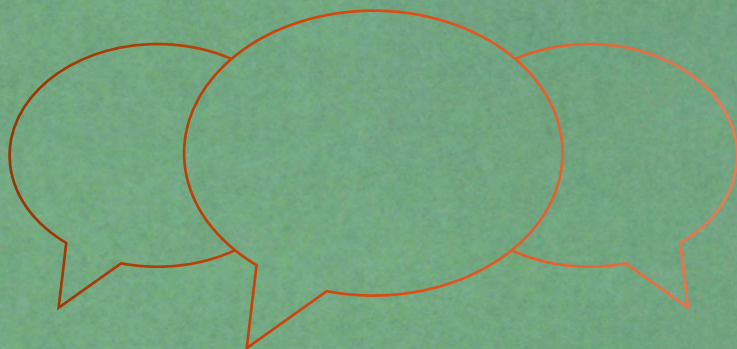


CÓMO DIRIGIR REUNIONES DE TRABAJO



LIDERA CON CONFIANZA
AVANZA TU PROYECTO
GESTIONA LOS CONFLICTOS

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

Cómo crear un plan de negocio

Cómo gestionar tu tiempo

Cómo dirigir reuniones de trabajo

Cómo delegar tareas en el trabajo

Finanzas básicas

Cómo lograr tus objetivos laborales

Cómo dar feedback efectivo

Cómo crear equipos innovadores

Gestión de proyectos

Managing Up

Cómo hacer una evaluación de rendimiento

Cómo hacer una presentación

20 MINUTE MANAGER SERIES

Cómo dirigir reuniones de trabajo

Lidera con confianza
Avanza tu proyecto
Gestiona los conflictos

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

Barcelona · México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Cómo dirigir reuniones de trabajo
SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS
Running Meetings
20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2014 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-24-8

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9612-2 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9613-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Revisión de textos: M^a del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Prólogo

Una reunión puede ser una estrategia excelente para tomar decisiones, generar nuevas ideas o inspirar a un equipo, así como suponer una oportunidad única para demostrar tu liderazgo y tus habilidades para la organización, la motivación y la colaboración. Sin embargo, puede que no siempre enfoques las reuniones con la disciplina y atención que merecen, y que, como resultado, las cosas no salgan tan bien como deberían. Este libro te presenta las bases para que tus reuniones alcancen su máximo potencial; es decir, te ayudará a:

- Establecer un correcto orden del día.
- Elegir a los participantes idóneos y asegurarte de que asistan.
- Poner en práctica tu estrategia.
- Motivar a tu equipo.

Prólogo

- Gestionar con éxito las aportaciones de quienes participen de forma virtual.
- Resolver de forma adecuada los conflictos.
- Tomar decisiones.
- Garantizar que las decisiones tomadas en la reunión se pongan en práctica.

Contenido

Cómo dirigir reuniones eficaces	1
Cómo planificar una reunión	7
<i>¿Cuál es el motivo de la reunión?</i>	10
<i>Elabora el orden del día</i>	12
<i>Cómo seleccionar a los asistentes idóneos</i>	19
<i>Cómo hacer una convocatoria adecuada</i>	27
<i>Rematar los detalles de la reunión</i>	32
<i>¿Realmente es necesario celebrar una reunión?</i>	34
<i>La hoja de verificación de la planificación</i>	37
Cómo dirigir una reunión	41
<i>Empezar la reunión</i>	44
<i>Cómo desarrollar el orden del día</i>	48
<i>Cómo concluir la reunión</i>	58

Contenido

El día después: el seguimiento de los resultados 61

Hoja de seguimiento o memorando 63

¿Cuáles han sido los resultados? 70

Hoja de verificación del seguimiento 71

Cómo dirigir distintos tipos de reunión 73

Reunión para la resolución de problemas 76

Reunión de toma de decisiones 78

Las reuniones telemáticas 80

Qué hacer cuando una reunión bien

planificada va mal 89

¿Qué hacer si...? 92

Para saber más 105

Fuentes 109

Índice 111

El día después: el seguimiento de los resultados

Una vez finalizada la reunión, tu trabajo como líder no ha acabado: debes garantizar que las decisiones adoptadas se pongan en práctica.

Hoja de seguimiento o memorando

Después de cada reunión debes redactar un memorando para informar a sus participantes y a cualquier otro interesado acerca de las decisiones adoptadas, así como para asegurarte de que todo el mundo entiende igual los resultados de la reunión. En una ocasión, uno de los grandes teóricos de la gestión, Peter Drucker, dijo que

el famoso director general de la General Motors, Alfred P. Sloan, llegó a ser un excelente ejecutivo gracias a los informes claros y detallados que hacía al finalizar las reuniones.

Pero ¿cómo se redacta un buen memorando? En primer lugar, debes explicar con detalle lo que se ha decidido, basándote para ello en los puntos de la pizarra y en las notas que hayas tomado durante la reunión, o las que haya apuntado el secretario. Lo fundamental es que, leyendo ese documento, cualquier persona que no haya estado presente pueda entender lo que ocurrió.

A grandes rasgos, una buena hoja de seguimiento incluye tres elementos básicos: qué, quién y cuándo.

- El *qué* son los resultados concretos de la reunión y las tareas que deben llevarse a cabo. Si se ha decidido algo de importancia, hay que explicar los detalles para que todo el mundo pueda entender cómo se llegó a esa resolución. Así, el texto debe incluir esta información:
 - La definición del problema

El día después: el seguimiento de los resultados

- El método de análisis
 - Las alternativas consideradas
 - Los criterios que se tuvieron en cuenta para decidir
 - La decisión adoptada
 - Las tareas que deben llevarse a cabo
 - El resultado que se espera
- *Quién* se refiere a las personas con la responsabilidad de garantizar que se cumplan las tareas. Si alguien se ha comprometido de manera voluntaria a alguna acción, es más probable que esta se haga. Aun así, puedes asignar algunas tareas una vez finalizada la reunión, incluso si eso no se discutió en grupo.
 - *Cuándo* tiene que ver con los plazos para el cumplimiento de las tareas. En este sentido, haz un plan realista para que los asistentes se

Cómo dirigir reuniones de trabajo

comprometan de verdad a cumplir con lo acordado. Incluye, además, la fecha de la próxima reunión, marca en el calendario los plazos de entrega y recuerda a cada responsable que esperas tener noticias suyas antes de la fecha límite; es más probable que la gente se organice si es consciente de que hay un seguimiento riguroso del proyecto. Por último, agradece a los asistentes su esfuerzo: deben tener claro que sientes orgullo por su trabajo.

Así pues, fórmulate estas tres preguntas (qué, quién y cuándo) y en función de ellas redacta un breve memorando, de una hoja como máximo. No debería llevarte mucho tiempo, el secreto es resumir las decisiones clave y en quién recae la responsabilidad de cumplir cada una.

En lo referente a la estructura, si tu memorando debe garantizar que se tomen las medidas acordadas, haz un breve resumen de la reunión y, antes de describir otro

tipo de información, enumera individualmente quién asume cada una de las responsabilidades de seguimiento y los plazos de entrega. En la Figura 2 se muestra un ejemplo de una hoja de seguimiento.

Cuando lo tengas listo, envíalo a todos los participantes y también a las personas que no estuvieron, pero necesitan conocer las decisiones adoptadas en la reunión. Para el seguimiento de las tareas, mantén entrevistas informales con sus responsables y asegúrate de que han leído el memorando y conocen los puntos clave del proyecto.

Además, debes facilitar los recursos necesarios para que los asistentes puedan llevar a cabo las tareas resultantes de la reunión. Y, lo que es más importante, cumple con *tu* palabra: no dejes que los proyectos se atasquen, actúa conforme a las decisiones que se tomaron en la reunión y mantén a tu equipo motivado para que el ritmo de trabajo no decaiga.

FIGURA 2

Ejemplo de hoja de seguimiento o memorando

Plan especial de generación de ingresos: reorganizar la carga de trabajo.

Hoja de seguimiento

Asistentes: Emily, Lisa, Jack, Chris, Angela y Steve.

Objetivo de la reunión: desarrollar un plan para reorganizar la carga de trabajo de los responsables del proyecto.

En esta reunión hemos discutido distintas estrategias para aligerar la carga de trabajo de Chris y Angela. Hemos determinado que la mejor solución será pedir a la subalterna directa de Steve, Sarah, que asuma varias de las responsabilidades de aquellos.

Tareas por hacer:

- El próximo miércoles, Steve comunicará a Sarah este cambio y confirmará si puede asumir la carga de trabajo extra.
- Una vez que Sarah sea consciente de sus nuevas responsabilidades, Lisa enviará un correo a todo el equipo y Emily hará llegar una nota a los miembros del «Plan especial de generación de ingresos» para informar del cambio.
- Jack comunicará al equipo que ya no se encargará de enviar más informes de ventas.
- Chris y Angela mantendrán reuniones individuales con Sarah para ayudarla a asumir sus nuevas responsabilidades.

Qué	Cómo	Quién	Cuándo
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Señalar la importancia del «Plan especial de generación de ingresos».		
	<ul style="list-style-type: none">• Explicar el papel que desempeñan los miembros del equipo.		
Responsabilidades de los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar y enviar informes de ventas semanales; garantizar que el departamento de marketing cuenta con la información necesaria sobre los productos; gestionar la comunicación de las dos cuentas principales.	Chris	

El día después: el seguimiento de los resultados

Qué	Cómo	Quién	Cuándo
Responsabilidades que los miembros del equipo no pueden delegar.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar clientes potenciales para una línea de productos clave; conocer al dedillo la estrategia de ventas para esa línea de productos; gestionar la comunicación de las dos cuentas principales. 	Angela	
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las cuentas importantes, puesto que se basan en relaciones de larga duración. 		
Posibles soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sarah quiere más responsabilidades. Puede encargarse de llevar la nueva línea de productos. 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Jack podría dejar de enviar los informes de ventas porque ahora están disponibles en la intranet de la empresa. Aun así, debe asesorar al equipo. 	Jack	El próximo viernes
Decisiones sobre las soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Steve está de acuerdo en asignar más responsabilidades a Sarah. Debe hablar con ella. 	Steve	El próximo miércoles
	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo está de acuerdo con esta solución; Jack también. 		
Próximos pasos	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar un correo electrónico notificando los cambios al equipo de ventas y a los miembros del «Plan especial de generación de ingresos». 	Lisa, Emily	Después de que Sarah hable con Steve
	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar la formación de Sarah. 	Chris, Angela	En un plazo de dos semanas

CÓMO DIRIGIR REUNIONES DE TRABAJO

Tanto si es la primera vez que diriges una reunión como si eres un directivo experimentado sin tiempo que perder, saber cómo dirigir una reunión de trabajo efectiva y entretenida resulta indispensable. *Cómo dirigir reuniones de trabajo* expone de forma sencilla los principios básicos que te ayudarán a:

- * Establecer un correcto orden del día
- * Elegir a los participantes idóneos
- * Garantizar que se escuchen todos los puntos de vista cuando se debate un asunto
- * Tomar decisiones, generar nuevas ideas y hacer una hoja de seguimiento

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

¿No dispones de mucho tiempo? Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas con la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, cada uno de los libros que conforman esta serie es un manual conciso y práctico que te ayudará a repasar un tema clave de la gestión de empresas.

La fuente más prestigiosa del mundo de la gestión, la Harvard Business Review, ofrece en esta serie consejos que los profesionales exigentes y los aspirantes a ejecutivos pueden leer y aplicar rápidamente. También disponible en formato e-book.