos y logros. El riesgo del fracaso siempre esta latente. Solo una acción proactiva de quienes **se declaren responsables** de la misma puede alterar este rumbo. Por ello les propongo que “pongan en consideración” las siguientes técnicas de lo que considero una reunión efectiva.

#### **Antes de Partir:** Invitar Efectivamente

Considera las veces en las que fuiste invitado a reuniones. ¿A cuales de ellas asistió con mas “pilas”? A las que se sintió obligado a asistir o a aquellas a las cuales sintió que podría hacer un aporte significativo?

No podemos controlar el estado de animo de los demás, lo que si podemos hacer es facilitar el proceso por el cual, las personas siente que están haciendo algo de provecho. Quien convoca a la reunión debe asegurarse:

- Invitar a las personas que pueden contribuir al objetivo de la misma
- Ser claro en las consignas de la misma

*Reflexionemos un minuto sobre la forma en la que explican tus invitados su presencia en la reunión. Voy **porque** teníamos el compromiso asumido con tal persona. Voy **porque** es una exigencia laboral. Voy **porque** el tema era interesante. Voy solo **porque** siempre voy. O, voy **para** lograr tales objetivos.... La diferencia en el grado de protagonismo puede ser diametral. Y tus resultados también.*

#### **Primer Paso:** Check In

Recien llegamos a una reunión, y ya hay muchos riesgos de fracaso debajo de la mesa. ¿Vale la pena intentar algo para resolverlos?. Veamos los mas importantes. Lo quieras o no, cada participante llega con “su radio interna” (historias, preocupaciones, etc.) encendida. Otros tantos llegan a la reunión sin la menor idea de lo que se tratará en la misma o con una interpretación diferente de para que están allí. Lamentablemente muchas veces dejamos estos temas “debajo de la mesa”, ya que no sabemos como tratarlos.

Nota Técnica preparada por el profesor **Ignacio Bossi**, para ser usada como Disparador Temático, en las discusiones de los cursos de entrenamientos de Negociación, Liderazgo e Innovación.

Copyright © 2001 UCEMA. Prohibida su reproducción sin Autorización

La técnica del Check In es una forma de abordar estos temas, facilitando la efectividad grupal al conseguir que durante la reunión todos “estén presentes” en el tema que se trata y no en los problemas de su “radio interna”. Si el grupo elige invertir un espacio de tiempo para que cada uno pueda sucintamente pueda hacer su check in, entonces c/u debe plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué circunstancias hacen relevante (para mi y para el equipo) este encuentro?
2. ¿Qué resultado(s) quiero obtener al final de la reunión?
3. ¿Tengo información significativa (profesional o personal) para compartir?

Nada elimina los riesgos de ineffectividad colectiva, esta técnica puede ser una oportunidad. (Ver Capitulo 8 del libro Metamanagement de Fredy Kofman.

### Segundo paso: Para Qué la Reunión?

Para potenciar y focalizar el intelecto de los participantes durante la reunión, debemos establecer claramente:

- ¿Para qué estaremos juntos el tiempo que hemos decidido?.
- ¿Qué **resultados** concretos esperamos en la reunión?

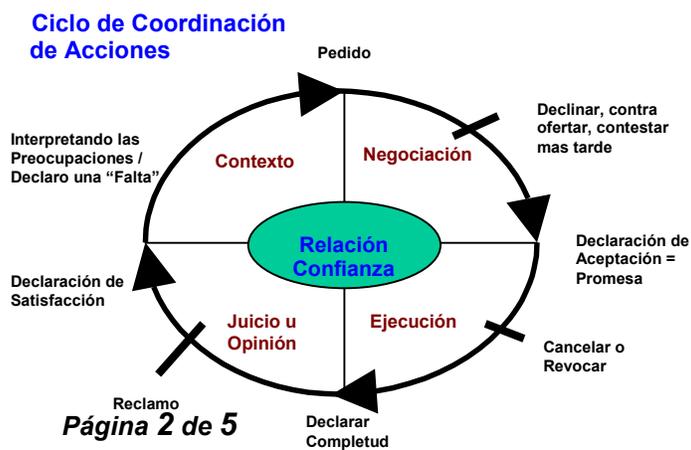
*El grado de satisfacción de cada asistente, terminada una reunión, tiene que ver con las expectativas que traía al comenzar, gestionar las mismas antes de comenzar, facilita los resultados y, luego, el grado de compromiso con las acciones que c/u luego deberá ejecutar.*

### Segundo paso: Cómo?. Coordinando Acciones

Cuando un objetivo o decisión requiere de un proceso en el cual está involucrada mucha gente, entonces necesitamos coordinar nuestras acciones.

¿Esta suficientemente preparado su grupo para coordinar acciones?. ¿Y Usted?. Es decir, ¿"Sabén hacer" la coordinación?. La efectividad en dicha acción depende de ciertas habilidades que se requiere tener o hay que desarrollarlas en cada uno de los miembros:

- *Hacer un pedido: "Te pido xxx en un tiempo zzz y con estas condiciones de satisfacción www"*
- *Hacer una oferta*
- *Rechazar, Contra ofertar y/o Aceptar*
- *Confiar*
- *Comprometerse*
- *Romper un compromiso*





Cuando ponemos a rodar este ciclo, debemos considerar que la efectividad de las acciones en la empresa, dependen del tiempo y la calidad en la que se cumplen los compromisos de acción y en como cumplen los demás conmigo. Luego los procesos de negocios son encadenamientos de estos compromisos de acción, de ellos depende la rentabilidad de la empresa.

### Tercer paso: Cómo?. Siendo Efectivos

La efectividad es el criterio básico para canalizar las conversaciones durante una reunión. De esta forma todos los participantes nos centramos en las acciones más efectivas que conducen al objetivo. Cuando la reunión se empantana, uno de los riesgos más importantes, debemos preguntarnos: ¿Para qué estamos dialogando o discutiendo? ¿Para tener razón / defender argumentos o Para encontrar las acciones más efectivas para conseguir el resultado que todos queremos?.

Cuando hablamos de efectividad, pensamos en la obtención de los resultados propuestos, pero no solo se refiere a la consecución de los mismos, sino también a la elección (análisis de cartera de las posibilidades de acción) de cuales caminos seguir. Hasta aquí los aspectos de corto plazo de la efectividad (focalizarse en el Objetivo y los caminos para alcanzarlo), también puedes elegir considerar los aspectos que afectan la efectividad de medio y largo plazo:

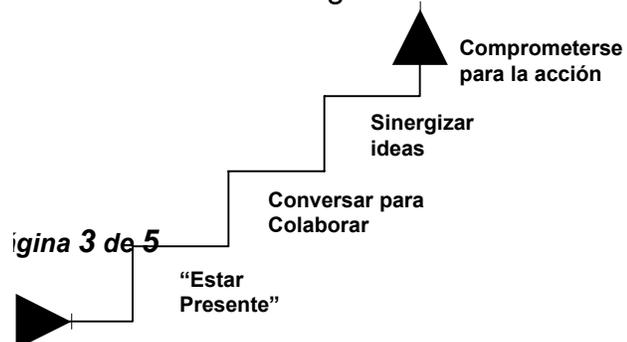
- Tomadas estas acciones, ¿Cómo quedará **las relaciones** entre y con las otras personas? ¿Cómo se pueden minimizar los efectos negativos?
- La autoconfianza y autoestima de c/u de las **personas** afectadas.
- **El aprendizaje**. ¿Qué y cómo aprendió el grupo como consecuencia de las acciones elegidas?

### Cuarto paso: Cómo? Facilitador

Quien invita a la reunión o cualquiera que se declara responsable de ello, puede ejercer el rol de facilitador. Este rol implica “estar presente (atento)” de cómo la dinámica es efectiva para el objetivo buscado. Reconduciendo las veces que sea necesaria la conversación. En el mejor de los casos, esta persona debe tener autoridad para ejercer el rol, dada por todos los participantes.

Dos objetivos adicionales completan el rol del facilitador: lograr la colaboración voluntaria de los participantes e impulsar conversaciones sinérgicas.

El compromiso del equipo no se obtiene por un sistema de premios y castigos (así solo se obtiene cumplimiento), sino por una decisión interna de la persona. La pregunta es: ¿Que me esta faltando como facilitador para que cada miembro colabore, sinergise y se comprometa a la acción?.





La visión compartida no es algo que aparece milagrosamente, sino que hay que construirla, mediante un proceso de imaginación, dialogo y por último compromiso.

### **Quinto paso: Exponer e Indagar**

Cada conversación puede tener como objetivo tener la razón o buscar resolver con efectividad el problema.

En esa línea adquirir competencia en indagar y exponer productivamente, tiene que ver con “abrir el juego” a los demás de los argumentos y los supuestos que sostienen lo que digo, de esa forma la conversación se torna mas profunda y con posibilidades de sinergia.

Además, cuando expongo a los demás mi interpretación y supuestos de lo que digo, inmediatamente pongo sobre la mesa la existencia “de otras interpretaciones posibles” en lugar de jugar al juego de la verdad única.

Al mirar juntos los ingredientes básicos (las opiniones y observaciones de cada uno de la realidad), los interlocutores pueden luego cocinar (pensar) juntos una interpretación y estrategia común.

### **Primera Estación: La sinergia**

Cuando un equipo acepta y aprende a compartir y potenciar ideas entonces comienza a vivir el fenómeno de la sinergia. El mismo solo se logra si el ambiente de colaboración se combina con una fuerte orientación a obtener resultados conjuntos. Para ello cada miembro tiene que valorar al otro “como otro”, es decir “ver en el otro” (en las ideas del otro) una posibilidad para la cocreación.

Los que vivieron este tipo de dinámicas saben del poder de la misma, la sinergia es el punto donde el cambio cuantitativo se transforma en el cambio cualitativo. Cuando deja de ser mas de lo mismo para pasar a ser algo diferente. Esto solo se logra desarrollando de relaciones de confianza entre los miembros. Stephen Covey lo llama el Habito de la Cooperación Creativa

### **Ultima Estación: Pasar a la Acción**



---

**Sin acción, no hay resultados. Lo único que produce resultados es la acción**

Entendidas las acciones que cada uno se compromete a realizar, el equipo puede aportar ideas, en los casos que crea necesario a las preguntas que c/u enfrentará al salir de la reunión:

- ¿Saber qué hace falta hacer? ¿No saber por donde empezar?
- ¿Qué es lo que te impide pasar a la acción? ¿En que objetivo estas detenido?
- ¿Qué Miedos que te limitan? ¿Salir de un espacio de comodidad?
- ¿No saber cuál es el mejor momento? ¿Cómo podrías empezar?
- ¿Qué o quién puede ayudarte a salir? ¿Qué necesitas hacer?
- ¿Qué podrías hacer hoy que te acerque a tu meta? ¿Y esta semana?

**No te preocupes porque tu vida termine, preocúpate para que empiece pronto.**  
Grace Hansen.

**Primero salta al precipicio. Tus alas se desplegaran en el camino hacia abajo.**  
Ray Bradbury

**Ultima Estación: Check Out**

El proceso de cierre es tan importante como el de inicio. Volver a la reflexión sobre el final facilitan las acciones comprometidas y el aprendizaje para el futuro:

1. ¿Qué tareas me he comprometido a hacer (y con qué condiciones de satisfacción)?
2. ¿Ha quedado algún tema importante sin tratar, para mi? Y para otros? ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿En que áreas, objetivos y expectativas, dinámica de la reunión, relación entre las personas, y estados de animo debemos mejorar con vistas a la próxima reunión?

Bibliografía: **La Reunión Bien Llevada**, Tim Hindle – Grijalbo. **Metamanagement** de Fred Kofman, Editorial Granica. **La Reunión Efectiva** – Biblioteca IESE.